



SALESIANA
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

PLAN DE ACCIÓN CON EL SECTOR EXTERNO

Aprobado por el Consejo Académico
en su sesión del 5 de junio de 2018
(Acta 001)

Contenido

1.	Introducción	3
2.	Objetivos	3
2.1.	Objetivo general	3
2.2.	Objetivos específicos	3
3.	Metas de la articulación con el medio externo	4
4.	Estrategias de acción	4
5.	Proyectos estratégicos	5
6.	Estructura organizativa de la proyección de la Fundación Universitaria Salesiana hacia el medio externo	6
6.1.	Comité Asesor externo	6
6.2.	Dirección de Desarrollo institucional	6
6.3.	Comité Institucional de Coordinación de la Relación con el Sector Externo	7

Anexo

Plan de acción con el sector externo

I. Introducción

El plan de acción con el sector externo, que se estructura a continuación, tiene como punto de partida el reconocimiento de las limitaciones que tienen las instituciones de educación superior (IES) para articularse con el sector productivo, entre ellas:

- (1) La falta de recursos financieros.
- (2) La desconfianza del sector productivo en las IES, en especial de la universidad pública, por razones políticas.
- (3) La falta de adecuación de las estructuras de gestión de las IES para articularse, de modo funcional, al mercado.
- (4) El estilo de desarrollo adoptado en el país, que al hacer transferencia tecnológica “llave en mano” disminuye la demanda por tecnologías autóctonas.
- (5) Las posiciones ideológicas de las propias instituciones universitarias que, en su extremo, consideran que esta no es una función propia, razón por la que privilegian la investigación básica y la búsqueda del conocimiento como un fin en sí mismo.

La Fundación Universitaria Salesiana considera que es necesario buscar una articulación orgánica de su quehacer con el sector productivo, en el marco de su responsabilidad social frente al medio externo e inspirada en las líneas de política arriba mencionadas.

Este plan de acción tiene como marco de referencia el Plan de Desarrollo Institucional

- (1) *Estrategia 1.* Desarrollo del carácter humanista y científico-tecnológico a través de las funciones sustantivas de la SALESIANA.
- (2) *Proyecto 1.2.* Estructuración y puesta en marcha de la propuesta académica.
- (3) *Objetivo general 1.2.2.* Formular e iniciar la ejecución de las propuestas de investigación y de proyección social.
- (4) *Acción.* Formulación y ejecución de un programa que desarrolle las políticas de proyección social establecidas.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Hacer efectivas las políticas de relación con el sector externo, a partir de acciones que se fundamenten en los desarrollos académicos logrados en las funciones de formación y de investigación.

2.2. Objetivos específicos

- (1) Lograr y mantener actualizado un amplio conocimiento de la realidad, que responda tanto al ámbito local como al internacional y que contemple diferentes enfoques de ver las situaciones, necesidades y problemas del entorno.

- (2) Impulsar y favorecer la investigación aplicada, orientada a la solución de los problemas nacionales en los campos de conocimiento que se cultivan en la Institución, privilegiando aquellos que guardan relación con el posconflicto y con la juventud, en especial de los sectores populares.
- (3) Participar en el desarrollo científico-tecnológico y socioeconómico tanto del país como de la región.
- (4) Obtener financiación para la investigación y la proyección social en general.
- (5) Favorecer la creación de empresa.
- (6) Incentivar la comercialización de resultados de la investigación académica.

3. Metas de la articulación con el medio externo

- (1) Ser una institución universitaria ampliamente reconocida por su articulación orgánica con el sector externo; entendiendo por sector externo: el sector productivo privado, el sector público y el tercer sector o sector no gubernamental.
- (2) Proyectarse hacia el sector externo a través de sus funciones básicas de formación del talento humano; de realización de investigación aplicada sobre los problemas del país, en especial de la juventud, así como aquellas funciones de apoyo al sector público en la elaboración de diagnósticos y documentos de base para la política pública.
- (3) Contribuir al desarrollo de los sectores de la producción, a través de programas de educación corporativa ofrecidos a las pymes y a través de la investigación aplicada, orientada tanto al estudio como a la solución de su problemática en el país.
- (4) Adelantar acciones con la comunidad de los sectores de menores ingresos, que favorezcan su desarrollo y satisfacción de necesidades básicas.

