



Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”

TÍTULO:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES DE
LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2016.**

Informe final previo la obtención del Título de
Tecnóloga en Mercadotecnia.

AUTORA:

Magdalena de Jesús Vaca Lima

DIRECTOR DE TESIS:

Inq. Alex Mendoza Betancourt

**Loja – Ecuador
2016**

CERTIFICACIÓN

Ing. Alex Mendoza Betancourt.

DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES, DE LA CARRERA DE MERCADOTECNIA Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada: “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2016**”, formalizada por la Srta. Magdalena de Jesús Vaca Lima, Egresada en la Carrera de Mercadotecnia, ha sido realizada bajo mi dirección y supervisión tanto en su contenido como en su desarrollo de conformidad con los requerimientos Institucionales. Por ello, autorizo a la presente, para su correspondiente presentación y defensa del mismo.

ATENTAMENTE:

Loja, 05 de Septiembre del 2016.

Ing. Alex Mendoza Betancourt
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Magdalena de Jesús Vaca Lima, declaro ser autora del presente trabajo investigativo, que ideas, contenidos y criterios vertidos en la presente tesis, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Adicionalmente acepto y autorizo al Instituto Tecnológico Superior Los Andes, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

.....
Magdalena de Jesús Vaca Lima
C.I. 1105589871

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico con todo cariño, a todas aquellas personas que supieron brindar de alguna u otra manera su apoyo incondicional durante esta etapa de mi vida: A mi padre Milton, A mis hermanos, Jorge, Juan, Mercy, María y a mis queridos sobrinos, ya que los antes mencionados han sido fuentes de inspiración y motivación para seguir adelante, con los mismos que tengo el compromiso de superación para darles lo mejor.

De manera especial, quiero dedicar esté esfuerzo a mi querida Madre que en Paz Descansé, Madre más Dios decidió llevarte, Madre vivirás siempre en mis recuerdos, la Madre de mis hermanos, la Madre que me dio el ejemplo de lucha, entrega, fuerzas y amor a la vida. ¡Gracias Madre por despertar en mí el deseo de superación!

Magdalena Vaca

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado las fuerzas para culminar esta etapa de mi vida, de igual manera mis más sinceros agradecimientos a los Directivos, Administrativos, Docentes y Director de Tesis del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, quienes fueron los que me impartieron valiosos conocimientos durante mi formación profesional y los mismos que supieron brindarme información necesaria para llevar a cabo de la mejor manera este proyecto.

De manera especial al Ing. Guido Maldonado Docente de la Institución, quién supo guiar mis pasos para culminar con éxito el presente trabajo investigativo, también quiero dejar constancia de mi más sincera gratitud a la Ing. Mariel Minga, por haberme permitido la continuidad de mis estudios en esta prestigiosa Institución.

Gracias a todos quienes han estado a mi lado y supieron extenderme su mano y regalarme su valiosa amistad durante estos años. ¡Dios los Bendiga!

Magdalena Vaca

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se encuentra enfocado en la elaboración de un Plan Estratégico, el cual tiene como objetivo principal aportar al desarrollo del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, en el periodo 2017-2018.

Dada la gran importancia que tiene este proyecto, la Administración del Instituto Tecnológico Superior Los Andes autorizó su respectivo desarrollo, dicho documento se lo realizó de la manera más rigurosa, en el mismo que se plasmó las mejores decisiones estratégicas, determinando claramente cuáles son los propósitos que pretende alcanzar la Institución a largo plazo.

El presente Plan Estratégico 2017-2018 del ITSLA, consistió en realizar un diagnóstico de la situación actual del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, en el que se realizó un análisis interno y externo del mismo, con el objetivo principal de identificar las necesidades y expectativas de sus Directivos, Administrativos, Docentes y Estudiantes, constituyendo así, el punto de partida del Plan Estratégico, con la información recolectada en la fase anterior, se llevó a cabo el proceso del desarrollo de la Propuesta del Plan Estratégico, dentro de esta fase se determinó los objetivos institucionales y se definió las mejores estrategias. Posteriormente se elaboró el Plan de Acción, en el cual se enumeró las principales actividades que deberá implementar el Instituto para la consecución de los Objetivos Institucionales.

ABSTRACT

This research work is focused on the development of a Strategic Plan, which main objective is to contribute to the development of the Technological Institute Superior Los Andes in the period 2017-2018.

Given the great importance of this project, the Administration of ITSLA authorize their respective development, the document would perform in the most rigorous manner, the same as the best strategic decisions was expressed clearly by identifying the purposes to be achieved are long-term institution.

This Strategic Plan 2017-2018 of ITSLA, was to make a diagnosis of the current situation of the Technological Institute Superior Los Andes, where an internal and external analysis of it was done with the aim of identifying the needs and expectations of its Directors, administrative, Teachers and Students, constituting the starting point of the Strategic Plan, with the information collected in the previous phase out was the development process of the Proposed Strategic Plan within this phase institutional objectives was determined and he defined the best strategies. Later the Plan of Action, in which the activities to be implemented by the Institute to achieve the strategic objectives were listed was developed.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO LOS ANDES	4
1.1. Historia	4
1.1.1. Línea Histórica	5
1.2. Información Básica.....	5
1.2.1. Localización y Dirección.....	5
1.2.2. Teléfonos	5
1.2.3. Dirección Web.....	5
1.3. Modalidad de Estudio.....	6
1.4. Servicios que ofrece.....	6
1.5. Oferta Académica	6
1.6. Determinación de la Población Estudiantil	7
1.7. Estructura Organizacional	8
CAPÍTULO II.....	10
2. METODOLOGÍA.....	10
2.1. Métodos	10

2.1.1. Método Inductivo	10
2.1.2. Método Analítico.....	10
2.1.3. Método Sintético	10
2.1.4. Método Estadístico	11
2.2. Técnicas	11
2.2.1. Encuesta.....	11
2.2.2. Entrevista	11
2.3 Instrumentos	12
2.4. Población	12
CAPÍTULO III.....	14
3. RESULTADOS	14
CAPÍTULO IV.....	52
4. PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO LOS ANDES	52
4.1. Estructura del Plan Estratégico	52
4.2. Propuesta	53
4.3. Antecedentes de la investigación.....	53
4.4. Filosofía Institucional	55
4.4.1. Misión.....	55
4.4.2. Visión	56
4.4.3. Declaración de los Valores y/o Principios Institucionales	56
4.5. Objetivos Institucionales/Estratégicos.....	57
4.5.1. Áreas de Iniciativa Estratégica	58

4.5.2. Mapa Estratégico	59
4.6. Determinación de los Objetivos Institucionales / Estratégicos	60
4.7. Definición de Estrategias por Objetivo establecido	62
4.8. Análisis Situacional	64
4.8.1. Mercado Objetivo	65
4.8.2. Características del Sector.....	65
4.8.3. Grupos de interés y sus expectativas	67
4.9. Análisis FODA	68
4.10. La Matriz FODA	70
4.11. Definición de Objetivos Específicos	72
4.11.1. Objetivos del Criterio Pertinencia	72
4.11.2. Objetivos del Criterio Currículo	72
4.11.3. Objetivos del Criterio Calidad de Docencia	73
4.11.4. Objetivos del Criterio Infraestructura.....	73
4.11.5. Objetivos del Criterio Ambiente Institucional	74
4.12. Plan de Acción.....	74
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
6. BIBLIOGRAFÍA.....	85
7. ANEXOS.....	87

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la realidad de la Educación Superior de nuestro país atraviesa por fuertes procesos de regularización, acreditación y cambios emitidos por organismo del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, todo esto obligando a las instituciones y en especial a la administración a buscar nuevos mecanismos para reformar y mejorar el programa de estudios, carreras y en si la institución, el CEAACES como ente regulador de la Educación Superior, ha realizado todos estos procesos con el objetivo principal de aportar al desarrollo de una educación de excelencia.

Es así, que en la actualidad las instituciones educativas tanto públicas como privadas utilizan el Plan Estratégico, para optimizar los recursos, lograr la eficiencia, eficacia, excelencia, efectividad en los procesos de cambio y en el desarrollo de las entidades, todo esto con la finalidad de hacer frente a la competencia con un servicio de calidad y para cumplir con los niveles de calidad que exigencia el CEAACES.

Dado a que el Instituto Tecnológico Superior Los Andes en la actualidad se encuentra en un “Proceso de Acreditación Condicionado”, busca implementar nuevas ideas, estrategias y procesos de mejora que contribuyan al progreso del mismo.

Por lo cual, el presente Plan Estratégico se lo realizó con el objetivo de establecer las principales líneas de acción a seguir por el Instituto Tecnológico Superior Los Andes, impulsando así, al mejoramiento continuo de los criterios en los que fue evaluada (Pertinencia, Currículo, Calidad de Docencia, Infraestructura, Ambiente Institucional) la Institución durante del proceso de Acreditación y Categorización.

Otro propósito de este Plan es que la Institución cuente con una estructura lógica de los objetivos prioritarios que pretende alcanzar a largo plazo, los mismos que se encuentran claramente identificados e interrelacionados y dotado a cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Capital Intangible) para lo cual se utilizó la herramienta del Balance Scorecard (BSC).

La estructura del presente trabajo se encuentra de la siguiente manera:

Introducción en donde se manifiesta la importancia del tema; Antecedentes se hace relación a los datos históricos o aspectos relevantes de la Institución (datos de creación, ubicación, carreras, servicios que ofrece, número de estudiantes y organigrama institucional);

Metodología en la cual se describen los métodos, técnicas y la población que se utilizó en el proceso investigativo.

Resultados se incluyó un análisis detallado de la información recopilada a través de las entrevistas y encuestas, aplicadas a los grupos de interés (Directivos, Administrativos, Docentes, Estudiantes) del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

A partir de estos resultados obtenidos se plantea la Propuesta de diseñar un Plan Estratégico con el propósito de contribuir al desarrollo institucional del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES, en el periodo 2017-2018, dentro de esta propuesta se redefinió su visión, misión, valores corporativos, a su vez se determinó los objetivos institucionales y se consideró las mejores estrategias a emplearse. Adicionalmente se elaboró el Plan de Acción, en el cual se enuncio las principales actividades que deberá implementar el Instituto para la consecución de los Objetivos

Institucionales, a su vez este también permitirá la coordinación de las actividades y sustentarán el accionar del Instituto en los próximos dos años.

Finalmente las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó, son puestas a consideración de los Directivos del Instituto Tecnológico Superior Los Andes; Seguido de la Bibliografía que es el enlistado de las fuentes de consulta y como última etapa se incluyeron los Anexos que sirvieron como soporte para la elaboración del presente Plan Estratégico Institucional.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO LOS ANDES

1.1. Historia

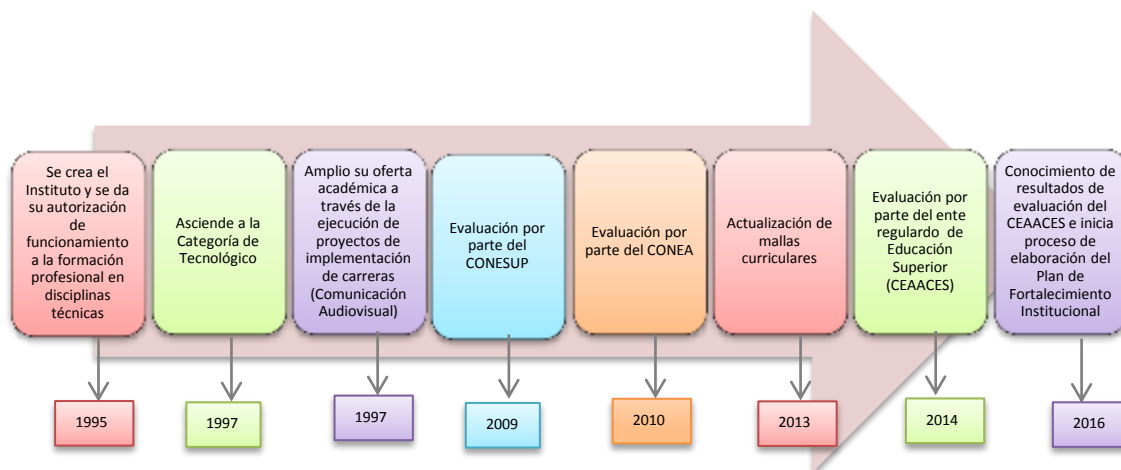
El Instituto Tecnológico Superior Los Andes es una institución de carácter privado, patrocinado por la Fundación AndeSur, creado el 26 de enero del 1995 mediante la Resolución Ministerial Nro. 139, fue reconocido por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas y por la Secretaria Nacional de Educación Superior de Ciencia y Tecnología, por formar parte del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano, en sus primeros inicios el Instituto Tecnológico Superior Los Andes estaba dedicado a la formación profesional en disciplinas técnicas, esté a su vez comenzó ofertando las carreras de Análisis de Sistemas y Mercadotecnia.

Más tarde decidió ampliar su oferta académica implementando la carrera de Comunicación Audiovisual.¹

Logrando así, para el 21 de agosto de 1997 elevar su categoría, pasando de Técnico a Tecnológico mediante la Resolución Ministerial Nro. 2679, todo esto permitiéndole en la actualidad al Instituto Tecnológico Superior Los Andes, brindar un servicio de Educación Superior en sus tres diferentes carreras (Análisis de Sistema, Mercadotecnia y Comunicación Audiovisual) las mismas que se encuentran acreditadas y reconocidas por el Consejo de Educación Superior (CES), estas carreras están creadas y diseñadas para lograr una formación profesional apta en un corto plazo de 6 ciclos (3 años).

¹ <http://www.institutolosandes.edu.ec/module/tecnologico.php>

1.1.1. Línea Histórica



1.2. Información Básica

1.2.1. Localización y Dirección

El Instituto Tecnológico Superior Los Andes actualmente se encuentra ubicado en la Ciudad y Provincia de Loja en las calles José María Peña, Av. Pío Jaramillo y Venezuela (frente a Novacentro).

1.2.2. Teléfonos

- Telefax: 509307-07-2572879
- Móvil: 0981964048 Claro
0987577771 Movistar
0982236188 CNT

1.2.3. Dirección Web

<http://www.institutolosandes.edu.ec/module/tecnologico.php>

1.3. Modalidad de Estudio

El Instituto Tecnológico Superior Los Andes brinda la oportunidad a los jóvenes estudiantes y ciudadanía en general a matricularse en cualquiera de sus dos modalidades de estudio, ya sea en el SISTEMA PRESENCIAL (lunes a viernes) o en el SISTEMA A DISTANCIA (sábados).

1.4. Servicios que ofrece

El Instituto Tecnológico Superior Los Andes pone a disposición de los jóvenes bachilleres y pueblo en general los siguientes servicios:

- Carreras Tecnológicas.
- Cursos de Capacitaciones Continuas.
- Academia de Inglés.
- Servicios de Soporte Técnico.

1.5. Oferta Académica

Dentro de su Oferta Académica el Instituto Tecnológico Superior Los Andes brinda carreras modernas, totalmente prácticas con la finalidad de formar Tecnólogos íntegros que aporten al desarrollo económico, social, científico y tecnológico del país.

A continuación se enuncian las carreras que ofrece el mismo:

- ✓ Análisis de Sistemas.
- ✓ Mercadotecnia.
- ✓ Comunicación Audiovisual.

Tabla N° 1: Carreras Tecnológicas

CARRERAS	ENFOQUES	N. Créditos	N. Ciclos	TÍTULO QUE OTORGA
Análisis de Sistemas	-Sistema Computacionales -Administración de Sistemas	80	6	Tecnólogo en Análisis de Sistemas
Comunicación Audiovisual	-Diseño Gráfico -Comunicación Audiovisual	80	6	Tecnólogo en Comunicación Audiovisual
Mercadotecnia	-Contabilidad y Tributación -Marketing y Publicidad -Administración de Empresa -Secretariado Ejecutivo	80	6	Tecnólogo en Mercadotecnia

FUENTE: Secretaria del ITSLA

ELABORACIÓN: La Autora

1.6. Determinación de la Población Estudiantil

A la población estudiantil del Instituto Tecnológico Superior Los Andes se la determino en base a los jóvenes estudiantes matriculados en el periodo abril-agosto 2016.

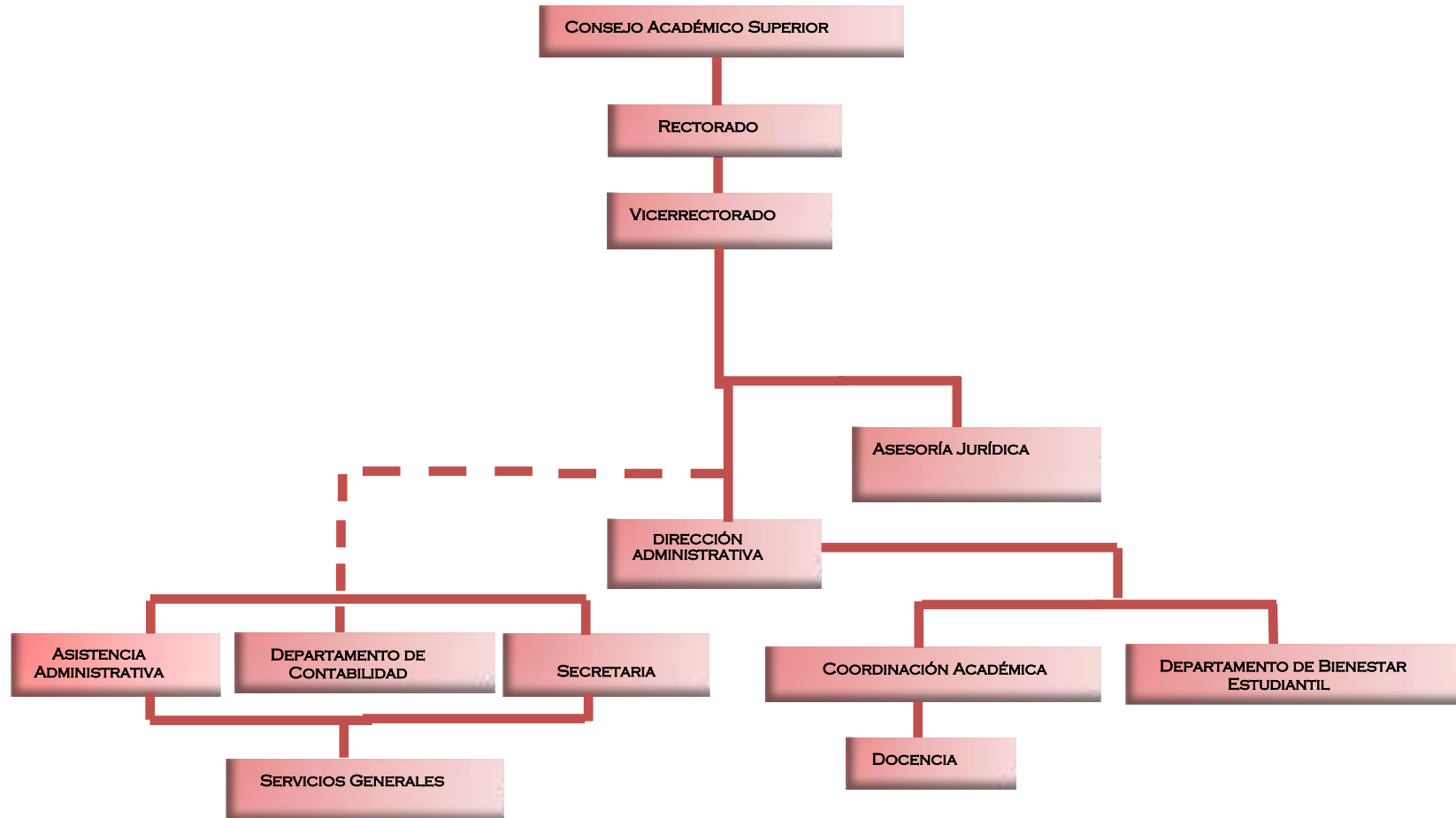
Tabla N° 2: Población Estudiantil

CARRERAS	SEXO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
Análisis de Sistemas	26	19	45
Comunicación Audiovisual	6	9	15
Mercadotecnia	62	20	82
TOTAL DE MATRICULADOS			142

FUENTE: Secretaria del ITSLA

ELABORACIÓN: La Autora

1.7. Estructura Organizacional



FUENTE: Secretaria del ITSLA
ELABORACIÓN: La Autora

AUTORIDADES INSTITUCIONALES

RECTORA

Dra. Marleni R. Mendieta Aguirre

VICERRECTOR

Dr. Alex G. Román Yáñez

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

Ing. Mariel S. Minga Mendieta

Área Administrativa:

SECRETARIO-ABOGADO

Miguel A. Viñamagua Ordoñez

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Dr. Carmen R. Muñoz Torres

CONTADORA

Ing. Marcia V. Bautista Hurtado

SECRETARIA

Srta. Andrea E. Alvarado Campos

ADMINISTRADOR DE SOPORTE TÉCNICO

Tlgo. Ángel B. Paltín Cabrera

SERVICIOS GENERALES

Tlga. María A. Ochoa Gonzales

Área Docencia:

- Lic. Grey Pintado Guarnizao
- Ing. Bertha Orellana Malla
- Lic. Ana Gonzaga Jiménez
- Tlgo. Ángel Paltín Cabrera
- Ing. Dunia Bravo Arévalo
- Lic. Stiwar Riofrio Vega
- Ing. Alex Mendoza
- Dra. Graciela Rojas Sosa
- Lic. Marco Vinicio Jaramillo
- Tlgo. Alex Cuenca Reyes
- Ing. Elisa Calderón Obaco
- Ing. Juan Minga Cango
- Ing. Guido Maldonado
- Lic. Gustavo Espinoza
- Ing. Jorge Espinoza
- Ing. Jessica Tandazo
- Eco. José Mesa Angamarca

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamentó en un sistema de recolección de datos cuantitativos y cualitativos; Determinamos datos cuantitativos ya que obtuvimos datos numéricos en base a las encuestas aplicadas, en cambio a los datos cualitativos se los fijo por las deducciones logradas en las entrevistas realizadas, dichos resultados fueron examinados y fundamentados dentro de la Propuesta.

Este trabajo investigativo está basado en métodos (**Inductivo, Analítico, Sintético, Estadístico**) y en técnicas (**Encuestas, Entrevistas**), que en su conjunto permitieron recolectar información necesaria para la elaboración del mismo.

2.1. Métodos

2.1.1. Método Inductivo

Este método se lo utilizó para realizar un análisis interno y externo de la Institución, para ello se empleó la técnica del análisis FODA, la misma que nos permitió obtener un diagnóstico preciso de la situación actual del mismo.

2.1.2. Método Analítico

Se empleó en la separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos a estudiarse, a través de este método se pudo observar los problemas más importantes que presenta la Institución, los cuales no le han permitido alcanzar los objetivos propuestos, en función de estos se realizó un estudio de posibles soluciones a

través del desarrollo de la Matriz FODA, en la cual se planteó las estrategias **FO** (Fortalezas/ Oportunidades), **DO** (Debilidades/Oportunidades), **FA** (Fortalezas/Amenazas) y **DA** (Debilidades/Amenazas).

2.1.3. Método Sintético

Este método se lo aplicó para integrar los componentes dispersos, al cual se lo utilizó en la elaboración y formulación de conclusiones y recomendaciones, permitiéndonos de esta manera analizar de resumida los resultados obtenidos de la presente investigación.

2.1.4. Método Estadístico

Permitió procesar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, a través de tabulaciones, representaciones gráficas, análisis e interpretación de las mismas.

2.2.1. Encuesta

Esta técnica se les aplicó a los docentes y estudiantes del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, con el fin conocer sus opiniones, actitudes y conformidades con el servicio que brinda la Institución, de tal manera permitiéndonos identificar algunas las fortalezas y debilidades que posee la misma.

2.2.2. Entrevista

Se la utilizó para obtener información en forma verbal, la misma que se les realizó a los informantes internos como: Directivos y Administrativos del Instituto, con el objetivo principal de conocer sus expectativas y propósitos que pretenden aportar cada uno de ellos desde sus cargos asignados, en beneficio del desarrollo de la Institución.

2.2.3. Técnica del Análisis FODA

Esta técnica permitió analizar las características propias de la Institución, identificando sus fortalezas y debilidades a nivel interno, y a su vez también permitió el estudio de las amenazas y oportunidades en el contexto externo tales como: ámbito político, económico y social, en base a estos resultados se desarrolló y construyó estrategias de cambios.

