



Plan Estratégico 2017-2020

ITLA INSTITUTO
TECNOLÓGICO DE
LAS AMÉRICAS
Las Americas Institute of Technology

Todos juntos por un nuevo ITLA
**Planeación
Estratégica**
2017-2020

ÍNDICE

Filosofía Institucional	3
Valores Institucionales	3
Antecedentes	3
I. Diagnóstico	4
Introducción.....	4
Tendencias Globales de la Educación Superior	4
Tendencias Nacionales de la Educación Superior.....	5
Características de la Educación Superior Dominicana	5
Situación Institucional Relevante	6
II. Prioridades establecidas para el cuatrenio	7
III. Resultados esperados	9
IV. Líneas de Acción	10
Matriz de Planes, Programas y Proyectos que sustentan las líneas de acción	11

Aprobado por



Ing. José Armando Tavarez Rodríguez

Rector



Filosofía Institucional

Misión: Formar profesionales en las ciencias de las tecnologías con altos valores éticos, a través de metodologías innovadoras, contribuyendo a desarrollar el emprendimiento y el desarrollo nacional.

Visión: Ser referente de educación tecnológica, innovadora y autosostenible, que forma profesionales emprendedores a nivel nacional e internacional.

Valores Institucionales

- Innovación
- Ética
- Responsabilidad
- Pasión
- Excelencia
- Proactividad
- Transparencia

Antecedentes

El Instituto Tecnológico de Las Américas, (ITLA), quedó formalmente constituido como una institución sin fines de lucro mediante el **Decreto No. 422-00**, de fecha 15 de agosto del año 2000, emitido por el entonces Presidente de la República Dr. Leonel Fernández, aunque la inauguración se llevó a cabo el 13 de agosto de ese año, considerándose esa la fecha de aniversario de la institución.

Es una institución académica sin fines de lucro constituida en fecha 5 de junio del 2000, cuyo objetivo principal está relacionado a la enseñanza, educación científica y tecnológica y al fomento de la cultura tecnológica en la República Dominicana" (**Decreto**). Este decreto fue modificado por el No. **1296-00** del 15 de diciembre del 2000, el cual instituyó el Patronato que dirigía el Instituto de las Américas y compuesto por Rectores, Secretarios de Estado y Directores de instituciones importantes del estado dominicano.

Posteriormente en fecha 14 de junio del 2008, se promulgó el **decreto 241-08** que instaura la Fundación Parque Cibernético de Santo Domingo (**PCSD**) quien quedó encargada de la administración del Instituto Tecnológico de las Américas.

I. Diagnóstico

Introducción

El proceso de planificación estratégica fue realizado de forma abierta y participativa mediante una serie de talleres y reuniones de trabajo con el personal Administrativo y Docentes, además con los estudiantes de las diferentes carreras. Durante estas actividades pudimos conocer las opiniones de los participantes respecto a la situación actual de la institución y del sector de Educación Superior en general mediante un análisis FODA, con el cual pudimos hacer un diagnóstico identificando y analizando las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y su influencia en la planificación estratégica para el periodo 2017-2020.

Los principales elementos del diagnóstico son:

Tendencias Globales de la Educación Superior

(Tendencias de educación superior en América Latina y el Caribe 2008)

La educación superior en el mundo y especialmente en la región, presenta en estos momentos una situación muy compleja en su estructura y propósito, como es el caso de las universidades públicas tradicionales de la región, las cuales han pasado a formar parte de un sistema de educación superior complejo y diversificado, el cual presenta otra realidad, como las instituciones de un solo campus urbano, que han pasado a las macro universidades públicas nacionales con grandes campus de estructuras complejas y diferenciadas, de las escuelas técnicas y vocacionales de nivel medio superior, que han conformado un importante aparato de instituciones politécnicas y tecnológicas de nivel medio y superior.

A los cambios que han ocurrido desde una perspectiva histórica, como los anteriores, habría que agregar el impacto que tienen las nuevas tecnologías que redefinen los espacios de aprendizaje, el desarrollo de nuevas áreas de conocimiento de base interdisciplinaria que empiezan a verse como sustitutas de las tradicionales transformaciones curriculares y de la oferta de carreras actual.

