



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
UISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**CARRERA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA METODOLOGÍA HOSHIN KANRI, CASO INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EDUPRAXIS DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2014-2016”.**

**Autora:** Mirian Carlota Delgado Palma

**Director:** Mg. Freddy Álvarez Subía

Quito - 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mg. Fredy Álvarez Subía, certifico que la postgradista Dra. Mirian Carlota Delgado Palma, con C.C. No. 180091605-6; realizó la presente Tesis con el título **“Plan estratégico bajo la metodología Hoshin Kanri, caso Instituto Superior Tecnológico “Edupraxis “de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, período 2014-2016”** y que es autora intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.

Quito, Mayo de 2014

---

Mg. Freddy Álvarez Subía

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El documento de investigación con título **“Plan estratégico bajo la metodología Hoshin Kanri, caso Instituto Superior Tecnológico Edupraxis de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, período 2014-2016”**, ha sido desarrollado por la señora Mirian Carlota Delgado Palma, con C.C. No. 180091605-6; persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis, sin previa autorización.

---

Dra. Mirian Delgado P.

## **DEDICATORIA**

A mi Dios, dueño de mi vida;

A mis padres, mis maestros eternos;

A mi esposo e hijas, mi regalo de Dios;

A mí adorada familia, por su sempiterno amor.

*Mirian*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi imperecedera gratitud a todos los maestras/as desde las/los que tomaron mis frágiles manos para adiestrarme en el mundo de las letras;

Para quienes me dotaron de saberes y tallaron con decoro mi mente y corazón;

Para los que me dieron una profesión con exquisito tesón, devoción y sacrificio;

Para los señores Promotores de Edupraxis, por confiarme las llaves de su insigne institución;

Y, en esta última faceta de mi vida profesional, mi gratitud incondicional a mi Director de Tesis y planta docente que integran este noble Templo del Saber “UNIVERSIDAD ISRAEL”, por sus horas de labor, por su talento y persistencia para perfeccionar el conocimiento y ponerlo al servicio de la sociedad;

Para mi esposo Gonzalo, mi adoradas hijas: Alexandra, Paulina, Andrea, Verónica e Ivette, por regalarme su valioso tiempo, comprensión y amor.

**¡Mil gracias a todas/os!**

*Mirian*

## TABLA DE CONTENIDO

Tema.....	i
Certificación de responsabilidad .....	ii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>xi</b>
Abstract .....	xiii
Introducción .....	xv

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	1
1.3 Pronóstico.....	5
1.4 Formulación del problema .....	6
1.5 Sistematización del problema.....	6
1.6 Objetivos .....	7
1.6.1 General .....	7
1.6.2 Específicos .....	7
1.7 Justificación.....	7
1.7.1 Teórica.....	7
1.7.2 Metodológica.....	8
1.7.3 Práctica .....	8
1.8 Marco referencial .....	9
1.8.1 Teórico .....	9
1.8.2 Conceptual.....	17
1.9 Delimitación.....	41
1.10 Hipótesis.....	42
1.11 Aspectos metodológicos.....	42

### **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1 Análisis del macroentorno.....	47
2.2 Análisis del microentorno .....	53
2.3 Marketing mix .....	60
2.4 Segmentación de mercado.....	65
2.5 Investigación del mercado.....	65
2.5.1 Tamaño de la muestra .....	65
2.5.2 Encuestas, cuestionarios, entrevistas, focus group.....	67
2.6 Determinación de la oferta .....	98
2.7 Determinación de la demanda .....	98
2.8 Demanda insatisfecha.....	101

### **CAPÍTULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1	Análisis de la misión .....	103
3.2	Análisis de la visión .....	104
3.3	Análisis de valores .....	105
3.3.1	Valores .....	106
3.3.2	Principios.....	107
3.4	Análisis interno .....	107
3.5	Matriz de análisis FODA.....	110
3.5.1	Matriz calificación de impacto.....	113
3.5.2	Factores claves .....	118
3.6	Objetivos corporativos .....	119
3.6.1	Matriz ofensiva.....	119
3.6.2	Matriz defensiva.....	120
3.8	Planes operativos.....	125
3.9	Mapa Estratégico del Balanced Scorecard (BSC).....	134
3.9.1	Diagrama de perspectivas – objetivos estratégicos .....	134
3.9.2	Mapa estratégico del BSC .....	135
3.10	Control y monitoreo .....	136
	Cuadro de Mando Integral BSC .....	136

### **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones .....	140
5.2	Recomendaciones.....	142
	Bibliografía.....	144
	Anexos:.....	146

## INDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1: Factor económico .....	48
Cuadro 2: factor político – legal.....	49
Cuadro 3: Factor demográfico.....	50
Cuadro 4: Factor social .....	51
Cuadro 5: Factor tecnológico .....	52
Cuadro 6: Factor ambiental .....	52
Cuadro 7: Poder de negociación de proveedores .....	55
Cuadro 8: Poder de negociación de los clientes .....	56
Cuadro 9: Rivalidad entre competidores .....	57
Cuadro 10: Amenaza de nuevos competidores .....	58
Cuadro 11: Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	59
Cuadro 12: El Marketing Mix .....	61
Tabla 1: Valores .....	63
Tabla 2: Población estudiantil .....	65
Tabla 3: Organizaciones de la localidad .....	66
Tabla 4-13: Encuestas estudiantes.....	68
Tabla 14-23: Encuestas representantes de organizaciones.....	81
Tabla 24: Población de 18 a 24 años de edad .....	100
Tabla 25: Tasa neta de asistencia en educación .....	100
Tabla 26: Capacidad instalada de operación de institutos.....	101
Tabla 27: Demanda potencial insatisfecha proyectada al 2018 .....	102
Cuadro 13: Matriz capacidad administrativa .....	108
Cuadro 14: Matriz capacidad académica .....	108
Cuadro 15: Matriz capacidad financiera .....	109
Cuadro 16: Matriz capacidad física.....	109



Cuadro 17: Matriz de análisis FODA.....	110
Cuadro 18: Calificación de impacto fortalezas .....	113
Cuadro 19: Calificación de impacto debilidades.....	114
Cuadro 20: Calificación de impacto oportunidades .....	115
Cuadro 21: Calificación de impacto amenazas .....	116
Cuadro 22: Factores claves .....	118
Tabla 27: Matriz de vulnerabilidad .....	119
Tabla 28: Matriz de aprovechabilidad.....	120
Cuadro 23: Matriz FODA .....	123
Cuadro 24: Planes operativos.....	125
Cuadro 25: Estrategias de producto .....	129
Cuadro 26: Estrategias de Precios .....	131
Cuadro 27: Estrategias de plaza .....	132
Cuadro 28: Estrategias de publicidad.....	133
Cuadro 29: Cuadro de mando integral .....	136

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Planificación estratégica .....	11
Figura 2: Estrategia Hoshin Kanri.....	12
Figura 3: Ciclo Deming.....	15
Figura 4: BSC. Cómo se crea el valor .....	29
Figura 5: BSC. Resultados financieros .....	30
Figura 6: Cuatro perspectivas.....	31
Figura 7: Indicadores y perspectivas .....	33
Figura 8: Sistema Feedback .....	35
Figura 9: Cuadro de mando integral.....	37
Figura 10: Dirección de objetivos descendente.....	38
Figura 11: Dirección de objetivos ascendente.....	38
Figura 12: Ejecución de resultados .....	39
Figura 13: Mejora continua del SGC. ....	40
Figura 14: Entorno de influencia de una empresa.....	47
Figura 15: Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	54
Figura 16: Características del producto.....	62
Figura 17: Canal directo de distribución .....	64
Figura18: Mapa Estratégico del BSC.....	135

## RESUMEN EJECUTIVO

Hacer la apología del planeamiento en cualquier sector de la vida humana en el siglo XXI es, en realidad, superfluo. La era en que vivimos se caracteriza por el culto de la ACCIÓN PLANIFICADA. La conquista del espacio; la actividad económica, la administración pública, las campañas políticas; se planifican extraordinariamente, minuciosa y detalladamente. No hay sector de la ingeniería o de la arquitectura que no pre exija cuidado en sus proyectos; hay planes nacionales en todas las áreas que conforman la estructura del Estado.

Dentro de este contexto y por ser la herramienta de la planificación una actividad indiscutiblemente ineludible, el Instituto Tecnológico EUPRAXIS ha determinado su rumbo de acción plasmado en un Plan Estratégico (2014–2016), como resultado del esfuerzo sistemático y formal de sus actores, para llegar a establecer diagnósticos, pronósticos, objetivos, políticas y estrategias, con el fin de elaborar planes detallados; mismos que servirán para poner en práctica las políticas, estrategias y proyectos como medios que viabilicen el logro de la filosofía institucional.

El Plan Estratégico, deviene del conocimiento, experiencia y perspectiva de sus participantes, enriquecido con sus valiosas opiniones. La configuración del Plan responde a su realidad en esencia, como una herramienta imprescindible para desarrollar la gestión educativa en forma integral. Contempla todo el sistema organizativo, administrativo, comunitario y pedagógico. Es un instrumento flexible que, de acuerdo a las necesidades que surjan, puede ser revisado, adaptado y ajustado por el equipo de gestión educativa.

No se puede negar la importancia y la necesidad de contar con un Plan estratégico que será el puente entre el **ser y deber ser**, mismo que guiará el rumbo del Instituto Tecnológico Superior EDUPRAXIS, especialmente cuando nos referimos a la educación. La educación, como toda tarea orientada hacia un fin, debe ser planificada para guiarla mejor y dotarla de racionalidad; para economizar tiempo, recursos y esfuerzos; y finalmente, para facilitar la consecución de los objetivos planteados. Este es el propósito esencial del presente Plan.

Se aspira alcanzar de los señores promotores del ITE, el compromiso necesario para la ejecución del plan, de acuerdo a lo programado y el uso de todas las herramientas para el desarrollo, monitoreo y control.

## ABSTRACT

To make an enhance of the planning in any sector of human life in the twenty-first century is in fact superfluous. The era in which we live is characterized by the worship of the PLANNIFICATED ACTION. The conquer of the space; economic activity, public administration; and political campaigns are planned extraordinarily, with thoroughness and detailed. There is no field of engineering or architecture that requires no pre careful in their projects; there are national plans in all areas that build the structure of the state.

Inside of this contexts and for being an implement of the planning that's is indisputably unavoidable, the Institute of Technology EUPRAXIS through its Strategic Plan 2014 - 2016 has determined its course of action as a result of systematic and formal effort, that has allowed it to establish diagnoses, forecasts, objectives, policies and strategies, in order to develop detailed plans, that they serve to implement policies and strategies, has tools that help achieve the institutional philosophy.

The Strategic Plan becomes for the knowledge, the experience and perspective of the participators that enriched the plan with their valuable opinions. The configuration of the Plan answer to their reality in essence, is an essential tool for developing all educational management. It contemplates all the organizational, administrative, community and pedagogic system. It is a flexible instrument that, according to the emerging needs, this system can be reviewed, adapted and adjusted for the educational management team.

There is no denying in the importance and need for a strategic plan that will be the bridge between “being” and “what it has to be”, the same will guide the direction of the Institute.

Technology EDUPRAXIS, especially when it comes about education. The education, as any task -oriented to an end, should be planned to guide and give it with better rationality; to save time, resources and effort and finally, to facilitate the achievement of the objectives. This is the essential purpose of this Plan.

We have the propose to reach with Promoters of the ITE, the goal of this project, with the necessary commitment for the execution of the plan, according to the schedule, and the use of all tools, development, monitoring and control.

## INTRODUCCIÓN

Los continuos diagnósticos realizados a la educación y puntualmente a los Centros de Educación Superior son desalentadores en los que se determinan falencias y dificultades que deben ser corregidas a fin de reorientar la tarea educativa a través de la revisión permanente del quehacer universitario que de cumplimiento a los preceptos éticos, sociales y legales para la formación íntegra de sus estudiantes, bajo la filosofía de formar al individuo para: Aprender a conocer; Aprender a hacer, Aprender a ser y Aprender a vivir juntos, con el propósito de entregar a la sociedad profesionales con competencias y dedicados al trabajo productivo.

Las orientaciones y recomendaciones propuestas por la UNESCO, así como las necesidades y potencialidades sociales y gubernamentales, plantean retos concretos para las Instituciones de Educación Superior, de manera que es preciso que la comunidad educativa superior oriente sus esfuerzos hacia la cualificación del proceso de formación a fin de consolidar en los estudiantes las capacidades y habilidades para poder interactuar, tanto en la sociedad posmoderna y globalizada, así como en los entornos local, regional y nacional.

Actualmente se cuenta con el aporte de innumerables herramientas gerenciales que son instrumentos claves para todo tipo de gerentes que son responsables de la dirección de las organizaciones, y la única forma de conseguir que las instituciones se desarrollen y sean exitosas es a partir del uso de instrumentos técnicos como la planificación estratégica que garantice niveles de calidad en la tarea formativa.

El plan constituye un eje orientador de las decisiones que deban tomarse en el transcurso del mismo cuyos resultados concretados en su misión y visión se verán en el corto, mediano y largo plazos.

El punto central de todo proceso de un Plan Estratégico es la "participación". Si todos los que integran la comunidad educativa toman parte en las decisiones, participan en las diferentes discusiones y actos que hacen a la vida estudiantil, la institución podrá alcanzar sus objetivos gracias al aporte de todos, a más de crear y propiciar espacios de participación que involucre a toda la comunidad educativa, determinando roles y funciones que deben cumplir los actores sociales que son parte integrante de esta ardua y delicada labor.

Por los antecedentes expuestos, las Autoridades del ITE consideraron necesario elaborar un "Plan Estratégico", mismo que ha sido estructurado bajo un proceso metodológico riguroso y la combinación de varias herramientas gerenciales, con el único fin de asegurar y garantizar las acciones, operaciones y proyectos que deberán llevarse a cabo en todos los campos del acontecer institucional, con innovaciones importantes enunciadas en la filosofía institucional.

El presente documento ha sido estructurado en cuatro capítulos que configuran la estructura del Plan Estratégico del Instituto Tecnológico Superior "EDUPRAXIS", para el período 2014-2016.

El primer capítulo, aborda la problemática y la fundamentación de las bases científicas del estudio, consideradas dentro del Marco Teórico que sustenta conceptualmente a las variables que orientan la problemática de la investigación.



El capítulo segundo, contiene el diagnóstico estratégico extraído identificado y determinado por la acción participativa de los principales actores sociales, contribución que permitió encauzar y dimensionar la estrategia organizacional.

Los resultados de la investigación fueron tratados y analizados en tablas estadísticas con elevada ética y apego estrictamente a la verdad, siendo referentes de gran valía e importancia para la gestión presente y futura del ITE.

El capítulo tercero, refiere el Direccionamiento Estratégico, que se fundamenta en el Diagnóstico Estratégico. La institución adquiere el conocimiento básico que necesita para entender y manejar debidamente las variables del entorno y los factores organizacionales. En función de los datos observados se procedió a la construcción de escenarios creando el propio futuro que resulta más importante que preverlo.

En el capítulo cuarto contiene el Cuadro de Mando Integral, a través del que se monitoreará en forma integrada y estratégica a fin de conocer el avance del plan y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, a través de un conjunto coherente de indicadores, que fueron agrupados en cuatro perspectivas. A través de la visualización y análisis de los indicadores determinados, podrán tomarse acciones preventivas o correctivas por quienes administran el Instituto.

Por último, se propone las conclusiones y recomendaciones que devienen de todo el proceso de investigación a fin de que sean receptados por quienes tienen el deber ineludible de liderar el Instituto.

El presente Plan, puede ser tomado como un referente técnico por estudiantes, docentes, Autoridades y demás personas que se interesen por diseñar un “Plan Estratégico”, fundamentado en un proceso metodológico innovador que garantice la concreción y éxito de lo planeado.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA**

Plan Estratégico bajo la Metodología Hoshin Kanri, caso Instituto Superior Tecnológico “EDUPRAXIS” de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, período 2014-2016.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Instituto Superior Tecnológico EDUPRAXIS ITE., fue creado el 29 de julio de 1997 como Instituto Técnico Superior, mediante Acuerdo Ministerial N° 2425, aprobado el Nivel Tecnológico con registro N° 0004 del 3 de enero del 2001, otorgado por el Ministerio de Educación y Cultura; reconocido por el CONESUP en noviembre del 2002 con registro N° 18-015.

El ITE., es una Institución de Educación Superior de derecho privado, con finalidad social, con personería jurídica propia y capacidad de autogestión administrativa y financiera. Imparte formación técnica, científica, académica y práctica a la juventud estudiosa del centro del país en las modalidades presencial y a distancia.<sup>1</sup>

Se rige por las normas del ordenamiento jurídico ecuatoriano, particularmente por la Constitución Política del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, su

---

<sup>1</sup> Estatuto ITE/ 2010

Reglamento, el Reglamento de Régimen Académico, el Reglamento General de los Institutos Superiores, su Estatuto y por sus Reglamentos Internos.

Forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior, Evaluación y Acreditación, Ciencia y Tecnología, Admisión y Nivelación; y, Planificación de la de la Educación Superior.

El artículo 351 de la Constitución de la República del Ecuador establece que, el Sistema de Educación Superior estará articulado al Sistema Nacional de Educación y al Plan Nacional de Desarrollo. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertenencia integridad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

El artículo 162 de la Ley de Orgánica de Educación Superior LOES, establece que los Institutos Superiores Técnicos, Tecnológicos; son instituciones dedicadas a la formación profesional en disciplinas técnicas y tecnológicas, son establecimientos educativos con personería jurídica propia que tienen capacidad de autogestión administrativa y financiera, sujetos a la competencia y atribuciones del Consejo de Educación Superior.

El artículo 165 de la Ley de Orgánica de Educación Superior, establece la articulación con los parámetros del Plan Nacional de Desarrollo. Constituye obligación de las Instituciones del Sistema de Educación Superior, la articulación con los parámetros que señale el Plan Nacional de Desarrollo en las áreas establecidas en la Constitución de la República del

Ecuador, en la presente Ley y sus reglamentos, así como también con los objetivos del régimen de desarrollo.

El artículo 9 del Reglamento General a la Ley de Educación Superior, establece que, la evaluación de la calidad se realizará de manera periódica de conformidad con la normativa que expida el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES.