2.3. Instrumentos

2.3.1. Cuestionario

Permitió plantear una serie de preguntas, tanto en el cuestionario dirigido a Docente, como en el de Estudiantes, asimismo, en estos cuestionarios se enumeró preguntas: cerradas y abiertas, con el fin de conocer opiniones positivas y negativas, acerca de la calidad del servicio que brinda la Institución.

2.3.2. Guías de entrevistas

En esta guía se incluyó varias preguntas, las cuales permitieron un intercambio de opiniones, ideas y puntos de vista, a través del dialogo, entre Directivos, Administrativos (entrevistados), e Investigador (entrevistador).

2.4. Población

2.3.1. Universo

El universo que se consideró para el levantamiento de información durante el proceso del desarrollo del presente trabajo investigativo fue a: Directivos,

Administrativo, Docentes y Estudiantes de la Institución. Según información proporcionada por la Secretaria de la Institución, actualmente el Instituto Tecnológico Superior Los Andes dispone de 26 informantes internos y 142 externos.

Tabla N° 3: Informantes Internos y Externos

UNIVERSO	POBLACIÓN
RECTOR	1
VICERRECTOR	1
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6
DOCENTES	18
ESTUDIANTES	142
TOTAL	168

FUENTE: Secretaria del Instituto

ELABORACIÓN: La Autora

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

ENCUESTAS APLICADAS A LOS ESTUDIANTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES

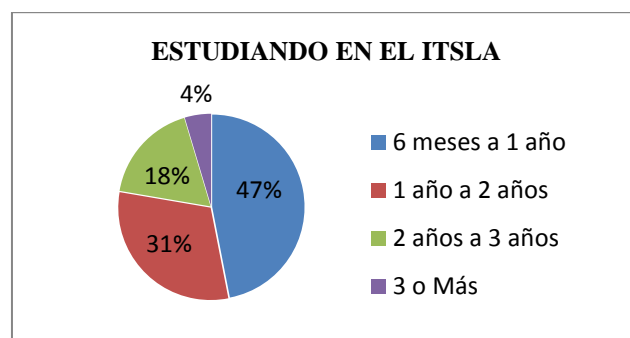
1. ¿Cuánto tiempo lleva Ud. estudiando en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

Tabla N° 4: Tiempo que lleva estudiando en el ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
6 meses a 1 año	61	46,92 %
1 año a 2 años	40	30,77 %
2 años a 3 años	23	17,69 %
3 o Más años	6	4,62 %
TOTAL	130	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 1: Tiempo que lleva estudiando en el ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Este gráfico nos muestra que un porcentaje considerable de jóvenes estudiantes (47%) encuestados del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, se encuentran cursando sus estudios desde hace 6 meses a 1 año, esto da a entender que la Institución

en los últimos años ha registra un incremento significativo de estudiantes en el primero y segundo ciclo, pero al mismo tiempo es claro que la Institución ha sufrido un decrecimiento en los ciclos superiores debido a posibles retiros de los mismos.

2. ¿Por qué Ud. decidió estudiar en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

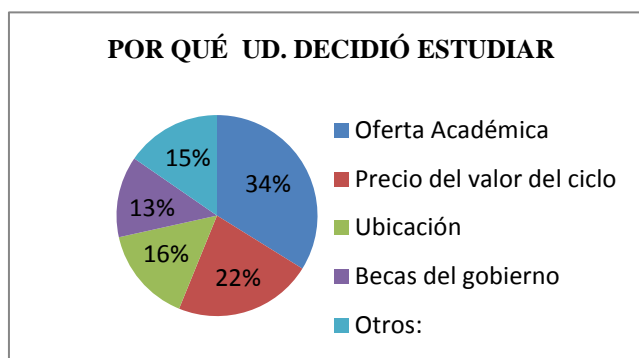
Tabla N° 5: Estudiar en el ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Oferta Académica	44	33,85%
Precio del valor del ciclo	29	22,31 %
Ubicación	20	15,38 %
Becas del gobierno	17	13,08 %
Otros	20	15,38 %
TOTAL	130	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 2: Estudiar en el ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Con respecto a esta pregunta se destaca que la gran mayoría (69%) de los alumnos encuestados, han ingresado a estudiar en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes, por las siguientes razones: Oferta Académica, precio del Valor del Ciclo y por el Plan de Becas que mantiene el mismo, todos esto convirtiéndose en factores positivos, los cuales, el Instituto deberá seguirlos potenciando como una ventaja competitiva.

3. ¿Cree Ud. que la ubicación del Instituto Los Andes es adecuada?

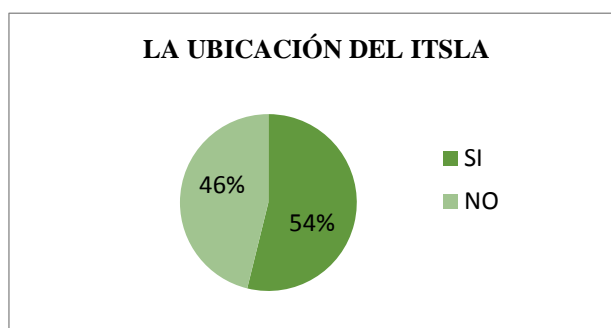
Tabla N° 6: La ubicación del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	70	53,85%
NO	60	46,15%
TOTAL	130	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 3: La ubicación del ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicada

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Con relación a que si la ubicación del Instituto Tecnológico Superior Los Andes es la adecuada, un poco más de la mitad de los estudiantes encuestados (54%) expresaron estar conformes con la ubicación, puesto a que la mayoría de ellos son de la Ciudad de Loja, los mismos que mencionaron que se les facilitan la movilización, ya que los buses urbanos de la localidad transitan cerca de la Institución, por otro lado un poco menos de la mitad (46%) de los estudiantes encuestados son de los Cantones de Loja, a los mismos que se les dificulta trasladarse hasta esta Ciudad, por lo que sugieren de ser posible se apertura las extensiones en estos sectores, para la continuidad de sus estudios.

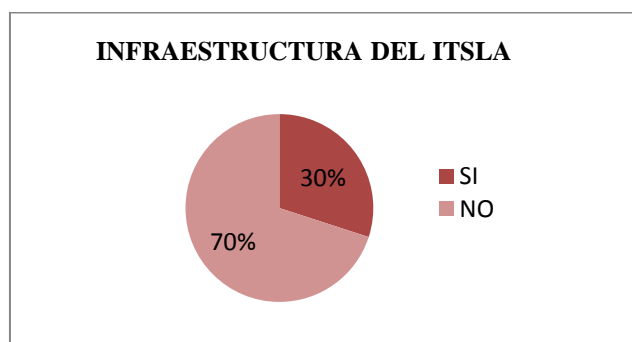
4. ¿La infraestructura con la que cuenta actualmente el Instituto Tecnológico Superior Los Andes cree Ud. que está ajustada a las necesidades?

Tabla N° 7: Infraestructura del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	39	30,00 %
NO	91	70,00 %
TOTAL	130	100 %

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 4: Infraestructura del ITSLA

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Es evidente que la gran mayoría de los jóvenes estudiantes (70%) están inconformes con la actual infraestructura del Instituto, ya que los mismos expresaron que notan algunas falencias en la Institución en su parte física (aulas reducidas, inmobiliaria obsoleta, no posee instalaciones que permitan ingresar a personas con discapacidad física, falta de áreas verdes, existe insolencias de recursos materiales y tecnológicos en las diferentes carreras).

Ante esta situación el Instituto Tecnológico Superior Los Andes debe tener presente que la infraestructura es la base material para el desarrollo de los procesos de Enseñanza-Aprendizaje y para garantizar apropiadas condiciones de vida a sus funcionarios, docentes y estudiantes, por ello se recomienda a las Autoridades

encargadas del Instituto Los Andes tomar medidas sobre los aspectos negativos evidenciados en el proceso de esta investigación.

5. ¿Cómo califica Ud. la educación que ha recibido hasta el momento dentro del Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

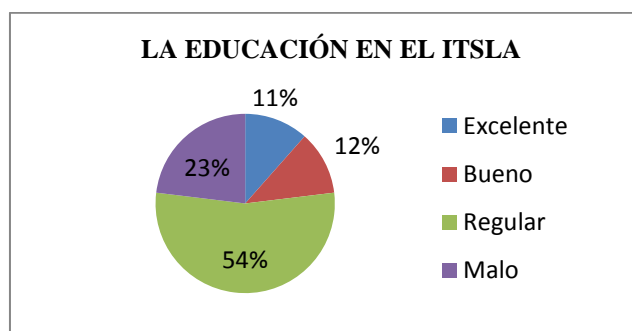
Tabla N° 8: La educación en el ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Excelente	19	11,44 %
Buena	20	11,54 %
Regular	60	53,85 %
Mala	30	23,08%
TOTAL	130	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 5: La educación en el ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Es claro que en el Gráfico N° 5, existen dos porcentajes relevantes, que en su conjunto (77%) podríamos decir que los jóvenes estudiantes califican entre REGULAR-MALA la educación que han recibido por parte del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, los estudiantes categorizan en este rango la educación, debido a que en ocasiones se les ha impartido materias que no van acorde a su formación profesional, asimismo que en algunas materias no existe una secuencia de temáticas, a su vez

también expresaron que hay docentes que no están aptos para ejercer este cargo, ya que los mismos no cuentan con suficientes conocimientos para despejar sus dudas e inquietudes, a esto también se suma la falta de explicación por parte de los mismos, lo que ha provocado una pedagogía inapropiada dentro de la Institución.

El resultado de esta pregunta es muy importante analizarlo al momento de definir las estrategias que se implementarán para corregir las deficiencias identificadas en la Institución.

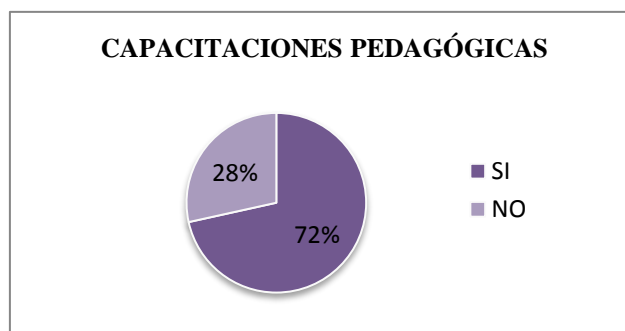
Teniendo en cuenta que los docentes son el recurso más importante que una Institución incorpora para el proceso de formación en los jóvenes estudiantes, ante esto será fundamental que los Directivos del Instituto Tecnológico Superior Los Andes implementen un proceso de selección de docentes, de tal manera que este proceso garantice, en los próximos años, que la Institución cuente con una Planta de Docentes idóneos; a su vez, también se recomienda trabajar conjuntamente con los Directores de Áreas de las diferentes carreras en lo que concierne a las Planificaciones Curriculares, todo esto con la finalidad de mejorar los contenidos de los mismos, logrando así incrementar la calidad de la educación en la Institución.

6. ¿Considera Ud. que los docentes que prestan sus servicios profesionales al Instituto, requieren de capacitaciones pedagógicas?

Tabla N° 9: Capacitaciones pedagógicas

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	93	71,54%
NO	37	28,46%
TOTAL	130	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 6: Capacitaciones pedagógicas

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

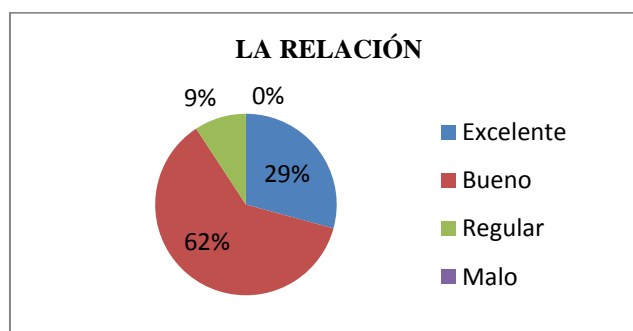
INTERPRETACIÓN:

Aquí la gran mayoría de los estudiantes (72%) expresaron que los docentes necesitan estar preparados para impartir clases, factor por el cual consideran que si requieren de capacitaciones pedagógicas, por lo que hoy en día nos encontramos en un mundo de constante progreso, motivo por el cual los mismos deben estar en permanentes actualizaciones pedagógicas acordes al avance de la ciencia y tecnología, todo esto permitiéndoles estar bien informados día a día y a enriquecer sus conocimientos, de tal manera que aporten al desarrollo de una educación de excelencia e innovadora en el Establecimiento.

7. ¿Cómo considera Ud. la relación entre Docentes y Estudiantes?**Tabla N° 10:** Relación Docentes-Estudiantes

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Excelente	38	29,23%
Buena	80	61,54%
Regular	12	9,23%
Mala	0	-
TOTAL	130	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

Tabla N° 7: Relación Docentes-Estudiantes

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a la relación entre docentes y estudiante del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, es claro en la representación gráfica anterior que hay una armónica relación entre ambas partes (99%), ya que su comunicación se basa en un alto nivel de respeto, en tal aspecto se considera que existe un buen ambiente de convivencia institucional.

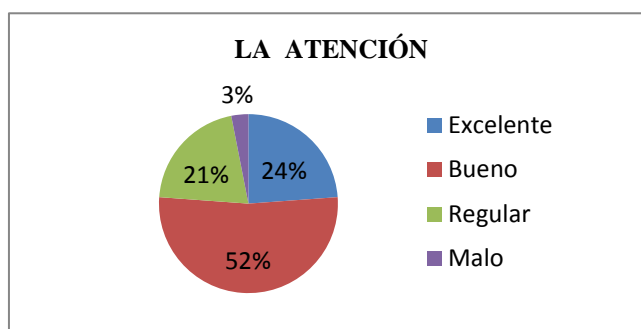
8. ¿Cómo califica Ud. la atención que recibe por parte del Personal Administrativo del Instituto?

Tabla N° 11: Atención por parte del Personal Administrativo

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Excelente	31	23,85%
Buena	68	52,31%
Regular	27	20,77 %
Mala	4	3,08 %
TOTAL	130	100 %

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 8: Atención por parte del Personal Administrativo

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

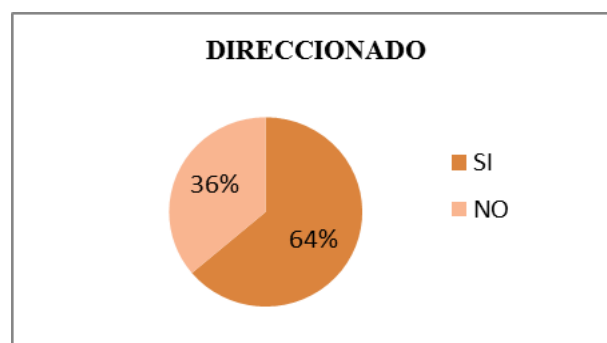
Este gráfico nos muestra que existe un porcentaje significativo de estudiantes que representa un poco más de la mitad (52%), que consideran BUENA la atención que han recibido por parte del Personal Administrativo del Instituto, pero cabe recalcar, que aun así, aproximadamente el 24% de estudiantes consideran REGULAR- MALO, el trato que les brindan los Administrativos, debido a que algunos de ellos desempeñan mal su cargo, dado a que en ocasiones han tenido una pésima actitud al momento de dirigirse a ellos, todo esto generando un cliente insatisfecho; dada esta realidad se invita a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, a ejecutar proyectos de capacitaciones para que se logre mejorar la calidad y agilidad del servicio, a través de los cuales se alcance una mejor atención al cliente.

9. ¿Cree Ud. que el Instituto está bien direccionado por parte de sus Autoridades?

Tabla N° 12: El Instituto está bien direccionado

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	83	63,85%
NO	47	36,15%
TOTAL	130	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 9: El Instituto está bien direccionado

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Es interesante el resultado de esta pregunta, puesto a que gran parte de los jóvenes estudiantes (64%) han podido evidenciar el constante desarrollo de la Institución, gracias a la buena gestión y administración de las Autoridades encargadas del Instituto, pero aun así, es claro que el Instituto debe mejorar su coordinación y organización de Directivos y demás funcionarios de la Institución.

10. ¿Qué sugerencias aportaría Ud. para el desarrollo del Instituto?**Tabla N° 13:** Sugerencias para el desarrollo del Instituto

SUGERENCIAS – ESTUDIANTES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Mejore la infraestructura	27	13,24%
Capacite a Directivos, Administrativos y Docentes	30	14,71%
Implemente nuevos pupitres adecuados	10	4,90%
Crea proyectos que encaminen a una excelencia académica	14	6,86%
Contrate docentes aptos	13	6,37%
Considere la apertura de extensiones en los diferentes Cantones de la Provincia	14	6,86%
Aulas más amplias	18	8,82%
Buscar medios los cuales motiven a los estudiantes a seguirse superando	10	4,90%
Mejore la presentación en los docentes	8	3,92%

Incremente recursos materiales y tecnológicos en todas las carreras	16	7,84%
Mejore su publicidad	10	4,90%
Mejorar los contenidos de las mallas curriculares	19	9,31%
Implemente nuevas Carreras Tecnológicas	7	3,43%
Actualicé la biblioteca	8	3,92%
TOTAL	204	100%

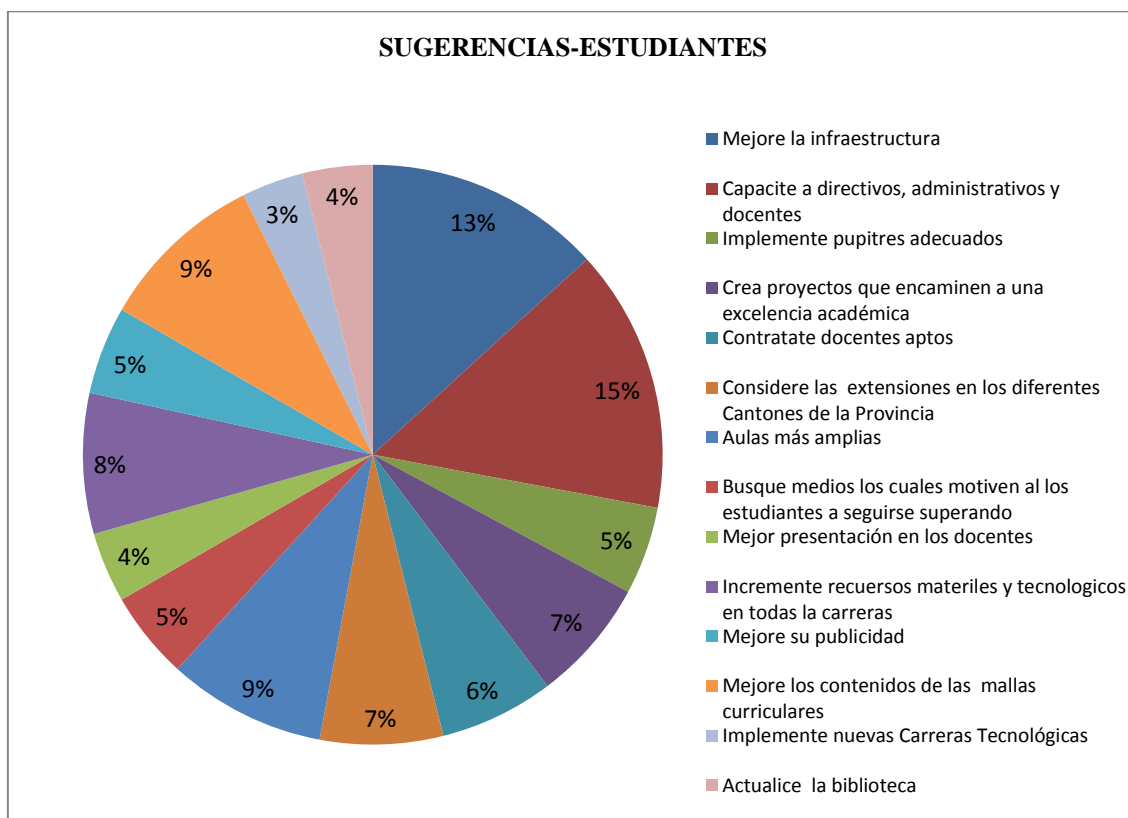
FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Esta pregunta se la planteo con la finalidad de conocer cuáles son las sugerencias que tienen los estudiantes, como aporte al desarrollo institucional, las mismas que se contemplan en la sección Análisis Situacional, en el apartado Grupos de interés y sus expectativas.

Gráfico N° 10: Sugerencias - Estudiantes para el desarrollo del Instituto



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

**ENCUESTAS APLICADAS A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO
TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES**

1. ¿Cuál es su último título de formación?

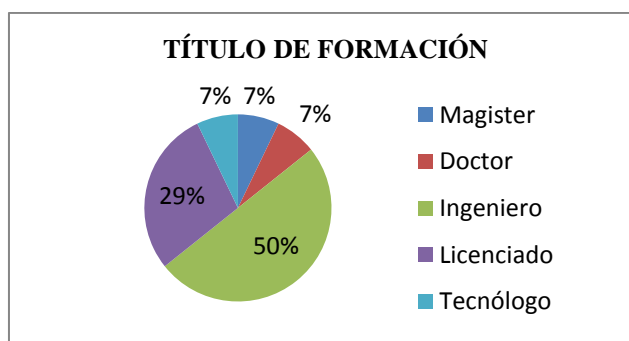
Tabla N° 14: Título de formación

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Magister	1	7,1%
Doctor	1	7,1%
Ingeniero	7	50,0%
Licenciado	4	28,6%
Tecnólogo	1	7,1%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 11: Título de formación



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La tabla anterior nos muestra que la mayoría de la Planta de Docencia del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, poseen títulos de tercer nivel (Ingenieros, Licenciados Tecnólogos), los cuales dicen estar asignados acorde a su formación profesional para impartir clases, los mismos que sugieren a la Institución, se les brinde capacitaciones en lo que concierne a la metodología de enseñanza que emplea la Institución para el buen desarrollo de su pedagogía.

2. ¿Cuánto tiempo lleva Ud. prestando sus servicios profesionales al Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

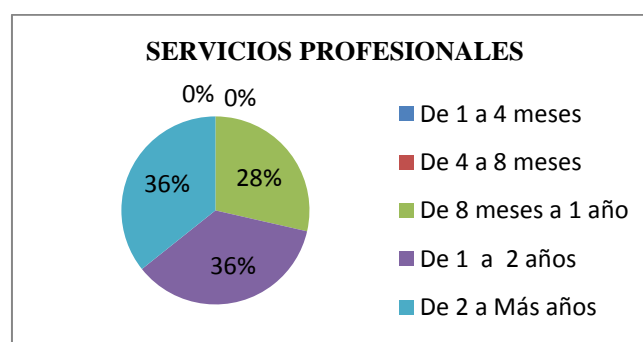
Tabla N° 15: Servicios profesionales

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
De 1 a 4 meses	0	0,00%
De 4 a 8 meses	0	0,00%
De 8 meses a 1 año	4	28,57%
De 1 a 2 años	5	35,71%
De 2 a Más años	5	35,71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 12: Servicios profesionales



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Ante esta pregunta es evidente que los docentes van prestando sus servicios profesionales al Instituto Tecnológico Superior Los Andes, desde hace 8 meses a dos años, los mismos que mencionaron sentirse orgullosos por formar parte de esta prestigiosa Institución, a su vez también se ve reflejado en estos resultados que algunos de ellos han tenido un poco de estabilidad laboral en la Institución, debido a que los mismos han tenido Contratos consecutivos, por su excelente labor.

3. ¿Aplica la institución normas de procesos de selección para el ingreso a la docencia?

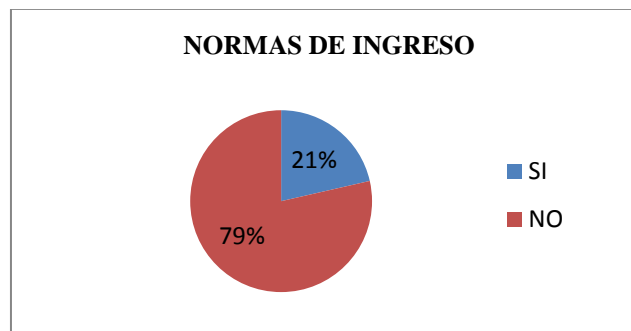
Tabla N° 16: Normas de proceso de ingreso a la Docencia del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	3	21,43%
NO	11	78,57%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 13: Normas de proceso de ingreso a la docencia del ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Es claro que el Instituto no cuenta con una normativa para el proceso de selección de sus docentes, es así que la mayoría de los docentes encuestados manifestaron que hasta el momento no han sido sometidos a ningún tipo de prueba por parte de los Directivos de la Institución, creándose así la incertidumbre de que estos no estén aptos para ejercer este cargo, es evidente que los docentes son contratados simplemente a través de una entrevista mas no a cumplir con un proceso de selección.