4. Estrategias de acción

La fundación Universitaria Salesiana asume de modo responsable, y como sentido último de su plan de acción, lo señalado por la cumbre de rectores celebrada en Veracruz en el 2014, sobre la responsabilidad social de las IES, en relación con lo cual se concluye que el compromiso con la responsabilidad social y ambiental debe

Desplegarse a través de diversas iniciativas y actuaciones como el incremento del acceso a la universidad, especialmente de estudiantes provenientes de los hogares menos favorecidos; la formación en principios, valores y capacidades; el refuerzo de las políticas de género; la atención a grupos con necesidades especiales; la defensa de la inclusión social y el cuidado de un desarrollo más sostenible y equilibrado, donde la protección del medioambiente adquiere una centralidad irrenunciable (Brunner y Miranda, 2016, pp. 28-29).

Es este el horizonte en el que la SALESIANA irá incrementando sus acciones encaminadas a su proyección social, para lo cual la Institución formula las siguientes estrategias y proyectos estratégicos:

- (1) Desarrollar y ofertar programas de pregrado en disciplinas y profesiones que aporten en el desarrollo del sector externo, con la mayor calidad y pertinencia posible¹.
- (2) Focalizar la educación corporativa hacia la atención de las necesidades del sector privado y de las pymes, en general.
- (3) Adelantar investigación aplicada y orientada a la solución de los problemas del país.

¹ Bajo este criterio, la SALESIANA ha seleccionado los programas académicos con los que iniciará sus funciones como IES.

- (4) Realizar diagnósticos sobre los problemas que enfrenta el país, en especial en relación con la problemática de la juventud.
- (5) Establecer alianzas con empresas y organizaciones del tercer sector para adelantar acciones en beneficio del desarrollo integral de las comunidades de menores ingresos. El puntal de esta estrategia se encuentra en la obra del P. Javier De Nicoló Lattanzi, Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud (IDIPRON), que es una organización de amplia trayectoria en el país y que forma parte de la Sociedad Salesiana. El sentido de esta estrategia es, por una parte, suplir las fallas del mercado, en razón de que la población más vulnerable resulta menos interesante para el mercado; por otra, hacer presencia en zonas de posconflicto en donde tradicionalmente ha habido fallas en la presencia del Estado, lo que ha generado múltiples demandas insatisfechas de los sectores de menores ingresos.