Los criterios vertidos por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación SENESCYT, con relación a la evaluación de la calidad de la educación superior, refieren que en el Ecuador, la formación técnica y tecnológica ha estado marcada por una notoria desregulación, desvalorización social y económica; dispersión de esfuerzos en ámbitos como capacitación, formación técnica del bachillerato y formación técnica y tecnológica superior, en ámbitos públicos y privados; por tal razón, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), durante el 2011 y 2012, desarrolló un proceso de evaluación y depuración de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, con un presupuesto plurianual de más de USD 308 millones, destinados a la construcción, renovación y equipamiento de estos.

En el caso particular el ITE, a más de los criterios puntualizados por el organismo referidos, se advierte limitaciones en los aspectos: Administrativo, académico, financiero, infraestructura y de gestión. A través de la observación se puede colegir en términos generales que, las actividades desarrolladas por el Instituto, no responde a una planificación integral; sino, soportada en una administración que resuelve problemas como se presentan en

el día a día; es decir, prevalece la improvisación. Supuestamente este tipo de administración ha detenido el desarrollo institucional.

Los problemas que persisten a simple vista, se los puede precisar como: Una administración empírica, insuficiente planificación macro y micro curricular, falta de liderazgo, autoritarismo, contenidos programáticos desactualizados, falencias en la construcción de planes y programas curriculares, sistema de evaluación estudiantil tradicionales, escasa capacitación de la planta docente, especialmente en innovaciones pedagógica y didáctica; reclutamiento del Talento Humano sin observar parámetros técnicos de selección; desorganización administrativa y académica, infraestructura básica; arrendamiento de edificio, presupuesto institucional no planificado; insuficientes libros técnicos para consulta, limitado material audiovisual y equipamiento tecnológico para el desarrollo del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, decisiones empíricas administrativas y académicas sin fundamentos técnicos, limitada oferta de carreras profesionales, escaso personal técnico y administrativo, malestar entre el personal por falta de comunicación, lo que repercute en la calidad del servicio y atención a la comunidad educativa; entre otros.

Esta problemática ha desencadenado en un clima de descontento laboral a nivel del personal administrativo, docente, e inconformidad de los estudiantes que se ven afectados en sus aspiraciones estudiantiles, que obviamente son factores concluyentes que han limitado el crecimiento institucional y bajos niveles de estándares de calidad.

Por las razones expuestas es imprescindible que el ITE, concrete su accionar soportado en una herramienta técnica gerencial como es la preparación de un Plan Estratégico Integral

desarrollado bajo concepciones metodológicas modernas que oriente el quehacer institucional hacia niveles de desarrollo y excelencia.

Las nuevas exigencias para la educación superior establecidas por los Organismos del Estado obligan a las Instituciones de Tercer Nivel a redefinir sus roles y desarrollar la cultura de mejora continua.

Los parámetros de calidad instituidos por el CEAACES, para la evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior, han dado un giro total a la educación superior ecuatoriana. Para la medición de la calidad los organismos referidos han determinado cinco ejes: Academia, eficiencia, investigación, organización e infraestructura.

Sobre la base de lo expuesto y de la observación y aplicación de la normatividad señalada, el ITE., debe formar excelentes profesionales en carreras que estén acordes con el desarrollo científico-tecnológico local, regional y nacional; fomentar la investigación científica y tecnológica y contribuir solidariamente al desarrollo nacional. Enunciados que serán alcanzados bajo un reordenamiento técnico institucional.

### **1.3 PRONÓSTICO**

Si el Instituto Tecnológico Edupraxis, no dispone de un Plan Estratégico con una metodología acorde con las nuevas herramientas de gestión que garantice una Administración efectiva, estaría en peligro de ser suspendida en forma temporal o definitiva por los organismos de control de las Instituciones de Educación Superior.

## **Control del pronóstico**

Con el propósito de superar la problemática descrita y evitar que persistan los síntomas identificados en el ITE., se propone un Plan Estratégico Integral, que trace el camino entre el **ser y el deber ser** y sea coherente con las exigencias del contexto y la normativa expedida por los Organismos que regulan el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior.

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la falta de un Plan Estratégico, en la gestión Administrativa del Instituto Superior Tecnológico Edupraxis?

### **1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué importancia tendrá para el Instituto el contar con herramientas gerenciales que garantice una moderna administración institucional?

¿Será importante para el Instituto trazar el camino entre el ser y el deber ser que asegure niveles de eficiencia y eficacia?

¿El tablero de Control BSC-CIM, será una herramienta gerencial imprescindible que posibilite evaluar los indicadores de gestión?



## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 General**

- Proponer un Plan Estratégico bajo la metodología Hoshin Kanri que garantice una efectiva administración del Instituto Superior Tecnológico Edupraxis.

### **1.6.2 Específicos**

- Fundamentar la Planificación Estratégica y su relación con la gestión administrativa institucional.
- Definir el Direccionamiento Estratégico para el mediano plazo, sustentado en el ser y deber ser del Instituto Tecnológico Edupraxis.
- Diseñar el tablero de control BSC-CIM, que permita detectar desviaciones respecto a lo planificado y realizar a tiempo los distintos planes correctivos.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

### **1.7.1 Teórica**

Las organizaciones están sufriendo las fuertes presiones de la competencia en este nuevo milenio y, para poder sobrevivir y sostenerse, tendrán que mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno.

Planear es conocer y entender el contexto, es saber que se quiere y cómo alcanzar los objetivos; es decir, cómo prevenir y evitar las amenazas; es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos evitando la vulnerabilidad.

La planeación estratégica, es un proceso esencial en toda organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generarán sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo. Este es el propósito que se pretende alcanzar en el ITE., en razón de la realidad educativa en la que desarrolla las funciones de: docencia, investigación, vinculación y gestión.

### **1.7.2 Metodológica**

El presente estudio se sustentó en un análisis y discusión entre los actores del Instituto, así como la utilización de cuestionarios, a fin de obtener información primaria sobre el desarrollo institucional; además, de un instrumento de comparación con entidades educativas similares que garantice tomar decisiones acordes con la realidad observada para una correcta planificación y propuesta de políticas de desarrollo en todos los aspectos del quehacer institucional.

### **1.7.3 Práctica**

La presente investigación busca llevar a cabo la instrumentalización de un Plan Estratégico que analice la situación presente del Instituto Tecnológico Edupraxis y afirme el impacto que ocasionaría la aplicabilidad de una herramienta gerencial técnica. Los resultados obtenidos viabilizarán tomar decisiones, acciones y esfuerzos que posibiliten la preparación de un Plan

de Desarrollo Integral, orientado a la consecución de un modelo sustentable y sostenido, que certifique la excelencia académica y la calidad en todas las funciones del Instituto.

## **1.8 MARCO REFERENCIAL**

### **1.8.1 Teórico**

En la vida cotidiana nos encontramos con organizaciones que ignoran el por qué realizan ciertas actividades. No saben hacia dónde se dirige el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo. Incluso, ignoran el tiempo y el propósito; además, desconocen los procesos y recursos con los que se cuenta.

Todos estos factores impactan en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona a un ciudadano o cliente. Cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se planteen las actividades correctas.

La técnica moderna exige el planeamiento como la primera etapa obligatoria de toda labor docente. Es una exigencia taxativa de la ética profesional, los alumnos tienen derecho a una enseñanza metódica y concienzuda. Por una parte, las Instituciones de Educación Superior tienen la obligación de suministrarles una formación profesional integral, cuidadosamente planeada, capaz de “llevar de la mano” a los estudiantes para conseguir los objetivos previstos.

El planeamiento es un recurso que facilita el control administrativo y de rendimiento en calidad, implementado en el Proceso Enseñanza – Aprendizaje, que propicie niveles de excelencia académica y profesional. Por tanto, es imprescindible e importante la tarea del

planeamiento como resultado de un proyecto elaborado por los actores que forman parte de una organización.

La planificación integral conlleva a una planificación holista del quehacer educativo, siendo uno de los temas al que se debe dar el énfasis e interés que demanda la tarea de la planificación académica, que exige la participación de todos los actores sociales y exclusivamente del personal docente que tienen la obligación de reunirse periódicamente para planificar, evaluar, replanificar y reevaluar las actividades educativas que el instituto habrá de ofrecer a sus alumnos, estableciendo sus propios programas tanto para las materias obligatorias, optativas y de libre opción; todo esto dentro de los márgenes mínimos establecidos por las leyes de educación. Aquello exigirá un planeamiento institucional de conjunto, en el que la opinión de todos los actores (Autoridades, docentes, discentes, administrativos, técnicos y de servicios) deben ser tomados en cuenta con absoluto respeto al conocimiento y criterio personal.

En toda planificación se debe considerar los factores del entorno que ejercen presión sobre las organizaciones, las mismas que deben estar preparadas para ser receptivas a los cambios que las fuerzas tanto externas como internas ejercen sobre ellas en los ámbitos: Económico, social, político, demográfico, cultural, legal, tecnológico, ecológico, productivo, educativo, competitivo; entre otros. Estos son los desafíos que las organizaciones deben enfrentar y para ello se torna indispensable a nivel gerencial soportarse sobre el Proceso Administrativo, partiendo de su primera función como es la planificación, que no es otra cosa que la herramienta gerencial a través de la cual la alta gerencia obtiene información, toma decisiones; que procesada y analizada, se anticipa y decide sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

La planificación debe ser más operativa que teórica, operará sobre una realidad percibida; es decir, sobre situaciones y problemas concretos para modificarlos, teniendo siempre presente el hecho de lograr mayor eficiencia y eficacia en la tarea educativa de tercer nivel.

Los líderes institucionales (Autoridades) juegan un papel preponderante en la aplicación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico; del nivel de logros dependerá el éxito o el fracaso del Plan que minimiza la improvisación y asegura niveles de calidad.



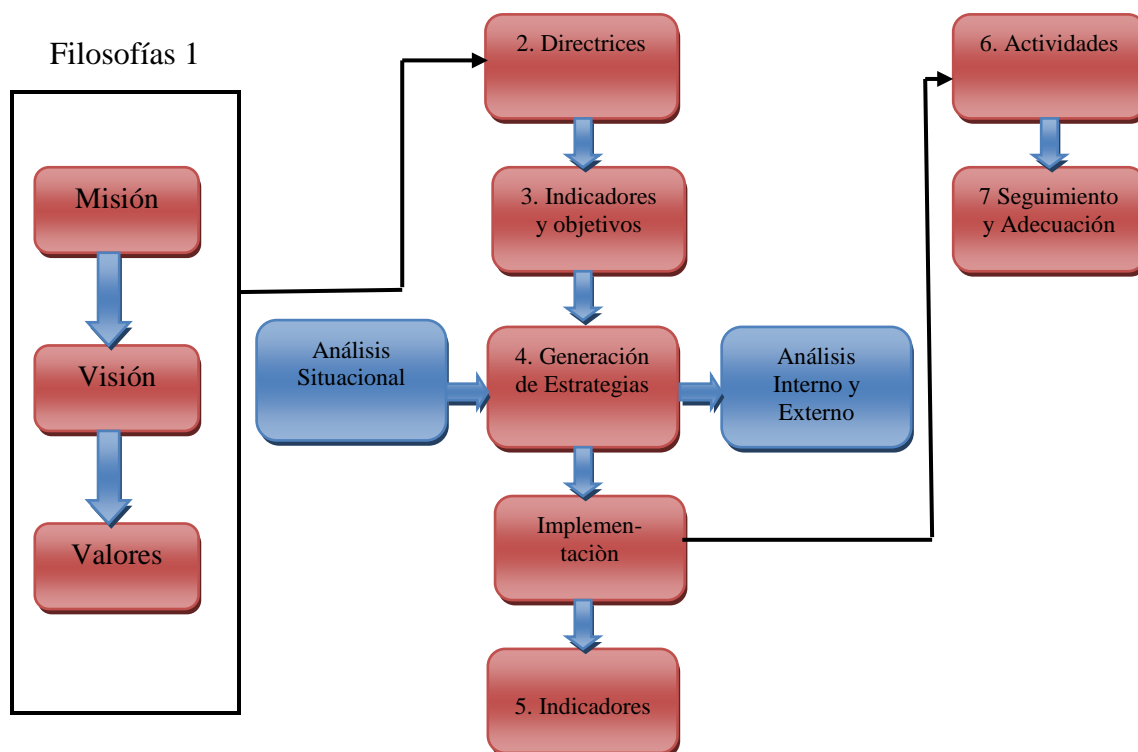
**Figura 1: Planificación Estratégica**

**Fuente:** Gómez Castañeda

Hay varias metodologías para realizar una planificación; una de ellas, Hoshin Kanri<sup>2</sup>, es una herramienta para la planeación estratégica efectiva y facilita: identificar objetivos críticos, evaluar restricciones, establecer mediciones del desempeño, desarrollar planes de implementación y conducir juntas de revisiones periódicas.

La Estrategia Hoshin Kanri: precisa: 1) Filosofías, 2) Directrices, 3) Indicadores y objetivos, 4) Generación de estrategias e Implementación (Análisis situacional) 5. Indicadores, 6) Actividades, 7 Seguimiento y adecuación. Según se ilustra en la figura 2.

<sup>2</sup> web: [www.zeusconsult.com.mx](http://www.zeusconsult.com.mx)



**Figura 2: Estrategia Hoshin Kanri**

**Fuente:** Jesús Sánchez

**Elaborado por:** Mirian Delgado P.

El proceso inicia con la definición de la filosofía corporativa:

La **Misión**, describe la razón de ser de la organización. Asevera el compromiso de su existencia, desarrollo y rentabilidad y mentaliza la coparticipación de sus colaboradores, y obliga a contestar las preguntas: ¿Cuál es el negocio?, ¿Cuál es la razón para que exista el negocio?

La **Visión**, refiere el estado futuro posible y deseable de la organización en el largo plazo. Es un enunciado que avizora la posición de la empresa en el futuro. Debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

Los **Valores** se describen como un conjunto de dogmas que vienen a definir la cultura organizacional de cada empresa y que orientan el trabajo de sus miembros. El éxito de la empresa esta ligada con los valores como institución.

La filosofía de las organizaciones conlleva a la definición de las **directrices**. En esta etapa se identifican aquellas categorías funcionales de la organización que son importantes para su óptimo funcionamiento. Debe responder a las preguntas ¿Qué propuesta de valor esperan los clientes que se les dé?, ¿Qué resultados esperan del cuerpo corporativo?, ¿Qué se debe hacer para construir el estado futuro deseado?

Definidas las líneas directrices, se establecen los **objetivos estratégicos** que se pretenden alcanzar en períodos determinados; es decir, es la descripción de los resultados que se pretenden lograr al aplicar ciertas estrategias. Los objetivos deben ser reales, específicos, alcanzables cuantificables y evaluables.

El cómo de los objetivos estará orientado por la **generación de estrategias** que son las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los resultados del análisis situacional interno y externo son los principales referentes para la selección y generación de estrategias.

Enunciadas las estrategias es imprescindible **establecer indicadores** que ayuden a entender el funcionamiento real del sistema. Los indicadores podrán ser revisados diaria o semanalmente para conocer los resultados a corto plazo. Para llevarlos a cabo se utilizarán

cuadros de resultados en los que se establecerán los cuántos y cómo operativos de capacidad y financiero.

- Los operativos, son indicadores que ayudan a entender la operación y darle seguimiento.
- De capacidad, analiza cómo se utilizó el sistema en un período específico.
- Financiero, son los que en el Plan Hoshin se establecieron en los cuántos de las directrices.

Las estrategias y objetivos requieren **establecer actividades**. Para entender a fondo las estrategias y cumplir con los objetivos establecidos y medios en los indicadores, es muy importante describir claramente las actividades específicas que se deben desarrollar.

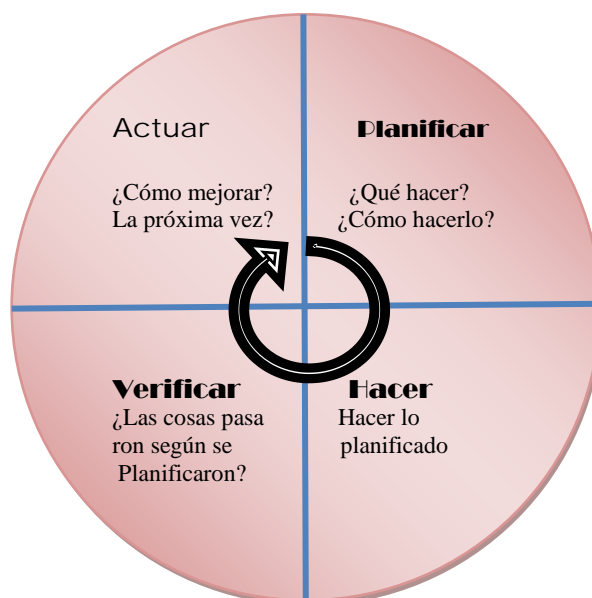
Finalmente para el **seguimiento y adecuación**, se diseñará un diagrama de Gantt para revisar visualmente el avance de los proyectos y actividades más importantes del Plan Estratégico.

Para asegurar el éxito de la Misión, se debe realizar el seguimiento de las estrategias o revisión periódica. Los resultados obtenidos son recomendables que se presenten de una manera documentada y sencilla a fin de que todos los actores de la organización compartan los logros o retrocesos. Es recomendable, realizar juntas de monitoreo frecuentes, las cuales deben tener objetivos bien definidos y conocidos por todos.



Los pasos descritos anteriormente hablan de un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito empresarial a partir de estructurar el planeamiento y el control de la gestión alrededor de las cuestiones críticas del mismo. La filosofía de “Hoshin Kanri” se basa en un sistema de información soportada en un conjunto de documentos y herramientas. El objetivo es implementar la efectividad del plan y mejorar sus resultados.

#### Elementos de Hoshin Kanri (Enfoque basado en el Ciclo Deming)



**Figura 3: Ciclo Deming**

**Elaborado por:** Mirian Delgado P.

#### Ventajas del Hoshin Kanri

Tomado de:(<http://www.zeusconsult.com.mx/arthkanri.htm>)

- Define y crea un sistema de planeación estratégica basada en la relación necesidades contra las expectativas de los grupos de interés.
- Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. La alineación vertical

permite que las acciones que se desarrollen en busca de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, consiguiendo con ello que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión un único futuro.