Por tal razón, se pide a las Autoridades del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, se realice un proceso de selección, para que los docentes adquieran este cargo por medio de méritos.

4. ¿Le gustaría trabajar para el Instituto por?

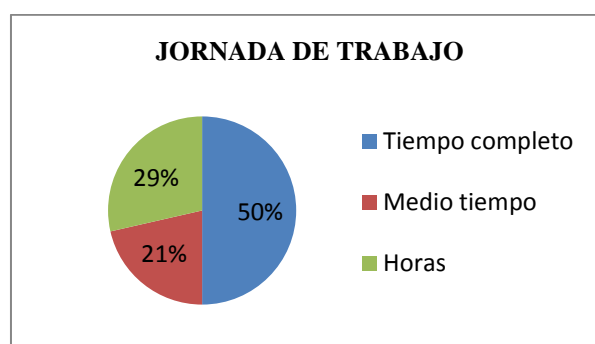
Tabla N° 17: Jornada de trabajo

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Tiempo completo	7	50,00%
Medio tiempo	3	21,43%
Horas	4	28,57%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 14: Jornada de trabajo



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N°17; se muestra que la mitad de los docentes encuestados (50%) desea trabajar para el Instituto Tecnológico Superior Los Andes en una jornada de tiempo completo para tener así una estabilidad laboral en la Institución; por otro lado, el 50% restante de docentes comentaron que se encuentran laborando en otras Instituciones, motivo por el cual les impide cumplir con una carga horaria a tiempo completo; por tal razón, mencionan poder prestar sus servicios profesionales a la Institución a medio tiempo y tiempo parcial.

En tales circunstancias se recomienda al Instituto Tecnológico Superior Los Andes, tomar en consideración esta predisposición por parte de los Docentes para cumplir con

las exigencias que establece el Consejo de Educación Superior (CES) y para garantizar empoderamiento y estabilidad laboral en los mismos.

5. ¿Ud. conoce si el Instituto Superior Los Andes cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo Institucional?

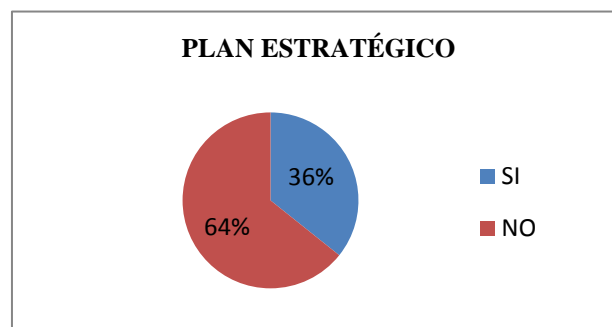
Tabla N° 18: Cuenta el Instituto con un Plan Estratégico

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	5	35,71%
NO	9	64,29%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 15: Cuenta el Instituto con un Plan Estratégico



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En este gráfico existe un dato crítico e importante, ya que es evidente que la mayoría de los docentes (64%) desconocen del Plan Estratégico de la Institución, motivo por el cual podemos afirmar que los mismos no saben cuál es el rumbo a seguir del Instituto, lo que limita al desarrollo Institucional, documento que se sugiere a la actual Administración del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, que se lo realice en un proceso de construcción participativa, y se lo socialice a todos los grupos de interés de la Institución.

6. ¿Conoce la misión y visión que rige e identifica al Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

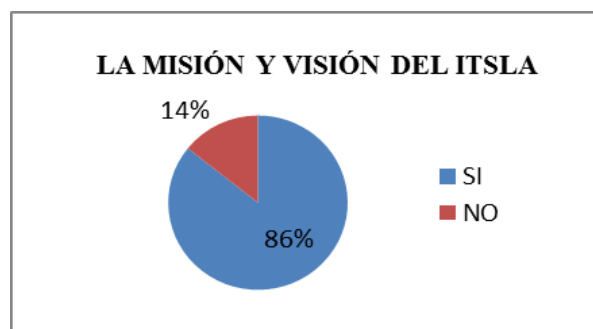
Tabla N° 19: Misión y Visión del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	12	85,71%
NO	2	14,29%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 16: Misión y Visión del ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

A pesar que en la gráfica se nota que gran parte de los docentes encuestados dicen conocer la misión y visión institucional (86%), este dato no concuerda con lo manifestado; porque existió una contradicción por parte de los mismos, ya que en el momento de haberles solicitado que los mencionen no lo hicieron, lo que da a entender que desconocen la misión y visión que rige e identifica al Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

Por tal razón se recomienda a los Docentes del Tecnológico Los Andes, no únicamente conocer de la existencia de estos, sino también ser partícipes en su construcción y logro de los mismos.

7. ¿Conoce el Reglamento Interno que mantiene el Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

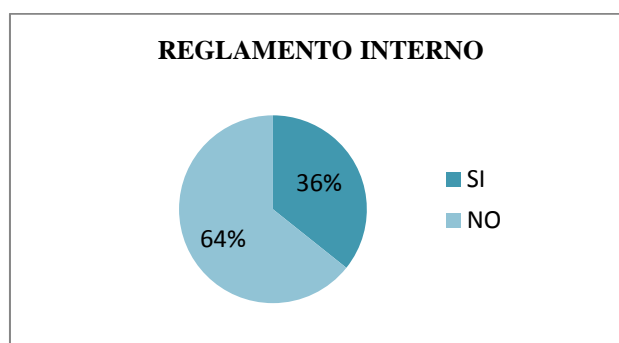
Tabla N° 20: Reglamento Interno del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	5	35,71%
NO	9	64,29%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 17: Reglamento Interno del ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el gráfico N° 17, la cifra es alta sobre el desconocimiento del Reglamento Interno del Instituto Tecnológico Superior Los Andes (64%), por parte de los docentes, lo que ha provocado que los mismos olviden de cuáles son sus derechos y obligaciones con la Institución.

Ante esta circunstancia será trascendental que el Instituto Tecnológico Superior Los Andes haga conocer el Reglamento Interno a todos los involucrados, para que los mismos cumplan a cabalidad sus funciones asignadas por la Institución.

8. ¿El Instituto Los Andes le cancela con puntualidad su sueldo o salario?

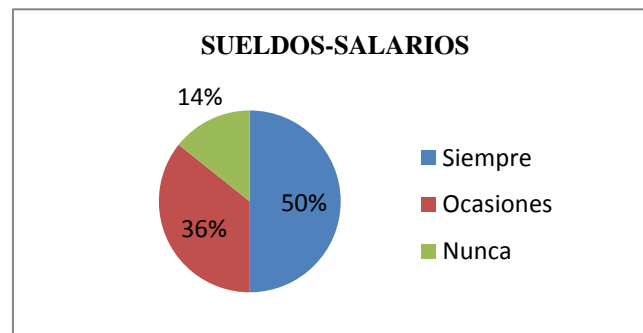
Tabla N° 21: Sueldos o salarios en el Instituto

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Siempre	7	50,00%
Ocasiones	5	35,71%
Nunca	2	14,29%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 18: Sueldos o salarios en el Instituto



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Luego de la investigación se evidencia que la mitad de los docentes encuestados (50%) manifiestan que la Institución siempre cancela con puntualidad sus salarios, y en un porcentaje menos de la mitad (36%) expresaron que en ocasiones si se demoran en dichos pagos, debido a factores tales como; retraso de pago de pensiones por partes de los estudiantes, otra razón que se suma a esto, es que los docentes no cumplen a tiempo con las exigencias que establece la Institución.

Por lo cual, se recomienda al Instituto Tecnológico Superior Los Andes, optimizar el proceso de cobro de las pensiones de los estudiantes con el fin de incrementar la existencia de una estabilidad económica en el Instituto.

9. ¿La comunicación con sus Directivos es?

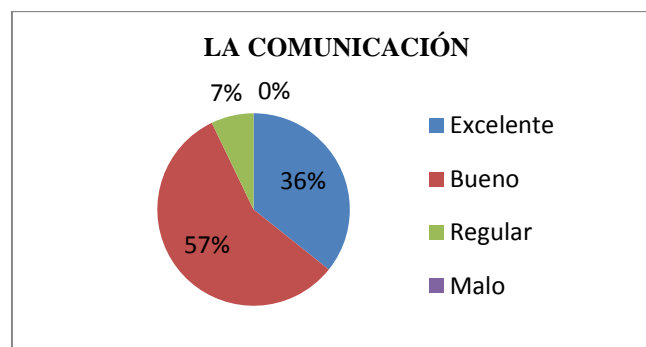
Tabla N° 22: Comunicación con los Directivos del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Excelente	5	35,71%
Buena	8	57,14%
Regular	1	7,14%
Malo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 19: Comunicación con los Directivos del ITSLA



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Es evidente que existe una buena relación entre directivos y docentes del Instituto, dada esta circunstancia se podría decir que se vive un buen ambiente de trabajo, lo cual les ha permitido desarrollar y ejecutar actividades en progreso de la misma.

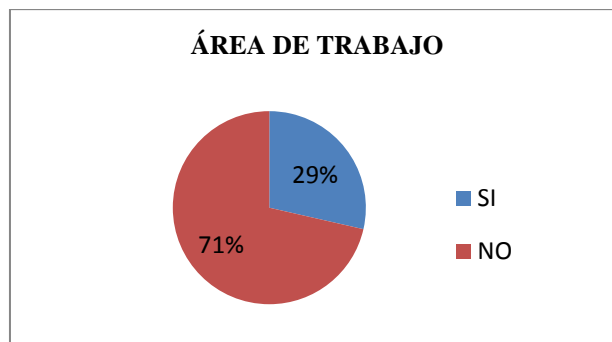
10. ¿Considera Ud. Adecuada su área de trabajo?

Tabla N° 23: Área de trabajo en el Instituto

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	4	28,57
NO	10	71,43
TOTAL	14	100

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 20: Área de trabajo en el Instituto

FUENTE: Encuestas Aplicadas
ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Es claro, que la gran mayoría de docentes no se sienten a gusto con su área de trabajo (71%), debido a la falta recursos materiales y tecnológicos, a esto se añaden también la falta de espacio físico, todo esto creando congestiónamiento y molestia a la hora de realizar sus actividades.

El Instituto Tecnológico Superior Los Andes debe tratar de corregir estas falencias, facilitándoles suficientes recursos materiales y tecnológicos a los docentes con el fin de que estos puedan desarrollar sus actividades sin dificultad alguna.

11. ¿Qué sugerencias aportaría Ud. para el desarrollo del Instituto?**Tabla N° 24:** Sugerencias-Docentes para el desarrollo del Instituto

SUGERENCIAS – DOCENTES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Mejore su publicidad	3	9,09%
Mas organización	4	12,12%
Mejore la Infraestructura	3	9,09%
Laboratorios más eficientes	3	9,09%
Mejore el Plan Curricular	2	6,06%
Capacite a toda la Planta de Docencia del Instituto	6	18,18%
Exista estabilidad laboral en los Docentes	3	9,09%
Incremente un departamento de Bienestar Estudiantil	1	3,03%

Desarrollo de un Plan Estratégico que aporte al desarrollo Institucional	5	15,15%
Mejore las remuneraciones	3	9,09%
TOTAL	33	100%

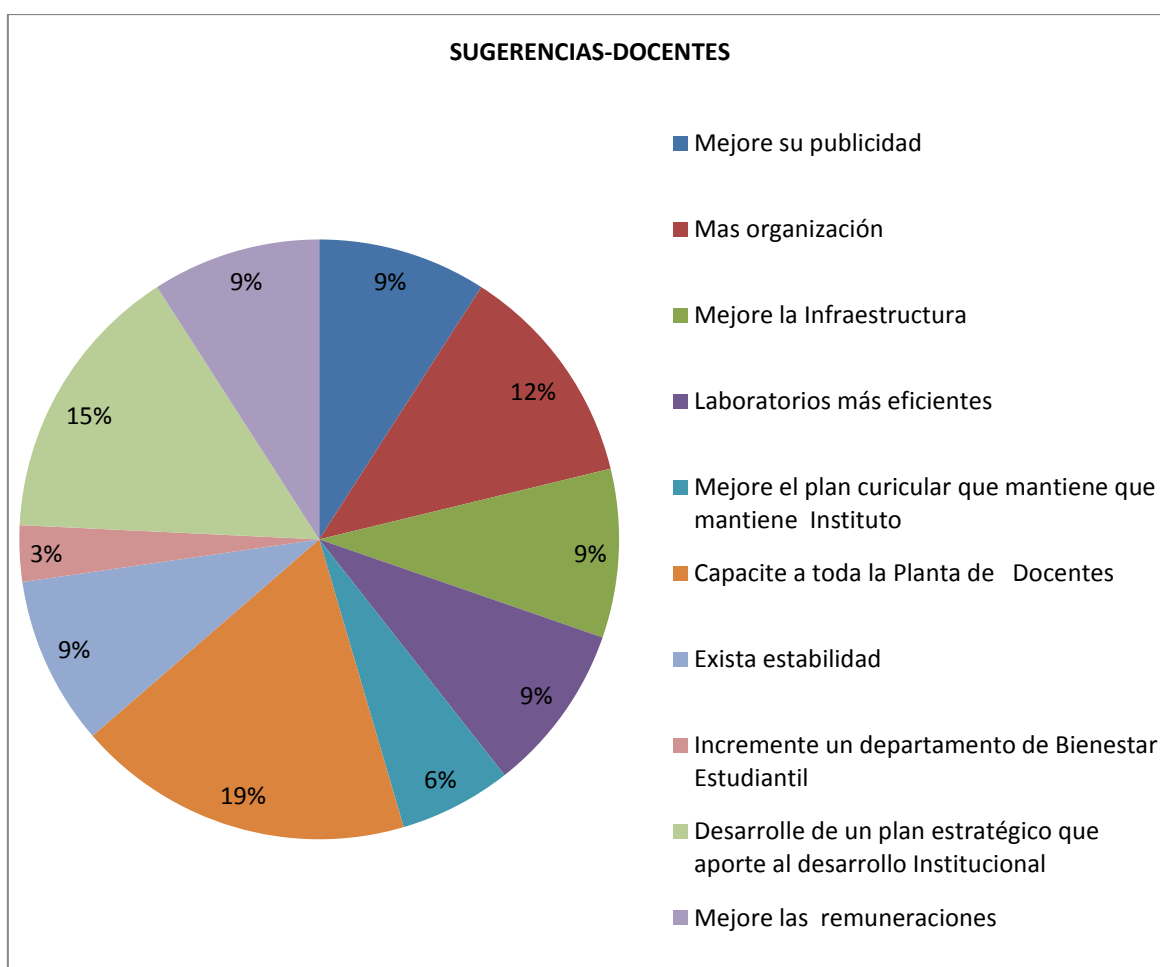
FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Esta pregunta se la planteo con la finalidad de conocer cuáles son las sugerencias que tienen los Docentes, como aporte al desarrollo institucional, las mismas que se contemplan en la sección Análisis Situacional, en el apartado Grupos de interés y sus expectativas

Gráfico N° 21: Sugerencias-Docentes para el desarrollo del Instituto



FUENTE: Encuestas Aplicada

ELABORACIÓN: La Autora

**ENTREVISTA REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES**

1. ¿Qué tiempo lleva Ud. laborando en el Instituto Los Andes?

Tabla N° 25: Tiempo laborando en el ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
1 – 2 años	2
2 – 4 años	-
4 – 6 años	-
6 años en adelante	2
TOTAL	4

FUENTE: Entrevistas Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

2. ¿Conoce Ud. si el Instituto cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo Institucional tendiente a direccionar su gestión y operatividad institucional?

Tabla N° 26: El Plan Estratégico del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
Si	-
No	4
TOTAL	4

FUENTE: Entrevistas Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

3. ¿El plan institucional anterior del periodo 2011-2015 en qué porcentaje se cumplió?

Tabla N° 27: El Plan Institucional 2011-2015

OPCIONES	RESULTADOS
Menos del 40%	-
Del 41 al 60%	4
Del 61 al 80%	-
Del 81 al 100%	-
TOTAL	4

FUENTE: Entrevistas Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

Porqué:

- * Inestabilidad organizacional en los años anteriores.
- * Falta de tiempo y no determinación de funciones.
- * Mala coordinación entre los directivos, administrativos y docentes.

4. ¿Considera que la Gestión Administrativa en el fortalecimiento institucional es?

Tabla N° 28: La Gestión Administrativa

OPCIONES	RESULTADOS
Buena	4
Muy Buena	-
Excelente	-
TOTAL	4

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

Porqué:

- Atendido algunas necesidades del Instituto.
- Falta de seguimiento laboral en diferentes áreas.
- Ha existido adelanto dentro de la Institución.
- Falta de liderazgo por parte de los directivos de los años anteriores.

5. ¿En qué rango de porcentaje el Instituto Los Andes ha cumplido el plan de capacitación a directivo, administrativo y docente en el año anterior?

Tabla N° 29: Plan de Capacitación

OPCIONES	RESULTADOS
Menos del 50%	4
Del 51 al 75%	-
Del 76 al 100%	-
TOTAL	4

FUENTE: Entrevistas Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

Porqué:

- ✓ Inexactitud de compromiso en la preparación personal.
- ✓ Falta de recursos económicos.
- ✓ Falta de tiempo.
- ✓ No ejecutaron proyectos de capacitaciones.
- ✓ Inestabilidad laboral.

6. ¿Posee el Instituto Tecnológico Superior Los Andes un Reglamento Interno que permita direccionar su estructura organizacional, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno?

Tabla N° 30: Reglamento Interno del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
Si	4
No	-
TOTAL	4

FUENTE: Entrevistas Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

7. ¿Los servicios y beneficios que ofrece el Instituto de qué manera fueron difundidos por?

Tabla N° 31: Servicios y beneficios que ofrece el ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
Trípticos	4
Hojas Volantes	4
Radio	4
Prensa Escrita	4
Televisión	-
Correo Electrónico	4
Página Web	4
TOTAL	24

FUENTE: Entrevistas Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

8. ¿Cuáles de estas líneas de acción cree Ud. que debería mejorar en el ITSLA?

Tabla N° 32: Líneas de acción del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
Docencia y Formación de docentes	3
Investigación y desarrollo	3
Vinculación con la colectividad	4
Administración y Gestión	3
Imagen Corporativa	4
TOTAL	17

FUENTE: Entrevistas Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

9. ¿Según su criterio profesional cuál cree que sería el Mercado objetivo del Instituto Los Andes?

- ❖ Profesionales que requieren de actualizaciones en diferentes áreas.
- ❖ Las Instituciones que requieren capacitar a su personal.
- ❖ Personas que les exigen en sus trabajos o labores capacitaciones continuas.

10. ¿Cómo definiría a la misión del Instituto Los Andes?

- ✓ Dotar a Tecnólogos íntegros y éticos con visión humanista y competitivos en los diferentes campos laborales.
- ✓ Formar Profesionales con un alto grado en nuevos conocimientos innovadores
- ✓ Tecnólogos de calidad.
- ✓ Formar Tecnólogos con una excelente ética profesional.
- ✓ Tecnólogos con conocimientos actualizados, de tal manera que así aporten al desarrollo de la matriz productora de la Provincia.
- ✓ Profesionalizar a Tecnólogos aptos para los desafíos de la sociedad.
- ✓ Continuar formando Tecnólogos aptos con conocimientos suficientes que aporten al desarrollo socio-económico.

- ✓ Formar profesionales con valores.
- ✓ Dotar de profesionales que aporten al desarrollo social, económico, científico, y tecnológico a nivel local, regional y nacional.
- ✓ Formar profesionales con una actitud emprendedora.

11. ¿Cómo definiría a la Visión del Instituto Los Andes?

- ❖ Ser reconocido por su labor social-educativa que realiza.
- ❖ Ser reconocido como un Instituto líder en la localidad.
- ❖ Ser un Plantel proyectado en el servicio que ofrece.
- ❖ Ser un Establecimiento líder en la formación de profesionales competentes.
- ❖ Ser un Instituto de Educación Superior posesionado.
- ❖ Ser una Institución líder en forma Tecnólogos que aporten al desarrollo productivo de la Provincia.

12. ¿Qué valores debería fomentar el Instituto Los Andes?

- ☆ Respeto
- ☆ Responsabilidad
- ☆ Puntualidad
- ☆ Honestidad
- ☆ Equidad
- ☆ Veracidad
- ☆ Empoderamiento

13. ¿Cuáles son las intenciones de su área en el próximo año?

- ✚ Mejorar la gestión para aportar al desarrollo Institucional.

- ✚ Implementar equipos y suministros.
- ✚ Hacer crecer Ingresos.
- ✚ Mejorar sueldos y salarios.
- ✚ Brindar una atención al cliente más eficiente y eficaz.
- ✚ Ordenanza de Docencia.

14. ¿Cómo visualiza al instituto dentro de tres años?

- ✓ Con una planta de Docente Selectiva.
- ✓ Con más alumnado.
- ✓ Con cambios positivos en su desarrollo.
- ✓ Mejor Infraestructura.
- ✓ Laboratorios eficientes en las diferentes carreras.
- ✓ Más organización entre Directivos, Administrativos y Docentes.

15. ¿Cuál o cuáles cree que son las fortalezas del Instituto Los Andes?

- ♣ Buen ambiente laboral.
- ♣ Sueldos puntuales.
- ♣ Apoyo de becas.
- ♣ Facilidad de pago de pensiones.
- ♣ Tecnólogos en Análisis de Sistemas reconocidos.
- ♣ Dentro del proceso de acreditación del CEAACES.
- ♣ Precio del valor ciclo por debajo de la Competencia.
- ♣ Capacidad de adaptación en los cambios y aportación al desarrollo del Instituto.
- ♣ Flexibilidad de horarios de estudios .

16. ¿Cuál o cuáles cree que son las debilidades del Instituto Los Andes?

- ✓ Infraestructura.
- ✓ Carencia de Docencia con perfil idóneo.
- ✓ Deficiencia de un laboratorio para la Carrera de Comunicación Audiovisual.
- ✓ Instalaciones inadecuadas.
- ✓ Insuficiencia de aulas.
- ✓ Inestabilidad laboral en los Docentes.
- ✓ No posee un departamento de Bienestar Estudiantil.
- ✓ Débil gestión de cobranza en el pago de pensiones.
- ✓ Insuficiencia de equipos de laboratorio.
- ✓ Falta de docentes a tiempo completo.
- ✓ Bajo número de alumnado.
- ✓ Débil posicionamiento de la imagen institucional.

17. ¿Cuál o cuáles cree que son las Oportunidades del Instituto Los Andes?

- Realizar casas abiertas con proyectos desarrollados por los estudiantes del ITSLA.
- Incrementar nuevas Carreras Tecnológicas en su Oferta Académica.
- Crear proyectos que encaminen a una excelencia académica.
- Convenios con Organizaciones para realización de pasantías.
- Mejorar su publicidad.
- Emprender procesos de mejora.
- Implementar nuevas ideas y estrategias que contribuyan al desarrollo y crecimiento para la nueva calificación de CEAACES en los próximos años

18. ¿Cuál o cuáles cree que son las Amenazas del Instituto Los Andes?

- ✚ Oferta Académica de otros Institutos.
- ✚ Competencia desleal.
- ✚ Publicidad agresiva por parte de la competencia.
- ✚ Nuevas políticas.
- ✚ Posibilidad de eliminación de barreras de ingreso a las universidades públicas.
- ✚ Creación de nuevas carreras tecnológicas por parte de la competencia.
- ✚ Nuevos competidores en el Sector.
- ✚ Desestabilidad económica en el País.

19. ¿Cuál o cuáles considera como competencia del Instituto Los Andes?

- Instituto Sudamericano-Privado.
- Instituto Bolivariano-Privado.

20. ¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Instituto Los Andes período 2016-2017?

- ✓ Contratar docentes a Medio Tiempo y Tiempo Completo.
- ✓ Gestionar nueva Infraestructura.
- ✓ Realizar un programa en el campo de la vinculación con la sociedad a través de las vistas a los colegios de la Ciudad de Loja para promover, motivar e incentivar interés por las carreras tecnológicas en los jóvenes bachilleres

**ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO
TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES**

1. ¿Qué tiempo lleva como rector del Instituto Los Andes?