El estudio de estas tendencias en particular, permite identificar las estrategias que el ITLA deberá afrontar en los próximos años para lograr el cumplimiento de sus metas y las del sector.

En este sentido, se identifican tendencias como las siguientes:

1. El establecimiento y consolidación de un nuevo modelo de universidad tecnológica emprendedora, basada en el desarrollo de nuevas carreras tecnológicas orientadas a formar profesionales emprendedores.
2. La diversificación de las fuentes de ingresos y financiación de las actividades y funciones de la institución, enfocadas al desarrollo tecnológico, la asistencia técnica, los programas de formación continua y de postgrado, los proyectos de pre-incubación, los contratos de investigación, entre otras actividades, con instituciones gubernamentales, organizaciones privadas, donantes internacionales, asociaciones de egresados, entre otros.

3. El surgimiento continuo de instrumentos de control e intervención (regulaciones del gobierno, del mercado, académicas, certificaciones internacionales, etc.).
4. La oferta académica virtual
5. La creciente demanda de programas de grado, postgrado y maestrías.

Tendencias Nacionales de la Educación Superior

(Tendencias de educación superior en América Latina y el Caribe 2008)

El principal reto de la educación superior dominicana es hacer frente a un mundo cambiante, guiado por el saber y la búsqueda de respuestas a los requerimientos de investigación e innovación que demanda la sociedad. En tal sentido las tendencias de mayor importancia de la educación superior en el ámbito nacional son las siguientes:

1. Acreditación nacional e internacional de programas e instituciones educativas de educación superior.
2. El desarrollo de un sistema educativo de calidad en todos los niveles.
3. Creciente demanda de nuevas capacidades científicas y tecnológicas de alto nivel.
4. Un mayor crecimiento de las matrículas de las instituciones de educación superior (IES).
5. El establecimiento de instituciones orientadas al fortalecimiento del emprendedurismo universitario.
6. El establecimiento de un nuevo modo de vinculación y colaboración, a través de las redes y relaciones de I+D con otros agentes del Sistema de Ciencia, Tecnología y Sociedad, especialmente entre la ciencia y la industria.

Características de la Educación Superior Dominicana

(Tendencias de educación superior en América Latina y el Caribe 2008)

La educación superior nacional se rige por la Ley 139-01 de 2001 que crea el Sistema de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en la República Dominicana y que la concibe como un servicio público. Durante los dos últimos decenios, este sistema ha vivido una importante transformación, impulsada por el crecimiento tanto de la oferta como de la demanda de una población cada vez mayor de jóvenes y adultos matriculados en las distintas universidades. En el país, alrededor 16,956 personas de 15 años y más, ha cursado alguna carrera de las cuales el 59.6% son mujeres y el 40.4% son hombres, (ENHOGAR, 2015).

Características de mayor relevancia:

1. Escasa comunicación y limitados vínculos con los sectores productivos o empleadores.
2. Oferta de programas formativos orientados a satisfacer las demandas del mercado, pero no las necesidades latentes de la sociedad. Con frecuencia la formación profesional no se corresponde con la inserción en puestos de trabajos.
3. Escasa actividad de investigación e innovación.
4. Baja diversificación de la demanda y de la oferta.

5. Baja matriculación en el nivel de postgrado y programas técnicos.
6. Predominio de docentes y estudiantes a tiempo parcial.
7. Limitada interacción con el exterior.
8. Baja capacidad de generación de recursos y, en consecuencia, alta dependencia de los ingresos por matriculación.

Situación Institucional Relevante

Durante el proceso de análisis se identificaron varios temas relevantes que deben ser considerados para una propuesta institucional que guíe la institución en la toma de decisiones estratégicas para el próximo periodo:

Imagen institucional: El ITLA es reconocido como la institución de educación superior, ciencia y tecnología de más prestigio en el país, sin embargo, el estudio ha identificado la necesidad de reforzar la promoción de su oferta académica, a fines de ampliar la cobertura de la marca.