- Utilizando como herramienta el principio de Pareto la organización puede determinar los objetivos, la dirección focaliza los esfuerzos en lo que es realmente importante, dejando en segundo plano lo rutinario.
- Hoshin Kanri implica a toda la organización generando un compromiso en ellos para la consecución de los objetivos. En el Hoshin Kanri la dirección comparte los objetivos estratégicos con todos sus colaboradores implantando un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de la organización participa (responsablemente) del alcance de los objetivos de ruptura.
- Permite conjugar la necesidad de la dirección de administrar con el aprovechamiento de las habilidades de los colaboradores. Este sistema de doble dirección supone que de arriba abajo se aplican las ideas directivas y de abajo arriba se genera un flujo de creatividad constante.

Con la intención de que la mejora continua se integre con el trabajo diario y el Plan Estratégico, Hoshin desarrolla objetivos e indicadores claves, designando responsables y verificando los resultados obtenidos. El Hoshin ha demostrado ser un excelente método de administración para coordinar acciones de mejora continua, pero donde realmente se ha validado su funcionamiento es en procesos de mejora que conducen a beneficios tangibles para el cliente, empleado y sociedad.

## **1.8.2 Conceptual**

### **Administración**

La Administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas se alcance los objetivos de las organizaciones.

Según los criterios de Brown, Moberg y Mober (1990), manifiestan que:

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance. El aspecto más técnico o analítico de la administración, abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados. A su vez cada una de estas funciones implica conocimientos técnicos y muchas habilidades específicas. (p. 33).

Blank (1990), describe a la administración como “Un área del conocimiento cuyo campo de acción son las organizaciones. La administración no funciona en el vacío. Nadie administra por administrar. Se administran organizaciones” (p.11).

### **Administración Estratégica**

Para Dess, Lumpkin y Eisner (2010), refieren que:

La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas (...). Los administradores deben establecer como competirá la empresa para obtener ventajas que puedan sostener durante un largo período (...). Los administradores exitosos deben negociar mucho, algo esencial para la práctica de la administración estratégica; en ocasiones deben concentrarse en el corto plazo y la eficiencia, otras en el largo plazo y expandir el alcance del producto-mercado de la empresa para anticipar las oportunidades que existen en el entorno de la competencia (p. 9, 11).

Los autores concuerdan, que la administración estratégica está orientada a las metas y objetivos generales de las organizaciones, incluye a múltiples grupos de interés en la toma de decisiones, se establecen perspectivas de corto y largo plazos; e, implica reconocer los ajustes entre efectividad y eficiencia. En cuanto a la efectividad, hacer lo correcto y eficiencia, hacer las cosas bien.

## **Plan**

El plan es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objeto de dirigirla y encauzarla.

Tomado de: (<http://www.definicion.org/plan>).

El término “plan” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o más precisamente, “distribución de espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Siglos después su sentido se amplió hasta significar la representación gráfica de cualquier lugar.

El plan significa entonces la prefiguración y el diseño de una planta edilicia, lo que hoy conocemos como “plano”. Era el resultado de una obra por construirse. Más tarde (1937) el plan es definido como “escrito en el que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

En conclusión un plan es un documento en el que se consigna en función de los objetivos y metas las acciones, operaciones y proyectos que habrán que ejecutarse en un horizonte temporal.

### **Planificación Estratégica**

Según Serna H. (1994). La planificación estratégica es:

Un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p. 17).

Resumiendo la planificación estratégica es un documento técnico gerencial que fija la dirección de la empresa en función de su misión y visión, misma que asegura certeza en sus acciones y se prepara para las contingencias que puedan presentarse.

## **Estrategia**

Para Paredes. (1997). “Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguir para el logro de los objetivos de la institución y así hacer realidad los resultados esperados” (p. 20).

Rosenberg J. (s.f.). Define a la estrategia como “Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización”. (p. 173).

Según los criterios de los autores se puede colegir que las estrategias son grandes líneas de acción que aseguran el cómo de los objetivos y que de la correcta selección de las mismas asegurarán el logro de los objetivos planteados y el éxito de la organización.

## **Misión**

En palabras de Muñiz G. (2004). La misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas" (p.12).

Para Stanton y Walker (2004). Declaran que:

La misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen. (p. 8).

Según Díez de Castro, García J, Martín F y Periañez R. (2001). "La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (p. 244).

De los conceptos expuestos por los autores citados, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y en sus criterios, "sin una misión clara" resulta imposible practicar la dirección estratégica de cualquier organización.

## **Visión**

En palabras de Chiavenato I. (2011). Sobre la visión refiere:

Visión, significa literalmente "una imagen. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión de futuro, se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen los negocios" (p.77).

Según el criterio de Serna H. (1994). La Visión "Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro" (p. 9).

Los conceptos presentados de los autores definen a la visión como la proyección de una organización en el largo plazo, a dónde desea llegar la empresa en el futuro y hacia los cuales deben orientarse los objetivos corporativos, para alcanzar la posición deseada.

## **Valores**

Llanes R. (2001). Sobre los valores señala que:

Al ahondar en la definición del valor y fijarnos en algunos de sus aspectos, observamos que los valores están unidos a los seres. Por eso, los valores no se crean, sino que se descubren. También podemos observar que el valor no se percibe sólo en modo racional. Es decir, el valor no surge normalmente como producto de una deducción lógica. Ante todo, el valor es percibido en modo estimativo (p.10).

De la definición se puede inferir que los valores son innatos a los seres humanos que forman parte de su personalidad y determinan su actitud conductual.

## **Principios Corporativos**

De acuerdo con SERNA H. (1994). Los principios organizacionales los define como “Al conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Es la que define lo que es importante para una organización. Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Es la definición de la filosofía empresarial” (p. 20).

Para Chiavenato I. (2010), indica que los principios corporativos “Son ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad” (p. 79).



En conclusión, los principios son líneas directrices que dan sustento a la cultura organizacional, a través de las cuales los miembros de una organización deben tomar decisiones apegados a la moral y la ética.

### **Cultura Organizacional**

Según Granell (1997). Define el término cultura organizacional como "(...) aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (...) "esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "(...) valores, creencias, actitudes y conductas"(p. 2).

### **Políticas**

Para Muñiz G. (2005), las políticas, “Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual los empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios referenciales en el mercado” (p. 10).

En palabras de Paredes A. (1997). “Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias” (p. 21).

La política, es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados

que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término ganó popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrolló su obra titulada justamente “Política”.

### **Diagnóstico Estratégico**

Según Trujillo F. (2005). Define al Diagnóstico Estratégico como:

El punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro-entorno o global, el del micro-entorno o local (Amenazas/Oportunidades) y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización. (Fortalezas/Debilidades) (p. 23).

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

### **Fortaleza**

Para Serna H. (1994), a la fortaleza lo especifica “como una actividad y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución” (p. 20).

Resumiendo, a las fortalezas se podrían identificar con los aspectos positivos o aciertos que tiene toda organización internamente y que coadyuvan al logro de los objetivos.

### **Debilidad**

Serna H. (1994), precisa a la Debilidad como “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (p. 20).

A las debilidades se las puede asumir como los aspectos negativos internos que dificultan el logro de los objetivos planteados en una organización.

### **Oportunidades**

Para Serna H. (1994), indica que una oportunidad es un “Evento hecho o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada” (p. 20).

Las oportunidades serán consideradas como todos aquellos factores externos que favorecen y conducen al desarrollo organizacional.

### **Amenazas**

Según Serna H. (1994), una amenaza se considera “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limita o dificultan su desarrollo operativo” (p. 20).

A las amenazas se las podría entender como aquellos factores externos que obstaculizan el desarrollo de toda organización.

### **Análisis Estratégico FODA**

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. (Chiavenato, 2010).

Es factible concluir que esta matriz es una herramienta válida y probada para el análisis estratégico, es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias para mejorar la empresa y posicionarla hacia el éxito.

### **Eficiencia y Eficacia**

En criterio de Black L. (1990). Declara que la eficiencia y eficacia es:

La capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como "hacer las cosas bien". Eficacia es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles. Se define como "hacer las cosas correctas.

La administración no sólo se ocupa de determinar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente (organización exitosa) (p. 13).

Resumiendo, la eficiencia y eficacia en toda organización tienen relación directa con el proceso y el producto. Si se cumplen los procesos establecidos tal como se han programado se puede decir que ha sido eficiente y si se lograron los objetivos establecidos la organización será eficaz.

## **Gestión Administrativa**

Tomado de:(<http://definicion.de/gestion/>).

Del latín *gestión*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que:

“La administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.

En síntesis la Gestión Administrativa conjuga la dirección y la acción en todo tipo de organización, mismas que estarán alineadas a la consecución de los objetivos y metas corporativas.

### **Gestión Educativa**

En criterio de García L. (2000). A la gestión educativa la concibe como: “El logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo” (p. 37).

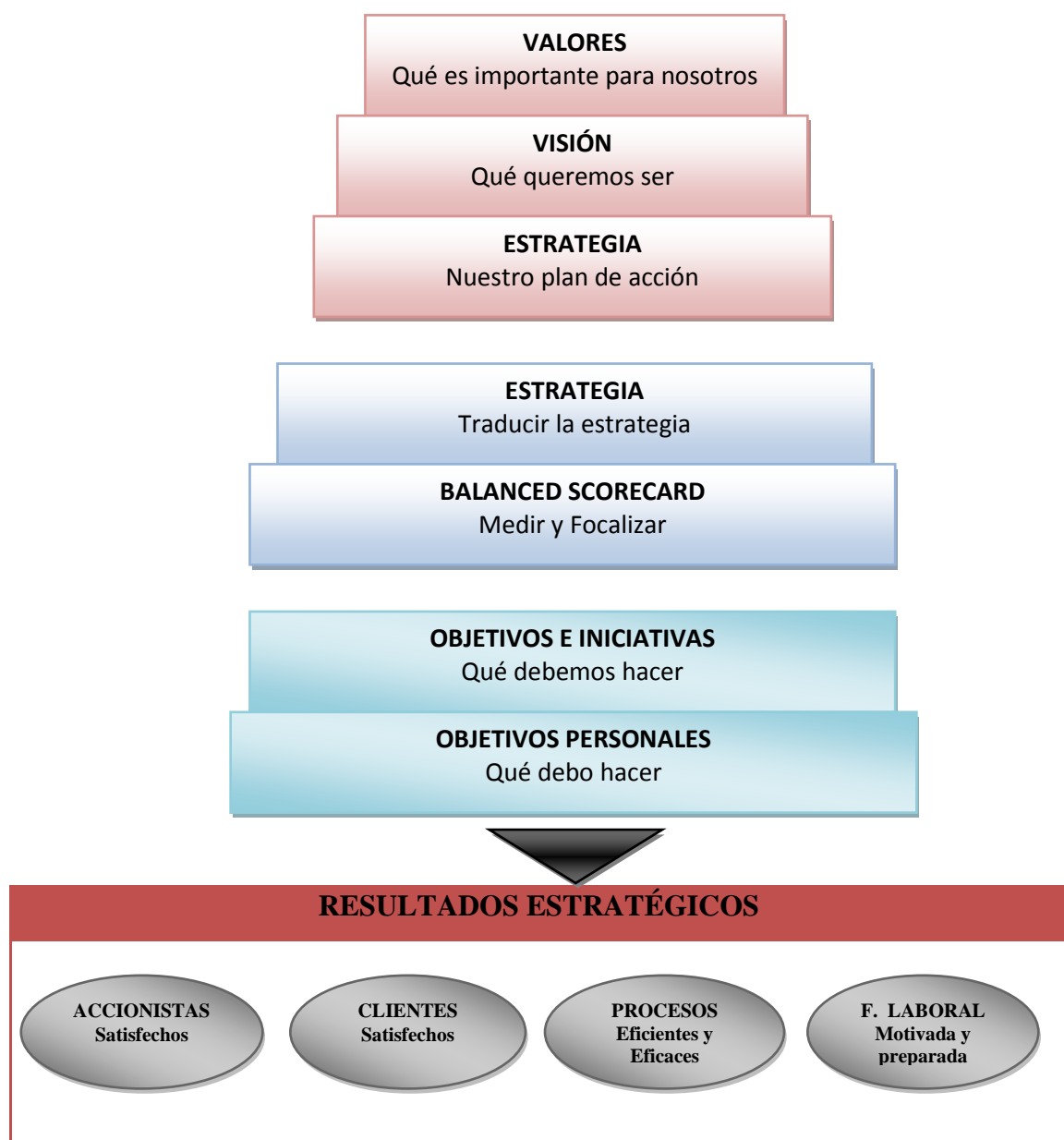
Se podría desprender que la gestión educativa no es otra cosa que coordinar acciones entre los actores que intervienen en la tarea educativa, mismos que buscarán la consecución de los objetivos y metas propuestas.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

El BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en

objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna, 1999).

El Balanced Scorecard es un paso dentro de una secuencia que describe en qué consiste y cómo se crea el valor. En las figuras 4 y 5, se esquematiza este enunciado.

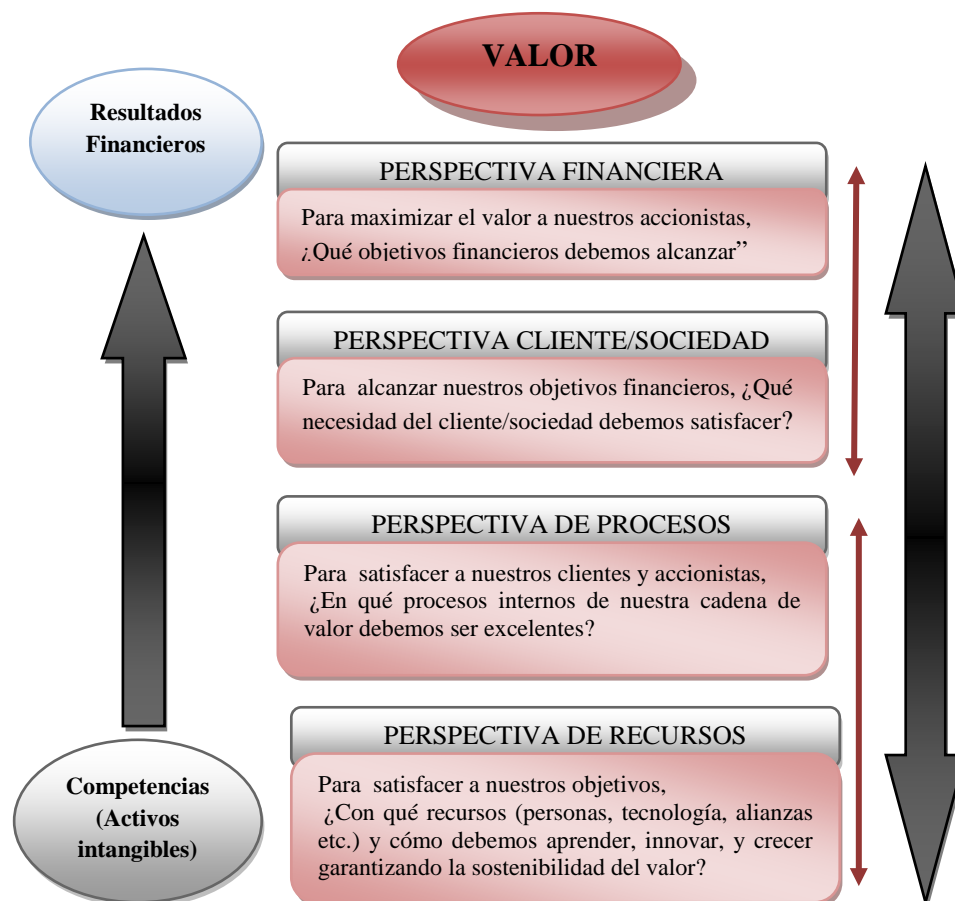


**Figura 4: BSC. Cómo se crea el valor**

**Fuente:** David P. Norton. Conferencia para Ejecutivos-Quito (2003)

**Elaborado Por:** Mirian Delgado P.

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.



**Figura 5: BSC. Resultados financieros**

**Fuente:** www.corrugando.com (2003)

**Elaborado Por:** Mirian Delgado Palma

Tomado de: (<http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>):

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.



El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Según Kaplan R. y Norton D. (1992). “El BSC proporciona un marco de referencia para traducir la Visión y la Estrategia en términos operacionales desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Interna, Aprendizaje y Crecimiento” (p.82).



**Figura 6: Cuatro perspectivas**  
Fuente: Kaplan y Norton (1992)

La **perspectiva financiera**, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, e indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

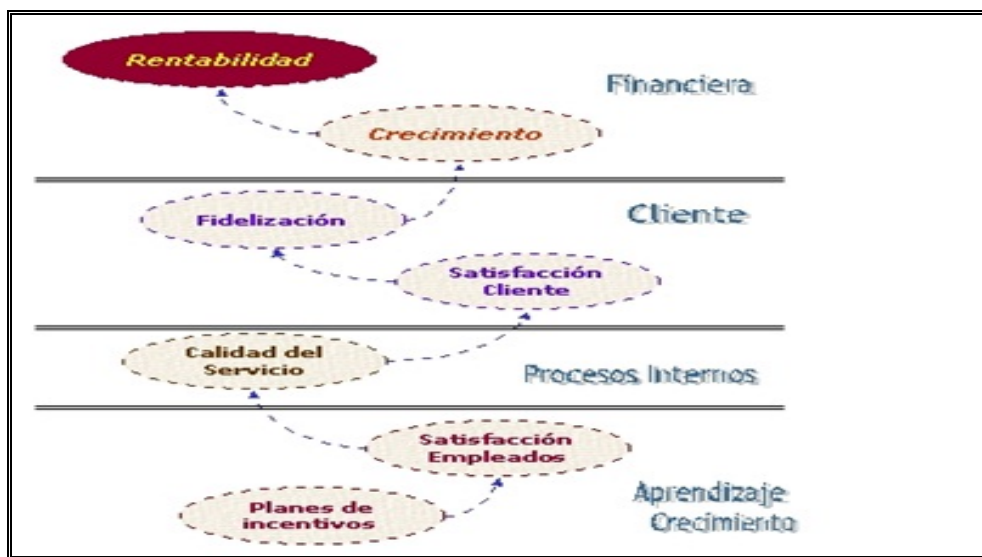
La **perspectiva del cliente**, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa.

La **perspectiva del proceso interno**, identifica los procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. (Fernández. 2010).

La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de los recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. (Dávila. 1999).