Tabla N° 33: Tiempo laborado en el ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
1 – 2 años	1
2 – 4 años	-
4 – 6 años	-
6 años en adelante	1
TOTAL	2

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

2. ¿Conoce Ud. si el Instituto cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo Institucional tendiente a direccionar su gestión y operatividad institucional?

Tabla N° 34: Plan Estratégico de desarrollo Institucional

OPCIONES	RESULTADOS
Si	-
No	2
TOTAL	2

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

3. ¿El Plan Estratégico anterior del periodo 2011-2015 en qué porcentaje se cumplió?

Tabla N° 35: Plan Estratégico Institucional 2011-2015

OPCIONES	RESULTADOS
Menos del 40%	-
Del 41 al 60%	2
Del 41 al 80%	-
Del 81 al 100%	-
TOTAL	2

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

Porqué:

- ☆ Falta de organización.
- ☆ Existencia de irregularidades.
- ☆ Falta de coordinación entre los involucrados.
- ☆ Inestabilidad económica.

4. ¿El Instituto ejecuta programas y proyectos en los cuales se reconoce con claridad su misión u objetivos a alcanzar?

- Vinculación con la sociedad.
- Convenios.
- Mejoramiento de sistema de comunicación Institucional.
- Mejoramiento de la Infraestructura del ITSLA.
- Sistema de Becas.

5. ¿Se ha previsto estrategias para garantizar la implementación del plan y el cumplimiento de objetivos y metas?

- ❖ Capacitaciones a Docentes y Administrativos.
- ❖ Reformación de las mallas curriculares.
- ❖ Mejoramiento de la Infraestructura.
- ❖ Gestiones de convenios.

6. ¿El nivel de cumplimiento de los Planes Operativos Anuales (Objetivos, Metas, Programas y Proyectos) es de al menos el 80%?

En resumen se podría decir que el cumplimiento Plan Operativo Anual del Instituto Tecnológico Superior Los Andes se ha cumplido hasta la fecha, en al menos 60 a 70%.

7. **¿Considera que la Gestión Administrativa en el fortalecimiento institucional es?**

Tabla N° 36: La Gestión Administrativa

OPCIONES	RESULTADOS
Buena	-
Muy Buena	2
Excelente	-
TOTAL	2

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

Porqué:

- Existe desarrollo continuo dentro del ITSLA.
- Busca mecanismos de mejoramiento Institucional.

8. **¿En qué rango de porcentaje el Instituto Los Andes ha cumplido el plan de capacitación a Directivos, Administrativos y Docentes en el año anterior?**

Tabla N° 37: Plan de Capacitación

OPCIONES	RESULTADOS
Menos del 50%	2
Del 51 al 75%	-
Del 76 al 100%	-
TOTAL	2

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

Porqué:

- Falta de recursos económicos.
- No correcta ejecución de actividades.
- Mala gestión.
- Falta de planificación.
- Falta de organización.

9. ¿Posee el Instituto un Reglamento Interno que permita direccionar su estructura organizacional, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno?

Tabla N° 38: Reglamento Interno del ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
Si	2
No	-
TOTAL	2

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

10. ¿Los servicios que ofrece el Instituto de qué manera fueron difundidos por?

Tabla N° 39: Servicios y beneficios que ofrece el ITSLA

OPCIONES	RESULTADOS
Trípticos	2
Hojas Volantes	2
Radio	2
Prensa Escrita	-
Televisión	-
Correo Electrónico	-
Página Web	2
TOTAL	8

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

11. ¿Cuáles de estas líneas de acción cree usted que debería mejorar?

Tabla N° 40: Líneas de acción del Instituto

OPCIONES	RESULTADOS
Docencia y Formación de docentes	2
Investigación y desarrollo	2
Vinculación con la colectividad	2
Administración y Gestión	2
Imagen Corporativa	2
TOTAL	10

FUENTE: Entrevista Realizadas

ELABORACIÓN: La Autora

12. ¿Según su criterio profesional cuál cree que sería el Mercado objetivo del Instituto Los Andes?

- ✓ Bachilleres.
- ✓ Personas que les apasiona una formación Técnica y Tecnológica.
- ✓ Profesionales que desean tener su perfil profesional actualizado en conocimientos.
- ✓ Personas independientes que poseen una fuente de ingreso o fuentes de trabajo propios.

13. ¿Cómo definiría Ud. a la misión del Instituto Los Andes?

- Formar Tecnólogos aptos y competentes.
- Formar Tecnólogos de calidad que aporten al desarrollo social, económico, científico y tecnológico a nivel local, regional y nacional.

14. ¿Cómo definiría a la Visión del Instituto Los Andes?

- Ser una Institución líder en procesos de formación de Tecnólogos.
- Ser un Instituto reconocido a nivel nacional.
- Ser un Plantel de Educación Superior líder en el contexto regional y nacional por la calidad de su educación que brinda.

15. ¿Qué principios debería fomentar el Instituto Los Andes?

- * Cultura de trabajo.
- * Cultura de paz.
- * Honestidad.
- * Respeto.

- * Responsabilidad.
- * Lealtad.
- * Empoderamiento.
- * Puntualidad.

16. ¿Cuáles son las intenciones de su área en el próximo año?

- ✓ Que el Alumno exija conocimientos.
- ✓ Fortalecer las capacitaciones.
- ✓ Realizar un empoderamiento tanto en el ámbito administrativo y docencia.
- ✓ Tener profesionales empoderados en cuanto al cumplimiento de responsabilidades.

17. ¿Cómo visualiza al instituto dentro de tres años?

- ❖ Que se trabaje en base en los ámbitos que exige el CEAACES.
- ❖ Con cambios en su desarrollo.
- ❖ Con funcionarios idóneos tanto en el Personal Administrativo y Docencia.
- ❖ Laboratorios adecuados y actualizados.

18. ¿Cuál o cuáles cree que son las fortalezas del Instituto Los Andes?

- ✚ El Plan de Becas del Instituto.
- ✚ Ambiente laboral pasivo.
- ✚ Horarios de clases flexibles.
- ✚ Sueldos puntuales.
- ✚ Facilidad de pago en las pensiones del estudiante.
- ✚ Años de vida Institucional.

✚ Predisposición del Plan Estratégico del Instituto.

✚ Apoyo de la Fundación AndeSur.

19. ¿Cuál o cuáles cree que son las debilidades del Instituto Los Andes?

- ✓ Infraestructura.
- ✓ Docentes no empoderados.
- ✓ Débil campaña publicitaria.
- ✓ Falta de capacitaciones a Directivos, Administrativos y Docentes.
- ✓ Inexactitud de un proceso en la selección de Docentes.
- ✓ Falta de motivación en los estudiantes.

20. ¿Cuál o cuáles cree que son las Oportunidades del Instituto Los Andes?

- Proyectos de imagen de seriedad.
- Reubicación de edificación.
- Nichos de mercados.
- Buenas relaciones con Aliados Estratégicos.
- Convenios para la realización de pasantías.
- Aprovechamiento de las nuevas directrices para ingreso a las universidades públicas.
- Casas abiertas de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Aumento de nuevas Carreras Tecnológicas.

21. ¿Cuál o cuáles cree que son las Amenazas del Instituto Los Andes?

- Falta de interés en las carreras Tecnológicas por parte de los jóvenes bachilleres.
- Alto nivel de desempleo.

- Nuevos competidores.
- Apertura de nuevas carreras por parte de los otros Institutos.
- Nuevas políticas de regularización (limitado su tiempo).

22. ¿Cuál o cuáles considera como competencia del Instituto Los Andes?

- Los Institutos Acreditados.
- Instituto Sudamericano.

23. ¿Qué sugerencias aportaría Ud. para ser consideradas en el Plan Estratégico del Instituto Los Andes período 2017-2018?

- * Tomar en cuenta los parámetros que exige la CEAACES
- * Cumplimiento de disposiciones.
- * Asignar encargados en el seguimiento del POA.
- * Implementación de mecanismos.
- * Abrir las extensiones.
- * Incrementar un proceso de selección en la docencia.

CAPÍTULO IV

4. PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO LOS ANDES

4.1. Estructura del Plan Estratégico

- PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO
 - ✓ Antecedentes de la investigación
- FILOSOFÍA INSTITUCIONAL
 - ✓ Redefinición de misión, visión y valores corporativos.
- Objetivos Institucionales
 - ✓ Áreas de Iniciativa Estratégica
 - ✓ Mapa Estratégico
- Determinación de Objetivos Institucionales/Estratégicos
- Definición de Estrategias por Objetivo planteado
- Análisis de la Situación Actual
 - ✓ Mercado Objetivo
 - ✓ Características del Sector
 - ✓ Grupos de Interés y sus Expectativas
- Análisis FODA
- Matriz FODA
- Definición de los Objetivos Específicos, en base al modelo del CEAACES.
- Plan de Acción

A continuación se desarrolló cada uno de las fases que se implementarán dentro de este Plan Estratégico.

4.2. Propuesta

Diseñar un Plan Estratégico que contribuya al desarrollo institucional del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES, en el periodo 2017-2018.

4.3. Antecedentes de la investigación

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), como entidad pública, está encargada de regular y controlar el sistema de educación superior en lo que concierne a la calidad de las instituciones públicas y privadas que integran al Sistema Nacional de Educación Superior.

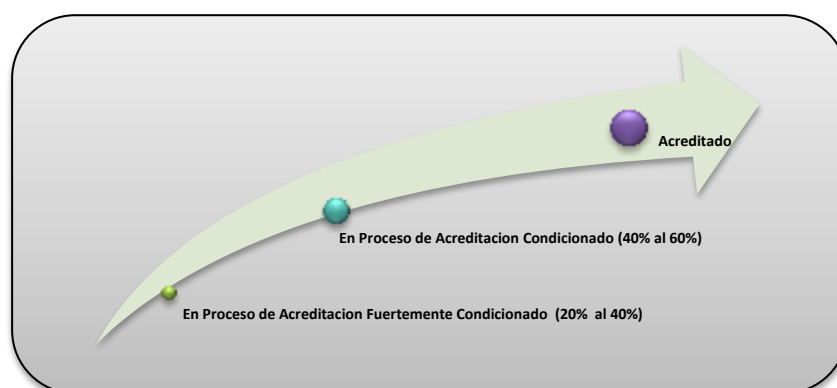
Como parte de la Educación Superior de derecho privado se encuentra el Instituto Tecnológico Superior Los Andes en la Ciudad y Provincia de Loja, el cual tiene como objetivo principal formar Tecnólogos íntegros y con valores, que aporten desarrollo económico, social, científico y tecnológico del país.

El 16 de abril del 2014, el Pleno del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior aprobó el modelo de evaluación institucional para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (ISTT) del país.

El artículo 9 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) establece que los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos que alcance un resultado estadístico de Acreditación del 40% al 60% serán los Institutos que se encuentren “En Proceso de Acreditación Condicionados”, asimismo este mismo artículo determina que los

Institutos que obtengan un resultado estadístico del 20% al 40%, serán los Institutos que se encuentren “En Proceso de Acreditación Fuertemente Condicionados”.

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el CEAACES somete al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES a un proceso riguroso de evaluación y acreditación, donde decreta el 14 de Junio de 2016, mediante la Resolución Nro. 629-CEAACES-SE-14-2016, la Categorización y Acreditación del mismo, donde califica al Instituto que se encuentra “En Proceso de Acreditación Condicionado” alcanzando un resultado estadístico del 53%.



En base a los resultados de la evaluación obtenida, nace la necesidad de realizar el presente Plan Estratégico, donde se ve oportunidad de emprender procesos de mejora para el progreso del Instituto, el desarrollo de éste Plan, claramente define los propósitos que pretende alcanzar la Institución en los próximos dos años.

Este Plan Estratégico está sujeto a los lineamientos que dispone el CEAACES, cabe recalcar que la Filosofía Institucional y Objetivos Institucionales/Estratégicos que se definieron dentro de éste Plan, están en estrecha relación con el desarrollo integral que requiere el País, tal como lo exige CEAACES.

4.4. Filosofía Institucional

En esta sección se redefine la visión, misión y valores Institucionales.

El Instituto Tecnológico Superior Los Andes, comprometido con la transformación social que armonice la calidad educativa a nivel superior de la Provincia de Loja cuenta con los siguientes elementos que rigen su filosofía institucional:

4.4.1. Misión

Se la considera como el primer paso dentro del proceso estratégico. La declaración de la misión siempre se la formula en un texto breve, donde se define la razón de ser y el propósito fundamental de la entidad, en esta sección también se expresa el servicio que brinda y la tarea esencial que tiene la Institución con sus clientes.

4.4.1.1. Misión del ITSLA

“Brindar educación superior de calidad e integral, formando profesionales competentes tanto en conocimientos, valores, innovación y emprendimiento, aportando así al desarrollo productivo de la Provincia de Loja”

A continuación se especifican los enunciados que integran la Misión Institucional:

✓ **Brindar educación superior de calidad e integral:** Significa que como institución de educación superior buscará la calidad en la educación y la formación integral de sus estudiantes en toda la oferta académica del mismo.

✓ **Formando profesionales competentes tanto en conocimientos, valores, innovación y emprendimiento:** La estrategia de diferenciación competitiva será que el

Instituto Los Andes forme profesionales competentes, considerando el valor agregado de la ética profesional y la formación en conocimientos innovadores y aptitud emprendedora en sus egresados y graduados.

✓ **Aportando al desarrollo productivo de la Provincia de Loja:** Está declaración es adecuada para la visión en cuanto al aporte al desarrollo económico dentro de la zona de influencia geográfica determinada por el mercado objetivo.

4.4.2. Visión

En la visión se expresa las aspiraciones o la posición futura que la Institución pretende alcanzar a largo plazo, además la visión debe ser planteada de una forma realista y alcanzable, de carácter inspirador y motivado.

4.4.2.1. Visión del ITSLA

“Ser en el 2018 el instituto de educación superior posicionado y líder de la Provincia de Loja en la formación de profesionales competentes y emprendedores, mediante una oferta académica innovadora y de vanguardia, lo cual contribuya al cambio de la matriz productiva nacional y al desarrollo de la Provincia”

4.4.3. Declaración de los Valores y/o Principios Institucionales

Son considerados como un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, también son considerados como pautas de conducta que guían el comportamiento de todos los funcionarios, sujetando a los mismos al cumplimiento de las disposiciones legales en una Institución, logrando así un desempeño de funciones de manera eficiente, para conseguir un ambiente laboral en la Institución.

Para cumplir con la Misión y alcanzar con éxito la Visión del Instituto, será necesario actuar en base a los siguientes principios y/o valores institucionales, los mismos que se definen a continuación:

✓ **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de nuestros actos y desarrollar las actividades correctamente y cumpliendo estrictamente las normativas aplicables (Reglamento Interno y Manual de Funciones).

✓ **Innovación:** Generar conocimientos, ideas y proyectos de vinculación que permitan cambiar y mejorar los aspectos sociales, tecnológicos e ideológicos.

✓ **Empoderamiento:** Incrementar y fomentar las capacidades, confianza, visión, para lograr generar cambios positivos en todos los grupos de interés del instituto para mejorar la situación del mismo, principalmente enfocada a la situación de la calidad educativa del Instituto.

✓ **Puntualidad:** Gestionar para lograr que se realicen las actividades y compromisos del Instituto a su debido tiempo (según lo planificado).

✓ **Honestidad:** Realizar las actividades con transparencia, utilizando bien el tiempo y los recursos del Instituto.

4.5. Objetivos Institucionales/Estratégicos

Las organizaciones del sector público y privado se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que es necesario, no solo permanecer, si no también crecer e innovar constantemente para ser más eficientes, eficaces y más competitivos en el mercado.

Es así, que el presente Plan Estratégico está enfocado en una herramienta de gestión estratégica llamada Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), herramienta que fue creada en 1992, por los Profesores; Robert Kaplan y David Norton, desde entonces ha sido aplicada con éxito alrededor del mundo en los últimos años como una herramienta clave para el éxito en las entidades grandes, medianas y pequeñas empresas del sector público y privado.²

Este Plan Estratégico está adaptado a la herramienta del Balanced Scorecard (BSC) con la finalidad de que la Institución cuente con una estructura lógica de los objetivos que pretende alcanzar a largo plazo, los cuales están claramente definidos e interrelacionados, de tal manera que se facilite su ejecución, seguimiento y control de los mismos.

En tal aspecto se define a continuación las Áreas de Iniciativa Estratégica y Mapa Estratégico del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, de los cuales se desglosan los Objetivos Institucionales/ Estratégicos.

4.5.1. Áreas de Iniciativa Estratégica

A las Áreas de Iniciativa Estratégica se la definió desde un aspecto macro ambiental de la Institución.

²<http://www.monografias.com/trabajos94/que-es-balanced-scorecard/que-es-balanced-scorecard.shtml>

Tabla N° 41: Área de Iniciativa Estratégica

PERSPECTIVA	ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA DEL INSTITUTO LOS ANDES
RESULTADOS FINANCIEROS Y SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño y resultados financieros ▪ Gestión de la vinculación social
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de negocios y de mercado ▪ Satisfacción de estudiantes
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento institucional
CAPITAL INTANGIBLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del Talento Humano ▪ Gestión de Tecnología de Información

FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

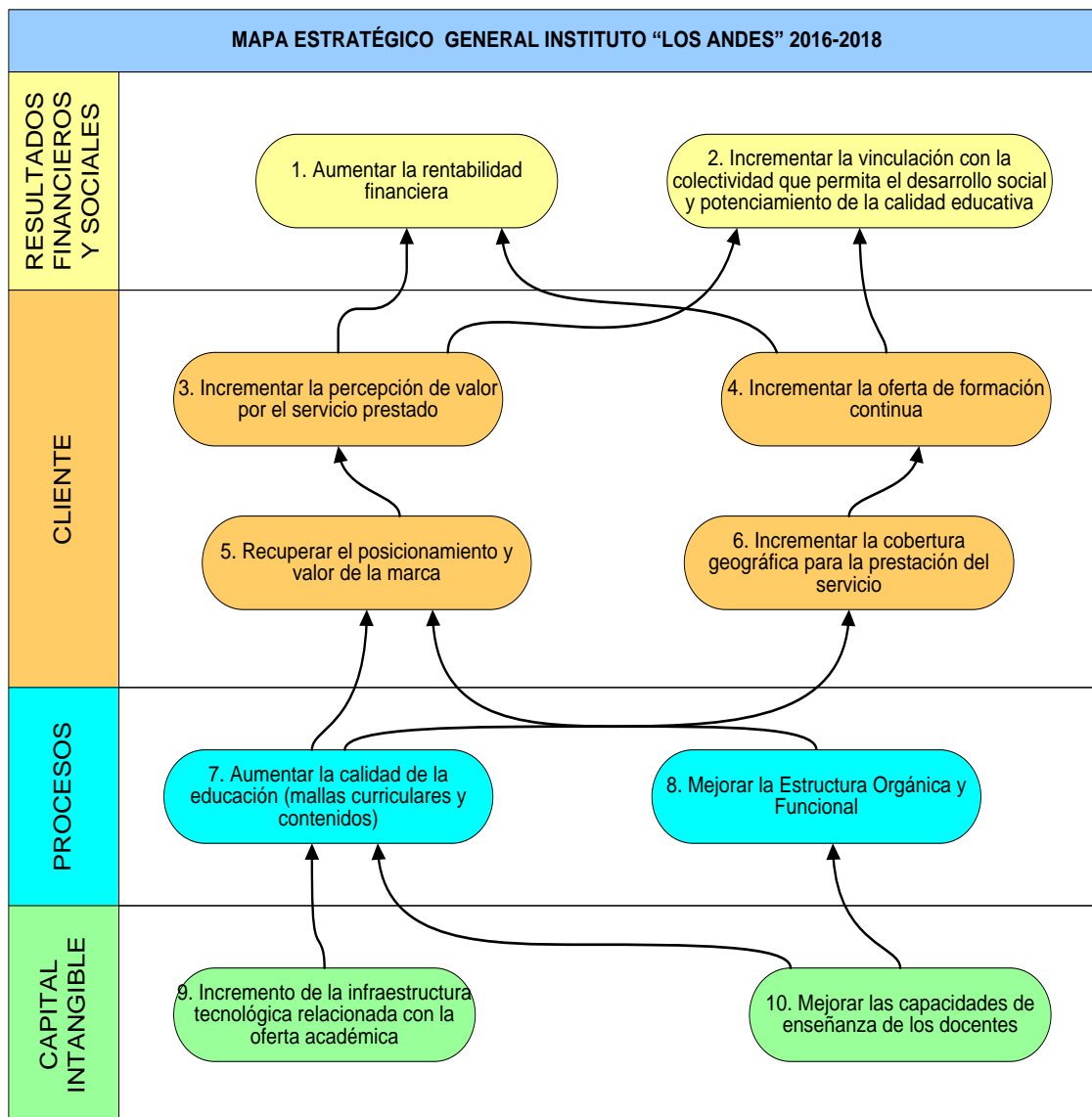
4.5.2. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ya que éste ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite a su vez visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

A continuación se presenta el Mapa Estratégico General, solamente a nivel de objetivos estratégicos, basado en las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), ajustado a la realidad y necesidades del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

Dentro de este mapa se observa los factores que aspira la Institución sobre cada perspectiva, determinando resultados o atributos a lograr: rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes y accionistas.

Gráfico N ° 22: Mapa Estratégico



FUENTE: Encuestas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

4.6. Determinación de los Objetivos Institucionales / Estratégicos

Con base a los aspectos antes mencionados de las Áreas de Iniciativa Estratégica y Mapa Estratégico, se definen a continuación los objetivos institucionales de la Institución, los cuales están orientados a cumplir la Misión e impulsar al Instituto Los Andes al logro de la Visión.

INCREMENTAR LA VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD QUE PERMITA EL DESARROLLO SOCIAL Y POTENCIAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

KPI's	Línea base	Meta 2018
Número de proyectos de vinculación con la sociedad implementados / Número de P.V. aprobados x 100	N/D	60%

AUMENTAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA

KPI's	Línea base	Meta 2018
ROA=Beneficio logrado durante el periodo /Activo Total	N/D	X%
ROE= Beneficio logrado durante el periodo /Patrimonio	N/D	X%

INCREMENTAR LA PERCEPCIÓN DE VALOR PARA EL SERVICIO PRESTADO

KPI's	Línea base	Meta 2018
Posicionamiento del valor de la Educación Tecnológica vs. Educación Universitaria	N/D	3er puesto

INCREMENTAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA

KPI's	Línea base	Meta 2018
Número de cursos ofertados en año base / Número de cursos ofertados año actual x 100	N/D	10%

RECUPERAR EL POSICIONAMIENTO Y VALOR DE LA MARCA

KPI's	Línea base	Meta 2018
Posicionamiento de la marca vs. Total de marcas existentes en el mercado meta	N/D	3er puesto

INCREMENTAR LA COBERTURA GEOGRÁFICA PARA EL AUMENTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS

KPI's	Línea base	Meta 2018
Número de estudiantes residentes en cantones diferente de Loja / Total de población estudiantil x 100	N/D	50%

AUMENTAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (MALLAS CURRICULARES Y CONTENIDOS)

KPI's	Línea base	Meta 2018
Número de materias mejoradas / Número total de materias existentes x 100	N/D	80%

MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL INSTITUTO

KPI's	Línea base	Meta 2018
% de inconformidades en la estructura orgánica y funcional	N/D	20%

INCREMENTAR LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA RELACIONADA CON LA OFERTA ACADÉMICA

KPI's	Línea base	Meta 2018
% de insatisfacción de los usuarios de TIC	N/D	15%

MEJORAR LAS CAPACIDADES DE ENSEÑANZA DE LA PLANTA DOCENTE

KPI's	Línea base	Meta 2018
Número de docentes con evaluaciones sobresalientes / Total de planta docente	N/D	75%

4.7. Definición de Estrategia por Objetivo Planteado

Dentro de este punto, se aplica la toma de decisiones oportunas, considerando las estrategias más adecuadas, de tal manera que en su conjunto se vea reflejado como va lograr el Instituto los objetivos establecidos.

A continuación se detalla las estrategias que efectuara el Instituto Tecnológico Superior Los Andes para la consecución de los Objetivos Institucionales/Estratégico.