Oferta académica y matriculación: La matriculación ha tenido un relativo aumento en los últimos años debido a los acuerdos y alianzas con algunas instituciones patrocinadoras, sin embargo, se han considerado varias sugerencias para evitar la deserción de los estudiantes incluyendo la facilidad de transporte, la inclusión de centros ITLA en diferentes puntos del país y la oportunidad de ofrecer carreras de grado en el futuro.

Infraestructura: La institución y sus partes identifican como una potencial oportunidad el remozamiento de la infraestructura física a fines de preparar debidamente las instalaciones para la implementación y desarrollo de los programas adecuados al crecimiento proyectado y para fortalecer la percepción de los estudiantes relativa a la imagen institucional. Además, el sector estudiantil solicita algunas edificaciones de servicios, como son: Cafetería, Farmacia, Librería, Imprenta y Área común para estudiantes.

Equipos: El ITLA ha sido reconocido como la institución educativa con mejor y mayor número de equipos tecnológicos de última generación. Considerando lo cambiante de la tecnología la institución requiere realizar una inversión de adquisición de equipos modernos acorde a las necesidades de sus programas académicos, incrementando las expectativas de nuestros estudiantes y mejorando el desempeño de las operaciones del personal administrativo y docente.

Sostenibilidad financiera: La sostenibilidad financiera de la institución depende principalmente de los ingresos provenientes del estado y de la matriculación, sin embargo, el crecimiento y la adecuación de la institución a estos cambios demandan más recursos para el correcto funcionamiento, lo que hace necesario ampliar la captación de estos a través de otras fuentes, como son: ingresos por donaciones, oferta de educación permanente y acuerdos de cooperación no reembolsable, entre otras.

II. Prioridades establecidas para el cuatrenio

El ITLA, como Institución Pública realiza sus estrategias vinculadas a la realidad nacional, forma parte de un engranaje que busca un amanecer nuevo para la República Dominicana en el 2030, con la implementación de la **Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2011-2030)**.

Es por eso, que el ITLA, representa una pieza, cuya combinación con otros componentes del sistema educativo, científico y empresarial forma un motor de desarrollo que impulsa el desarrollo tecnológico de nuestra nación.

Se establecieron los puntos de conexión entre La Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013 - 2016, Plan de Gobierno 2016 - 2020, Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los productos del ITLA.

Estrategia nacional de Desarrollo (END)

El Tercer Eje Estratégico de la END postula: "Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global."

El ITLA, por su naturaleza y razón de ser se enmarca en el objetivo general 3 de donde se desprenden los objetivos específicos y las siguientes líneas de acción:

3.3.3 Consolidar un sistema de educación superior de calidad, que responda a las necesidades del desarrollo de la nación.

- Objetivo 3.3.3.1** Actualizar el currículo de la educación superior para alcanzar estándares internacionales de calidad.
- Objetivo 3.3.3.7** Desarrollar la educación a distancia y virtual en las instituciones de educación superior, como forma de ampliar el acceso a toda la población.
- Objetivo 3.3.3.9** Fortalecer mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades entre los distintos grupos poblacionales en el acceso y permanencia en la educación superior, como crédito educativo y becas.
- Objetivo 3.3.3.11** Promover una oferta curricular de formación continua que posibilite la actualización profesional de los egresados universitarios.
- Objetivo 3.3.3.12** Fomentar el espíritu emprendedor en los programas de educación superior.
- Objetivo 3.3.3.13** Establecer con carácter obligatorio una prueba de orientación y aptitud académica que cualifique si el estudiante posee los conocimientos y habilidades mínimas requeridas para iniciar los estudios de nivel terciario.
- Objetivo 3.3.3.15** Promover la certificación de las competencias profesionales de los egresados de educación superior.

- ❑ **Objetivo 3.3.3.17** Establecer un sistema de detección de necesidades de profesionales y técnicos a futuro, en función de las necesidades de desarrollo del país.