5. Proyectos estratégicos

- (1) Definir la planeación académica de nuevos programas de estudio, en función de las necesidades del país y con el fin de propiciar el incremento de la competitividad e innovación. Para tal fin, la SALESIANA buscará consolidar las relaciones Universidad-Empresas-Organizaciones (de carácter público o privado; de ámbito nacional o internacional), mediante la capacitación mediante cursos y diplomados presenciales o virtuales, así como de asesorías o consultorías para transferencia de conocimiento o desarrollo tecnológico, a partir de sus centros y laboratorios especializados, garantizando así el vínculo entre academia y sector productivo.
- (2) Desarrollar programas de educación corporativa, continua con prioridad y en función de las necesidades de las empresas y de las pymes. La Fundación Universitaria Salesiana establecerá programas de formación para las pequeñas y medianas empresas, los cuales podrán desarrollarse tanto en la sede de la Institución como en las instalaciones que dispongan las empresas. Tales programas serán ofrecidos en conformidad con la demanda existente y en coherencia con los programas académicos que ofrece la SALESIANA. De igual manera, la Institución ofrecerá educación continuada en los más diversos temas, asociados a las necesidades de las pymes y sobre demanda de estas, en materia de entrenamiento de sus empleados.
 - a) Para establecer los programas de formación para pymes, la SALESIANA, en su primer año de funcionamiento creará y tramitará ante la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo del Ministerio de Trabajo la autorización de funcionamiento de la Agencia privada no Lucrativa de Gestión y Colocación de Empleo, la cual, además de prestar los servicios básicos exigidos por el artículo 2 del Decreto 2518 de 2013, prestará los servicios asociados de formación para el trabajo, con lo cual estará en capacidad de ofertar a los demandantes de empleo (empresas) programas de capacitación para sus empleados, que respondan a sus necesidades. A partir de su obtención, esta Resolución será renovada de forma periódica, cada dos años, de acuerdo con el Decreto 1072 de 2015.
 - b) A fin de estructurar la oferta de formación para el sector pyme, la Fundación Universitaria Salesiana desarrollará mesas de trabajo en alianza con las empresas vinculadas a su Agencia de Gestión de Empleo, a través de la implementación de un modelo cíclico de trabajo, que parte de: la identificación de la demanda por parte de las pymes; el ajuste de los programas de formación, de tal manera que se alcance la pertinencia requerida; el acompañamiento salesiano a los beneficiarios de la formación en el proceso de orientación vocacional y ejecución de la formación, y la posterior vinculación al mundo laboral, para dar respuesta a la demanda de mano de obra calificada.
- (3) Desarrollar en los institutos de Ciencias Sociales dos líneas de investigación relacionadas con la problemática de la juventud. El trabajo de investigación en la SALESIANA se proyecta a través de alianzas con empresas y entidades del sector público y el sector privado, tales como ONG, empresas de distintos sectores de la productividad, entidades gubernamentales, fundaciones empresariales, entidades de formación para el trabajo, que conlleven tanto el mejoramiento de las condiciones de vida de la población joven, a través del desarrollo de programas de formación pertinente, inserción laboral efectiva, como la satisfacción de la demanda de personal calificado en los sectores en crecimiento.

- (4) Desarrollar diagnósticos sobre los problemas del país, en especial los relacionados con la problemática de la juventud. Un campo de especial importancia en materia de investigación tiene que ver dicha problemática sobre la cual los salesianos cuentan con una de las experiencias de mayor alcance y tradición en el país. Como punto de partida, la SALESIANA trabajará en forma asociada con la obra del Padre Nicolás, la Fundación Servicio Juvenil, para atención a los jóvenes en alto riesgo de vulnerabilidad.
- (5) En la actualidad, la situación de los jóvenes en el postacuerdo, fruto de lo ya pactado con la FARC, y en el futuro con otros grupos al margen de la ley, constituye una urgencia para el país. Esta situación exigirá un ingente trabajo de investigación, orientado a generar políticas públicas para la juventud, por parte de los Ministerios que por naturaleza se ocupan de este sector de la población: Educación.
- (6) Establecer alianzas con el sector productivo privado, con el apoyo del Comité Asesor, creado para este fin, y bajo la coordinación de la Dirección de Desarrollo Institucional, dependencia de la Rectoría. Para fortalecer la investigación en la SALESIANA, a partir del segundo año de su funcionamiento, la Institución buscará su vinculación en los equipos investigativos de los Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (ORMET) del Ministerio de Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de manera que, a partir de su vinculación, la SALESIANA haga parte de uno de los nodos regionales, para adelantar estudios e investigaciones sobre: problemáticas particulares del mercado de trabajo, vocaciones productivas juveniles, tendencias sociodemográficas y generación de información no periódica, tanto en el ámbito de la demanda como en el de la oferta de trabajo.
- (7) Establecer alianzas con los Colegios de la Sociedad Salesiana y la Fundación Educativa Don Bosco, en un amplio esfuerzo de contribución para buscar la satisfacción de necesidades apremiantes de las comunidades.