Una adecuada utilización de la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard requiere la colaboración de un conjunto entrelazado de indicadores perspectivas con las cuales la organización interactúa: Para la perspectiva financiera, para la perspectiva de

clientes, para la perspectiva de los procesos internos y para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (González H. 2009). Según se puede observar en la figura 7.



**Figura 7: Indicadores y Perspectivas**

**Fuente:** Gonzales H. (2009)

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## Indicadores

Serna H. (1994). Manifiesta que “el desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan índices de gestión. Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”. (p. 243).

## Definición de Indicadores

**Indicadores y ratios.** “Son mediciones matemáticas y lógicas, a partir de datos e información numérica generada por la organización, permiten analizar el avance de cada una de las iniciativas del Cuadro de Mando Integral”. (Kaplan y Norton. 2000).

Tomado de (<http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>)

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

### **Modelo de control y seguimiento.**

Tomado de ( <http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>):

En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el

BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

### Feedback y aprendizaje estratégico

Tomado de (<http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>)

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijados definidos y feedback de doble bucle, donde los estrategas cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.



**Figura 8: Sistema Feedback**

**Fuente:** Kaplan y Norton. (1992)

## Mapa Estratégico

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según Hernández F. (2014). Señala que:

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.

¿Para qué sirve?

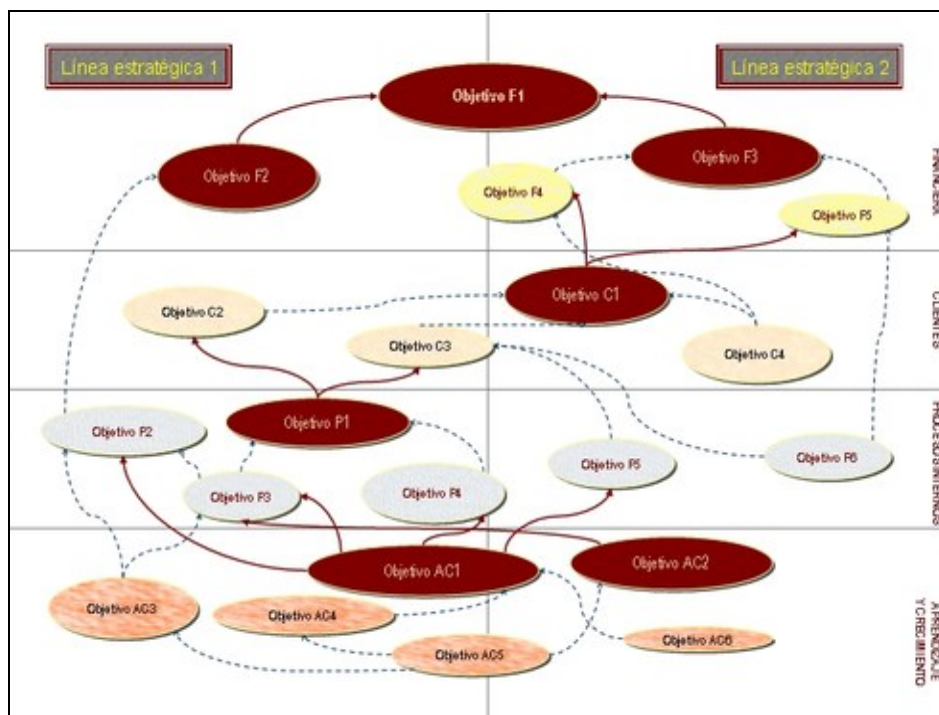
El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. *El Principio subyacente es que No se puede controlar lo que no se puede medir.*

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: *No se puede medir lo que no se puede describir.*

El MAPA ESTRATÉGICO sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El mapa estratégico es la representación gráfica y sistemática de cada uno de los objetivos estratégicos desarrollados en el Cuadro de Mando integral, el mapa estratégico muestra de

forma ordenada los objetivos empresariales u organizacionales y la perspectiva a la cual pertenece cada uno de ellos. Este diagrama nos permite visualizar rápidamente las proyecciones estratégicas de la empresa. (Hammer Michael 1997). En la figura 9, se ilustra el concepto.



**Figura 9: Cuadro de Mando Integral**

**Fuente:** Hammer Michael 1997

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altair (2005), el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

1. Definir la visión y misión colegiadamente.
2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos.

3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes.
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuyen a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. En las figuras 10 y 11, se ilustra lo mencionado.

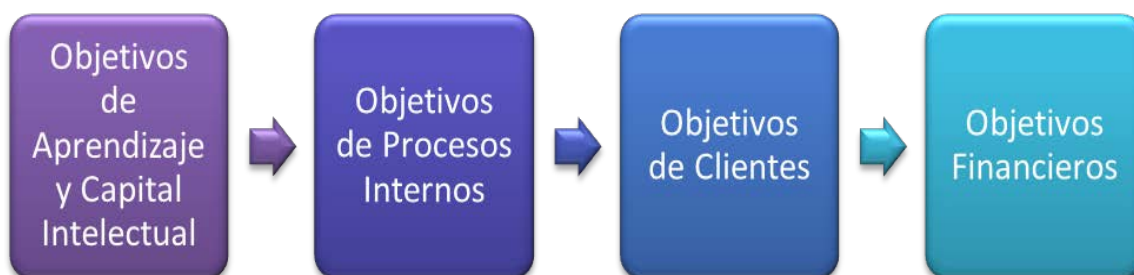
Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas entre sí y con la misión, es la clave de la creación de valor y; por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Según varios expertos, los objetivos se desarrollan y formulan en el siguiente orden:



**Figura 10: Dirección de objetivos descendente**

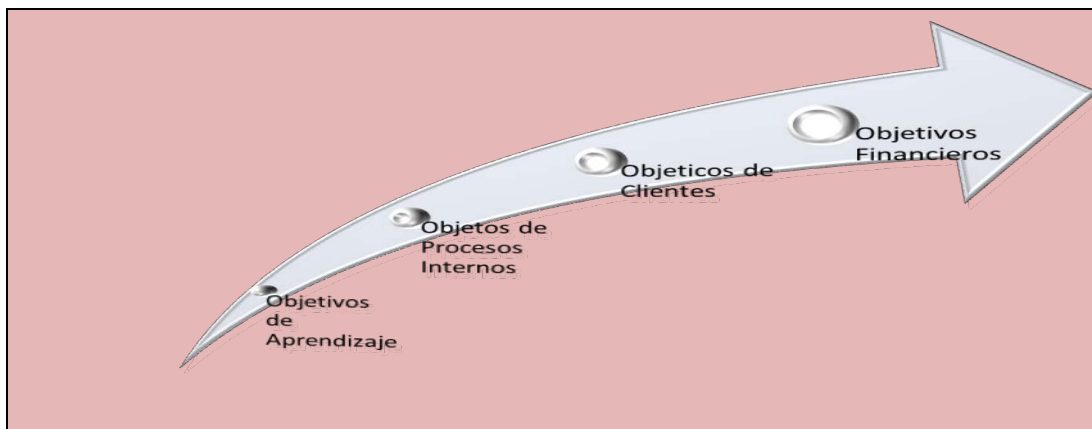
Pero si el objetivo es ejecutar los objetivos del Mapa Estratégico el orden es el siguiente:



**Figura 11: Dirección de objetivos ascendente**



Hay que tomar en cuenta que no existe un orden determinado para enlazar los objetivos, pero si existe un orden de ejecución para la consecución de resultados que se han determinado para las cuatro perspectivas que se configuran en el Mapa Estratégico, según se puede observar en la figura 12.



**Figura 12: Ejecución de resultados**

## Calidad

Para Cela J. (1996). A la calidad lo concibe como:

Una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra cosa de su misma especie.

Estándar, meta, serie de requisitos. La calidad es un objetivo alcanzable, un esfuerzo continuo a mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado.

Conjunto de cualidades positivas deseables de personas, objetos o sistemas. (p. 2).

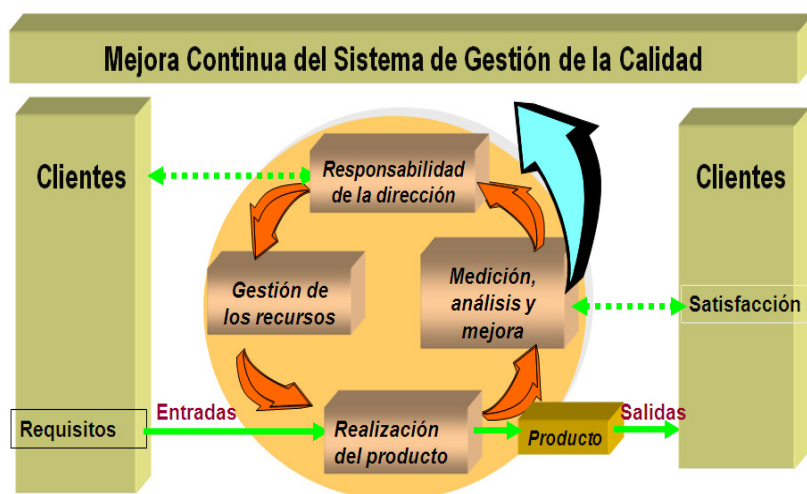
Resumiendo a la calidad se comprende un conjunto de características o propiedades inherentes a un objeto, cosa, producto o servicio de la misma especie; que busca satisfacer las necesidades del cliente.

## Calidad Total

En palabras de Cela J. (1996). A la calidad lo concibe como:

Conjunto de condiciones que permite asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos, con la finalidad de prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus clientes o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia; buscando siempre la mejora continua. (p.2).

Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas, en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad (K. Ishikawua).



**Figura 13: Mejora continua del SGC.**

Fuente: Ishikawua

## Círculos de Calidad

En criterio de Perio J. Ma. (1993). Manifiesta que:

Los círculos de calidad lo integran un grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntariamente y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionadas con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección: y, si esta la aprueba, llevar a cabo su implementación. (p.29).

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de “calidad total”, es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo. (p. 4).

## **1.9 DELIMITACIÓN**

**Campo:** Administración

**Área:** Planificación

**Aspecto:** Plan Estratégico bajo la metodología Hoshin Kanri

**Unidad de Observacion:** Instituto Tecnológico Edupraxis-Ambato-Tungurahua

### **1.9.1 Espacial**

La presente investigación se realizará en el Instituto Superior Tecnológico EDUPRAXIS, ubicado en las calles Juan B. Vela 7-56 y Montalvo de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.9.2 Temporal**

El tiempo requerido para el desarrollo del presente proyecto se estima hasta el primer semestre del año 2014.

## 1.10 HIPOTESIS

¿Un Plan Estratégico bajo la metodología Hoshin Kanri, mejorará la gestión administrativa del Instituto Superior Tecnológico Edupraxis?

## 1.11 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se enmarcó dentro del **enfoque cualitativo - cuantitativo**. Cualitativo, porque se sustentó en el paradigma crítico - propositivo, permitió la comprensión del problema sobre la necesidad de contar con un Plan Estratégico para una efectiva administración del Instituto Tecnológico Edupraxis. Orientó la investigación hacia una observación materialista y fue contextualizada.

Cuantitativo porque los datos obtenidos en el lugar mismo de los hechos están representados como se puede observar en las páginas posteriores, en cantidades y porcentajes, en tablas estadísticas y gráficos en los que se observa el comportamiento del objeto de estudio y fueron analizados, interpretados y descritos.

La **modalidad bibliográfica –Documental y de Campo**, se utilizó como una de las fases esenciales de toda investigación científica, porque se analizó la información sobre el problema objeto de estudio a través de documento tales como: libros, tesis revistas, periódicos, tesis de grado, etc; referentes al problema en estudio, información de revistas científicas e internet, en bibliotecas y centros de información, para conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer diferencias y relaciones con el conocimiento actual. Y de campo a través de la aplicación de encuestas y entrevistas aplicadas a la población objetivo.

El Marco Teórico se fundamentó con toda la información documental que respecto al tema de investigación se logró localizar en las fuentes señaladas. Además, se utilizó para conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores, respaldados en documentos.

Los **tipos de investigación histórica, exploratoria y descriptiva** se aplicaron a fin de conocer los hechos pasados, identificar la problemática y proponer las posibles soluciones sobre la necesidad de contar con un Plan Estratégico para mejorar la administración del ITE. Los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación de la población determinada, están descritos tal como se manifestaron los actores sociales considerados para la investigación.

Los **Métodos** utilizados durante el proceso de la investigación fueron: Científico, Dialéctico- Propositivo, Lógico y Empírico.

- El **Método Científico**. A través del que se encuentra definido un procedimiento lógicamente sistematizado y reglamentario de la Universidad ISRAEL y de la normatividad de la tesis de grado.
- El **Método Dialéctico-Propositivo**, facilitó orientar y confrontar la Administración actual del ITE, mediante la obtención del diagnóstico estratégico y la necesidad de contar con un Plan Estratégico para una efectiva administración del instituto.
- El uso del **Método Lógico**, contribuyó a la construcción sistemática y sistémica tanto de la investigación como la elaboración del Informe final.

- El **Método Empírico**, se utilizó para recolectar datos de entrevistas y encuestas.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las entrevistas, la encuesta, la observación, Foscus grup.

### **Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizaron como instrumentos de apoyo cuestionarios, encuestas y formatos. La información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias.

### **Fuentes primarias**

Se realizaron entrevistas estandarizadas, a las máximas autoridades del Instituto como: Promotores, Rector, Vicerrectora, con el fin de conocer sus criterios con respecto a la Gestión Administrativa de la institución, funciones, la opinión como autoridades sobre la planificación, sus fortalezas y debilidades, la apreciación de la participación del personal a su cargo, eficiencia y capacidades. (Anexo 1).

Formatos pre elaborados. Se aplicó a un equipo de docentes multidisciplinarios a fin de receptar la información relacionada con el **macroentorno**, en los aspectos: Económico, político-legal, demográfico, social, tecnológico y ambiental. (Anexo 2).

Para el análisis del **Microentorno**, desde la perspectiva de las **cinco fuerzas de Michael Porter**. Se aplicaron formatos preelaborados a la Comisión Técnica del Plan. (Anexo 3).

Se aplicaron encuestas a los estudiantes de los Sextos Cursos de los Colegios Nocturnos y Empresarios de la ciudad de Ambato, con el objeto de obtener información sobre los aspectos de interés con el quehacer institucional. (Anexo 4 y 5).

Para el **análisis interno** se aplicaron los formatos pre elaborados a los docentes, discentes y personal administrativo y de servicios, a fin de definir el Perfil de Capacidades Internas en las áreas: Administrativa, académica, financiera y física. (Anexo 6)

Se recurrió a la **observación directa** en la recolección de la información en todos los aspectos pertinentes para su análisis.

Focus grup, grupo focal o "grupo de discusión" se utilizó como una técnica cualitativa una vez que se obtuvo los resultados de la investigación que fueron analizados por la Comisión Técnica nombrada oficialmente por el H. Consejo Directivo de la ITE, (Resolución No. 09-P-CD-ITE-2013/09-06-2013) con facultades para deliberar y exponer sus opiniones finales sobre los resultados generales obtenidos en el diagnóstico interno y externo a fin de llegar a consensos. (Anexo 7).

### **Fuentes secundarias**

Con el propósito de fundamentar científicamente la problemática planteada se recurrió a textos, revistas, prensa, documentales, Internet; entre otros, que proporcionaron información relevante con el tema de estudio.

### **Procesamiento de la información**

Una vez levantada la información de campo, los datos obtenidos fueron ordenados, depurados, procesados y tabulados en el programa Excel, mismos que están presentados en forma numérica, porcentual y gráficos; y, finalmente se realiza el análisis e interpretación en forma teórica.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1 Análisis del Macroentorno

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Como esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, en unas más que en otras, pero siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones (Chiavenato, 2010: 86)



**Figura 14: Entorno de influencia de una empresa**

**Fuente:** K. Dussan

Partiendo de esta concepción se analizó el macroentorno<sup>3</sup> con relación a los factores externos que inciden en el funcionamiento del Instituto. Los factores considerados en el estudio fueron: Económico, político-legal, demográfico, social, tecnológico y ambiental. Información que fue obtenida en las Matrices Perfil de Capacidad Externa PCE.

### MATRIZ PCE.

**Cuadro 1: Factor Económico**

<b>Factor económico:</b> Está relacionado con el comportamiento de la economía nacional e internacional, índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional, entre otros.			
<b>N°</b>	<b>Definición OPORTUNIDADES:</b> <b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b>	<b>N°</b>	<b>Definición AMENAZAS:</b> <b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b>
01	El ingreso per cápita de la población de Ambato y Tungurahua en forma general se encuentra por sobre el valor estimado de la canasta básica.	01	El gobierno incrementa mayor asignación presupuestaria del PIB a la educación pública, mientras que la educación superior privada sigue manteniéndose con autogeneración.
02	El sector socioeconómico de la región central del país vinculado a la actividad financiera y Pymes, prefiere estudiar en Institutos de Educación Superior.	02	El sector educativo privado desde la generación de la LOES mantiene su creciente tendencia negativa, con riesgo a desaparecer en el mediano plazo.
03	Los aranceles que se cobran en las universidades particulares de la localidad son significativamente más altos que los de los Institutos de Educación Superior.	03	

**Fuente:** Formularios autoridades y docentes  
**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

<sup>3</sup> Analizado por equipo docente multidisciplinario del ITE.  
Agosto, 5 /2013

## MATRIZ PCE.

**Cuadro 2: Factor político – legal**

<b>Factor Político-Legal:</b> Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales: órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.			
<b>N°</b>	<b>Definición OPORTUNIDAD:</b> <b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b>	<b>N°</b>	<b>Definición AMENAZA:</b> <b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b>
01	La LOES promueve la calidad del nuevo profesional, lo que genera que no todos los postulantes puedan ingresar a la educación superior pública.	01	La Constitución Política del Estado ecuatoriano determina que exista gratuidad en la educación hasta el tercer nivel, misma que se maneja en todas las instituciones de educación superior pública.
02	Los Tratados Internacionales promueven la capacitación de estudiantes y docentes en el exterior a través de convenios interinstitucionales a todo nivel de la educación superior.	02	

**Fuente:** Formularios autoridades y docentes

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ PCE.