3.3.5 Lograr el acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

- ❑ **Objetivo 3.3.5.1** Consolidar la educación especializada en TIC para garantizar los recursos humanos demandados por la creciente incorporación a la sociedad de conocimiento, con igualdad de oportunidades para todos los grupos poblacionales.
- ❑ **Objetivo 3.3.5.3** Facilitar la alfabetización digital de la población y su acceso igualitario a las TIC como medio de inclusión social y cierre de la brecha digital, mediante la acción coordinada entre Gobierno central, la administración local y sector privado.

3.4.2 Consolidar el sistema de formación y capacitación continua para el trabajo, a fin de acompañar al aparato productivo en su proceso de escalamiento de valor, facilitar la inserción en el mercado laboral y desarrollar capacidades emprendedoras.

- ❑ **Objetivo 3.4.2.4** Promover una oferta curricular de formación continua que posibilite la actualización profesional de egresados de institutos técnico- profesionales, sin discriminación entre hombres y mujeres.
- ❑ **Objetivo 3.4.2.5** Desarrollar programas de capacitación que incentiven la inserción de mujeres en sectores no tradicionales, y tomen en cuenta el balance del trabajo productivo y reproductivo.
- ❑ **Objetivo 3.4.2.7** Impulsar el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones como herramienta que permite ampliar el alcance de la formación profesional y técnica.
- ❑ **Objetivo 3.4.2.10** Promover programas de capacitación técnico-profesional enfocados en sectores de alto contenido tecnológico e intensivos en conocimiento.

Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013 - 2016

- ❑ **Objetivo específico 20:** Educación superior para el desarrollo humano y la competitividad: Consolidar un sistema de educación superior de calidad, que responda a las necesidades del desarrollo de la Nación.
- ❑ **Objetivo específico 21:** Ciencia, tecnología e innovación: “Fortalecer el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación para dar respuesta a las demandas económicas, sociales y culturales de la nación y propiciar la inserción en la sociedad y economía del conocimiento”
- ❑ **Objetivo específico 22:** Acceso universal a las TIC y uso productivo: “Lograr acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)”.

Plan de Gobierno 2016 - 2020

- ❑ Eje 1: "Vamos por más en la protección y oportunidades para personas con discapacidad"
- ❑ Eje 1: "Vamos por más oportunidades para estudiar carreras técnicas"
- ❑ Eje 1: "Vamos por más calidad en la educación superior, más estímulo al desarrollo de la ciencia y la tecnología"
- ❑ Eje 3 "República Digital: "Vamos por más, generalizando el uso de las tecnologías a la educación".

Objetivos de Desarrollo Sostenible, (ODS)

- ❑ **Objetivo 4:** Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

III. Resultados esperados

Resultado Esperados	Indicador	Línea Base 2015	Meta 2020
Incremento de la cobertura de la educación superior, en particular las carreras de C&T.	Matrícula en carreras de C & T	1,058	2,071
Incrementar el número de tecnólogos egresados de Educación Superior en Tecnologías de la Información y Comunicación y Mecatrónica.	Número de egresados	317	352
Incrementar el número de estudiantes con actualizaciones en el área de tecnología.	Estudiantes Aprobados / Estudiantes Inscritos	2,632	4,239
Incrementar el número de estudiantes con certificaciones profesionales en el área tecnológica	Número de egresados con certificaciones de la industria	8%	10%
Incrementar el % de egresados con emprendimientos tecnológicos.	Número de emprendimientos / Número de egresados	2%	5%

IV. Líneas de Acción

Modelo eRIAN: es el desglose de nuestra misión institucional y cada palabra define la esencia de los ejes estratégicos definidos para el período 2017-2020

Los ejes estratégicos son los siguientes:

- Formar talento humano con capacidad **emprendedora**
- Referente** de educación tecnológica
- Innovación** de nuestros programas académicos
- Ser Autosostenible**
- Proyectar nuestros profesionales a **nivel nacional e internacional**

Eje 1 Formar talento humano con capacidad emprendedora: re-enfocar nuestros programas académicos hacia el emprendimiento, incorporando cursos, talleres, concursos y herramientas que capaciten a que nuestros egresados como profesionales emprendedores.