En el marco de estas estrategias, los convenios constituyen instrumentos de mediación, que no se consideran como fin en sí mismos, sino como canales para el desarrollo de proyectos específicos. Para la SALESIANA, estos convenios serán entendidos como una estrategia que permite tener un marco general para acciones posibles, en cuyo contexto se buscará establecer proyectos específicos que vinculen al sector externo con la comunidad académica, de modo preciso y en acciones bien, susceptibles de seguimiento y evaluación.

Ver al final del documento:

Tabla 1. Organización del Plan de Acción inicial de relación con el sector externo.

Tabla 2. Posibles vinculaciones.

Gráfico 1. Modelo cíclico de trabajo a implementar con pymes.

Gráfico 2. Esquema articulación alianzas de la SALESIANA.

6. Estructura organizativa de la proyección de la Fundación Universitaria Salesiana hacia el medio externo

La proyección hacia el medio externo que se propone adelantar la Fundación Universitaria Salesiana contará con una estructura organizativa que posibilitará el logro de sus metas, así como la implementación de sus estrategias de intervención y la ejecución de los proyectos.

6.1. Comité Asesor externo

Este comité estará integrado inicialmente por empresarios que conocen el proyecto de la Fundación Universitaria Salesiana y han manifestado su compromiso en colaborar con el mismo.

Las funciones de este comité serán, entre otras:

- a) Traer a la Institución las inquietudes, retos y posibles acciones.
- b) Facilitar el diálogo Fundación Universitaria Salesiana con el sector externo.

- c) Propiciar el desarrollo de acciones cooperativas que conlleven la identificación y desarrollo de proyectos conjuntos.
- d) Apoyar a la Institución en la búsqueda de recursos frescos para el apoyo a proyectos específicos.

6.2. Dirección de Desarrollo institucional

La Dirección de Desarrollo Institucional, dependencia de la Rectoría, trabajará de forma conjunta con todas las unidades académicas y tendrá a su cargo la coordinación de todas las actividades correspondientes a la relación Fundación Universitaria Salesiana-sector externo. Se considerará positivo que el desarrollo de proyectos específicos conlleve la presencia de los académicos tanto en las empresas como en las demás entidades externas, así como de funcionarios de estas en la Institución. Para el desarrollo de sus acciones, esta unidad tendrá un soporte administrativo, en función del tamaño y complejidad de las mismas.

A ella corresponde la coordinación general de las acciones, su planeación, organización, seguimiento y control de las mismas. No obstante, esta unidad rendirá cuentas a la Rectoría de sus actividades. Además, la Unidad se apoyará, en el Comité Asesor Externo

6.3. Comité Institucional de Coordinación de la Relación con el Sector Externo

(1) Este comité será de carácter asesor permanente y estará integrado por:

- a) El rector o su delegado.
- b) El vicerrector académico.
- c) El vicerrector de Pastoral y Bienestar Universitario.
- d) El director de la Oficina de Desarrollo Institucional.
- e) El coordinador del Programa de Relación con el Sector Externo.
- f) Un representante de los directores de instituto.
- g) Un representante de los decanos.

(2) Las funciones de este Comité serán, entre otras:

- a) Valorar y recomendar los proyectos además de las acciones que la Institución debe emprender a fin de cumplir con su Misión institucional y las políticas de relación con el entorno.
- b) Comunicar a nivel interno y externo el avance de los proyectos y acciones que se están adelantando.
- c) Propiciar la articulación entre unidades académicas, para la ejecución de los proyectos y acciones, así como para la integración con las funciones de formación, docencia e investigación.
- d) Apoyar la gestión académico-social de la Fundación Universidad Salesiana.
- e) Servir de interlocutor y vigía en los procesos de iniciación y realización de convenios y alianzas.
- f) Evaluar la dinámica interna de los procesos y resultados de las distintas acciones de relación con el sector externo.
- g) Coordinar la obtención y distribución de los recursos para la ejecución de los proyectos y las actividades.
- h) Mantener a la Institución actualizada, de forma permanente, frente a las inquietudes, los retos, las necesidades y las posibles acciones a ser desarrolladas, mediante alianzas entre el sector externo y la SALESIANA.
- i) Propender por el fortalecimiento del diálogo Fundación Universitaria Salesiana-sector productivo.
- j) Propiciar el desarrollo de acciones cooperativas que conlleven la identificación y desarrollo de proyectos conjuntos.
- k) Apoyar a la SALESIANA en la búsqueda de nuevos recursos para el desarrollo de proyectos específicos.