**Cuadro 3: Factor demográfico**

<b>Factor demográfico:</b> Tiene que ver con la población que habita en un Estado a través de la representación de datos estadísticos que indican la distribución geográfica de la población.			
N°	Definición <b>OPORTUNIDAD:</b> <b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b>	N°	Definición <b>AMENAZA:</b> <b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b>
01	Según los datos del último censo del INEC del 2010, la representación poblacional entre 20 a 24 años se ha incrementado significativamente (13,1%), comparado con los datos del anterior censo poblacional del 2001. (9,6%). <b>(INEC. Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador).</b>	01	El entorno multicultural de la localidad busca otros horizontes de expansión fuera del entorno, siendo el mayor privilegiado de este aspecto el sector indígena de Tungurahua.
02	El género femenino mantiene un progresivo crecimiento hacia la Educación Superior en todos los niveles y en todas las carreras. <b>(INEC. Mujeres y hombres del Ecuador en Cifras III).</b>	02	Emigración de la población local del cantón Ambato y la provincia de Tungurahua a otras plazas en busca de mejores oportunidades de vida. (SENPLADES. Ecuador hoy y en el 2005. Apuntes sobre la evolución demográfica).

**Fuente:** Formularios autoridades y docentes

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ PCE.

**Cuadro 4: Factor social**

<b>El Factor Social:</b> Son aquellos que influyen en el modo de vivir de la gente incluso sus valores comprende: educación, salud, empleo, seguridad, creencias y costumbres de las personas o grupos sociales.			
<b>N°</b>	<b>Definición OPORTUNIDAD:</b> <b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b>	<b>N°</b>	<b>Definición AMENAZA:</b> <b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b>
01	El creciente desarrollo comercial e industrial de la ciudad de Ambato requiere de la formación de profesionales en carreras afines.	01	Existe un crecimiento creciente significativo del subempleo en el país, lo que genera una demostrativa reducción de los ingresos de las personas.
02	Se mantiene la tendencia de la ciudad de Ambato en ser “Cosmopolita”, característica que ha llevado desde su origen hasta la actualidad a mantener destacados compatriotas vinculados a la Educación y Cultura.	02	El Gobierno Nacional promueve el fortalecimiento del diseño de carreras profesionales en el nivel superior conforme a las necesidades y requerimientos del sector productivo de la localidad.

**Fuente:** Formularios autoridades y docentes

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ PCE.

**Cuadro 5: Factor tecnológico**

<b>Factor Tecnológico:</b> Se refiere lo relacionado con el desarrollo máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (Software) y los conocimientos que se tiene sobre la forma de operar los procesos organizacionales.			
N°	<b>Definición OPORTUNIDAD:</b> Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.	N°	<b>Definición AMENAZA:</b> Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.
01	Existe un crecimiento permanente de la tecnología en todos los sectores productivos de la localidad, este avance obliga a las instituciones educativas mejorar e innovar permanentemente sus procesos institucionales.	01	Se mantiene la tendencia tradicionalista en la educación superior, respecto al diseño de carreras tecnológicas, sin mayor proyección de nuevas carreras.

**Fuente:** Formularios autoridades y docentes

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ PCE.

**Cuadro 6: Factor ambiental**

<b>Factor Ambiental:</b> Comprende la preservación del medio ambiente (normas protectoras del medio ambiente). El gobierno a este respecto se convierte en el ente que se encarga de restringir y regular las actividades comerciales y de servicios.			
N°	<b>Definición OPORTUNIDAD:</b> Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.	N°	<b>Definición AMENAZA:</b> Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.
01	Existe mayor conciencia ciudadana respecto al cuidado y protección del ecosistema, esta cognición obliga a las instituciones de educación a introducir en sus mallas curriculares temas ambientales.	01	Existe aún desconocimiento, sobre todo de la colectividad del sector rural, a nivel de pequeños productores en manejo de técnicas y herramientas de protección y cuidado medioambiental.

**Fuente:** Formularios directivos y docentes

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## 2.2 Análisis del Microentorno

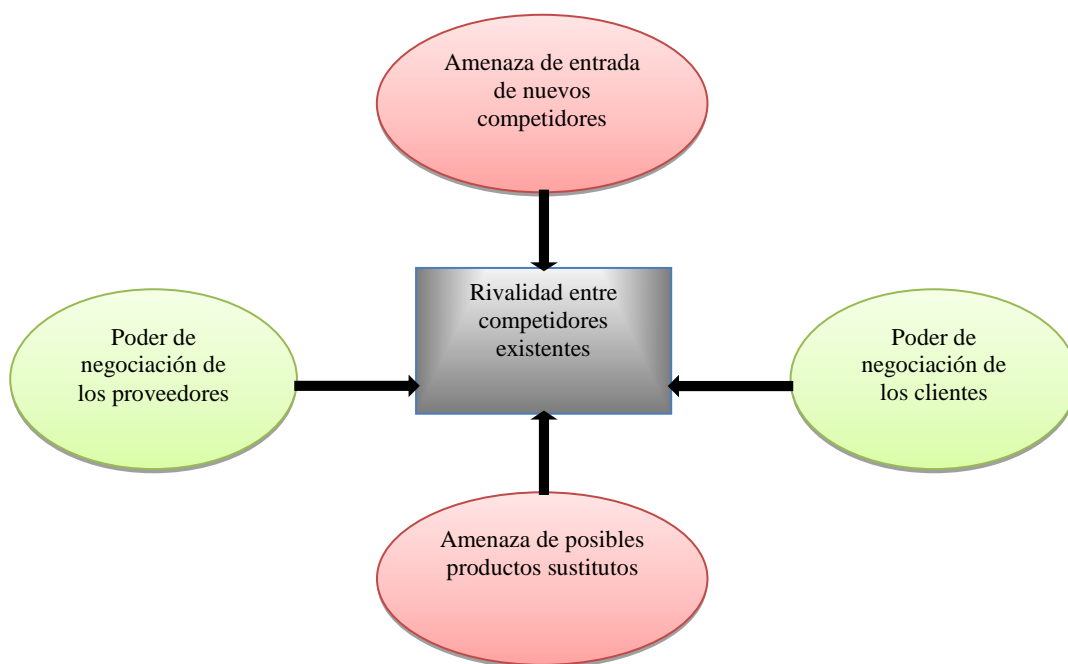
Conocer el entorno contextual, no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico externo, que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. El diagnóstico estratégico externo, también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato y con el cual tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización coloca sus productos y servicios, y en la cual se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras.

El entorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos, la amenaza de nuevas organizaciones participantes, los proveedores y el poder de negociación de los compradores; los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, los que ejercen influencia directa en la organización; en sus acciones y reacciones comparativas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de ganancias de un sector de negociación dado. El desafío reside en localizar una posición del sector en la que la organización pueda influir favorablemente en los factores competitivos o defenderse de la influencia de éstos. (Chiavenato, 2010, p.96).

Tomando en consideración el análisis que antecede, se procedió a examinar el Microentorno<sup>4</sup> desde la perspectiva de las “Cinco Fuerzas de Michael Porter”. Según se visualiza en la figura 15.

---

<sup>4</sup> Analizado por equipo docente multidisciplinario.  
Agosto 7/2013



**Figura 15: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

**Fuente:** Estrategia Competitiva de Porter

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



## MATRIZ

**Cuadro 7: Poder de negociación de proveedores**

<b>El poder de negociación de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.</b>			
N°	Definición <b>OPORTUNIDAD:</b> <b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b>	N°	Definición <b>AMENAZA:</b> <b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b>
01	Actualmente el ITE cuenta con una selecta calidad de docentes quienes tienen estudios superiores y experiencia en el ámbito académico.	01	Todos los docentes que se encuentran trabajando en el Instituto, se desempeñan sin relación de dependencia directa, situación que compromete a la institución tener una alta rotación de la planta docente.
		02	Respecto a los recursos materiales que adquiere el Instituto, para su actividad operativa, no se mantiene convenios con instituciones comerciales de la localidad, lo que implica adquirir los materiales a precios normales de venta al público.
		03	Respecto a la adquisición de libros y textos, no se cuenta con un proveedor calificado por el Instituto, adquiriéndose el material bibliográfico al azar.

**Fuente:** Equipo docente multidisciplinario

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ

**Cuadro 8: Poder de negociación de los clientes**

<p><b>El poder de negociación de los clientes es elevado cuando los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos afecte directamente a las organizaciones.</b></p>			
N°	<p><b>Definición OPORTUNIDAD:</b>  <b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b></p>	N°	<p><b>Definición AMENAZA:</b>  <b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b></p>
01	<p>La aceptación que tiene el ITE de nuevos alumnos que buscan precisamente las carreras que actualmente se están ofertando en Gestión Comercial, Contabilidad y Finanzas e Informática Empresarial.</p>	01	<p>Se efectuó una encuesta a los estudiantes de los últimos semestres para validar la malla curricular y contenidos programáticos y manifiestan que deben ser revisadas las asignaturas que actualmente constan en la malla curricular y de ser factible ampliar a otras asignaturas que incorporen los requerimientos empresariales actuales.</p>
02	<p>El costo de las carreras, cuyos aranceles son moderados y es aceptado por los estudiantes con relación a los altos costos de instituciones similares de la localidad.</p>	03	<p>Los cambios sociales actuales, influyen para que los estudiantes del instituto soliciten ampliar la oferta de carreras que actualmente se conserva en el ITE, al momento la institución cuenta con tres carreras iniciales desde su creación (1997).</p>

**Fuente:** Equipo docente multidisciplinario

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ

**Cuadro 9: Rivalidad entre competidores**

<b>Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.</b>			
N°	Definición <b>OPORTUNIDAD:</b> <b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b>	N°	Definición <b>AMENAZA:</b> <b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b>
01	La existencia en Ambato, exclusivamente de dos Institutos Tecnológicos que tienen las mismas condiciones académicas y modalidades de estudio, así como las carreras son muy similares, estos son el Instituto Tecnológico España, y el Instituto Tecnológico Edupraxis.	01	El ITE cuenta con pocos colaboradores para la realización de trabajos específicos en las unidades administrativas; en cambio el Instituto España posee mayor cantidad de colaboradores con tareas específicas cada uno, lo que garantiza una mejor atención al cliente.
02	Hasta la reforma a la Ley de Educación Superior, los dos institutos mantuvieron convenios académicos con universidades, en el caso el Instituto Tecnológico España con la Universidad de Israel y del ITE, mantuvo un convenio con la Universidad Estatal de Bolívar. La calificación “B”, que obtuvo el instituto ha sido un referente para la captación de nuevos estudiantes.		
03	Las instalaciones de ambos institutos (Edupraxis y España) no son las más adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas; sin embargo, el ITE, dispone de una mejor infraestructura.		

**Fuente:** Equipo docente multidisciplinario

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ

**Cuadro 10: Amenaza de nuevos competidores**

<b>La amenaza de nuevos competidores tiene que ver con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado.</b>			
N°	Definición <b>OPORTUNIDAD:</b>	N°	Definición <b>AMENAZA:</b>
	<b>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</b>		<b>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</b>
01	La LOES exige ciertos parámetros de calidad académica a toda la educación superior y eso implica una fuerte inversión para los nuevos institutos que se piensen abrir. El Instituto tiene una ventaja al encontrarse ya dentro de este segmento aprobado por el órgano regulador.	01	Por los cambios realizados en la LOES, existe actualmente mayor riesgo de que se inicien actividades de educación académica de tercer nivel intermedio, ya que la oferta académica de las universidades es ahora más selectiva. Ante esto el ITE es vulnerable porque las carreras que oferta son las más solicitadas por la colectividad en la mayoría de Instituciones de Educación Superior.

**Fuente:** Equipo docente multidisciplinario

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## MATRIZ

**Cuadro 11: Amenaza de productos o servicios sustitutos**

<b>El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.</b>			
N°	Definición OPORTUNIDAD:	N°	Definición AMENAZA:
<b>01</b>	<p>Son aquellos agentes externos a la organización que por razones circunstanciales cooperan al logro de los objetivos y favorecen el desarrollo.</p>	<b>01</b>	<p>Son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el logro de los objetivos, detienen su desarrollo y ponen en peligro su supervivencia.</p> <p>En base a los cambios sociales y los avances tecnológicos, existe una marcada tendencia en el mundo a direccionar la educación a que sea ahora de carácter virtual (ELEARNING); por ende, permite que otras instituciones locales e inclusive internacionales puedan ingresar a ofrecer una modalidad virtual con títulos académicos similares al Tecnológico Edupraxis.</p> <p>El ITE, al no contar con una modalidad similar se vuelve vulnerable a que este modelo educativo tenga mayor preferencia a las que se ofertan actualmente en Edupraxis.</p>

**Fuente:** Equipo docente multidisciplinario

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## 2.3 Marketing Mix<sup>5</sup>

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por “Nel Bolden”, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable de marketing. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Plaza y Promoción, por “McCarthy” en 1960.

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing), lo consagró en su definición de Marketing: “Proceso de planificación y ejecución del concepto de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización”.

El marketing, es entonces, una filosofía de gestión empresarial que se basa en centrar todas las actividades de la empresa en función de las necesidades del consumidor. Esto, resulta evidente; pues, el consumidor es quien aporta las ventas para la empresa y éstas son las que aseguran su permanencia, crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, para que esta filosofía sea interesante para la empresa, debe desarrollarse y plasmarse a través de acciones concretas.

---

<sup>5</sup> Analizado Marketing Mix ITE, por investigadora.  
Agosto 9/2013

## Cuadro 12: El Marketing Mix

Como elemento puente entre el marketing estratégico y el operativo.

Decisiones del Marketing Mix que forma parte del:	Marketing Estratégico	Marketing Operativo
<b>PRODUCTO</b>	-Modificación de la gama -Decisiones sobre marcas -Racionalización de productos	-Eliminar algún producto -Lanzar un producto nuevo -Lanzamiento de una nueva marca -Eliminar modelos/referencias
<b>PRECIOS</b>	-Precios máximos -Precios de penetración -Modificar condiciones de venta	-Modificar los P.V.P y la escala de descuentos.  -Fijar los términos de la venta
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	-Tipo de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva) -Estrategia multicanales -Mayor cobertura de distribución	-Entrar en la cadena xxx  -Entrar en todos los puntos de venta de la cadena xxx
<b>COMUNICACIÓN</b>	-Decidir la estrategia de comunicación: .Públicos objetivo .Medios .Mensajes -Decisión de cambio de agencia	-Campaña de marketing directo a determinado PO  -Campaña de publicidad en medios generales al consumidor final.  -Hacer concurso para seleccionar la Agencia publicitaria

**Fuente:** José María Sainz de Vicuña Ancin. P. 22/Marketing Estratégico

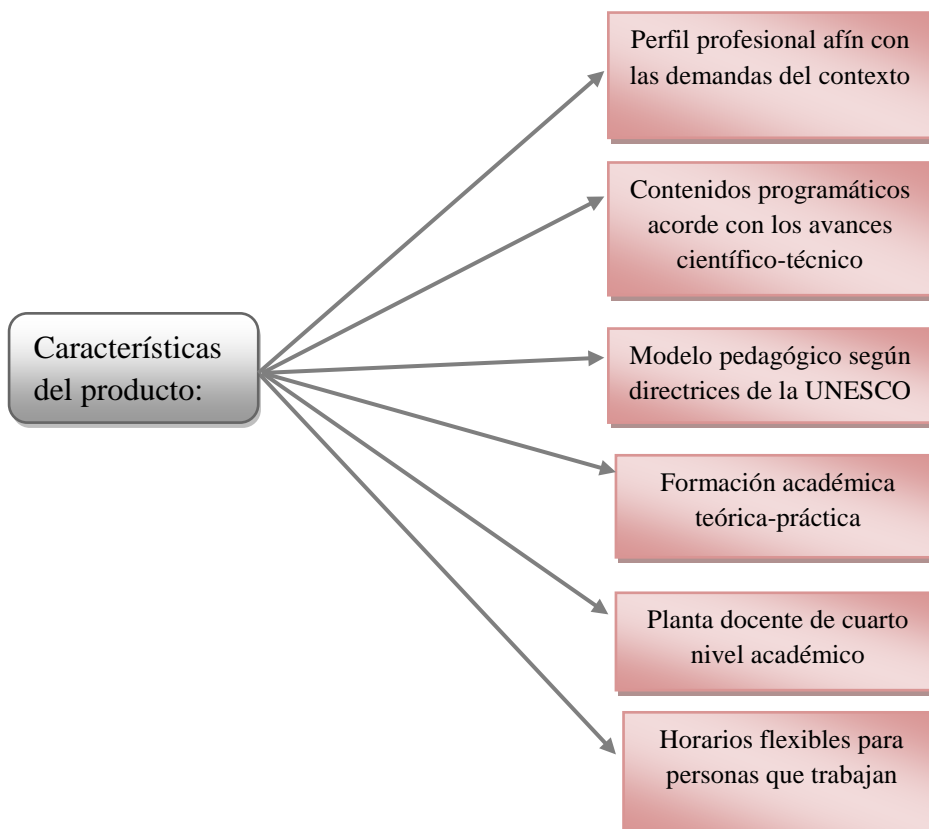
**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

### Producto

Se lo define como cualquier bien o servicio que se le puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo. Requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega.

El ITE oferta en la localidad como producto (servicio) las carreras de:

- Contabilidad y Finanzas
- Gestión Comercial
- Informática Empresarial



**Figura 16: Características del producto**

**Fuente:** Documentos internos ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

## Precio

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".

Los precios establecidos para las carreras son fijados de acuerdo con el promedio de valores determinados para la canasta familiar, el promedio de remuneraciones percibidas, y al mercado de la competencia, cuyo promedio estimado es de 500 USD.



**Tabla 1: Valores**

DESCRIPCIÓN	PRECIOS (\$)
Canasta familiar (INEC)	530
Precios semestrales de otros institutos	500
Remuneraciones trabajadores mandos medios	400
Precios semestres universidades particulares	600
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>500</b>

**Fuente:** Investigadora

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

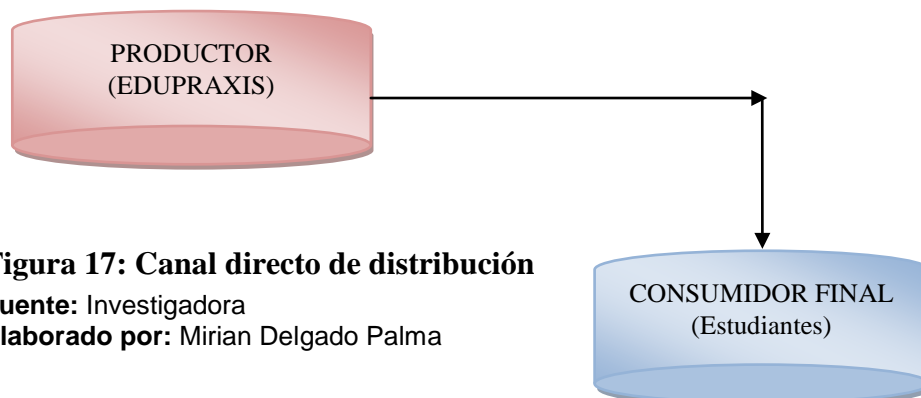
## Plaza

Según Maida H. (2012) refiere que:

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor. (p. 20).