INCREMENTAR LA VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD QUE PERMITA EL DESARROLLO SOCIAL Y POTENCIAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

- **Estrategia:** Potenciar la gestión de convenios con Aliados Estratégicos para el incremento de la vinculación con la sociedad.

AUMENTAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA.

- **Estrategia:** Mantener y promocionar los costos competitivos de colegiatura para la confrontación del incremento de la competencia.

INCREMENTAR LA PERCEPCIÓN DE VALOR PARA EL SERVICIO PRESTADO.

- **Estrategia:** Implementar el modelo de gestión de la marca para la diferenciación competitiva.

INCREMENTAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA.

- **Estrategia:** Extender la oferta académica en la provincia de Loja.

RECUPERAR EL POSICIONAMIENTO Y VALOR DE LA MARCA.

- **Estrategia:** Potenciar la oferta de becas para contribuir al desarrollo económico.

INCREMENTAR LA COBERTURA GEOGRÁFICA PARA EL AUMENTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS.

- **Estrategia:** Mejorar la infraestructura tecnológica para la implementación de educación virtual.

AUMENTAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (MALLAS CURRICULARES Y CONTENIDOS).

- **Estrategia:** Mejorar los contenidos de las materias para el incremento de la calidad educativa.

MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL INSTITUTO.

- **Estrategia:** Renovar la estructura orgánica y funcional del Instituto.

INCREMENTAR LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA RELACIONADA CON LA OFERTA ACADÉMICA.

- **Estrategia:** Implementar infraestructura tecnológica para la gestión académica y administrativa.

MEJORAR LAS CAPACIDADES DE ENSEÑANZA DE LA PLANTA DOCENTE.

- **Estrategia:** Potenciar las capacidades de enseñanza y conocimientos de los docentes para el incremento de la calidad educativa.

4.8. Análisis Situacional

Esta fase consiste en estudiar todas las circunstancias que le rodean al Instituto Tecnológico Superior Los Andes para detectar y anticiparse los posibles cambios y riesgos.

El mundo cambia de manera acelerada y por ello, es necesario conocer en qué se modifican los escenarios donde interactúan las personas y las organizaciones del entorno.

Para la realización del presente Análisis Situacional se han considerado aquellos elementos internos y externos que influyen en el desenvolvimiento del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

4.8.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo se lo determino con el fin de obtener resultados más eficientes, logrando así identificar de manera más específica cuál es nuestro segmento de mercado, todo esto con el objetivo de conocer claramente para quien va dirigido nuestro servicio. En tal aspecto el mercado objetivo del Instituto Los Andes es:

Aquellos bachilleres residentes en la Provincia de Loja, en especial aquellos que poseen fuentes de ingresos, sea por trabajos en relación de dependencia o fuentes propias, es decir trabajadores independientes; pertenecientes a una clase social media y que de sus ingresos destinen mensualmente por lo menos \$100. Considerando la identificación de estas personas, a aquellas que tienen una orientación psicológica hacia el emprendimiento, es decir generar sus propias fuentes de ingresos o mejorar aquellas que posean.

4.8.2. Características del Sector

Todo proceso de planificación debe partir del conocimiento y análisis de la situación actual del sector al que pertenece la organización, su entorno, mercado, realidad interna, mientras más claro y confiable sea el diagnóstico, menor incertidumbre se tendrá al momento de establecer los lineamientos estratégicos para el futuro del Instituto. Los principales cambios que se observan son en los siguientes ámbitos;

- ✓ Político.
- ✓ Económico.
- ✓ Social.
- ✓ Tecnológico.

Tabla N° 42: Cambios estratégicos que se visualizan

ÁMBITOS	¿QUÉ CAMBIOS ESTRATÉGICOS SE VISUALIZAN EN EL PAÍS?
<p>¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito político y económico?</p>	CAMBIO DE LINEAMIENTO POLÍTICO (ELECCIONES PRESIDENCIALES)
	AUMENTO DEL CONTROL POR PARTE DEL ORGANISMO REGULADOR (CEAACES)
	PÉRDIDA DEL PODER ADQUISITIVO POR PARTE DEL MERCADO META
	AUMENTO DE LA RECESIÓN ECONÓMICA
<p>¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito tecnológico en la industria?</p>	MEJORAMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE E-LEARNING (Educación y Capacitación a través de Internet - Tipo de enseñanza online)
	AUMENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE EDUCACIÓN VIRTUAL
	COMUNICACIÓN BASADA EN REDES SOCIALES/FORTALECIMIENTO DEL INTERNET
	AUMENTO DEL DESARROLLO Y ACCESO DE SOFTWARE LIBRE
<p>¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito social y de la comunidad en la industria?</p>	DISMINUCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE VALOR A EDUCACIÓN TECNOLÓGICA
	AUMENTO DE LA PERCEPCIÓN DE VALOR A EDUCACIÓN SUPERIOR (LIC. ING. MAESTRÍAS)
	DESCONFIANZA AL ACCESO DE INSTITUTOS POR EL CIERRE DE LOS MISMOS
	AUMENTO DE LAS NECESIDADES DE EDUCACIÓN INNOVADORA (RELACIONADA A CAMBIO MATRIZ PRODUCTIVA) Y GENERADORES DE EMPRENDIMIENTO
<p>¿Qué aspectos de otras industrias o grupos estratégicos podrían ser incorporados a esta industria?</p>	TECNOLOGÍA MEJORADA
	PROCESOS CLARAMENTE DEFINIDOS
	PERSONAL CAPACITADO, APTO, COMPROMETIDO Y COMPETENTE

4.8.3. Grupos de interés y sus expectativas

Los Grupos de Interés son aquellos grupos que mantienen algún tipo de relación con la Institución; Se consideró como grupo de interés del Instituto Los Andes a sus Directivos, Administrativos, Docentes y Estudiantes, debido a que los mismos tienen alguna expectativa de su gestión o calidad de servicio que brinda la Institución.

Tabla N° 42: Grupos de interés y sus expectativas

GRUPOS DE INTERÉS	REQUERIMIENTOS
ESTUDIANTES	INFRAESTRUCTURA FÍSICA ADECUADA
	AUMENTO DE LA CALIDAD DE EDUCACIÓN IMPARTIDA
	DOCENTES IDÓNEOS
	AUMENTO DE LA COBERTURA GEOGRÁFICA DEL SERVICIO
	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA PARA LABORATORIOS
	MALLAS CURRICULARES ACORDES A LAS CARRERAS OFERTADAS
	AUMENTO DE LA OFERTA ACADÉMICA (CARRERAS INNOVADORAS)
DOCENTES	SALARIOS COMPETITIVOS
	ESTABILIDAD LABORAL
	PLAN DE CARRERA (DESARROLLO INTERNO)
	CAPACITACIÓN EN CONTENIDOS RELACIONADOS A METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA
EMPLEADOS	VINCULACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIO DEL INSTITUTO
DIRECTIVOS	INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD
	AUMENTO DEL VOLUMEN DE ESTUDIANTES
	AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA GEOGRÁFICA
	DESARROLLO DE UNA CULTURA DE EMPODERAMIENTO

FUENTE: Encuestas y Entrevistas Aplicadas

ELABORACIÓN: La Autora

4.9. Análisis FODA

Esta herramienta permitió obtener un diagnóstico preciso sobre la situación actual del Instituto Los Andes, permitiéndonos de esta manera conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del mismo.

Los resultados obtenidos en esta etapa, releva los Puntos Fuertes (PF) y Puntos Débiles (PD) de la Institución, los cuales son factores importantes que forman parte de la Ventaja o Desventaja competitiva del Instituto.

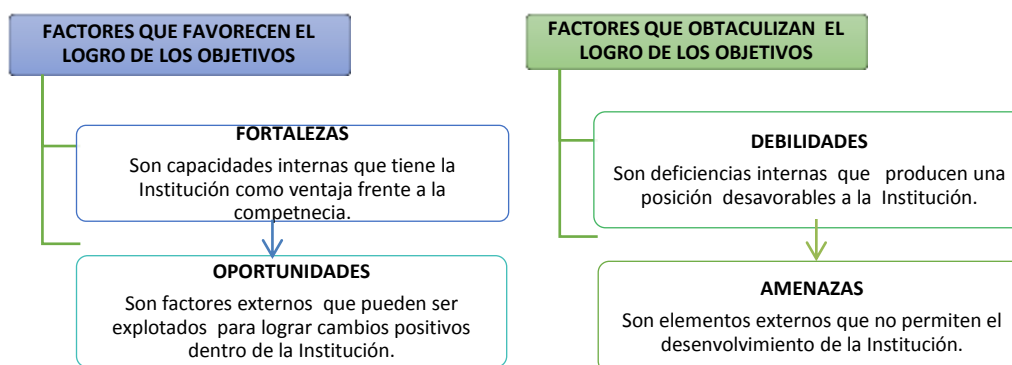


Tabla N° 43: Fortalezas que presenta el Instituto

F	FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Buen clima laboral		X	
2	Mejoramiento de la estructura interna (funciones / responsabilidades)		X	
3	Predisposición al cambio		X	
4	Docentes establecidos de acuerdo a su perfil para impartir clases	X		
5	Infraestructura actual adecuada al volumen de clientes (Presencial)		X	
6	Marca posicionada e identificada en el mercado			X
7	Costos de colegiatura competitivos	X		
8	Oferta académica diferenciada (Comunicación Audiovisual)			X
9	Acreditación para la oferta académica tipo Sierra-Costa y flexibilidad de horarios de estudios	X		
10	Personal Directivo estable y estructurado con experiencia en gestión educativa		X	
11	Plan de becas	X		
12	Cuenta con unidades de producción		X	

Tabla N° 44: Debilidades que presenta el Instituto

D	DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Docentes poco empoderados	X		
2	Docentes sin capacitación (Metodológica de enseñanza)	X		
3	Resistencia al cambio en ciertas áreas		X	
4	Falta de infraestructura tecnológica y física		X	
5	Débil gestión de marca	X		
6	Contenidos no guardan coherencia con las carreras	X		
7	Exigencias del organismo de control que no pueden ser atendidas (adquirir edificio propio)	X		
8	Débil estructura orgánica y funcional	X		
9	Falta de incorporación de tecnología para gestión administrativa	X		
10	Deficiente estabilidad financiera para contratación de docentes (Tiempo Completo y Medio Tiempo)	X		
11	Débil gestión de cobranza (Pago de Pensiones)	X		
12	Estancamiento de la oferta académica	X		
13	Poca inversión publicitaria		X	
14	Poca investigación académica	X		

Tabla N° 45: Oportunidades que presenta el Instituto

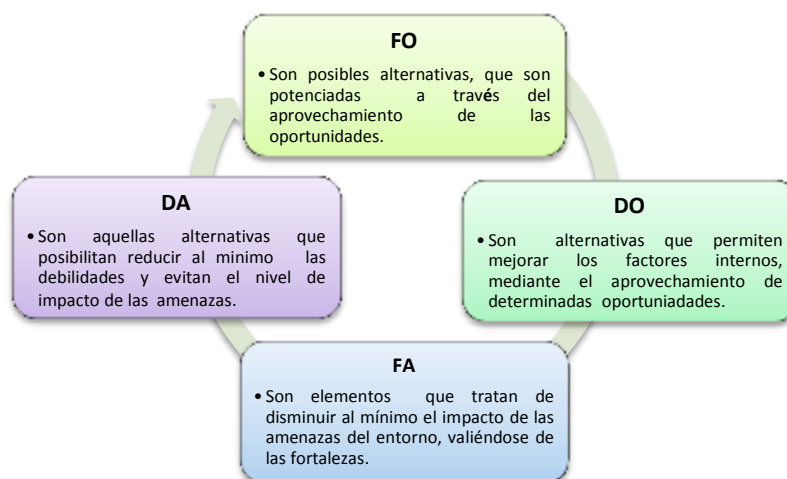
O	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Nichos de mercado con necesidades de educación virtual	X		
2	Necesidades en el mercado de la provincia por falta de acceso educativo	X		
3	Necesidad de la colectividad de vincularse con entidades educativas	X		
4	Nichos de mercado en Provincias cercanas (Zamora/El oro)			X
5	Incremento de tecnologías de educación virtual	X		
6	Aumento de tecnologías para la gestión académica	X		

Tabla N° 43: Amenazas que presenta el Instituto

A	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Incremento de la competencia (mas institutos)		X	
2	Recesión económica del mercado meta	X		
3	Aumento y mejoramiento de la oferta académica de la competencia	X		
4	Posibilidad de eliminación de barreras de ingreso a Universidades Públicas			X
5	Aumento de control del organismo regulador		X	
6	Pérdida de poder adquisitivo del mercado meta	X		
7	Competencia desleal	X		

4.10. Matriz FODA

A partir de los resultados obtenidos del análisis interno y externo de la Institución, se puede crear la Matriz FODA, permitiéndonos determinar las estrategias; Fortalezas/Oportunidades (FO), Debilidad/Oportunidades (DO), Fortalezas/Amenazas (FA) y Debilidades/Amenazas (DA), las cuales se derivan del cruce de los factores del FODA, las mismas que están destinadas a potenciar los elementos positivos y a controlar los factores que pueden tener una incidencia negativa en la Institución.



MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen ambiente laboral ▪ Mejoramiento de la estructura interna (funciones / responsabilidades) ▪ Predisposición al cambio (CEAACES) ▪ Docentes establecidos de acuerdo a su perfil para impartir clases ▪ Infraestructura actual adecuada al volumen de clientes (Presencial) ▪ Marca posicionada e identificada en el mercado ▪ Costos de colegiatura competitivos ▪ Oferta académica diferenciada (Comunicación Audiovisual) ▪ Acreditación para oferta académica tipo Sierra-Costa y horarios diurnos – nocturnas ▪ Personal Directivo estable y estructurado con experiencia en gestión educativa ▪ Plan de becas ▪ Cuenta con unidades de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Docente poco empoderados ▪ Docente sin capacitación (metodológica de enseñanza) ▪ Resistencia al cambio en ciertas áreas ▪ Falta de infraestructura tecnológica y física ▪ Débil gestión de marca ▪ Contenidos no guardan coherencia con las carreras ▪ Exigencias del organismo de control que no pueden ser atendidas (adquirir edificio propio) ▪ Débil estructura orgánica y funcional ▪ Alta de incorporación de tecnología para gestión administrativa ▪ Deficiente estabilidad financiera para contratación de docentes (Tiempo Completo y Medio Tiempo) ▪ Débil gestión de cobranza (Pagos de Pensiones) ▪ Estancamiento de la oferta académica ▪ Poca inversión publicitaria ▪ Poca investigación académica
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nichos de mercado con necesidades de educación virtual ▪ Necesidades en el mercado de la provincia por falta de acceso educativo ▪ Necesidad de la colectividad de vincularse con entidades educativas ▪ Nichos de mercado en provincias cercanas (Zamora/El oro) ▪ Incremento de tecnologías de educación virtual ▪ Aumento de tecnologías para la gestión académica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciar las unidades de producción para el incremento de la vinculación con la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la infraestructura tecnológica para implementar la educación virtual ➤ Incrementar la oferta académica en la provincia de Loja ➤ Implementar infraestructura tecnológica para la gestión académica y administrativa
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la competencia (mas institutos) ▪ Recesión económica del mercado meta ▪ Aumento y mejoramiento de la oferta académica de la competencia ▪ Posibilidad de eliminación de barreras de ingreso a universidad pública ▪ Aumento de control del organismo regulador ▪ Pérdida de poder adquisitivo del mercado meta ▪ Competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener y promocionar los costos competitivos de colegiatura para la confrontación del incremento de la competencia ➤ Potenciar lo oferta de becas para contribución al desarrollo económico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar los contenidos de las materias para el incremento de la calidad educativa/ potenciar las capacidades de enseñanza y conocimientos de los docentes para el incremento de la calidad educativa. ➤ Mejorar la estructura orgánica y funcional de ITSLA ➤ Implementar el modelo de gestión de la marca para la diferenciación competitiva

4.11. Definición de Objetivos Específicos

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la Institución, se procedió a la determinación de los Objetivos Específicos, los cuales están expresados de manera específica, realista, comprensible, flexible y programada, de esta manera logrando así que el Instituto tenga claro lo que pretende alcanzar en los próximos 2 años. Los objetivos que se los detallan a continuación definen el camino a seguir del Instituto Tecnológico Los Andes, para llegar al logro de la Visión. A continuación se determinó los siguientes objetivos por criterio del modelo del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior para ISTT. (**Ver Anexo 3**)

4.11.1. Objetivos del Criterio Pertinencia

<i>OBJETIVOS PROPUESTOS</i>	<i>INDICADOR</i>
Establecer un sistema de seguimiento integral a egresados y graduados, para el alcance de al menos el 0,010 de peso del respectivo indicador hasta el 2018.	Seguimiento implementado
Incrementar la vinculación con los grupos de interés del Instituto, para lograr el 0,015 de peso del respectivo indicador hasta el 2018.	Proyectos de vinculación
Aumentar el número de actividades de vinculación relacionadas al área académica para el incremento del peso del indicador respectivo al 0,010 hasta el 2018.	Actividades de vinculación.

4.11.2. Objetivos del Criterio Currículo

<i>OBJETIVOS PROPUESTOS</i>	<i>INDICADOR</i>
Mejorar los perfiles de egresados basado en las necesidades de los grupos de interés, para el alcance del 0,009 de peso del indicador respectivo hasta el 2018.	Perfiles consultados

4.11.3. Objetivos del Criterio Calidad de Docencia

<i>OBJETIVOS PROPUESTOS</i>	<i>INDICADOR</i>
Mejorar la disponibilidad del talento humano de docente para la impartición de clases y planificación curricular, hasta alcanzar el 0,18 de peso del indicador hasta el 2018.	Suficiencia Docentes TC/MT
Incrementar el tiempo de dedicación de los docentes MT a actividades enfocadas al mejoramiento de la calidad de la educación, para obtener el 0,013 de peso del indicador hasta el 2018.	Carga horaria docentes MT
Establecer un proceso formal y normativo de selección de docentes, tanto a tiempo completo como tiempo parcial, el cual garantice el alcance del 0,010 de peso de su respectivo indicador hasta el 2018.	Selección de docentes
Fomentar la formación tecnológica en la planta docente, para el logro del 0,012 de peso del indicador correspondiente hasta el 2018.	Docentes Tecnólogos (en asignaturas tecnológicas)
Fomentar la formación académica de los docentes relacionada a las carreras ofertadas por el Instituto, para conseguir el 0,013 de peso del indicador hasta el 2018	Actualización Profesional
Establecer un modelo de generación e incentivo de publicaciones académicas en los docentes y estudiantes, para el logro del 0,01 de peso del indicador hasta el 2018	Publicaciones
Establecer un modelo de generación e incentivo de producción técnica en los docentes y estudiantes, para el logro del 0,014 de peso del indicador hasta el 2018.	Producción técnica
Establecer y fomentar la investigación e innovación académica, para el logro del 0,010 de peso del indicador correspondiente hasta el 2018.	Estructura de investigación e innovación

4.11.4. Objetivos del Criterio Infraestructura

<i>OBJETIVOS PROPUESTOS</i>	<i>INDICADOR</i>
Renovar la gestión de biblioteca basada en las necesidades de las carreras y docentes, para alcance del 0,017 de peso del indicador correspondiente al 2018.	Funcionalidad de la biblioteca
Mejorar la infraestructura física para el acceso a personas con discapacidad físico, para el logro del 0,012 de peso del indicador correspondiente al 2018.	Accesibilidad

Mejorar las áreas de esparcimiento institucional para el alcance del 0,010 de peso del indicador correspondiente al 2018.	Espacios de bienestar
Corregir la capacidad de acceso a internet para usuarios autorizados del instituto, logrando al menos el 0,015 de peso del indicador correspondiente al 2018.	Ancho de banda

4.11.5. Objetivos del Criterio Ambiente Institucional

<i>OBJETIVOS PROPUESTOS</i>	<i>INDICADOR</i>
Actualizar la normativa interna para el acceso al instituto de aquellos grupos vulnerables logrando un 0,013 de peso del indicador correspondiente, al 2018.	Acción afirmativa
Mejorar el proceso de admisión estudiantil para el alcance de 0,016 del peso del indicador, al 2018.	Proceso de admisión

4.12. Plan de Acción

Corresponde a un cronograma de trabajo, donde se detalla las actividades que implementará el Instituto Tecnológico Superior Los Andes, para lograr elevar los niveles de calidad en los que fue evaluada la Institución, por el CEAACES.

Esté Plan de Acción está conformado por; indicadores, actividades, períodos de ejecución, responsables y por medios de verificación.

PLAN DE ACCIÓN DE PERTINENCIA					
INDICADOR	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		<i>Fch. Inicio (mm/año)</i>	<i>Fch. Fin (mm/año)</i>		
Seguimiento implementado	Realizar la base de datos de egresados y graduados.	Sep.-16	Dic-16	VICERRECTORADO	Base de datos de egresados y graduados
	Establecer el responsable de seguimiento a egresados y graduados.	Sep.-16	Dic-16	VICERRECTORADO	Acta oficial de la resolución del encargado
	Realizar un encuentro de retroalimentación con egresados y graduados en el 2017.	Feb-17	Mar-17	VICERRECTORADO	Registro de asistencia a encuentro de egresados y graduados
Proyectos de vinculación	Elaborar proyectos de vinculación con los grupos de interés del Instituto.	Oct-16	Feb-17	RECTORADO	Proyectos de vinculación
	Gestionar la aprobación de proyectos de vinculación en el Consejo Académico.	Feb-16	Mar-17	RECTORADO	Acta de Consejo Académico
	Iniciar la implementación de los proyectos de vinculación aprobados.	Mar-17	Dic-17	RECTORADO	Proyectos de vinculación aprobados
Actividades de vinculación	Realizar el programa de actividades de capacitación académica para el 2017.	Ene-17	Mar-17	VICERRECTORADO	Programa de actividades de capacitación académica desarrollado
	Gestionar aprobación del programa de actividades capacitación académica en Consejo Académico.	Abr-17	May-17	VICERRECTORADO	Acta de Consejo Académico
	Aplicar el programa de actividades de capacitación académica.	Jun-17	Dic-17	VICERRECTORADO	Registro de asistentes a eventos de capacitación académica

PLAN DE ACCIÓN DEL CRITERIO DE CURRÍCULO					
INDICADOR	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Fch. Inicio (mm/año)	Fch. Fin (mm/año)		
Perfiles consultados	Realizar el análisis a los perfiles de egresados basados en las necesidades del entorno del sector.	Abr-17	May-17	VICERRECTORADO	Informe de análisis de perfiles de egresados
	Establecer las propuestas de mejora a los perfiles de egresados.	Jun-17	Jul-17	VICERRECTORADO	Informe de mejora a perfiles de egresados
	Gestionar aprobación de cambios a los perfiles de egresados en Consejo Académico	Jul-17	Ago-17	VICERRECTORADO	Acta de Consejo Académico
	Coordinar la implementación de los cambios a perfiles de egresados en los ámbitos correspondientes.	Sep-17	Jun-18	VICERRECTORADO	Informe de seguimiento a perfiles de egresados

PLAN DE ACCIÓN DEL CRITERIO CALIDAD DE DOCENCIA					
INDICADOR	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Fch. Inicio (mm/año)	Fch. Fin (mm/año)		
Suficiencia Docentes TC/MT	Establecer proyecto de ampliación de asistencia de docentes a planificación curricular, vinculación con la sociedad y atención a estudiantes.	Nov-16	Dic-16	VICERRECTORADO	Proyecto de ampliación de asistencia
	Gestionar aprobación de proyectos de asistencia docente en Consejo Académico.	Ene-17	Feb-17	VICERRECTORADO	Acta de Consejo Académico