Para el cumplimiento de estos fines, el Comité Asesor tendrá reuniones periódicas cada dos meses con los decanos y las autoridades a las que les compete, para fortalecer el diálogo interinstitucional y la relación Universidad-Sector productivo.

Tabla 1. Organización del Plan de Acción inicial de relación con el
sector externo

		Proyectos	Indicadores	Período					
				2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1
Metas	Estrategias	Establecer alianzas con el sector productivo privado ² .	Firmar al menos un convenio anual de colaboración mutua y de transferencia de conocimiento con industrias y empresas relacionadas con los programas de formación o los proyectos de investigación que se encuentren en funcionamiento.						
			Presentar informes anuales del logro de los objetivos según cronogramas						
	Adelantar investigación aplicada y orientada a la solución de los problemas del país.	Desarrollar en el Instituto de Ciencias Sociales dos líneas de investigación relacionados con la problemática de la juventud ³ .	Planear dos líneas de investigación sobre problemas de la juventud (en el país y en Bogotá), con la participación de las unidades académicas pertinentes a cada una.						
			Diseñar y ejecutar dos proyectos de investigación en cada línea.						
Proyectarse hacia el sector externo, a través de sus funciones básicas de formación del talento humano; de realización de investigación aplicada sobre los problemas del país, en especial, aquellos que afectan la juventud, y apoyo al sector público en la elaboración de diagnósticos y documentos de base para la política pública	Realizar diagnósticos sobre los problemas del país; en especial aquellos relacionados con la problemática de la juventud.	Desarrollar los diagnósticos	Recuperar los diagnósticos que se han realizado en los últimos 5 años sobre la situación del país (en especial aquellos que han abordado los problemas de la juventud) y formular una visión integrada sobre los principales problemas que requieren ser atendidos tanto con nuevas políticas como con acciones y sobre los cuales es necesario profundizar.						
			Realizar nuevos diagnósticos sobre problemáticas no estudiadas o actualizar y complementar datos ya obtenidos, de forma permanente, cada 3 años						
		Fortalecer la relación con los graduados.	Crear una bolsa de empleo.						
			Firmar y ejecutar al menos un proyecto anual del Fondo de Oportunidades para el Empleo en el marco de la Ley 582 de 2016 Ministerio de Trabajo.						
	Desarrollar programas de pregrado en disciplinas y profesiones pertinentes para el desarrollo del	Definir la planeación académica de nuevas carreras, en función de las necesidades del país y con el	Diseñar, anualmente, programas de pregrado seleccionados con las áreas estratégicas de conocimiento vinculadas a por lo menos 7 de los 14 sectores de desarrollo del país asumidos por la						

² Con el apoyo del Comité Asesor, creado para este fin, y bajo la coordinación de la Dirección de Desarrollo Institucional, dependencia de la Rectoría.