El canal de mercadeo a emplearse para llegar al consumidor final (estudiantes), es el canal directo de distribución. No requiere de mediadores para hacer llegar el servicio ofertado.

### Canal directo de distribución



**Figura 17: Canal directo de distribución**

**Fuente:** Investigadora

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

### Localización

El objetivo de una efectiva decisión de localización, dentro del Marketing Mix, es la clave para maximizar el beneficio de la ubicación para la institución.

El ITE, está ubicado en la zona central del país, provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, en las calles Juan Benigno Vela 7-56 entre las calles Montalvo y Mera, en el centro de la ciudad.

Ubicación geográfica que permite a los estudiantes llegar con facilidad al instituto, produciéndose un beneficio mutuo entre los intereses de las partes comprometidas, logrando así que este aspecto se presente como una ventaja competitiva de la institución.

### Promoción

Actividad que se lleva a cabo para favorecer la comercialización de un producto, pero fundamentalmente su venta.

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los medios que utiliza el ITE, son radios y prensa local.

## 2.4 Segmentación de Mercado

Define el mercado meta “target” al que atiende la organización y que generará una rentabilidad para la misma.

El mercado de Edupraxis constituye, los estudiantes de los colegios fiscales nocturnos de Ambato de la Provincia de Tungurahua.

## 2.5 Investigación del mercado

### 2.5.1 Tamaño de la Muestra

La población considerada para la presente investigación fue:

- Los estudiantes de los sextos cursos de los Colegios Fiscales Nocturnos de Ambato, según se establece en la tabla 2.
- Los representantes de las organizaciones clasificadas según su actividad de mayor representatividad de Ambato, según se determina en la tabla 3.

**Tabla 2: Población estudiantil**

COLEGIOS	No.	Porcentaje	f
Colegio Nacional Bolívar	253	37.20	$0.36 \cdot 253 = 91$
Colegio Juan Francisco Montalvo	195	28.68	$0.36 \cdot 195 = 70$
Unidad Educativa UNE	73	10.74	$0.36 \cdot 73 = 27$
Colegio Luis A. Martínez	159	23.38	$0.36 \cdot 159 = 57$
<b>Total estudiantes</b>	<b>680</b>	<b>100</b>	<b>Muestra 245</b>

**Fuente:** Dirección de Educación

**Elaborado por:** Miriam Delgado Palma

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

Donde:

$$n = ?$$

$$e = \text{Error admitido } 5\% = 0.05 \text{ } 10\% = 0.1$$

Z = 1.96 (Tabla de distribución normal para el 95% y 5% de error)

$$N = 680 \text{ (Universo)}$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (680)}{(680)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{653.07}{2.6604}$$

$$n = 245,47 = \mathbf{245 \text{ Tamaño de la muestra}}$$

Para la aplicación del número de encuestas por colegios, del total de la muestra, se obtiene la muestra estratificada, utilizando la fórmula de la fracción muestral.

$$f = \frac{n}{N} \quad f = \frac{245}{680}$$

$$f = 0.3602$$

**Tabla 3: Organizaciones de la localidad**

ORGANIZACIONES	No.	Porcentaje	Muestra estratificada
Empresas comerciales	478	31.98	(0.20*478)= 96
Entidades Financieras	124	8.29	(0.20*124)= 25
Empresas Industriales	37	2.48	(0.20*37 )= 7
Organizaciones Artesanales	847	53.51	(0.20*847)= 169
Otras organizaciones	56	3.74	(0.20*20 )= 11
<b>TOTAL ALUMNOS</b>	<b>1542</b>	<b>100</b>	<b>308</b>

**Fuente:** Pymes

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

Donde:

n = ?

e = Error admitido 5% = 0.05 10% = 0.1

Z = 1.96 (Tabla de distribución normal para el 95% y 5% de error)

N = 1.542(Universo)

P = 0.50

Q = 0.50

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(1542)}{(1542)(0.05^2) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{1480.93}{4.8154}$$

$$n = 307,54$$

Tamaño de la muestra **308** organizaciones.

Para la aplicación del número de encuestas por organizaciones del total de la muestra, se obtiene la muestra estratificada, utilizando la fórmula de la fracción muestral.

$$f = \frac{n}{N} \quad f = \frac{308}{1495} \quad f = 0.20$$

### 2.5.2 Encuestas, cuestionarios, entrevistas, focus group

Las encuestas se aplicaron a los estudiantes de los sextos cursos de los colegios nocturnos y a los representantes de las organizaciones según la actividad económica a la que pertenecen, de la ciudad de Ambato.

Las cuestionarios se realizaron a: Promotores, Rector y Vicerrector en su calidad de Autoridades del Instituto Tecnológico Edupraxis.

Los grupos focales permitieron llegar a consensos una vez analizados los resultados obtenidos en la investigación.

### 2.5.3 Tabulación y Análisis

#### Encuestas estudiantes colegios

**Pregunta 1:** ¿Después de graduarse continuará sus estudios superiores?

Tabla 4-13: **Encuestas estudiantes**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	216	88,16
No	29	11,84
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que, el 88% de los encuestados continuarán los estudios superiores, y el 12% manifiestan que no.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que casi la totalidad de los estudiantes encuestados al concluir los estudios secundarios continuarán con la instrucción superior, mientras que un mínimo porcentaje, no ingresarán a la educación superior.

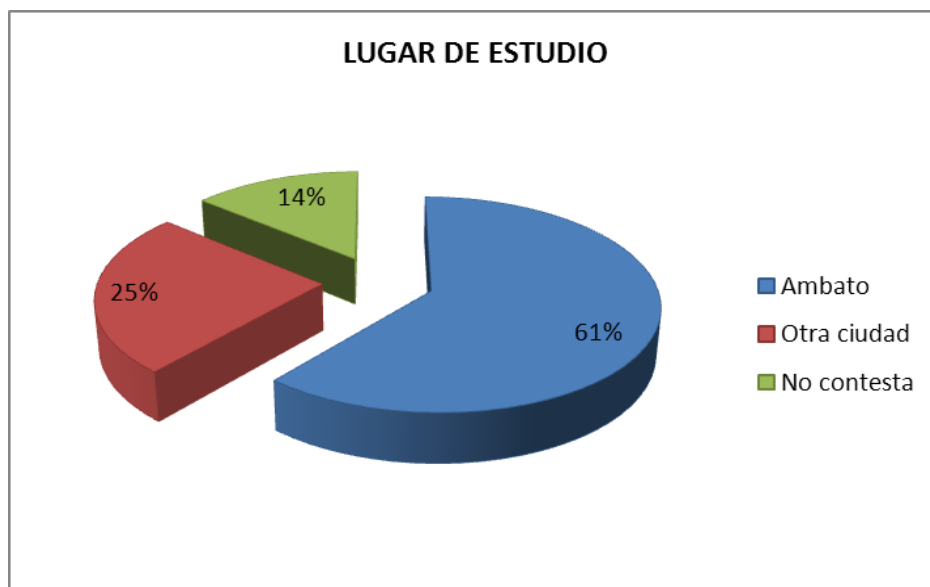
**Pregunta 2:** ¿De continuar sus estudios superiores, en qué lugar estudiaría?

Tabla 5

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ambato	150	61,22
Otra ciudad	61	24,9
No contestan	34	13,88
TOTAL	245	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que, el 61% de los encuestados continuarán los estudios superiores en Ambato, mientras que el 25% manifiestan que lo efectuarán en otra ciudad, y un 14% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que un porcentaje mayor a la mitad de los encuestados continuarán sus estudios de tercer nivel en la ciudad Ambato, mientras que un porcentaje menor a la mitad estudiarán en otras ciudades.

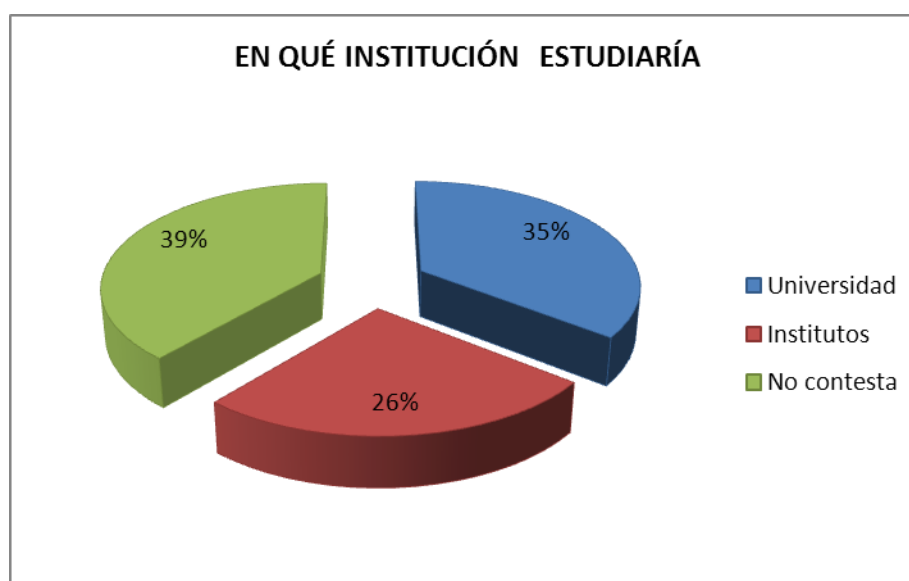
**Pregunta 3:** ¿De estudiar en Ambato, en que institución superior lo haría?

Tabla 6

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Universidad	87	35,51
Institutos	63	25,71
No contestan	95	38,78
TOTAL	245	100,00

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que, el 35% de los encuestados continuarán los estudios en las universidades, el 26% en Institutos Superiores, y un 39%, no contesta.



**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que repartidos casi en porcentajes iguales y menores al cincuenta por ciento los futuros bachilleres estudiarán en universidades e institutos y un porcentaje menor a los dos no contestan.

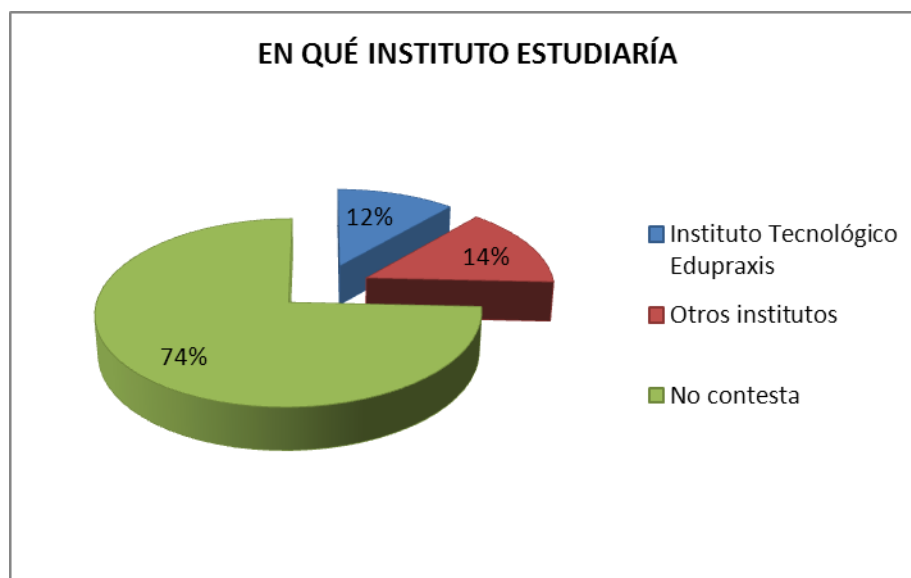
**Pregunta 4:** ¿Si elige estudiar en un instituto lo haría en:

Tabla 7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instituto Tecnológico Edupraxis	28	11,43
Otros institutos	35	14,29
No contestan	182	74,29
TOTAL	245	100,00

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que, un 12% de los encuestados estudiarán en el Instituto Tecnológico Edupraxis, el 14%, indican que en otros institutos, y un 74% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** De los estudiantes que ingresarían a estudiar en los institutos un porcentaje mayor al cincuenta por ciento estudiarían en otros institutos y un porcentaje un poco menor a este ingresarían al ITE. Datos que demuestra una bajísima demanda por el ingreso a Institutos, si tomamos en cuenta el número total de encuestados definidos en la muestra.

**Pregunta 5:** ¿Si eligió estudiar en el ITE, lo haría?

Tabla 8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Porque hay la carrera que le gusta	10	4,00
Por la ubicación geográfica	2	1,00
Por los costos bajos	16	6,43
No contestan	217	88,57
TOTAL	245	100,0

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que el 4% elegirían estudiar en el ITE, por que hay la carrera que le gusta, el 1% por la ubicación geográfica, el 6% por los costos bajos, y un 89% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** Del total de estudiantes que indicaron que ingresarían a estudiar en el ITE (28), el 36%, lo harían porque hay la carrera que les gusta, más de cincuenta por ciento por los costos bajos y un mínimo porcentaje por la ubicación geográfica. Resultados que confirman que las carreras actuales que oferta el ITE y los costos, resultan atractivos para los estudiantes.

**Pregunta 6:** ¿Si elige estudiar en un instituto, lo haría por?

Tabla 9

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad académica	33	13,47
Comodidad de horarios	12	4,89
Facilidad para el trabajo	18	7,35
No contestan	182	74,29
TOTAL	245	100,00

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

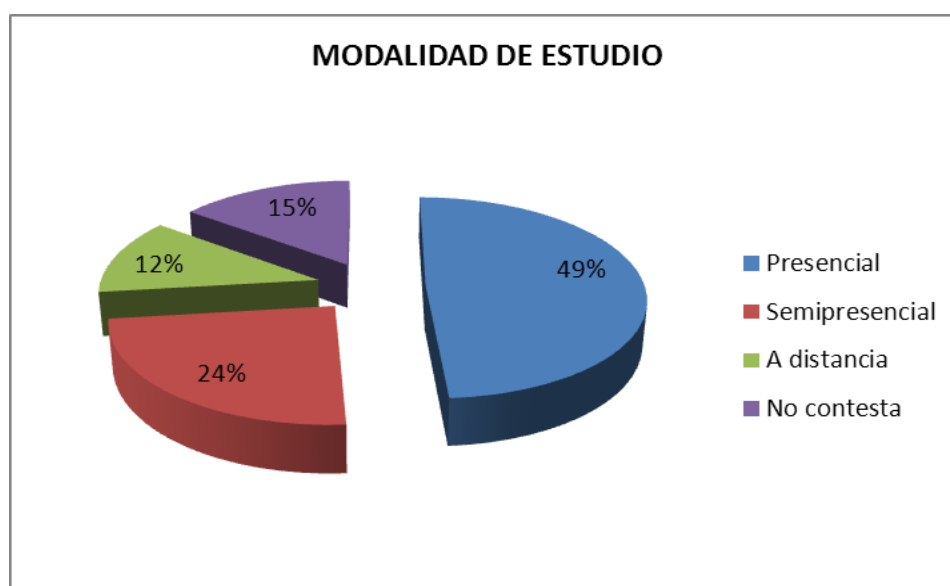
**NÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que, los estudiantes que eligieron estudiar en institutos (63); el 52% lo harían por la calidad académica; el 19% por la comodidad de horarios; y, el 29% por facilidad para trabajar.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que casi la mitad de los encuestados seleccionarían un instituto por la calidad académica y en porcentajes menores a la mitad del cincuenta por ciento, por horarios y facilidad de trabajo. Situación que evidencia que los estudiantes prefieren una formación académica de calidad.

**Pregunta 7:** ¿Qué modalidad de estudios seleccionaría?

Tabla 10

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencial	120	48,98
Semipresencial	59	24,08
A distancia	30	12,24
No contestan	36	14,69
TOTAL	245	100,00

**Fuente:** Investigación directa**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que el 49% de los encuestados prefieren modalidad presencial, un 24% semipresencial, un 12% a distancia y el 15% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que la mitad de los encuestados prefieren la modalidad de estudios presencial y un porcentaje mucho menor a la mitad optarían por la semipresencial y a distancia. A pesar de que se trata de una demanda reducida por las últimas modalidades es pertinente considerarla.

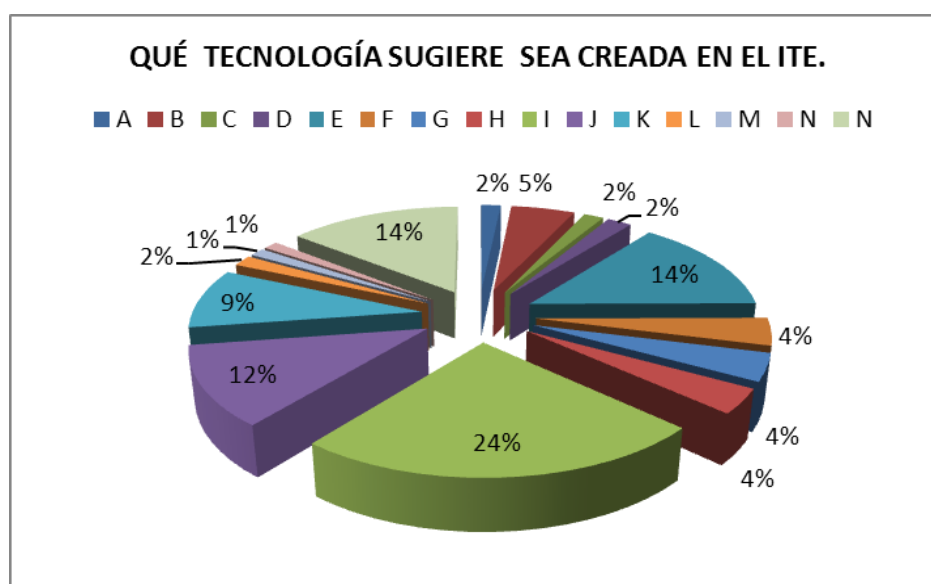
**Pregunta 8:** ¿Qué tecnología propondría sea creada en el ITE?