	Implementar el proyecto de asistencia docente.	Mar-17	Dic-17	VICERRECTORADO	Informe de seguimiento a proyecto de ampliación de asistencia
Carga horaria docentes MT	Establecer proyecto de equilibrio de carga horaria de docentes a MT en actividades de mejoramiento de la calidad educativa.	Sep-16	Dic-16	VICERRECTORADO	Proyecto de equilibrio de carga horaria docentes MT
	Gestionar aprobación de proyectos de equilibrio de carga horaria docentes MT en Consejo Académico.	Ene-17	Feb-17	VICERRECTORADO	Acta de Consejo Académico
	Implementar el proyecto de equilibrio de carga horaria docentes MT.	Mar-17	Dic-17	VICERRECTORADO	Informe de seguimiento a proyecto de equilibrio carga horaria docentes MT
Selección de docentes	Definir y documentar el proceso de selección de docentes.	Sep-16	Oct-16	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Manual de selección de docentes
	Gestionar la aprobación del manual de selección de docentes en el Consejo Académico.	Nov-16	Dic-16	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Acta de Consejo Académico
	Implementar los procesos y políticas aprobadas para la selección de docentes.	Ene-17	Dic-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Registros de selección de docentes
Actualización Profesional	Realizar proyecto de actualización profesional de los docentes en áreas relacionadas a las carreras ofertadas.	Ene-17	Mar-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Proyecto de actualización profesional de la planta docente
	Gestionar aprobación del proyecto de actualización profesional de los docentes en consejo académico.	Abr-17	May-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Acta de Consejo Académico

	Implementar el proyecto de actualización profesional de los docentes en áreas relacionadas a las carreras ofertadas	Jun-17	Jun-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Informe de seguimiento a proyecto de actualización de planta docente
Publicaciones	Establecer el proyecto para la implementación de un modelo de generación e incentivo de publicaciones académicas en los docentes y estudiantes.	Feb-17	Abr-17	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	Proyecto del modelo de publicaciones
	Gestionar la aprobación del modelo de publicaciones académicas	May-17	Jun-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Acta de Consejo Académico
	Implementar el modelo de publicaciones académicas.	Jul-17	Dic-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Informe de seguimiento a modelo de publicaciones
Producción técnica	Establecer el proyecto para la implementación de un modelo de producción técnica en los docentes y estudiantes.	Jun-17	Sep-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Proyecto del modelo de producción técnica
	Gestionar la aprobación del modelo de producción técnica	Oct-17	Nov-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Acta de Consejo Académico
	Implementar el modelo de producción técnica.	Dic-17	Dic-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Informe de seguimiento a modelo de producción técnica
Estructura de investigación e innovación	Definir el plan anual de estructura y lineamientos de investigación académica.	Ene-17	Mar-17	VICERRECTORADO	Plan anual de estructura y lineamientos de investigación
	Gestionar la aprobación del plan de estructura y lineamientos de investigación académica.	Abr-17	May-17	VICERRECTORADO	Acta de Consejo Académico
	Socializar e implementar el plan de estructura y lineamientos de investigación académica.	Jun-17	Dic-18	VICERRECTORADO	Informe de seguimiento a plan de estructura y lineamientos de investigación académica

PLAN DE ACCIÓN DEL CRITERIO DE INFRAESTRUCTURA					
INDICADOR	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Fch. Inicio (mm/año)	Fch. Fin (mm/año)		
Funcionalidad de la biblioteca	Definir el procedimiento para la gestión de biblioteca, en el que se determine las necesidades de docentes y estudiantes.	Jun-17	Ago-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Manual de procedimientos de gestión de biblioteca
	Gestionar la aprobación del manual para la gestión de biblioteca.	Sep-17	Oct-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Acta de consejo académico
	Iniciar la implementación y cumplimiento del manual para la gestión de biblioteca.	Nov-17	Dic-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Informe de seguimiento al cumplimiento del manual de procedimientos para la gestión de biblioteca
Accesibilidad	Determinar las posibles mejoras a la infraestructura física para garantizar el acceso a personas con discapacidad física y su respectivo presupuesto y cronograma de ejecución.	Ago-17	Nov-17	DIRECCIÓN MINISTRATIVA	Proyecto de adecuaciones físicas
	Gestionar la aprobación de mejoras a la infraestructura física en consejo académico.	Dic-17	Ene-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Acta Consejo Académico
	Implementar las adecuaciones físicas.	Feb-18	Dic-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Informe de fiscalización a adecuaciones físicas
Espacios de bienestar	Determinar las posibles mejoras a la infraestructura física para garantizar el bienestar estudiantil y su respectivo presupuesto y cronograma de ejecución.	Ago-17	Nov-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Proyecto de adecuaciones físicas
	Gestionar la aprobación de mejoras a la infraestructura física en consejo académico.	Dic-17	Ene-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Acta Consejo Académico
	Implementar las adecuaciones físicas	Feb-18	Dic-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Informe de fiscalización a adecuaciones físicas
	Establecer las propuestas de mejora al ancho de banda para el acceso a los usuarios del	Ene-17	Mar-17	SOPORTE TÉCNICO	Propuesta de mejora al ancho de banda

Ancho de banda	servicio de internet.				
	Determinar el presupuesto anual de mejora al ancho de banda y gestionar aprobación de rectorado.	Abr-17	May-17	SOPORTE TÉCNICO	Aprobación de rectorado
	Adquirir el ancho de banda autorizado.	Jun-17	Dic-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Factura de adquisición

PLAN DE ACCIÓN DEL CRITERIO AMBIENTE INSTITUCIONAL					
INDICADOR	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		<i>Fch. Inicio (mm/año)</i>	<i>Fch. Fin (mm/año)</i>		
Acción afirmativa	Realizar la actualización de la normativa interna en la cual se incluyan directrices de beneficio a grupos vulnerables.	Jun-17	Ago-17	RECTORADO	Borradores de normativa actualizada
	Gestionar la aprobación de la normativa interna actualizada.	Sep-17	Oct-17	RECTORADO	Acta del consejo académico
	Coordinar la implementación de los cambios a la normativa interna en los ámbitos correspondientes.	Nov-17	Dic-18	RECTORADO	Informe de seguimiento a normativa actualizada e implementada
Proceso de admisión	Levantar y documentar los procesos de admisión estudiantil.	Jun-17	Jul-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Borrador de procesos de admisión estudiantil
	Gestionar la aprobación e implementación de los procesos de admisión estudiantil.	Ago-17	Sep-17	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Manual de procesos aprobado
	Implementar un sistema de orientación vocacional relacionado a los procesos de admisión estudiantil.	Ago-17	Dic-18	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Seguimiento al sistema de orientación vocacional

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- De la presente investigación se puede concluir que la inestabilidad de Directivos en el INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES, no le ha permitido desarrollar un Plan Estratégico que mejore e impulse el progreso de la Institución.
- Luego de que la Institución fuese sometida a un procesado riguroso de evaluación y acreditación por el ente regulador CEAACES, se evidencia que no se ha desarrollado un Plan Operativo Anual (POA) que ayude a elevar los niveles de calidad en los que fue evaluada (Pertinencia, Currículo, Calidad de Docencia, Infraestructura, Ambiente Institucional) la Institución.
- De los datos obtenidos de la presente investigación, se evidencia que la infraestructura actual que posee el Instituto, no brinda las condiciones apropiadas para el desarrollo del proceso educativo, estas carencias han creado congestionamiento, malestar y han restado imagen a la Institución.
- La Planta de Docentes no ha sido sometida a un proceso de selección; por lo que no garantiza una formación tecnológica de calidad que aporte al desarrollo económico, social, científico y tecnológico de la Provincia.
- El Instituto Tecnológico Superior Los Andes necesita contar con un cuerpo de docentes a TC, MT, para garantizar los procesos de formación tecnológica e impulsar proyectos de investigación y vinculación.

- Existe desconociendo en los grupos de interés sobre el Reglamento Interno del Instituto, lo que ha provocado irregularidades en el desarrollo de las funciones encargadas en algunos de los Funcionarios.
- El Instituto Tecnológico Superior Los Andes no ha brindado capacitaciones y actualizaciones para el desarrollo del talento humano del Área Administrativa y Docencia, que contribuya a incrementar la calidad del servicio que brinda la Institución.
- Existe una percepción positiva por partes de los estudiantes con relación a la imagen institucional, por cuanto el Instituto cuenta con factores positivos tales como: Oferta Académica, precio del valor del ciclo y Plan de becas, lo que ha permitido fortalecer su posicionamiento en la sociedad y a ser frente a la competencia.
- Se evidencia una débil gestión con Aliados Estratégicos, lo cual ha limitado la vinculación con la sociedad y la realización de proyectos sociales.

Recomendaciones:

- Se recomienda a la actual Administración del Instituto considerar la propuesta de Plan Estratégico para el Instituto Tecnológico Superior Los Andes, para promover la gestión de la calidad de la educación y el desarrollo institucional.
- Para elevar los niveles de calidad en los criterios que fue evaluada la Institución dentro del proceso de Acreditación, es importante tomar cuenta el presente Plan Operativo Anual (POA), en el cual se determinó las principales líneas de acción que deberá desarrollar el Instituto en los próximos dos años.

- Considerando que la infraestructura de una entidad es fundamental para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se recomienda a las Autoridades del Instituto trabajar en base de las debilidades identificadas en la parte física de la Institución, para que se solucionen los problemas existentes de infraestructura.

- Se exhorta a las Autoridades del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, para que se construya una normativa en el cual se establezca un proceso de selección de sus docentes, que permita contar con personal idóneo, que aporte a una eficiente formación profesional en los estudiantes que aquí se educan.

- El Instituto Tecnológico Superior Los Andes en los próximos periodos de clases deberá contratar Docentes a TC y MT, para que la Institución cuente con suficientes docentes que laboren de forma estable, para garantizar el desarrollo de actividades académicas como: planificaciones curriculares, proyectos de investigación, vinculación, entre otras, promoviendo así una educación de excelencia.

- Socializar el Reglamento Interno y estructurar un Manual de Funciones que permita orientar a todo el personal para que asuman responsabilidades y se genere un compromiso institucional; en el cual se determine las funciones que les corresponda a cada uno; e impulsando así la generación de un servicio ágil, eficiente, profesional y personalizado de parte de los Administrativos y Docentes de la Institución.

- Diseñar y planificar programas de capacitación, de manera que estos puedan ser dirigidos a todas las áreas que forman parte de la institución, para que sus actores puedan adquirir nuevos conocimientos que se encuentren a la par con la ciencia y la tecnología actual, logrando así, brindar un servicio de calidad.

- Continuar mejorando la calidad del servicio, a través del rediseño de las actuales carreras y la implementación de proyectos con Carreras Innovadoras, para potenciar los elementos diferenciadores que permitan mejorar la imagen institucional, el incremento de estudiantes y hacer frente a la competencia.

- Designar un presupuesto anual para la publicidad de la Institución, con el fin de potenciar la imagen del Instituto Tecnológico Superior Los Andes dentro de la Ciudad y Provincia de Loja.

- El Instituto Tecnológico Superior Los Andes deberá gestionar convenios con Aliados Estratégicos (GAD, EMPRESAS, ENTIDADES DE EDUCACIÓN SUPERIOR) y adicionalmente deberá considerar la creación de un departamento de investigación y conformar equipo de docentes investigadores a tiempo completo, que generen actividades de vinculación con la sociedad y desarrollen proyectos innovadores.

6. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ✓ ALTAIR. (s.f.). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO*.
- ✓ Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estrategico*. Mexico: Libro Impreso.
- ✓ Luis Pimentel Villalaz, M. (1999). *Introduccion a la Planeacion Estatalica*. Libro Impreso.

Internet:

- ✓ Alex, K. (s.f.). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- ✓ ALTAIR. (s.f.). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO*.
- ✓ Altair. (s.f.). *La Elaboración del plan estratégico*. http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf.
- ✓ Cabrera, J. L. (07 de Julio de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>
- ✓ CIS. (s.f.). Obtenido de http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/quesunaencuesta.html
- ✓ Concepto.de. (2015). Obtenido de <http://concepto.de/metodo-inductivo/>
- ✓ ConocimientosWeb.net. (15 de Abril de 2015). *Importancia del Plan Estratégico*. Obtenido de <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha25702.html>
- ✓ Cryterium. (2016). *guiadelacalidad.com*. Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- ✓ Cuenca, M. (2010). *Plan estratégico*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1551/1/TESIS%20DE%20GRADO.pdf>
- ✓ Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

- ✓ Glagovsky, H. E. (12 de Noviembre de 2001). *Teoría del análisis FODA*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-del-analisis-foda/>
- ✓ Grandes Pymes. (2014). Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- ✓ Grupo Morzing Corporation. (21 de Octubre de 2011). Obtenido de <http://gmorzingc.blogspot.com/2011/10/metodo-analitico-de-la-investigacion.html>
- ✓ Hernandez, M. L. (23 de Abril de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones>
- ✓ Huamaní, P. L. (10 de Mayo de 2005). Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- ✓ INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL. (12 de Septiembre de 2013). *BLOG DE WORDPRESS.COM*. Obtenido de <https://innocreatividad.com/2013/09/12/las-6-fases-del-plan-estrategico-los-10-riesgos-que-nos-enfrentamos-si-no-tenemos-plan-2x1-estamos-que-lo-tiramos-oiga/>
- ✓ Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico*. México: Libro Impreso.
- ✓ J.Villasuso Licencia Creative Commons. (s.f.). *Método científico*. Obtenido de http://newton.cnice.mec.es/materiales_didacticos/mcientifico/
- ✓ Jiménez, A. (s.f.). Obtenido de <http://shounyalamilla.blogspot.com/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html>
- ✓ Luis Pimentel Villalaz, M. (1999). *Introducción a la Plantación Estrategia*. Libro Impreso.
- ✓ Posadas, J. F. (10 de Abril de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- ✓ Vicuña, J. M. (22 de Agosto de 2009). *El Plan Estratégico en la Practica*. Madrid: 2da Edición.

7. ANEXOS

ANEXO 1: Certificado de Autorización



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
Lider en innovación académica

Loja, Agosto del 2016.

Dra.:
Marleni Rafaela Mendieta Aguirre Mg.Sc.
RECTORA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES

CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN:

A la Sra. Magdalena de Jesús Yaca Lima, con cedula de identidad N° 1105589871, estudiante del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, de la carrera de Mercadotecnia, para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional, comprometiéndome a brindarle toda información requerida durante el proceso de desarrollo del presente trabajo investigativo.

Misma que me permite certificar, con la finalidad de que la estudiante pueda continuar con los trámites de Ley.

Atentamente;



Dra. Marleni Rafaela Mendieta Aguirre Mg.Sc.
RECTORA DEL ITSLA



www.institutolosandes.edu.ec

Campus Loja: Avda. Médica Poma 2030-A, P.O. Box 104000 y Viveros de la Unidad de Mejoramiento y Mejoramiento - Telefax: (593) 07 2572870
Cel: 099 1944140 - E-mail: rectoria@institutolosandes.edu.ec

Fotografía N° 3: Entrevista a las Autoridades del Instituto Los Andes



Fotografía N° 5: Encuestas a los Jóvenes Estudiantes del Instituto Los Andes



ANEXO 3: Análisis de Objetivos Específicos

CRITERIO DE PERTINENCIA

Nombre del indicador	ANÁLISIS QUE LLEVARON A LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS		Causas raíz de los factores encontrados	Objetivos propuestos
	Factores internos	Factores externos		
Proyecto institucional	MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA INTERNA (FUNCIONES / RESPONSABILIDADES)	NICHOS DE MERCADO CON NECESIDADES DE EDUCACIÓN VIRTUAL	El instituto no cuenta con procesos formalizados, los cuales permitan garantizar un seguimiento y control para el cumplimiento de lo planificado, aspecto reforzado en la débil gestión de la vinculación con los grupos de interés.	N/A
Seguimiento implementado	MARCA POSICIONADA E IDENTIFICADA EN EL MERCADO	NECESIDADES EN EL MERCADO DE LA PROVINCIA POR FALTA DE ACCESO EDUCATIVO		Establecer un sistema de seguimiento integral a egresados y graduados, para el alcance de al menos el 0,0104 de peso del respectivo indicador al 2018.
Proyectos de vinculación	COSTOS DE COLEGIATURA COMPETITIVOS	NECESIDAD DE LA COLECTIVIDAD DE VINCULARSE CON ENTIDADES EDUCATIVAS		Incrementar la vinculación con los grupos de interés del Instituto, para la consecución del 0,0154 de peso del respectivo indicador al 2018.
Actividades de vinculación	OFERTA ACADÉMICA DIFERENCIADA (COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL)	NICHOS DE MERCADO EN PROVINCIAS CERCANAS (ZAMORA/EL ORO)		Aumentar el número de actividades de vinculación relacionadas al área académica para el incremento del peso del indicador respectivo al 0,0105 al 2018.
	ACREDITACIÓN PARA OFERTA ACADÉMICA TIPO SIERRA-COSTA Y HORARIOS DIURNOS –NOCTURNAS	AUMENTO DE TECNOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA		
	PERSONAL DIRECTIVO ESTABLE Y ESTRUCTURADO CON EXPERIENCIA EN GESTIÓN EDUCATIVA	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA (MAS INSTITUTOS)		
	OFERTA DE BECAS	RECESIÓN ECONÓMICA DEL MERCADO META		
	RESISTENCIA AL CAMBIO EN CIERTAS ÁREAS	POSIBILIDAD DE ELIMINACIÓN DE BARRERAS DE INGRESO A UNIVERSIDAD PÚBLICA		
	FALTA DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y FÍSICA	AUMENTO DE CONTROL DEL ORGANISMO REGULADOR		
	DÉBIL GESTIÓN DE MARCA	PERDIDA DE PODER ADQUISITIVO DEL MERCADO META		

	EXIGENCIAS DEL ORGANISMO DE CONTROL QUE NO PUEDEN SER ATENDIDAS (ADQUIRIR EDIFICIO PROPIO)	COMPETENCIA DESLEAL		
	DÉBIL ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL			
	FALTA DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
	DEFICIENTE ESTABILIDAD FINANCIERA PARA CONTRATACIÓN DE DOCENTES TIEMPO COMPLETO Y PARCIAL			
	DÉBIL GESTIÓN DE COBRANZA			
	POCA INVERSIÓN PUBLICITARIA			
	POCA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			

CRITERIO CURRÍCULO

Nombre del indicador	ANÁLISIS QUE LLEVARON A LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS		Causas raíz de los factores encontrados	Objetivos propuestos
	Factores internos	Factores externos		
Perfiles de egreso	DOCENTES REORGANIZADOS DE ACUERDO A SU PERFIL CON LAS CARRERAS	NICHOS DE MERCADO CON NECESIDADES DE EDUCACIÓN VIRTUAL	Débil planificación curricular, así como la definición del perfil del egresado, a causa de la poca vinculación con los grupos de interés no se define un perfil de egresado acorde a las necesidades del mercado, planificación institucional y planificación nacional.	N/A
Perfiles consultados	OFERTA ACADÉMICA DIFERENCIADA (COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL)	NECESIDADES EN EL MERCADO DE LA PROVINCIA POR FALTA DE ACCESO EDUCATIVO		Mejorar los perfiles de egresados basado en las necesidades de los grupos de interés, para el alcance de 0,0089 de peso del indicador respectivo al 2018.
Plan curricular	ACREDITACIÓN PARA OFERTA ACADÉMICA TIPO SIERRA-COSTA Y HORARIOS DIURNOS –NOCTURNAS	NICHOS DE MERCADO EN PROVINCIAS CERCANAS (ZAMORA/EL ORO)		N/A
Programas de Estudio de las Asignaturas (PEA)	OFERTA DE BECAS	INCREMENTO DE TECNOLOGÍAS DE EDUCACIÓN VIRTUAL		N/A

Prácticas pre profesionales	CONTENIDOS NO GUARDAN CONGRUENCIA CON LAS CARRERAS	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA (MAS INSTITUTOS)		N/A
	ESTANCAMIENTO DE LA OFERTA ACADÉMICA	AUMENTO Y MEJORAMIENTO DE LA OFERTA ACADÉMICA DE LA COMPETENCIA		
	POCA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA	AUMENTO DE CONTROL DEL ORGANISMO REGULADOR		
		COMPETENCIA DESLEAL		

CRITERIO CALIDAD DE DOCENCIA

Nombre del indicador	ANÁLISIS QUE LLEVARON A LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS		Causas raíz de los factores encontrados	Objetivos propuestos
	Factores internos	Factores externos		
Suficiencia de Docentes TC/MT	DOCENTES REORGANIZADOS DE ACUERDO A SU PERFIL CON LAS CARRERAS	AUMENTO DE TECNOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA	Deficiencia en la selección de docentes por la falta de procesos de selección formalmente establecidos en los cuales se considere vital importancia a aquella oferta de docentes que comparten tiempo de trabajo con otras instituciones, generadores de proyectos de investigación y entrenamiento tecnológico.	Mejorar la disponibilidad del talento humano docente para la impartición de clases y planificación curricular, hasta alcanzar el 0,179127 de peso del indicador al 2018.
Carga horaria docentes TC	PERSONAL DOCENTE POCO EMPODERADO	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA (MAS INSTITUTOS)		N/A
Carga horaria docentes MT	PERSONAL DOCENTE SIN CAPACITACIÓN METODOLÓGICA DE ENSEÑANZA	AUMENTO Y MEJORAMIENTO DE LA OFERTA ACADÉMICA DE LA COMPETENCIA		Incrementar el tiempo de dedicación de los docentes MT para actividades enfocadas al mejoramiento de la calidad docencia, hasta incrementar el peso de su indicados a 0,0133458 hasta el 2018.
Selección de docentes	CONTENIDOS NO GUARDAN CONGRUENCIA CON LAS CARRERAS	AUMENTO DE CONTROL DEL ORGANISMO REGULADOR		Establecer un proceso formal y normativo de selección de docentes, tanto a tiempo completo como tiempo parcial, el cual garantice el alcance del 0,01035905 de peso de su respectivo indicador al 2018.
Evaluación de docentes	DEFICIENTE ESTABILIDAD FINANCIERA PARA CONTRATACIÓN DE DOCENTES TIEMPO COMPLETO Y PARCIAL	COMPETENCIA DESLEAL		N/A
Afinidad formación-docencia	POCA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			N/A

Ejercicio profesional docentes MT / TP				N/A
Remuneración promedio mensual TC				N/A
Remuneración promedio por hora TP				N/A
Título de tercer nivel				N/A
Docentes tecnólogos (en asignaturas tecnológicas)				Fomentar la formación tecnológica en la planta docente, para el logro del 0,0120484 de peso del indicador correspondiente al 2018.
Formación de posgrado				N/A
Entrenamiento tecnológico pos graduación				N/A
Formación Académica en curso				N/A
Actualización Profesional				Fomentar la formación académica de los docentes relacionada a las carreras ofertadas por el Instituto, para lograr el 0,0130221 de peso del indicador al 2018.
Publicaciones				Establecer un modelo de generación e incentivo de publicaciones académicas en los docentes y estudiantes, para el logro del 0,00513825 de peso del indicador al 2018.
Producción técnica				Establecer un modelo de generación e incentivo de producción técnica en los docentes y estudiantes, para el logro del 0,01427075 de peso del indicador al 2018.
Estructura de investigación e innovación				Establecer y fomentar la investigación e innovación académica, para el logro del 0,01024725 de peso del indicador correspondiente al 2018.