Eje 2 Referente de educación tecnológica: reforzar las actividades administrativas y docentes, logrando superar los niveles de calidad de la institución, estableciéndose como número uno en los rankings nacionales y entre los primeros cinco de los rankings internacionales.

Eje 3 Innovación de nuestros programas académicos: actualizar nuestros programas académicos tomando como referencia los estándares internacionales e incluyendo una mayor cobertura de ofertas académicas virtuales.

Eje 4 Ser Autosostenible: crear nuevas carreras y cursos, realizar acuerdos y/o convenios y optimizar costos operativos con el fin de aumentar nuestras fuentes de ingreso para poder realizar proyectos y ser autosostenibles en el tiempo.

Eje 5 Proyectar nuestros profesionales a nivel nacional e internacional: Crear programas de intercambio mediante alianzas con instituciones homólogas nacionales e internacionales. Implementando además iniciativas de comunicación a nivel internacional para posicionamiento de la marca.

Matriz de Planes, Programas y Proyectos que sustentan las líneas de acción

OBJETIVO(S) GENERAL(ES)	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLANES/PROGRAMAS/ PROYECTOS
1.1 Consolidar modelos académicos reforzando su vinculación al emprendimiento.	1.1.1 Relanzar los programas académicos orientados al emprendimiento.	1.1.1.1 Implementar nuevas actividades o proyectos dentro de nuestros programas académicos.	Relanzamiento del centro de emprendimiento
	1.1.2 Implementar nuevos programas de emprendimiento.	1.1.2.1 Implementar concursos enfocados al emprendimiento	Proyecto de reforma curricular a los programas académicos existentes de las distintas carreras
		1.1.2.2 Realizar programas académicos enfocados al emprendimiento	
	1.1.3 Establecer alianzas y organismos estratégicos para impulsar el emprendimiento.	1.1.3.1 Lograr acuerdos para el financiamiento de proyectos de emprendimiento	Establecimiento de alianzas con organismos nacionales e internacionales
		1.1.3.2 Establecer organismos internos para el desarrollo del emprendimiento.	Proyecto de pre-incubación de negocios
	2.1 Fortalecer la calidad de los programas académicos.	2.1.1 Acreditar los programas académicos a nivel internacional	2.1.1.1 Realizar proceso de acreditación de los programas académicos seleccionados.
2.1.2 Ofertar programas académicos actualizados		2.1.2.1 Actualizar programas académicos educación superior	Proyecto de reforma curricular a los pensum de las carreras existente
		2.1.2.2 Actualizar programas académicos educación permanente.	Revisión y actualización de los programas académicos permanentes.
2.1.3 Contar con docentes formados al más alto nivel y certificados		2.1.3.1 Mejorar el plan de capacitación docente	Plan de capacitación docente

OBJETIVO(S) GENERAL(ES)	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLANES/ PROGRAMAS / PROYECTOS
2.1 Fortalecer la calidad de los programas académicos.	2.1.4 Reforzar el plan de marketing y comunicación	2.1.4.1 Reforzar plan de marketing	Plan de marketing orientado al aumento de los ingresos
		2.1.4.2 Realizar un plan de comunicación intensiva de la institución y de nuestros cursos en todos los medios disponibles.	Plan de marketing orientado al posicionamiento de la marca
2.2 Reforzar la calidad de nuestros servicios.	2.2.1 Incrementar la satisfacción de nuestros clientes.	2.2.1.1 Aumentar el nivel de satisfacción de los estudiantes	Proyecto para implementación de mejora continua de los servicios
		2.2.1.2 Aumentar el nivel de satisfacción de los empleadores	
		2.2.1.3 Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes corporativos.	
	2.2.2 Incrementar la satisfacción de nuestros colaboradores.	2.2.2.1 Realizar actividades de integración	Programa de fortalecimiento de los procesos administrativos
		2.2.2.2 Mejorar el sistema de comunicación interna	
		2.2.2.3 Mejorar el clima laboral	
	2.2.3 Implementar tecnologías de última generación.	2.2.3.1 Actualizar los equipos existentes	Proyecto de actualización y adquisición de Equipos Informáticos.
		2.2.3.2 Adquirir equipos de última generación	
2.2.4 Eficientizar los procesos administrativos.	2.2.4.1 Reingeniería de procesos administrativos	Proyecto de revisión y reestructuración de los procesos administrativos	
2.3 Mejorar el posicionamiento institucional en los ranking internacionales	2.3.1 Mejorar el posicionamiento institucional en el ranking regional de educación superior.	2.3.1.1 Estudiar y analizar los ranking que aplican a nuestra realidad institucional.	Programa para el fortalecimiento de la marca en la región del Caribe y Latinoamérica.
		2.3.1.2 Definir plan de posicionamiento en el ranking.	
		2.3.1.3 Establecer ciclo de implementación del plan de ranking de la institución	
	2.3.2 Incrementar el número de reconocimientos, premios y certificaciones internacionales de la institución.	2.3.2.1 Participar en los diferentes concursos, premios y reconocimientos relacionados al rango de acción de la institución.	