³ En el Tomo I, numeral 3.2 del capítulo II del Estudio de Factibilidad (en SACES), se expresa el compromiso de la Fundación Universitaria Salesiana con la Juventud, en especial de los sectores populares como destinataria preferencial de la misión educativa salesiana.

	sector externo y con calidad ⁴ .	fin de propiciar el incremento de la competitividad e innovación en el país	Institución ⁵ . Además de establecer la justificación y el impacto de cada uno.							
Contribuir al desarrollo de los sectores de la producción, a través de programas de educación corporativa a las pymes	Focalizar la educación corporativa hacia la atención de las necesidades del sector privado y de las pymes, en general	Desarrollar programas de educación corporativa y continua con prioridad y en función de las necesidades de las empresas y de las pymes	Estudiar la problemática y necesidades de la PYMES de Bogotá y sus alrededores e identificar los ámbitos de posible atención a través de asesorías y acciones de educación corporativa.							
			Seleccionar 2 PYMES anualmente para acordar con ellas el desarrollo de planes concretos que satisfagan sus necesidades de formación, capacitación y asesoría							
Adelantar acciones con la comunidad de los sectores de menores ingresos para favorecer su desarrollo y la satisfacción de sus necesidades básicas	Realizar alianzas con empresas y organizaciones del tercer sector, para adelantar acciones en beneficio del desarrollo integral de las comunidades de menores ingresos. El puntal de esta estrategia se encuentra en la Obra del P. Nicolás ⁶	Establecer alianzas con los Colegios de la Sociedad Salesiana, en un amplio esfuerzo de contribuir a la satisfacción de necesidades apremiantes de la comunidad.	Planear y adelantar el programa permanente de articulación con la educación media ⁷ en cinco colegios de la Sociedad salesiana con domicilio en Bogotá y en Mosquera							
			Realizar, anualmente, actividades de colaboración en el marco del Programa conocido como Bosconia (Padre Nicolás), orientadas tanto a la formación personal como a la capacitación laboral inicial y complementaria de jóvenes, en su mayoría habitantes de calle o procedentes de familias disfuncionales.							

Fuente: Vicerrectoría Académica, 2018

⁴ Teniendo en cuenta esta estrategia se hizo la selección de las carreras que inicialmente tendrá la Fundación Universitaria Salesiana

⁵ En el numeral 2.3 del capítulo III del Estudio de Factibilidad se indican los sectores de desarrollo de talla mundial e interés nacional con los cuales la Institución se compromete, dada su naturaleza para justificar su actuación académica en cuanto a programas de formación, proyectos de investigación y acciones de relación con el entorno, en general

⁶ Esta es una organización de amplia trayectoria en el país y que corresponde a la Sociedad Salesiana. El sentido de esta estrategia es: suplir las fallas del mercado, en razón de que la población más vulnerables resulta menos interesante para el mercado; hacer presencia en zonas de posconflicto en donde tradicionalmente ha habido fallas en la presencia del Estado lo que ha generado múltiples demandas insatisfechas

⁷ En el numeral 4.3.1 del capítulo III – Tomo I del Estudio de Factibilidad (en SACES) se explicitan las siguientes líneas de acción vinculadas con esta articulación: oferta de docencia en matemáticas y en ciencias naturales para los grados 10.º y 11.º de los colegios salesianos y otros que pudieran necesitarlo; formación de docentes de la enseñanza básica y media; cursos de nivelación para estudiantes como preparación para el ingreso a la educación superior.