CRITERIO INFRAESTRUCTURA

Nombre del indicador	ANÁLISIS QUE LLEVARON A LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS		Causas raíz de los factores encontrados	Objetivos propuestos
	Factores internos	Factores externos		
Títulos	INFRAESTRUCTURA ACTUAL ADECUADA AL VOLUMEN DE CLIENTES	NICHOS DE MERCADO CON NECESIDADES DE EDUCACIÓN VIRTUAL	Débil gestión financiera ha ocasionado una reducida inversión en infraestructura, generando inconvenientes en la capacidad instalada del instituto, áreas de tecnología que no cubren las necesidades de los estudiantes, así como la poca inversión en tecnología para la gestión administrativa y académica.	N/A
Espacios en biblioteca (estudiantes por espacio)	FALTA DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y FÍSICA	NICHOS DE MERCADO EN PROVINCIAS CERCANAS (ZAMORA/EL ORO)		N/A
Funcionalidad de la biblioteca	EXIGENCIAS DEL ORGANISMO DE CONTROL QUE NO PUEDEN SER ATENDIDAS (ADQUIRIR EDIFICIO PROPIO)	INCREMENTO DE TECNOLOGÍAS DE EDUCACIÓN VIRTUAL		Mejorar la gestión de biblioteca basada en las necesidades de las carreras y docentes, para alcance del 0,01628055 de peso del indicador correspondiente al 2018.
Puestos de trabajo docentes TC	FALTA DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA (MAS INSTITUTOS)		N/A
Seguridad	POCA INVERSIÓN PUBLICITARIA	AUMENTO DE CONTROL DEL ORGANISMO REGULADOR		N/A
Accesibilidad		COMPETENCIA DESLEAL		Mejorar la infraestructura física para el acceso a personas con discapacidad físico, para el logro del 0,01219335 de peso del indicador correspondiente al 2018.
Servicios Higiénicos				N/A
Espacios de bienestar				Mejorar las áreas de esparcimiento institucional para el alcance del 0,00996255 de peso del indicador correspondiente al 2018.
Ancho de banda				Mejorar la capacidad de acceso a internet para usuarios autorizados del instituto, logrando al menos el 0,01535495 de peso del indicador correspondiente al 2018.
Ambiente virtual				

CRITERIO DE AMBIENTE INSTITUCIONAL

Nombre del indicador	ANÁLISIS QUE LLEVARON A LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS		Causas raíz de los factores encontrados	Objetivos propuestos
	Factores internos	Factores externos		
Rendición de cuentas	BUEN CLIMA LABORAL	NECESIDADES EN EL MERCADO DE LA PROVINCIA POR FALTA DE ACCESO EDUCATIVO	Al no contar con una clara definición de los grupos de interés y en especial de aquellos vulnerables, no se cuenta con políticas definidas que puedan favorecer el acceso a la educación de dichos grupos, así como a la equidad de género y orientación vocacional fortaleciendo su orientación al estudio.	N/A
Acción afirmativa	PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO	NECESIDAD DE LA COLECTIVIDAD DE VINCULARSE CON ENTIDADES EDUCATIVAS		Actualizar la normativa interna para el acceso al instituto de aquellos grupos vulnerables logrando un 0,01313195 de peso del indicador correspondiente, al 2018.
Equidad género dirección	PERSONAL DIRECTIVO ESTABLE Y ESTRUCTURADO CON EXPERIENCIA EN GESTIÓN EDUCATIVA	AUMENTO DE TECNOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA		N/A
Equidad género docencia	RESISTENCIA AL CAMBIO EN CIERTAS ÁREAS	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA (MAS INSTITUTOS)		N/A
Eficiencia terminal	DÉBIL ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL	RECESIÓN ECONÓMICA DEL MERCADO META		N/A
Proceso de admisión		POSIBILIDAD DE ELIMINACIÓN DE BARRERAS DE INGRESO A UNIVERSIDAD PÚBLICA		Mejorar el proceso de admisión estudiantil para el alcance de 0,0159484 del peso del indicador, al 2018.
Convenios vigentes		AUMENTO DE CONTROL DEL ORGANISMO REGULADOR		N/A
		PERDIDA DE PODER ADQUISITIVO DEL MERCADO META		
		COMPETENCIA DESLEAL		

ANEXO 4: Encuestas



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ENCUESTAS- ESTUDIANTES

Como estudiante del 6to ciclo de MERCADOTECNIA (Administración de Empresas) me dirijo a Ud. joven estudiante con la finalidad de obtener la información necesaria para la elaboración de un Plan Estratégico para el Instituto Tecnológico Superior Los Andes. Por favor sírvase contestar las siguientes preguntas con toda sinceridad.

1. ¿Cuánto tiempo lleva Ud. estudiando en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

- 6 meses a 1 año ()
 1 año a 2 años ()
 2 años a 3 años ()
 3 o Más ()
 Otros: ()

2. ¿Porque Ud. decidió estudiar en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes?

- Oferta Académica ()
 Precio del valor del ciclo ()
 Ubicación ()
 Becas del gobierno ()
 Otros: ()

3. ¿Cree Ud. Que la ubicación del Instituto Tecnológico Superior Los Andes es la adecuada?

- SI ()
 NO ()

Porque:.....

4. ¿La infraestructura con la que cuenta actualmente el Instituto Tecnológico Superior

Los Andes cree Ud. que está ajustada a las necesidades?

- SI ()
 NO ()

Porque:.....

5. ¿Cómo califica Ud. la educación que ha recibido hasta el momento dentro del Instituto Tecnológico Superior Los Andes?
- Excelente ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()
Porque:.....
6. ¿Considera Ud. que los docentes que prestan sus servicios profesionales al Instituto Tecnológico Superior Los Andes requieren de capacitaciones pedagógicas?
- SI ()
NO ()
Porque:.....
7. ¿Cómo considera Ud. la relación entre Docentes y Estudiantes?
- Excelente ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()
8. ¿Cómo califica Ud. la atención que recibe por parte del Personal Administrativo del Instituto?
- Excelente ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()
9. ¿Cree Ud. que el Instituto Tecnológico Superior Los Andes está bien direccionado por parte de sus Autoridades?
- SI ()
NO ()
10. ¿Qué sugerencias aportaría Ud. para el desarrollo del Instituto?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ENCUESTAS-DOCENTES

Como estudiante del 6to ciclo de MERCADOTECNIA (Administración de Empresas) me dirijo a Ud. joven estudiante con la finalidad de obtener la información necesaria para la elaboración de un Plan Estratégico para el desarrollo del Instituto Tecnológico Superior Los Andes. Por favor sírvase contestar las siguientes preguntas con toda sinceridad.

1. ¿Cuál es su último título de formación?

- Magister ()
- Doctor ()
- Economista ()
- Ingeniero ()
- Licenciado ()
- Tecnólogo ()

2. ¿Cuánto tiempo lleva Ud. prestando sus servicios profesionales al ITSLA?

- De 1 a 4 meses ()
- De 4 a 8 meses ()
- De 8 meses a 1 año ()
- De 1 a 2 años ()
- De 2 a Más años ()

3. ¿Aplica la institución normas de procesos de selección para el ingreso a la docencia?

- SI ()
- NO ()

4. ¿Le gustaría trabajar para el Instituto por?

- Tiempo completo ()
- Medio tiempo ()
- Horas ()

5. ¿Ud. conoce si el Instituto Superior Los Andes cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo Institucional?

- SI ()
- NO ()

6. ¿Conoce misión y visión del Instituto Los Andes?

SI ()

NO ()

7. ¿Conoce el Reglamento Interno ITSLA?

SI ()

NO ()

8. ¿El Instituto Los Andes le cancela con puntualidad su sueldo o salario?

Siempre ()

Ocasiones ()

Nunca ()

9. ¿La comunicación con sus Directivos es?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

10. ¿Considera Ud. adecuada su área de trabajo?

SI ()

NO ()

Porque.....

11. ¿Qué sugerencias aportaría Ud. para el desarrollo del Instituto?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5: Entrevistas



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ENTREVISTA- PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del entrevistado:

Cargo:.....

1. ¿Qué tiempo lleva Ud. laborando en el Instituto Los Andes?

1 – 2 años ()

2 – 4 años ()

4 – 6 años ()

6 años en adelante ()

2. ¿Conoce Ud. si Instituto cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo Institucional tendiente a direccionar su gestión y operatividad institucional?

Si ()

No ()

3. El plan institucional anterior del periodo 2011-2015 en qué porcentaje se cumplió:

Menos del 40% ()

Del 41 al 60% ()

Del 61 al 80% ()

Del 81 al 100% ()

¿Por qué?.....

4. ¿Considera que la gestión administrativa en el fortalecimiento institucional es?

Buena ()

Muy Buena ()

Excelente ()

¿Por qué?.....

5. En qué rango de porcentaje el Instituto Los Andes ha cumplido el plan de capacitación A Directivos, Administrativos y Docentes en el año anterior:

Menos del 50% ()

Del 51 al 75% ()

Del 76 al 100% ()

¿Porqué?.....

6. ¿Posee el Instituto un Reglamento Interno que permita direccionar su estructura organizacional, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno?

Si ()

No ()

Cuáles.....

7. Los servicios y beneficios que ofrece el Instituto de qué manera fueron difundidos

por:

Trípticos ()

Hojas Volantes ()

Radio ()

Prensa Escrita ()

Televisión ()

Correo Electrónico ()

Página Web ()

Ninguno ()

8. ¿Cuáles de estas líneas de acción cree usted que debería mejorar en el Instituto

Tecnológico Los Andes?

Docencia y Formación de docentes ()

Investigación y desarrollo ()

Vinculación con la colectividad ()

Administración y Gestión ()

Imagen Corporativa ()

9. ¿Según su criterio profesional cuál cree que sería el Mercado objetivo del Instituto?

10. ¿Cómo definiría a la misión del Instituto Los Andes?

11. ¿Cómo definiría a la Visión del Instituto Los Andes?

12. ¿Qué principios debería fomentar el Instituto Los Andes?

13. ¿Cuáles son las intenciones de su área en el próximo año?

14. ¿Cómo visualiza al instituto dentro de tres años?
15. ¿Cuál o cuáles cree que son las fortalezas del Instituto Los Andes?
16. ¿Cuál o cuáles cree que son las debilidades del Instituto Los Andes?
17. ¿Cuál o cuáles cree que son las Oportunidades del Instituto Los Andes?
18. ¿Cuál o cuáles cree que son las Amenazas del Instituto Los Andes?
19. ¿Cuál o cuáles considera como competencia del Instituto Los Andes?
20. ¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Instituto “Los Andes” período 2017-202018?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ENTREVISTA- DIRECTIVOS

Nombre del entrevistado:

Cargo:.....

1. ¿Qué tiempo lleva como rector del Instituto Los Andes?

1 – 2 años ()

2 – 4 años ()

4 – 6 años ()

6 años en adelante ()

2. ¿Conoce Ud. Si el Instituto cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo Institucional tendiente a direccionar su gestión y operatividad institucional?

Si ()

No ()

3. El plan institucional anterior del periodo 2011-2015 en qué porcentaje se cumplió:

Menos del 40% ()

Del 41 al 60% ()

Del 61 al 80% ()

Del 81 al 100% ()

¿Por qué razones?.....

4. ¿El Instituto ejecuta programas y proyectos en los cuales se reconoce con claridad su misión u objetivos a alcanzar?

5. ¿Se ha previsto estrategias para garantizar la implementación del plan y el cumplimiento de objetivos y metas?

6. ¿El nivel de cumplimiento de los planes operativos anuales (objetivos, Metas, programas y proyectos) es de al menos el 80%?

7. ¿Considera que la gestión administrativa en el fortalecimiento institucional es?

Buena ()
 Muy Buena ()
 Excelente ()
 ¿Porqué?.....

8. ¿En qué rango de porcentaje el Instituto “Los Andes” ha cumplido el plan de capacitación a Directivos, Administrativos y Docentes en el año anterior?

Menos del 50% ()
 Del 51 al 75% ()
 Del 76 al 100% ()
 ¿Porqué?.....

9. ¿Posee el Instituto un Reglamento Interno que permita direccionar su estructura organizacional, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno?

Si ()
 No ()
 ¿Cuáles?

10. Los servicios y beneficios que ofrece el Instituto de qué manera fueron difundidos

por:

Trípticos ()
 Hojas Volantes ()
 Radio ()
 Prensa Escrita ()
 Televisión ()
 Correo Electrónico ()
 Página Web ()
 Ninguno ()

11. ¿Cuáles de estas líneas de acción cree usted que debería mejorar en el Instituto

Tecnológico Los Andes?

Docencia y Formación de docentes ()
 Investigación y desarrollo ()
 Vinculación con la colectividad ()
 Administración y Gestión ()
 Imagen Corporativa ()

12. ¿Según su criterio profesional cuál cree que sería el Mercado objetivo del Instituto Los Andes
13. ¿Cómo definiría a la misión del Instituto Los Andes?
14. ¿Cómo definiría a la Visión del Instituto Los Andes?
15. ¿Qué principios debería fomentar el Instituto Los Andes?
16. ¿Cuáles son las intenciones de su área en el próximo año?
17. ¿Cómo visualiza al instituto dentro de tres años?
18. ¿Cuál o cuáles cree que son las fortalezas del Instituto Los Andes?
19. ¿Cuál o cuáles cree que son las debilidades del Instituto Los Andes?
20. ¿Cuál o cuáles cree que son las Oportunidades del Instituto Los Andes?
21. ¿Cuál o cuáles cree que son las Amenazas del Instituto Los Andes?
22. ¿Cuál o cuáles considera como competencia del Instituto Los Andes?
23. ¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Instituto “Los Andes” período 2016-2020?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6: Anteproyecto de Tesis

Instituto Tecnológico Superior

“Los Andes”

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO
TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2016.**

**PLAN DE INVESTIGACIÓN PREVIO A
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGA
EN MERCADOTECNIA**

Autora:

MAGDALENA DE JESÚS VACA LIMA

LOJA -ECUADOR

2016

1. TEMA

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2016”.

2. PROBLEMATIZACIÓN

Hoy en día la realidad de la Educación Superior de nuestro país atraviesa, fuertes procesos de cambios sociales, políticos y fundamentalmente económicos que se han presentado como un fenómeno predominante de competitividad, por lo que se ven obligadas todas las instituciones educativas de carácter público y privado a implementar una herramienta de gestión y planificación para alcanzar propósitos y objetivos a corto, mediano y largo plazo los cuales deben estar orientados a promover el desarrollo institucional. En la ciudad y provincia de Loja existe una gran variedad de instituciones educativas de nivel superior como son universidades e institutos, como parte de la Educación Superior de derecho privado se encuentra el Instituto Tecnológico Superior Los Andes en la ciudad de Loja, el cual brinda servicios de Educación Superior, cuya finalidad es formar profesionales altamente competitivos, con valores y principios que aporten al desarrollo socio-económico local, regional y nacional.

El Instituto Tecnológico Superior Los Andes en la actualidad se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento de nivel Institucional, por lo cual busca implementar nuevas ideas, estrategias, metas y planes que contribuyan a la prosperidad del mismo.

Dentro de esta transformación desea diseñar un plan estratégico que vaya acorde a las necesidades que requiere el Instituto, ya que existen una serie de obstáculos que impiden brindar un servicio educativo de calidad, lo cual se traduce en una

insatisfacción de clientes frente al servicio prestado, también existen limitantes en la gestión administrativa para la obtención de recursos necesarios que posibiliten la ampliación de servicios, convenios y bienes, lo cual no va relacionado con la prestación de un servicio en una institución actual.

De acuerdo con estos problemas que se presentan son motivos suficientes para delimitar el siguiente problema: “La inexistencia de un plan estratégico de desarrollo institucional en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes del cantón Loja” que no posibilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES DE LA CIUDAD DE LOJA, 2017-2018.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.
- Realizar un análisis tanto interno y externo (FODA) del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.
- Plantear una propuesta de Plan Estratégico para el Instituto Tecnológico Superior Los Andes que aporten al desarrollo Institucional, 2017-2018.

4. SUMARIO

4.1 ESTRUCTURA

- Definición
- Importancia
- Objetivos del Plan Estratégico
- Niveles de Plan Estratégico
- Diferencias entre un Plan Estratégico y un Plan Operativo
- Que es el pensamiento estratégico
- Etapas del Plan Estratégico
- I ETAPA: Análisis de la situación
 - ❖ Diagnóstico de la situación actual de la empresa
 - ❖ Análisis FODA
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
 - ❖ Matriz FODA
 - Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)
 - Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
 - Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)
 - Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
- II ETAPA: Desarrollo del Plan Estratégico
 - ❖ Filosofía Institucional
 - Misión

- Visión
- Valores corporativos
- ❖ Objetivos estratégicos
- ❖ Estrategias
- ❖ Seleccionar las estrategias más adecuadas
- III ETAPA: Plan de Acción
 - ❖ Actividades
 - ❖ Cronograma
 - ❖ Responsables
 - ❖ Medios de verificación
- BALANCED SCORECARD
 - ❖ Origen
 - ❖ Concepto
 - ❖ Beneficios en las organizaciones que optan por su implementación
 - ❖ Perspectivas que lo constituyen
 - Perspectiva Financiera
 - Perspectiva del Cliente
 - Perspectiva Procesos Internos
 - Perspectiva del Aprendizaje
 - ❖ Propuesta de valor al cliente
 - ❖ Indicadores y sus metas
 - ❖ Área de Iniciativa Estratégica
 - ❖ Mapa Estratégico
 - ❖ Responsables y recursos

4.1. PLAN ESTRATÉGICO

4.1.1. Definición

Es un esquema como se van a efectuar cambios positivos, aquí se determina claramente lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Es un documento donde se plasma grandes decisiones que van a orientar hacia la gestión excelente. (Cryterium., 2016)

Según ALTAÍR, al hablar de Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas con el fin de definir claramente el propósito de una organización a largo plazo ya sea en un período de tiempo de 3 o 5 años.



FUENTE: Gestipolis

ELABORACIÓN: La Autora

4.1.2. Importancia

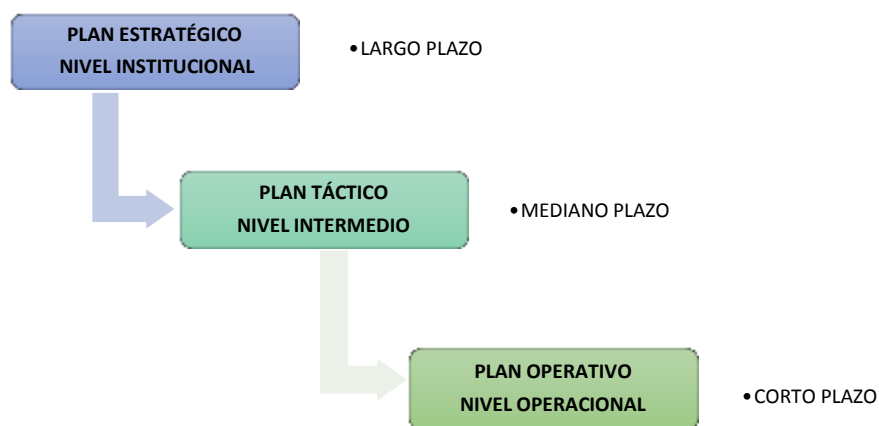
En una empresa es importante la implementación del desarrollo de un plan estratégico por que produce beneficios y permite llevar a cabo una gestión más eficiente, consiguiendo un rendimiento máximo de recursos humanos, materiales y económicos, lo que provoca una eficiencia productiva, mejor calidad de vida y trabajo en los miembros de la organización. (ConocimientosWeb.net, 2015)

4.1.3. Objetivos del Plan Estratégico

- Mejora el desempeño de la institución mediante la coordinación de las actividades, esto se reflejará en la toma de decisiones para así asegurarse que los recursos económicos y humanos de la organización se encuentren distribuidos adecuadamente. (Cuenca, 2010)
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, mediante la toma de decisiones oportunas. (Cuenca, 2010)
- Introduce una forma moderna de gestionar en las instituciones públicas y privados. (Cuenca, 2010)
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar y visualizar nuevas oportunidades..
- Mejora la comunicación entre los miembros de la organización. (Cuenca, 2010)
- Permite un enfoque sistemático de la formación de estrategias que conduzcan a niveles más alto de rentabilidad sobre la inversión.³

³ Vicuña, (2009) El Plan Estratégico en la Práctica, Pág. 34

4.1.4. Niveles de Plan Estratégico



FUENTE: Libro de PABLO NAVAJO. *Planificación en las organizaciones no lucrativas*

ELABORACIÓN: La Autora

4.1.5. Diferencias entre un Plan Estratégico y un Plan Operativo

VARIABLES	PLAN ESTRATÉGICO	PLAN OPERATIVO
Periodo	Largo plazo mayor o igual a 5 años.	Corto plazo igual o menos de 1 año.
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? (corto plazo).
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo	En los aspectos ejecutivos y operativos (Día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación de Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores
Incluye	Visión, Misión, Valores corporativos, Objetivos y Estrategias corporativas	Objetivos indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

ELABORACIÓN: La Autora

4.1.6. Que es el pensamiento estratégico

Es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo, obteniendo así, el máximo beneficio.⁴

- ✓ ¿Dónde estaba ayer?
- ✓ ¿Dónde estoy hoy?
- ✓ ¿Dónde quiero estar mañana?
- ✓ ¿Qué haré para conseguirlo?

4.1.7. Etapas del Plan Estratégico

4.1.7.1. I ETAPA: Análisis de la situación

❖ Diagnóstico de la situación actual de la empresa

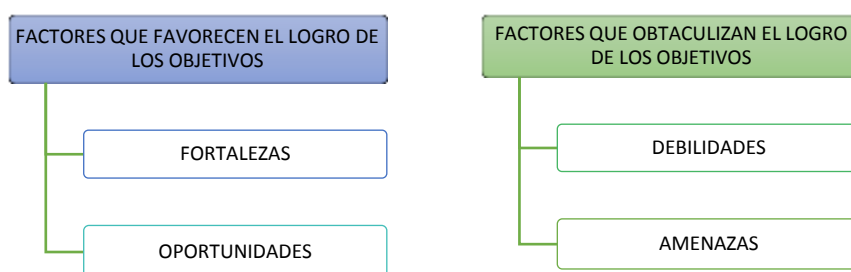
Esta fase consiste en estudiar las circunstancias que rodean la empresa para detectar y anticiparse a los riesgos. El mundo cambia de manera acelerada y, por ello, es necesario conocer en qué se modifican los escenarios donde interactúan las personas, las organizaciones y las empresas. (INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2013)

❖ Análisis FODA

El FODA permite identificar las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D), Amenazas (A) de una Organización.

⁴ <http://deconceptos.com/general/pensamiento-estrategico>

Las organizaciones en el mundo actual cada vez buscan implementar nuevas estrategias que les permita tomar mejores decisiones en base al análisis de todo lo que le rodea. El FODA es un modelo de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios.



FUENTE: Libro de DÍAZ DE SANTO, *El Diagnostico de la Empresa*

ELABORACIÓN: La Autora

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos planteados. (Glagovsky, 2001)



FUENTE: <http://es.slideshare.net/MarlyFlaviaCaviaRamos/analisis-foda-14021802>

ELABORACIÓN: La Autora

▪ **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa los cuales se los identifica como puntos fuertes de una organización frente a la competencia. (Glagovsky, 2001)

En el análisis FODA juegan un papel fundamental en la toma de decisiones empresariales al permitir evaluar los puntos fuertes de la organización. Identifica lo que la empresa hace bien, tanto desde el punto de vista interno y el punto de vista del cliente. (Hernandez, 2014)

Ejemplos de Fortalezas en una Organización:

- ✓ Alto nivel de competitividad.
- ✓ Tecnología adecuada.
- ✓ Personal idóneo en cada puesto.
- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ Infraestructura adecuada.

▪ **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, con las habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. (Glagovsky, 2001)

En el análisis FODA puede beneficiar a una organización para descubrir sus puntos débiles esto puede ayudar a determinar si el personal clave del éxito de una decisión de negocios dependerá de las funciones en que la organización no pueda funcionar bien.

Los tomadores de decisiones pueden decidir modificar la decisión de negocios para agregar las fortalezas y tomar medidas, para remediar sus carencias. (Hernandez, 2014)

Ejemplos de Debilidades en una Organización:

- ✓ Débil imagen en el mercado.
- ✓ El personal no está motivado.
- ✓ Infraestructura no adecuada.
- ✓ Instalaciones obsoletas.
- ✓ Personal no capacitado.

▪ Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas. (Glagovsky, 2001)

Son aspectos que influyen en el éxito de una decisión de negocios potenciales, tales como Identificar los cambios positivos puede ayudar a descubrir las oportunidades de crecimiento de la empresa. (Hernandez, 2014)

Ejemplos de Oportunidades en una Organización:

- ✓ Competencia débil.
- ✓ Crecimiento del mercado.
- ✓ Nuevas política
- ✓ Nuevos productos.
- ✓ Convenios con Aliados Estratégico.

▪ Amenazas

Son aquellas situaciones negativas que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar a la empresa e incluso amenazar su continuidad. (Glagovsky, 2001)

Así como los cambios externos pueden proporcionar nuevas oportunidades para una organización, también pueden suponer una amenaza para la viabilidad de una decisión de negocios, así como a la sustentabilidad del modelo de negocio de una empresa.

El FODA permite al personal clave identificar los cambios que puedan dañar potencialmente la empresa, de modo que puedan hacer los ajustes para hacerles frente, evitando o reduciendo al mínimo el impacto de esas amenazas. (Hernandez, 2014)

Ejemplos de Amenazas en una Organización:

- ✓ Productos sustitutos.
- ✓ Ingreso de nuevos competidores al sector.
- ✓ Competencia muy agresiva.
- ✓ Políticas del país inestable.
- ✓ Competencia desleal.

❖ **Matriz FODA**

Las personas que se encargan de diseñar estrategias, en la actualidad utilizan varias herramientas, como las matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. Por medio de esta matriz es factible diseñar estrategias particulares que responden a las necesidades o requerimientos, que se derivan del cruce de los distintos factores del FODA, tal como consta a continuación:

- **Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)**

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado.