Tabla 11

	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	TECNOLOGIA AGROPECUARIA	4	2
B	TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS	13	5
C	TECNOLOGIA EN FARMACOLOGIA	4	2
D	TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE SALUD	5	2
E	TECNOLOGIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS	35	14
F	TECNOLOGIA EN MARKETING	10	4
G	TECNOLOGIA EN GESTION DE COMERCIO Y SERVICIO	10	4
H	TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE PEQUEÑOS NEGOCIOS	9	4
I	TECNOLOGIA EN INFORMATICA	59	24
J	TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	29	12
K	TECNOLOGIA EN TURISMO Y HOTELERIA	22	9
L	TECNOLOGIA ARTESANAL EN CALZADO	4	2
M	TECNOLOGIA EN MINAS	3	1
N	OTRO	3	1
N	NO CONTESTAN	35	14
	<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que el 24% sugieren la carrera de Tecnología en informática, el 14% por la carrera de Tecnología en Contabilidad y Finanzas, el 12% por la carrera de Tecnología en Administración de Recursos Humanos un 9% Tecnología en Turismo y Hotelería, por debajo de este último porcentaje se inclinan por las otras carreras, y un 14% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que las carreras de mayor demanda son: Tecnología en Informática, Contabilidad y Finanzas, Turismo y Hotelería, y Administración del Talento Humano. Resultados que demuestran que las dos primeras carreras que actualmente oferta el ITE, son requeridas; sin embargo, es pertinente que se tome en cuenta la demanda por las otras carreras.

**Pregunta 9:** ¿Conoce de la existencia del Instituto Tecnológico Edupraxis?

Tabla 12

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	185	75,51
No	27	11,02
No contestan	33	13,47
TOTAL	245	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que, el 76%, si conocen de la existencia del instituto, mientras que el 11% dicen que no conocen, y un 13% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que un altísimo porcentaje de los encuestados si conocen de la existencia del Instituto Edupraxis, un mínimo porcentaje dice que no lo conocen, pudiéndose colegir que la institución tiene presencia de su razón social en el conglomerado estudiantil.

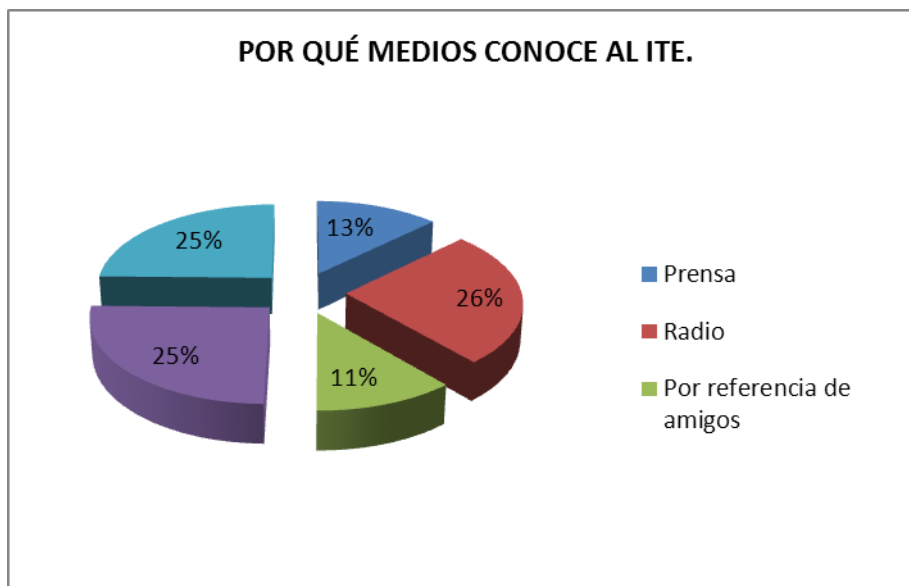
**Pregunta 10:** ¿Si conoce, por qué medios de comunicación se informó?

Tabla 13

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa	31	12,65
Radio	65	25,71
Por referencia de amigos	28	11,43
Otros	61	24,90
No contesta	60	24,49
TOTAL	245	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas, en las que revelaron que si conocen de la existencia del Instituto (185), refieren que, el 17% lo conocen por la prensa, el 35%, por la radio, el 15% por referencia de amigos, el 33% por otros medios.

**INTERPRETACIÓN:** Del total de encuestados que respondieron que si conocen de la existencia del instituto, en porcentajes muy menores al veinte por ciento, dicen que lo conocen a través de la prensa y por referencia de amigos, y en porcentajes que superan al treinta por ciento de los dos anteriores, por la radio y otros medios. Confirmándose que la radio y otros medios son los mayores informantes de la Razón Social del ITE.



## CONCLUSIONES

- Los estudiantes en su mayoría continuarán sus estudios superiores repartidos entre universidades e institutos, casi la mitad de ellos estudiarían en Ambato y un porcentaje menor a este ingresarían a los Institutos de Educación Superior.
- Al seleccionar el ingreso a un Instituto lo harían por la calidad académica y la modalidad semipresencial, en su gran mayoría, y con menor demanda presencial y a distancia.
- De los estudiantes que ingresarían a estudiar en el Instituto Tecnológico Edupraxis, lo harían porque hay las carreras de su preferencia; y además, por los costos bajos.
- Las carreras de: Tecnología en Informática, Contabilidad y Finanzas, Turismo y Hotelería, y Administración del Talento Humano; son las de mayor demanda para los Institutos. Las dos primeras actualmente oferta el ITE.
- Los estudiantes conocen casi en su mayoría de la existencia del ITE, Lo que demuestra la presencia del Instituto en el sector estudiantil por su razón social.
- Los medios de comunicación a través de los cuales se informan en su mayoría son la radio y otros medios. Pudiéndose establecer que la prensa no es un medio informante importante para el sector estudiantil.

## RECOMENDACIONES

- La demanda de los futuros bachilleres por continuar los estudios superiores en los Institutos es mínima, y de ellos estudiarían un grupo muy limitado en la ciudad de Ambato. De manera que precisa a través del establecimiento de estrategias, captar en su mayoría a los estudiantes que deciden estudiar en la ciudad de Ambato.
- La calidad académica debe ser uno de los referentes de más peso a ser considerado en la administración académica del Instituto Tecnológico Edupraxis; y, en lo posible mantener sus costes por debajo de la competencia a través de un estudio minucioso de las Instituciones particulares de educación superior.
- Es importante que ITE, a futuro implemente la modalidad de estudios a distancia que es la nueva tendencia del presente siglo; y de esta manera satisfacer la demanda del sector estudiantil que por obvias razones escogen esta modalidad de estudios.
- Es imprescindible que el ITE impulse la creación de otras carreras y diversifique su oferta académica con carreras innovadoras que responda a las demandas del contexto y los requerimientos de la Ley de Educación Superior LOES.
- Es importante que se seleccionen otros medios publicitarios para lograr una mayor cobertura publicitaria y mayor presencia de su Razón Social en la población.

## Encuestas representantes de organizaciones

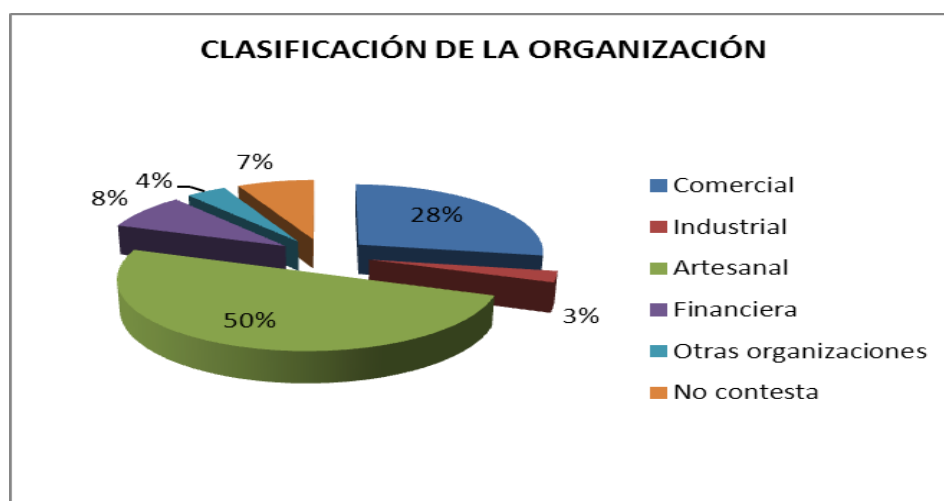
**Pregunta 1:** ¿En qué tipo de organización se clasifica?

**Tabla 14-23: Encuestas representantes organizaciones**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercial	85	27,60
Industrial	8	2,60
Artesanal	154	50,00
Financiera	26	8,44
Otras organizaciones	12	3,90
No contesta	23	7,47
TOTAL	308	100,00

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que el 50%, corresponden al sector artesanal, el 28% al sector comercial, el 8% al sector financiero, el 4% a otras organizaciones, el 3% al sector industrial, y un 7% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que, la mitad de las organizaciones se ubican en el sector artesanal, un porcentaje significativo en el sector

comercial y porcentajes que no llegan al diez por ciento se ubican entre financieras, industriales y otras organizaciones. Pudiéndose concluir que en la localidad predominan las organizaciones comerciales y artesanales.

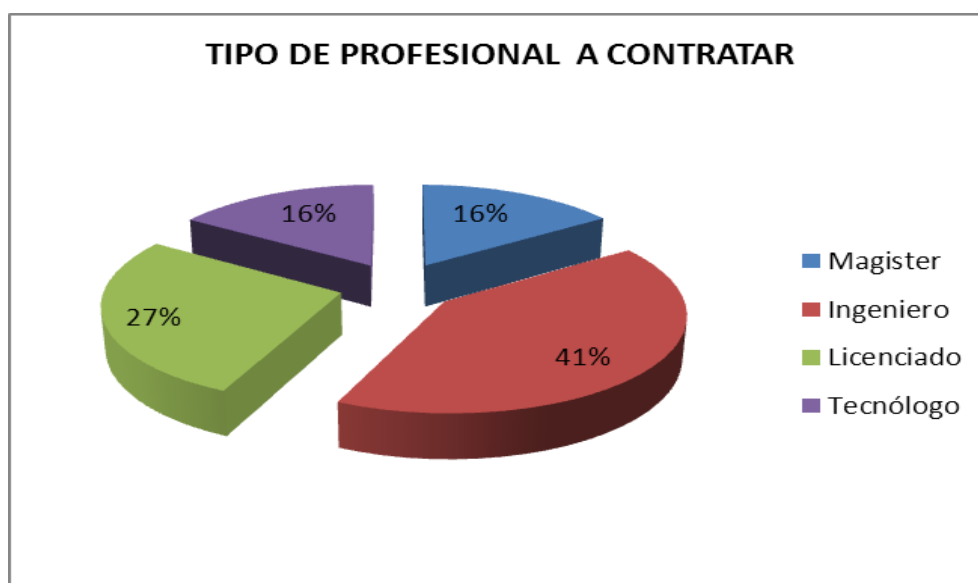
**Pregunta 2:** ¿Con qué nivel de formación contrataría a los profesionales?

Tabla 15

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Magister	48	15,58
Ingeniero	127	41,23
Licenciado	84	27,27
Tecnólogo	49	15,91
TOTAL	308	100,00

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que el 41% contratarían Ingenieros, el 27% Licenciados, el 16% Magister, y el 16% Tecnólogos.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se establece que, casi la mitad de los encuestados prefieren contratar ingenieros, un porcentaje mucho menor a la mitad contratarían licenciados, y, en porcentajes iguales y menor a este último contratarían

magister y tecnólogos. Pudiéndose determinar que las organizaciones, aún sin ser alta la demanda contratarían tecnólogos.

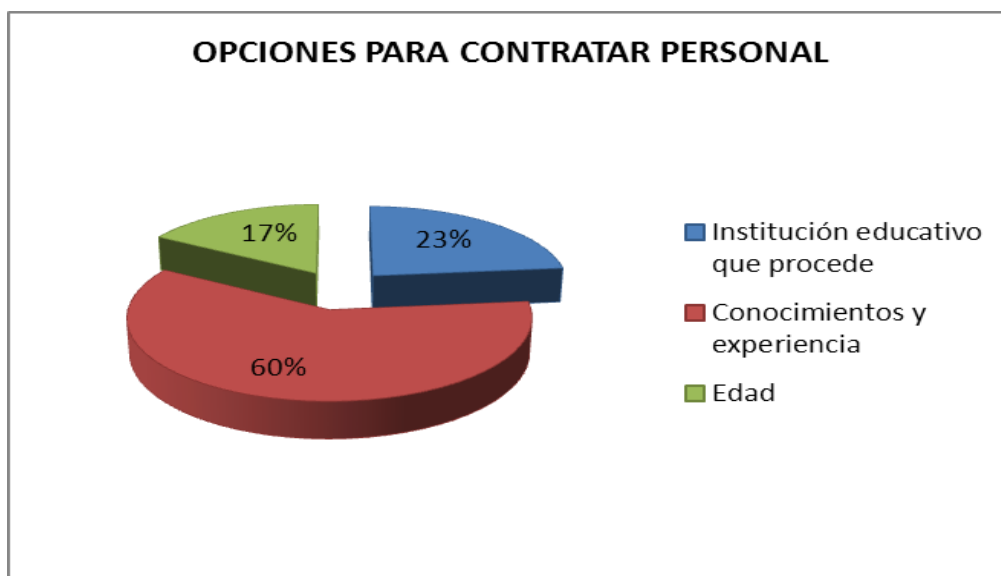
**Pregunta 3:** Señale una opción de más peso para contratar al personal

Tabla 16

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Institución educativo que procede	72	23
Conocimientos y experiencia	185	60
Conocimientos y edad	51	17
TOTAL	308	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que el 60% contratarían a los profesionales por el nivel de conocimientos y experiencia, el 23% por la institución educativa que procede, y el 17% por conocimientos y edad.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se comprueba que, más la mitad de encuestados contratarían al personal por sus conocimientos y experiencia, un porcentaje

mucho menor a la mitad lo harían por la institución educativa que provienen y un porcentaje mucho menor que este último seleccionarían por conocimientos y edad. Pudiéndose colegir que las preferencias más significativas para contratar al personal son el conocimiento y experiencia.

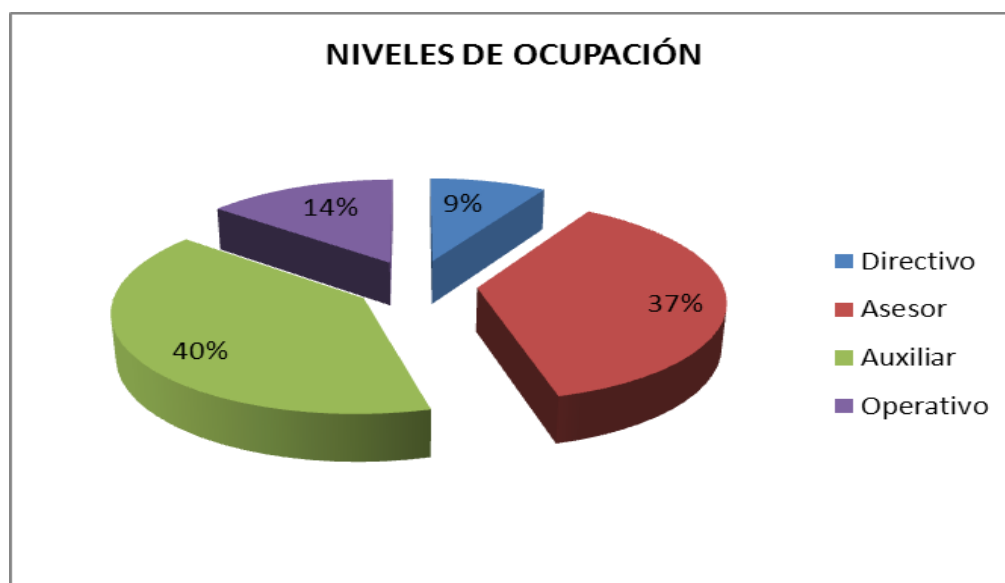
**Pregunta 4:** ¿En qué niveles se ubicaría el personal contratado?

Tabla 17

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directivo	27	9
Asesor	114	37
Auxiliar	123	40
Operativo	44	14
TOTAL	308	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que el 40% ingresarían al nivel Auxiliar, el 37% para el nivel Asesor, el 14% para el nivel operativo, un 9% para el nivel Directivo.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se evidencia que, casi la mitad de los encuestados contratarían personal para que se desempeñen en el nivel auxiliar y un

porcentaje importante menor a la mitad para el nivel asesor, y en menor porcentaje para los niveles directivo y operativo. De manera que se puede concluir que para el nivel auxiliar y asesor la demanda para este tipo de cargos es representativa.

**Pregunta 5:** ¿Conoce de la existencia del ITE?

Tabla 18

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	162	53
NO	146	47
TOTAL	308	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas señalan que el 53% tienen conocimiento de la existencia del Instituto Tecnológico Edupraxis, mientras que el 47%, dicen que no conocen.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se determina que, un poco más de la mitad de los encuestados tienen conocimiento de la existencia del instituto, y un porcentaje menor al

cincuenta por ciento no tienen conocimiento de él; de manera que, se puede concluir que la institución no está posicionada en la localidad totalmente por su Razón Social.