Tabla 2. Posibles vinculaciones

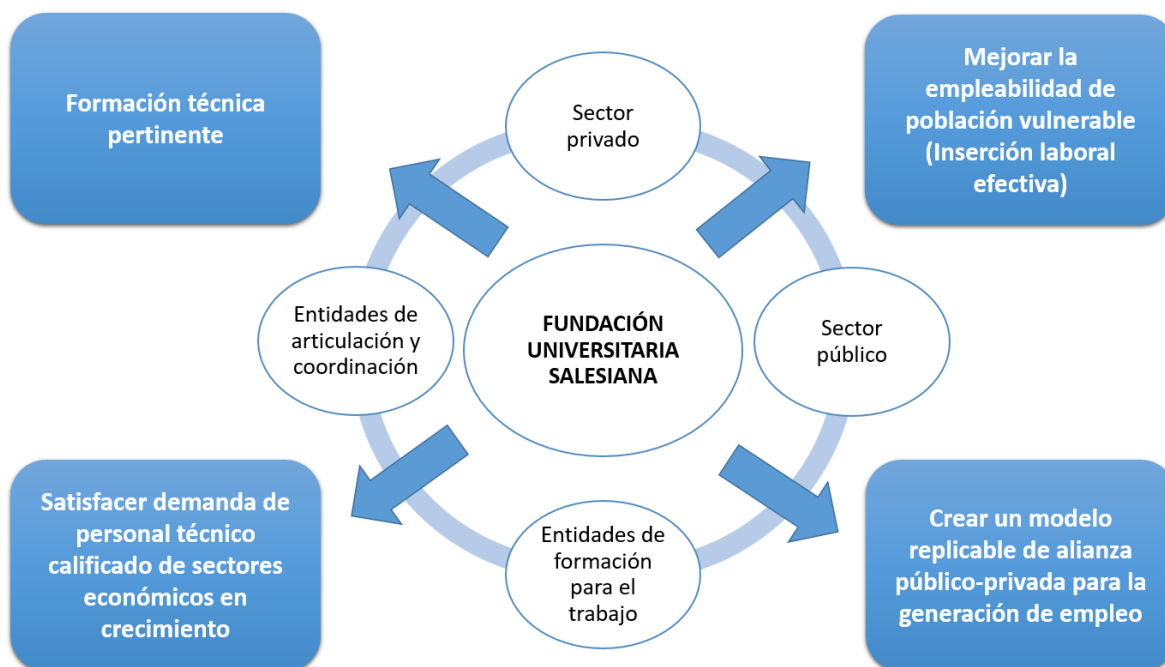
Con algunas entidades incluidas en esta tabla se han iniciado contactos que solo será posible concretar por medio de convenios o alianzas, cuando la Institución tenga la Personería Jurídica			
Empresa	Vinculación interinstitucional	Vinculación académica	Vinculación laboral
CODENSA	X		X
Secretarías de Educación		X	
Servicio Geológico Colombiano		X	X
Ingeominas	X		X
Asociación de Químicos		X	
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible		X	X
International Pharmaceutical Federation (IPF-FIP)		X	
Ministerio de Educación	X	X	X
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social	X	X	X
Ministerio de Minas y Energía	X	X	X
Ministerio de Ambiente	X	X	X
Ministerio de Cultura	X	X	X
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X	X	X
Ascún	X		
Entidades bancarias	X		X
Ideam	X	X	
Asopymes	X	X	X
Colegio Nacional de Químicos Farmacéuticos de Colombia (CNQFC)		X	X
Centro Latinoamericano de Estudios en Informática (CLEI)	X	X	
Fundación Corona	X	X	
Federación Colombiana de la Industria del Software y TI (Fedesof)		X	X
Asociación Colombiana de Químicos Farmacéuticos Hospitalarios (ACQFH)		X	X
Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS)	X	X	
Servicio Geológico Colombiano		X	
Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC)	X	X	
Instituciones bancarias con crédito educativo	X		
Laboratorio de Investigación y Desarrollo sobre Informática en Educación (LIDIE)	X	X	
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec)	X	X	
Centro para el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación (CAE+E)		X	
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes)	X		X
National Renewable Energies Laboratory (NREL)		X	
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico-Alcaldía de Bogotá	X	X	
Colegios y universidades Salesianas (nacionales e internacionales)	X	X	X

Gráfico 1. Modelo cíclico de trabajo a implementar con pymes



Fuente: Vicerrectoría Académica, 2018.

Gráfico 2. Esquema de articulación de las alianzas de la SALESIANA



Fuente: Institucional, 2018.

Referencias

Brunner, J. J. y Miranda, D. A. (2016). Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016. Santiago de Chile: CINDA. Recuperado de [https://www.cinda.cl/download/libros/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior-INTERIOR-101%20\(1\).pdf](https://www.cinda.cl/download/libros/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior-INTERIOR-101%20(1).pdf)