La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. (Posadas, 2012)

- **Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)**

Tiene por finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder aprovechar las oportunidades. (Posadas, 2012)

- **Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)**

Mejorar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. (Posadas, 2012)

- **Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee

muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a supervivencia (Posadas, 2012)

Matriz FODA		
Factores Externos \ Factores Internos	Lista de FORTALEZAS F1 F2 Fn	Lista de DEBILIDADES D1 D2 Dn
Lista de OPORTUNIDADES O1 O2 En	FO(Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar las F y las O	DO(Mini – Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O
Lista de AMENAZAS A1 A2 An	FA(Maxi – Mini) Estrategia para maximizar las F y minimizar las A	DA(Mini – Mini) Estrategia para minimizar las D y las A

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica2.shtml>

4.1.7.2. II ETAPA: Desarrollo del Plan Estratégico

❖ Filosofía Institucional

➤ Misión

La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial. Para definir la misión de la empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: (Espinosa, 2012)

- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Cuál es nuestro negocio?,

- ✓ ¿A qué nos dedicamos?,
- ✓ ¿Cuál es nuestra razón de ser?,
- ✓ ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ✓ ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ✓ ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ✓ ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

➤ **Visión**

La visión son las expresiones de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logra alcanzar los objetivos a largo plazo. Los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener. (Ipinza, 2008)

Se expresa lo que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de la empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: (Espinosa, 2012)

- ✓ ¿Qué quiero lograr?,
- ✓ ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ✓ ¿Para quién lo haré?
- ✓ ¿Ampliaré mi zona de actuación?

➤ **Valores corporativos**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura

organizacional. En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. (Luis Pimentel Villalaz, 1999)

Estos a su vez son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores. (Espinosa, 2012)

❖ **Objetivos estratégicos**

Los objetivos son el vínculo entre la Misión y la Visión de la Organización, son los que definen el camino para llegar al logro de la Visión. La determinación de objetivos convierte a la Visión estratégica y al curso direccional, en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Estos son un llamado a la acción y a los resultados. (Cabrera, 2009)

Los objetivos deben ser una enunciación de resultados precisos, medibles y programados que describen cómo la organización alcanzará sus metas. Deben permitir a la organización no sólo planificar lo que le gustaría alcanzar en los próximos años, pero también proveer los medios para medir el progreso y evaluar los resultados.⁵

⁵ Paige; LEÓN, Patricia; ESQUIVIAS, Pedro. Planificación Estratégica Integrada para Organizaciones no Gubernamentales. Pág. 31

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Específicos	Qué se va a hacer exactamente o que se pretende lograr.
Realistas	Cuál será el resultado esperado, debe reflejar posibilidad de cumplimiento.
Comprensibles	Que cualquier agente implicado pueda entender con facilidad lo que se pretende conseguir.
Flexibles	Es decir, susceptibles de modificación antes eventos no previstas.
Programados	Se delimita en tiempo qué tomará lograr los objetivos.

FUENTE: <http://www.redesinterculturales.org/system/files/Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20y%20Financiera%20para%20ONG.pdf>

❖ Estrategias

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.

❖ Seleccionar las estrategias más adecuadas

Son el conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidas a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión de la Empresa, además son consideradas como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. (INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2013)

4.1.7.3. III ETAPA: Plan de Acción

Un Plan de Acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, es el momento en que se determinan y se asignan actividades, asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El Plan de Acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien realizara las acciones. (Alex)

Este Plan de Acción está compuesto por: Indicadores, Actividades, Período de ejecución, Responsables, Medios de verificación.

❖ Actividades

Corresponde al planteamiento de las alternativas de mejora; al momento de definir las se debe considerar aquellas que permitan cumplir con los objetivos y que sean generales, evitando que estén a un nivel de tareas. Es importante indicar que las actividades deberán ser planteadas por cada indicador del criterio que la institución ha definido como prioritario.

❖ Cronograma

Cada actividad tendrá una fecha de inicio y fin. Los plazos establecidos deben corresponderse con la duración racional de la actividad, evitando contemplar plazos exagerados para actividades simples o plazos muy cortos para actividades complejas. También debe considerarse los imprevistos que pudieran surgir. El formato de fecha señalará únicamente mes y año (mm/año).

❖ Responsables

Cada actividad debe tener un responsable para su ejecución. Las personas responsables no necesariamente son quienes ejecutan las actividades, sino quienes garantizan su cumplimiento dentro de los plazos establecidos, como la eficacia y eficiencia de las acciones implementadas. Se debe señalar el cargo y no el nombre de la persona que lo ostenta.

❖ Medios de verificación

De acuerdo al Glosario de términos de la OECD, un indicador es variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los resultados que se han propuesto, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados obtenidos.

PLAN DE ACCIÓN						
CRITERIO DE EVALUACIÓN	INDICADOR EVALUADO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
			Fch. Inicio (mm/año)	Fch. Fin (mm/año)		
PERTINENCIA	Seguimiento Implementado	Actividad 1				
		Actividad 2				
		Actividad 3				

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-herramienta-planeacion-estrategica2.shtml> foda-

4.1.8 BALANCED SCORECARD

▪ Origen

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral fue creado en 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Rober Kaplan y David Norton y, desde entonces ha sido aplicado con éxito alrededor del mundo en los últimos años, es un

modelo de planificación y de gestión es considerada como una herramienta clave para el éxito en las organizaciones, grandes, medianas y pequeñas empresas del sector privado como en el ámbito público.⁶

- **Concepto**

El propósito fundamental BSC es que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente definidos e interrelacionados dotados de indicadores que facilitan su ejecución, seguimiento, control y la toma de decisiones oportunas.

El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.⁷

- **Beneficios en las organizaciones que optan por su implementación**

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Mejora de la comunicación entre todo el personal
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a los resultados.
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción.

⁶<http://www.monografias.com/trabajos94/que-es-balanced-scorecard/que-es-balanced-scorecard.shtml>

⁷http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

- ✓ Orientación hacia la creación de valor.
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- ✓ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones

▪ **Perspectivas que lo constituyen**

El BSC junta indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Las cuatro perspectivas que lo componen al BSC son:

- ❖ Perspectiva Financiera
- ❖ Perspectiva Clientes
- ❖ Perspectiva Procesos Internos
- ❖ Perspectiva Aprendizaje

 **Perspectiva Financiera**

Esta categoría dentro de los objetivos del Balanced Scorecard tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

La perspectiva financiera del BSC es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.

Responde a la pregunta:

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Indicadores:

- Incrementar ingresos.
- Crecimiento de ventas en segmentos clave.
- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice de rendimiento del capital invertido. (Grandes Pymes, 2014)

 Perspectiva del Cliente

En ésta perspectiva se identifica el crecimiento de los clientes y los segmentos del mercado a los cuales la entidad se enfocará.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades del negocio articular estrategias basadas en la satisfacción de los clientes, los cuales proporcionarán rendimientos financieros futuros.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, a través de la perspectiva clientes. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Responde a la pregunta:

¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Indicadores:

- Satisfacción del cliente
- Fidelizar los clientes rentables.
- Amplitud del servicio.
- Calidad del servicio.
- Implementar nuevos productos o servicios.
- Reclamos resueltos. (Grandes Pymes, 2014)

🚦 Perspectiva Procesos Internos:

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la Organización debe ser excelente.

Responde a la pregunta:

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Indicadores:

- Identificar nuevos productos.
- Captar nuevos clientes, retención y crecimiento de los mismos.

- Aumentar la intensidad de la relación con los clientes.
- Mejorar la calidad de servicios.
- Gestionar los recursos de forma más eficiente.
- Reforzar la imagen/marca (Grandes Pymes, 2014)

Perspectiva del Aprendizaje:

Esta perspectiva hace referencia, en qué y cómo debe la organización aprender a mejorar, a su vez este rubro, en donde la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de éste se pueden identificar tres áreas principales como son; Capital humano, Sistemas e infraestructura, Clima organizacional.

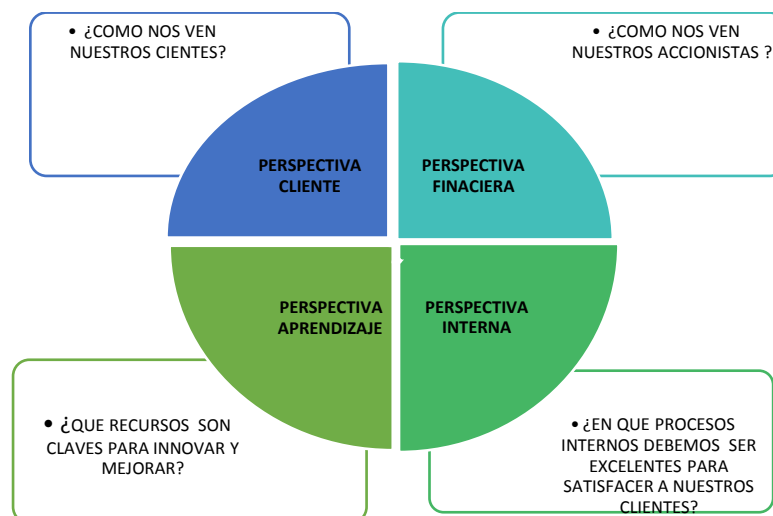
- * **Capital humano:** Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.
- * **Sistemas e infraestructura:** En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
- * **Clima organizacional:** Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal etc.

Responde a la pregunta:

¿Qué aspectos debemos mejorar?

Indicadores:

- Mejorar las competencias de las personas clave.
- Mejorar la comunicación interna y clima laboral.
- Potenciar las alianzas clave.
- Adaptar la tecnología a la necesidad.
- Implementar procesos de innovación
- Cambiar a una gestión de procesos. (Grandes Pymes, 2014)



▪ Propuesta de valor al cliente

Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

- ✓ **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ✓ **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- ✓ **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

- **Indicadores y sus metas**

Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** Miden la consecución del objetivo estratégico, también se les llama indicadores de efecto.

- **Indicadores de causa:** Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

- **Iniciativas estratégicas**

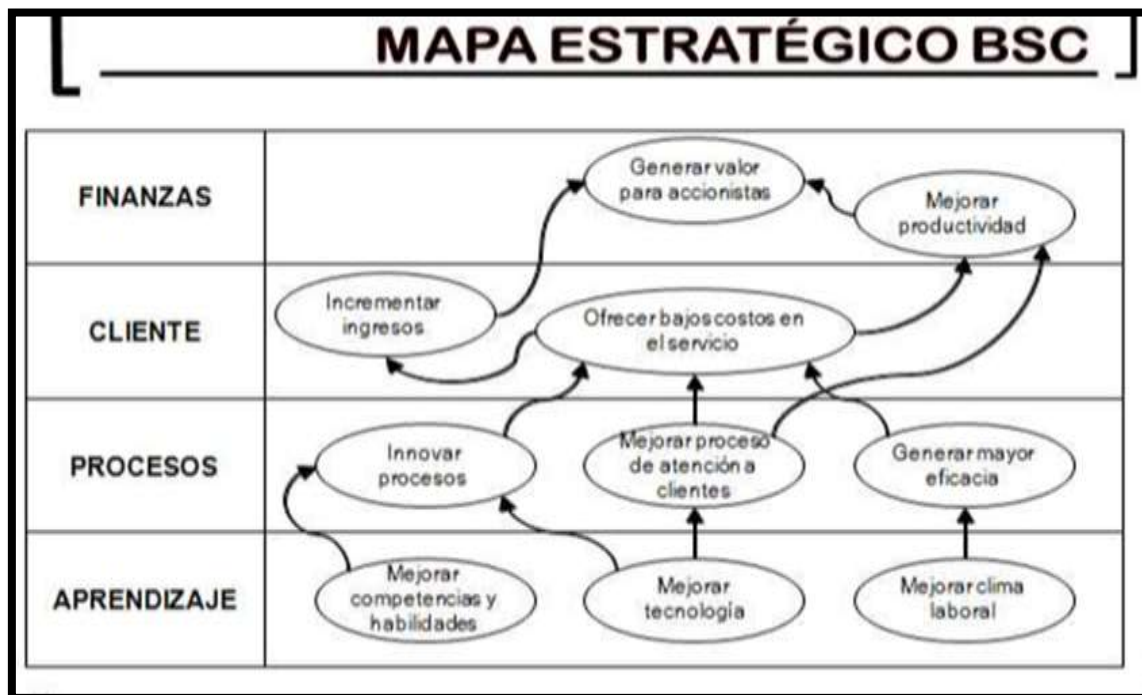
Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

- **Mapa Estratégico**

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.



- **Responsables y recursos**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es la asigna de los recursos necesarios para su cumplimiento.⁸

4.2. ANTECEDENTES DEL TECNOLÓGICO LOS ANDES

4.2.1. Historia

El Instituto Técnico Superior Los Andes, es una institución de carácter privado, patrocinada por la Fundación AndeSur, creado el 26 de enero del 1995, mediante la Resolución Ministerial Nro. 139, reconocida por la Secretaria Nacional de Educación Superior de Ciencia y Tecnología por formar parte del Sistema Nacional de Educación

⁸Alberto Fernández, El Balanced Scorecard, <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>. Pág. 38-39

Superior Ecuatoriano, a partir de ese momento ofrece las carreras en las especialidades de Análisis de Sistemas y Mercadotecnia, desde entonces su meta ha sido formar técnicos líderes en una duración de formación profesional de 4 ciclos (2 Años). Más tarde decide ampliar su oferta académica implementando la carrera de Comunicación Audiovisual.⁹

Logrando así para el 21 de agosto de 1997, elevar su categoría mediante la Resolución Ministerial Nro. 2679, lo cual le permitió pasar de Técnico a Tecnológico brindando servicio de educación superior en sus tres diferentes carreras establecidas.

4.2.2. Información Básica

➤ Dirección

El Instituto Tecnológico Los Andes se encuentra ubicado en la Ciudad y Provincia de Loja en las calles José María Peña, Av. Pío Jaramillo y Venezuela (frente a Novacentro).

➤ Teléfonos

Telefax: 509307 07 2572879

Móvil: 0981964048 Claro

0987577771 Movistar

➤ Dirección Web

<http://www.institutolosandes.edu.ec/module/tecnologico.php>

⁹ <http://www.institutolosandes.edu.ec/module/tecnologico.php>

4.2.3. Modalidad de Estudio

El Instituto Tecnológico Superior Los Andes brinda la oportunidad a los estudiantes de matricularse en cualquiera de sus dos modalidades, ya sea en el SISTEMA PRESENCIAL (lunes a viernes) o SISTEMA SEMIPRESENCIAL (sábado).

4.2.4. Servicios que ofrece

El Tecnológico Los Andes pone a disposición de los jóvenes bachilleres y pueblo en general los siguientes servicios:

- ✓ Carreras Tecnológicas
- ✓ Cursos de Capacitaciones Continuas
- ✓ Academia de Ingles
- ✓ Servicio de Soporte Técnico

4.2.5. Oferta Académica

Dentro de su oferta académica el Instituto Tecnológico Superior Los Andes brinda carreras modernas totalmente prácticas con la finalidad de formar Tecnólogos integrales y con valores, en los diferentes ámbitos profesionales de acuerdo a las necesidades de crecimiento del sector industrial, comercial y de avance tecnológico de la ciudad, región y país.

- Análisis de Sistemas
- Mercadotecnia
- Comunicación Audiovisual

CUADRO N° 1: CARRERAS TECNOLÓGICAS

CARRERAS	CRÉDITOS	CICLOS	TÍTULO QUE OTORGA
Análisis de Sistemas	180	6	Tecnólogo en Análisis de Sistemas
Comunicación Audiovisual	180	6	Tecnólogo en Comunicación Audiovisual
Mercadotecnia	180	6	Tecnólogo en Mercadotecnia

FUENTE: Secretaria del ITSLSA

ELABORACIÓN: La Autora

4.2.6. Determinación de la Población Estudiantil

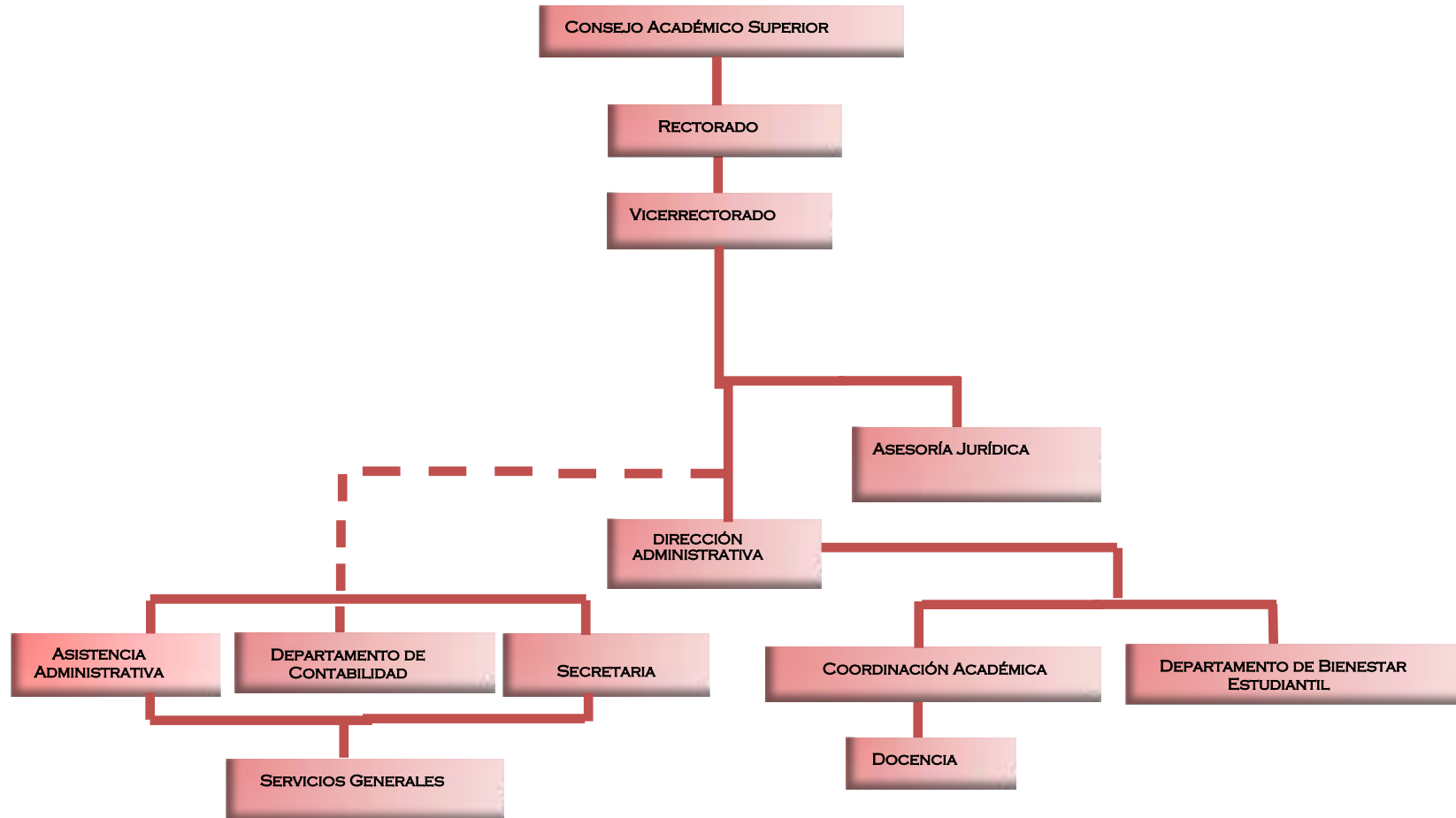
CUATRO N° 2: ALUMNOS INSCRITOS EN EL PERIODO ABRIL-AGOSTO 2016

CARRERAS	SEXO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
Análisis de Sistemas	26	19	45
Comunicación Audiovisual	6	9	15
Mercadotecnia	62	20	82
TOTAL DE MATRICULADOS			142

FUENTE: Secretaria del ITSLSA

ELABORACIÓN: La Autora

4.2.7. Estructura Organizacional



FUENTE: Secretaría del ITS LA
ELABORACIÓN: La Autora

5. ALCANCE

Hoy en día nos encontramos en un mercado de nivel competitivo, basado en el mejoramiento académico, esto ha dado lugar a que las instituciones educativas en la provincia de Loja, específicamente el Instituto Tecnológico Superior Los Andes del Cantón Loja se orienten a un proceso de desarrollo, por lo que se pretende que el presente proyecto de investigación se lo logre con una viabilidad del 100% en su ejecución.

Es importante la elaboración de un Plan Estratégico ya que es clave para el éxito Institucional, en el cual se pretende plantear objetivos y estrategias que estén ajustadas al logro de la misión, visión, valores corporativos y políticas de la Institución.

Este Diseño de Plan para el Instituto Tecnológico Superior “Los Andes” del Cantón Loja (2017-2018), se lo realizara en un tiempo prudente de 6 meses que durara, iniciándose desde el mes de Marzo hasta Agosto, con la finalidad de continuar fomentando un servicio de educación con excelencia académica, los cuales se pretende en el presente trabajo de investigación, el reto de convertirse en una institución tecnológico líder en la formación de tecnólogos y profesionales aptos.

Ante esta situación será importante que los Directivos que forman parte del Tecnológico Los Andes, tomen en cuenta la presente Propuesta como una de herramienta de gestión, dirección y organización, que coordine las actividades institucionales, ya que la misma también procura contrarrestar los problemas que la institución presenta, visualizando de manera eficiente el futuro de la entidad, dicho documento estará orientado a gestiones hacia el cumplimiento de los objetivos planteados durante los próximos 2 años

6. METODOLOGÍA

6.1. Métodos

6.1.1. Método Inductivo

El método inductivo es aquel método que alcanza conclusiones generales partiendo de antecedentes en particulares.

6.1.2. Método Analítico

Es aquel método de investigación que consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (Grupo Morzing Corporation, 2011)

6.1.3. Método Sintético

Este método es un proceso que consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Jiménez)

6.1.4. Método Estadístico

Sirve como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y en la toma de decisiones.¹⁰

¹⁰ http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el_mtodo_estadstico.html

6.2. Técnicas

6.2.1. La Encuesta

La encuesta es una técnica que se la utiliza para recoger datos, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos. (CIS)

6.2.1. La Entrevista

Es el intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas, donde un entrevistador es el designado para preguntar.¹¹

6.3. Instrumento

6.3.1. Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables, así mismo es un instrumento de recolección de datos, donde básicamente existen dos tipos de preguntas: las cerradas y abiertas.

6.3.2. Guía de entrevista

Es una guía de preguntas elaboradas previamente por el entrevistador, este cuestionario se lo realiza con el fin de intercambiar opiniones o puntos de vistas, a través de un dialogado o conversación, entre el entrevistador y entrevistado.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

¹¹ <http://concepto.de/que-es-entrevista/#ixzz4M3EnEBUd>

8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

En todo ámbito y desarrollo Institucional es muy importante tomar en cuenta al talento humano como eje de desarrollo y para la presente investigación, sus integrantes responderán con todo su desempeño y total dedicación en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

8.1. RECURSOS HUMANOS

- Egs. Magdalena Vaca.
- Director de Tesis.
- Directivos del ITSLA.
- Personal Administrativo ITSLA.
- Estudiantes del ITSLA.

8.2. RECURSOS INSTITUCIONALES

- ✓ Instituto Tecnológico Superior Los Andes.
- ✓ Biblioteca.
- ✓ Internet.
- ✓ Instalaciones.

8.3. RECURSOS MATERIALES

- ❖ Computadora.
- ❖ Impresiones.
- ❖ Útiles de oficina.
- ❖ Materiales de oficina.

❖ Calculadora.

❖ Libros impresos.

8.4. PRESUPUESTO

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papel Bond	2 Resma	\$ 3,50	\$ 7,00
Carpetas	5	\$ 0,60	\$ 3,00
Esferográficos	4	\$ 0,30	\$ 1,20
Lápiz	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Minas	2	\$ 0,80	\$ 1,60
Borrador	2	\$ 0,30	\$ 0,60
Flash Memory	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Internet	4 Meses	\$ 20,00	\$ 80,00
Copias	1000	\$ 0,05	\$ 50,00
Computadora	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Empastados	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Transporte y otros gastos	1	\$ 50,00	\$ 50,00
SUMA TOTAL			\$ 936,40