OBJETIVO(S) GENERAL(ES)	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLANES/ PROGRAMAS / PROYECTOS
3.1 Fortalecer las actualizaciones de nuestros programas académicos tomando como referencia los estándares internacionales de acuerdo a las normativas nacionales	3.1.1 Incrementar nuestro campus virtual	3.1.1.1 Ampliar la capacidad de nuestro campus virtual	Programa para el fortalecimiento y ampliación del campus virtual, (Adquisición de equipos, renovación de la plataforma e inclusión de nuevos cursos virtuales)
		3.1.1.2 Incrementar la oferta académica virtual	
		3.1.1.3 Crear y promocionar nuevos programas virtuales de interés nacional e internacional	
	3.1.2 Crear capacitaciones nuevas acorde con las necesidades del mercado.	3.1.2.1 Hacer levantamiento de las necesidades del mercado	Proyecto para el reforzamiento de la oferta académica
		3.1.2.2 Promocionar y apertura nuevos cursos	
	3.1.3 Implementar proyectos de innovación educativa.	3.1.3.1 Adquirir nuevas tecnologías aplicadas al proceso de enseñanza - aprendizaje.	Proyecto para el uso de tecnología en los procesos de enseñanza (Proyecto Aula STEM)
4.1 Aumentar fuentes de ingreso	4.1.1 Ampliar la oferta académica de educación superior y permanente	4.1.1.1 Crear nuevas carreras	Proyecto para el reforzamiento de la oferta académica
		4.1.1.2 Crear nuevos cursos de educación permanente	
	4.1.2 Establecer nuevas alianzas con instituciones del sector público y privado	4.1.2.1 Realizar acuerdos o convenios de capacitación que generen ingresos	Programas de Extensión de la oferta académica a través de los centros ITLA
	4.1.3 Incrementar la presencia a nivel nacional	4.1.3.1 Implementar programas de capacitación con una amplia cobertura a nivel nacional	
4.2 Optimizar costos operativos	4.2.1 Aumentar la productividad docente	4.2.1.1 Aumentar el cumplimiento de los contratos de labor docente	Plan para el aprovechamiento de los espacios físicos e incremento de la productividad
	4.2.2 Optimizar uso de espacio de aulas, laboratorios y talleres	4.2.2.1 Reducir el nivel de ocio de los espacios destinados a la docencia	
	4.2.3 Controlar los niveles de rentabilidad por oferta académica	4.2.3 Controlar los niveles de rentabilidad en relación a cantidad de estudiantes por curso	Análisis de las ofertas apertura das en relación a los gastos generados
5.1 Crear programas y alianzas nacionales e internacionales para realizar intercambio de conocimiento de forma presencial y virtual	5.1.1 Gestionar acuerdos para intercambios internacionales	5.1.1.1 Establecer acuerdos con instituciones homólogas para el intercambio de docentes y estudiantes	Programa ITLA de intercambio
5.2 Implementar iniciativas de comunicación de impacto internacional	5.2.1 Crear un plan de comunicación para el mercado internacional	5.2.1.1 Establecer presencias físicas y comunicaciones internacionales de la institución	Proyecto para el establecimiento de oficinas ITLA internacionales