**Pregunta 6:** ¿En su opinión la formación académica que imparte el ITE, es?

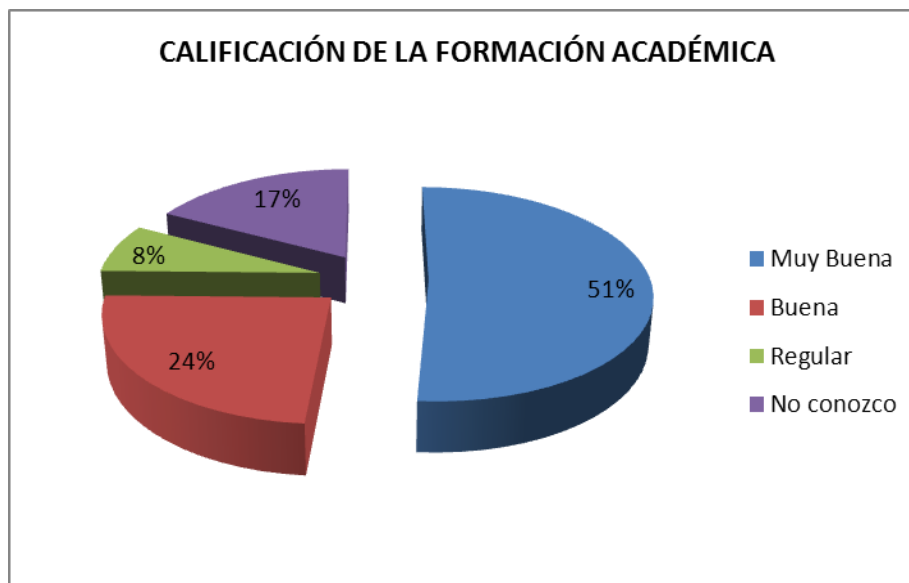
Tabla 19

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	83	51
Buena	39	24
Regular	12	7
No conozco	28	17
TOTAL	162*	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

\*Este total corresponde a la respuesta de la tabla 18



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas con respecto a la calidad académica del ITE lo califican, el 51% como muy buena, el 24% como buena, el 7% como regular, y el un 17% manifiestan que no conocen.



**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se puede establecer que casi la mayoría de encuestados lo califican en los parámetros de mu buena y buena, sumadas las dos, un mínimo porcentaje como regular y no conocen; y. Pudiéndose concluir que hay un buen criterio sobre la formación que imparte el ITE.

**Pregunta 7:** ¿Contrataría para su organización a profesionales del ITE?

Tabla 20

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	167	54
NO	141	46
TOTAL	308	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas señalan que el 54% de las organizaciones contratarían profesionales del ITI y un 46% indican que no los contratarían.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se puede establecer que, más de la mitad de las organizaciones encuestadas reclutarían los profesionales que el ITE oferta, en cambio, un porcentaje menor al cincuenta por ciento no los contratarían. En conclusión, los profesionales preparados en el ITE, tienen la posibilidad de ubicarse en las organizaciones con un significativo nivel de aceptación.

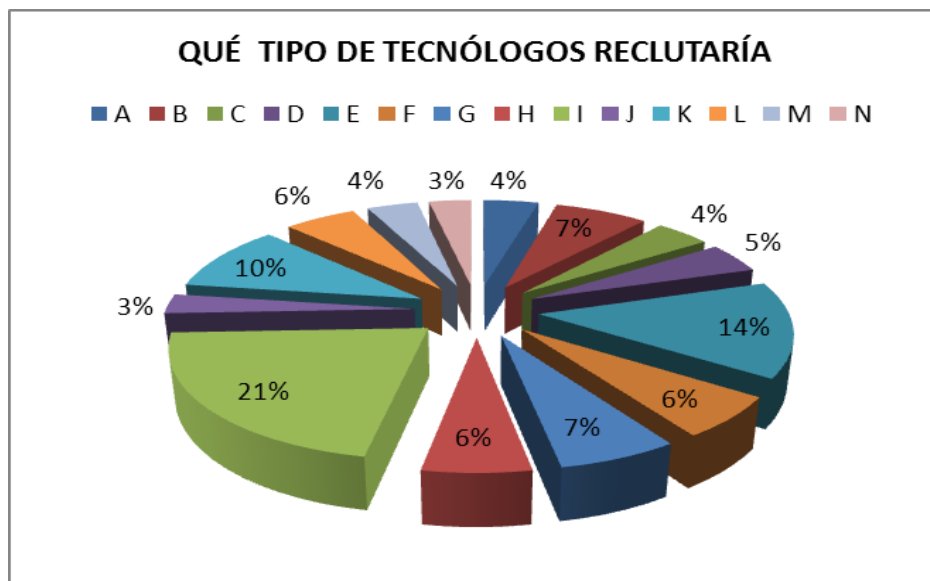
**Pregunta 8:** ¿En qué áreas del conocimiento contrataría tecnólogos?

Tabla 21

	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	TECNOLOGIA AGROPECUARIA	13	4
B	TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS	22	7
C	TECNOLOGIA EN FARMACOLOGIA	13	4
D	TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE SALUD	14	5
E	TECNOLOGIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS	44	14
F	TECNOLOGIA EN MARKETING	19	6
G	TECNOLOGIA EN GESTION EN COMERCIO Y SERVICIO	20	6
H	TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE PEQUEÑOS NEGOCIOS	18	6
I	TECNOLOGIA EN INFORMATICA	66	21
J	TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	9	3
K	TECNOLOGIA EN TURISMO Y HOTELERIA	31	10
L	TECNOLOGIA ARTESANAL EN CALZADO	17	6
M	TECNOLOGIA EN MINAS	12	4
N	OTRO	10	3
	<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos de las encuestas, el 21% manifiestan que reclutarían tecnólogos en informática, el 14%, en Contabilidad y Finanzas, el 10% en Hotelería y Turismo, el 7% en Banca y Finanzas, el 6% por las carreras de Tecnologías en Marketing, Gestión de Comercio y Servicios, Administración de Pequeños Negocios y Artesanal en Calzado, y por debajo de este porcentaje las demás tecnologías propuestas.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se puede establecer que, las tecnologías de mayor demanda son la de Informática, Contabilidad y Finanzas, Banca y Finanzas y Hotelería y Turismo, seguidas de las tecnologías de: Marketing, Gestión de Comercio y Servicios, Administración de Pequeños Negocios y Artesanal en Calzado; y en porcentajes muy bajos, las otras tecnologías.

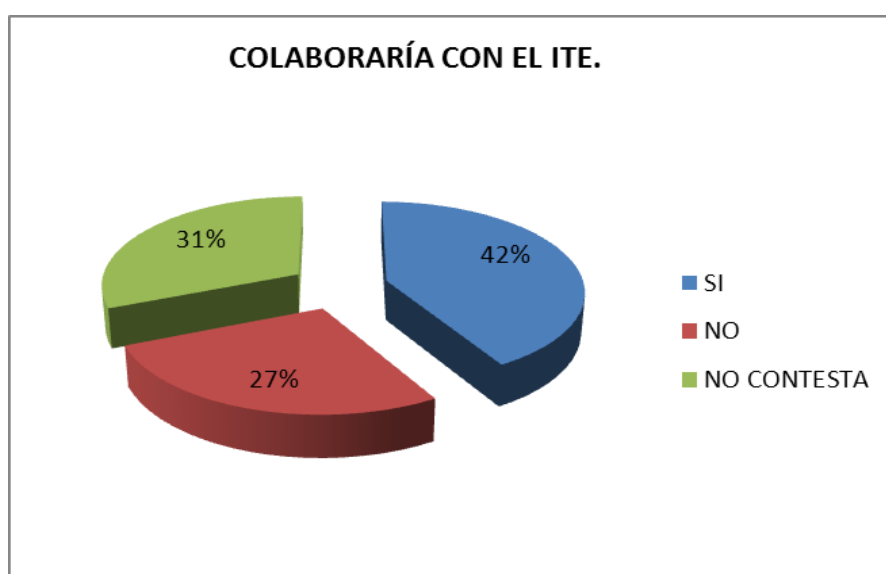
**Pregunta 9:** ¿Su organización estaría dispuesta a colaborar con el ITE?

Tabla 22

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	128	42
NO	84	27
NO CONTESTA	96	31
TOTAL	308	100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas determinan que el 42% de las organizaciones estarían dispuestas a colaborar con el ITE, el 27% indica que no lo haría, y, 31% no contesta.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis realizado se puede establecer que, casi la mitad de las organizaciones tienen predisposición para colaborar con el ITE, y, un porcentaje por debajo del cincuenta por ciento manifiesta que no colaborarían. Estos resultados permiten concluir que el ITE, tiene la oportunidad para suscribir convenios con estas organizaciones en algunas actividades que cumple esta Institución de Educación Superior.

**Pregunta 10:** ¿Si su respuesta es afirmativa colaboraría para?

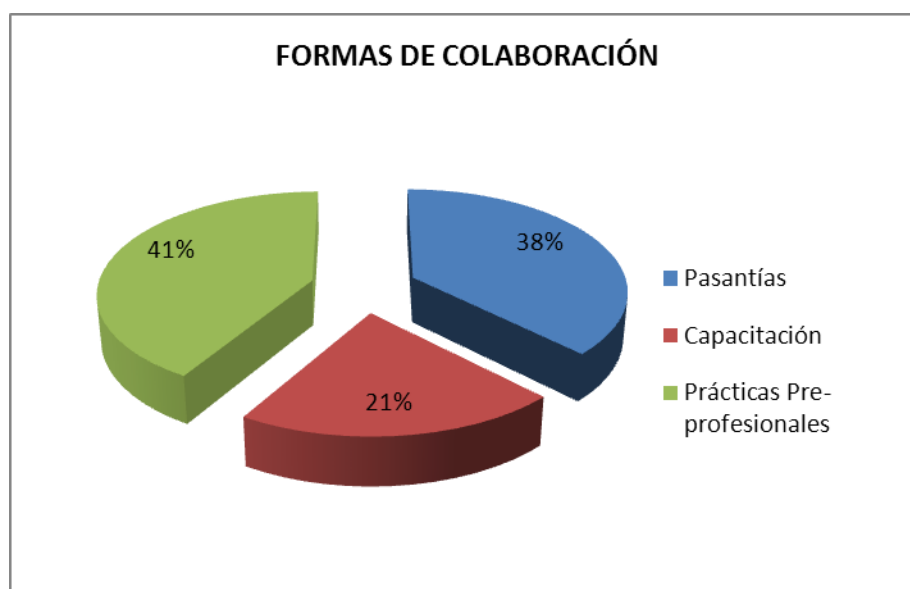
Tabla 23

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pasantías	48	37,50
Capacitación	27	21,09
Prácticas Pre-profesionales	53	41,41
TOTAL	128*	100,00

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

\*Este total corresponde a la respuesta, SI de la tabla 22.



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos de las encuestas determinan que el 41% colaborarían para prácticas pre-profesionales, el 38% para pasantías, y, el 21% para capacitación.

**INTERPRETACIÓN:** Del análisis anterior se establece que, casi la mitad de las organizaciones colaborarían con la institución para el desarrollo de prácticas pre-profesionales y pasantías; y, un porcentaje que representa la mitad de las dos anteriores colaborarían para programas de capacitación. Resultados que evidencian la predisposición de las organizaciones para colaborar con el Instituto como parte de las actividades académicas, durante la formación de los futuros profesionales.

## CONCLUSIONES

- Del total de las organizaciones seleccionadas las más significativas corresponden a las artesanales, seguidas de las comerciales, financieras e industriales, entre otras de menor representación.
- Los profesionales a ser contratados por las organizaciones, los de mayor demanda son los ingenieros y licenciados; y una población muy limitada magister y tecnólogos. Los contratarían por sus conocimientos y experiencia e institución de la que provienen. Los niveles de mayor demanda son el auxiliar y asesor.
- Casi la mitad de las organizaciones no tienen conocimiento de la existencia del ITE, de manera que se puede concluir que la institución no está posicionada en la localidad totalmente por su Razón Social.
- En términos generales, los representantes de las organizaciones lo califican al ITE como muy buena, buena y regular, así mismo un porcentaje menor sumado los tres anteriores dicen no conocerlo. Pudiéndose concluir que hay un buen criterio sobre la formación que imparte el ITI, si consideramos los porcentajes de muy bueno y bueno.
- Los profesionales preparados en el ITE, tienen la posibilidad de ubicarse en las organizaciones en distintas plazas de trabajo con un alto nivel de aceptación, con la mayor preferencia para que se desempeñen en los niveles asesor y auxiliar.

- Las tecnologías de mayor demanda por las organizaciones son las de Informática, Contabilidad y Finanzas; Banca y Finanzas; Hotelería y Turismo; Marketing; Gestión de Comercio y Servicios; Administración de Pequeños Negocios y Artesanal en Calzado.
- Hay la apertura de las organizaciones de la localidad para colaborar con el ITE, a través de la suscripción de convenios, con preferencia para prácticas pre-profesionales y pasantías de los estudiantes.

## **RECOMENDACIONES**

- El ITE, debe oferta carreras tecnológicas que tengan relación con las actividades económicas de la localidad y las de mayor demanda de las organizaciones. Y fortalecer e innovar las existentes.
- Es importante que se seleccione nuevas alternativas publicitarias, para lograr posicionar la Razón Social del ITE en la totalidad de la población.
- Las autoridades, deberían desarrollar su gestión administrativa bajo indicadores y parámetros de calidad que garantice la formación académica de sus educandos y asegure el prestigio institucional.
- Es importante que se aproveche la apertura que brindan las organizaciones y la demanda de profesionales a fin de potenciar la formación de los estudiantes a través de una relación dual Instituto-Empresa.

## **RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS A LAS AUTORIDADES DEL ITE.**

**TEMA:** Modelo de gestión y su aplicación al proyecto estratégico institucional en el Instituto Tecnológico “EDUPRAXIS” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

**Entrevistas:** Promotores, Rector y Vicerrector

**Entrevistadora:** Mirian Delgado Palma

## **CUESTIONARIO**

### **1. De acuerdo con la normatividad que regula el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, ¿el ITE debe regirse por un Proyecto Educativo Institucional?**

- Las leyes, normas y disposiciones emitidas por el Consejo de Educación Superior son muy explícitas y estamos obligados a subordinarnos al marco jurídico y a cumplir conforme se establecen, previa a la categorización de las instituciones educativas.

### **2. ¿El Modelo de Gestión Estratégica aplicado actualmente contribuye al planeamiento integral de las actividades desarrolladas por el ITE?**

- La gestión estratégica, es hacer referencia a las acciones ligadas a administrar, coordinar, dirigir una organización, lo cual exige cierta responsabilidad: hay que emplear debidamente - optimizar – los recursos disponibles para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos que nos hayamos propuesto.



- Además, hablar de gestión implica una acción ligada a un grupo de personas (que forman parte de una organización) a las que les une un objetivo común. Aquello incluye tener un norte, objetivos claros y trabajo en equipo.
- Indudablemente que un Modelo de Gestión es el principal parámetro que oriente el rumbo de toda organización.

### **3. ¿Qué procesos se debería seguir para la aplicación del Modelo de Gestión Estratégico en el Proyecto Educativo Institucional?**

- Gestionar desde la estrategia y la visión de largo plazo, es un nuevo reto para el ITE. La gestión estratégica implica un abanico más amplio de espacios y procesos organizativos que permiten precisamente, que dichos logros y productos organizativos (proyectos, acciones, operaciones, etc.) puedan realizarse con calidad.
- Digamos, que los proyectos son las acciones visibles que la organización devuelve a la sociedad en forma de producto organizacional. Estos; a su vez, requieren de una estrategia de actuación (políticas), una estructura organizativa, que se apoya o sustenta en una forma de entender la gestión, así como el desarrollo y los valores en general.

### **4. ¿Se ha capacitado a los docentes sobre Modelos de Gestión?**

- Lamentablemente, el docente no ha sido capacitado en este campo del conocimiento. Es imperioso motivar al personal sobre la necesidad de implementar cambios y mejora en todos los procesos internos del instituto, en los que se enfatice las razones

para hacerlo, **hacia a dónde ir y en qué dirección**; y, qué métodos, estrategias y herramientas son necesarios aplicarlos. Una vez sensibilizados en estos temas, podríamos aunar talentos y voluntades que se dirijan con claridad y propiedad al logro de las metas institucionales.

**5. ¿Es importante que la comunidad educativa se involucre en la planeación institucional?**

- Actualmente se hace énfasis en el trabajo en equipo, analizado desde la perspectiva de varios autores. Para que una organización sea exitosa, no es suficiente una excelente administración de los líderes organizacionales, la clave es “el equipo”. Todos tenemos que estar preparados para encontrar soluciones a los diversos problemas que se presentan. La suma de las partes debe ser igual al todo. En definitiva todos debemos ser parte de...?
- La planificación estratégica no es una acción “elitista” que sólo compete a la alta dirección, sino todo lo contrario. El proceso debe ser participativo y contar con todas las personas posibles de cara a una implementación compartida.

**6. ¿Cómo beneficiaría la elaboración del Plan Estratégico en el Instituto?**

- No nos queda la menor duda que las organizaciones deben contar con una herramienta gerencial que asegure el desarrollo, éxito y calidad institucional; y, esta herramienta importante e imprescindible, se traduce en un Plan Estratégico

Integral, al que deberían empoderarse y apostar toda la comunidad que trabaja para el Instituto.

- La gestión estratégica es un proceso sistemático de toma de decisiones, fundamentada en el pensamiento estratégico, que no es otra cosa que pensar y preguntarnos si estamos haciendo lo que tenemos que hacer. Todo esto de cara a orientar el futuro de la organización en relación con su entorno. Podemos decir, que la planificación es adelantarse al futuro diseñando el mismo, sin olvidar el presente. Se identifica la forma de lograrlo a través de la toma de decisiones adecuadas sobre los resultados propuestos, aprovechando a su vez las oportunidades que se nos presenten, considerando los riesgos.
  
- Si bien es cierto, que el entorno de actuación de cualquier organización es cambiante, la planificación reduce sustancialmente la incertidumbre en el quehacer institucional de cada organización.
  
- El proceso de planificación es en si mismo, es un proceso dinámico que debe estar en un continua revisión, evaluación y reajuste de lo que se ha planificado.

## **CONCLUSIÓN**

- Tomando en cuenta los criterios de las Autoridades del ITE, que son coincidentes en los contenidos de las preguntas abordadas; Las Autoridades están conscientes sobre la necesidad e importancia de innovar sus modelos de gestión estratégica y la necesidad de contribuir al desarrollo del Plan Estratégico Institucional.

## **RECOMENDACIÓN**

- Que se diseñe el Plan Estratégico Integral, en el que se defina las líneas estratégicas y sus objetivos corporativos y funcionales, que son los que orientarán la actuación del Instituto Superior Tecnológico Edupraxis, con el propósito de lograr la meta institucional (visión) y en búsqueda de una mejora interna (misión).

## **2.6 DETERMINACIÓN LA OFERTA**

En la Provincia de Tungurahua, a más del Instituto Superior Tecnológico Edupraxis, las mismas carreras oferta el Instituto Tecnológico España?

## **2.7 DETERMINACIÓN LA DEMANDA**

Para determinar la población objeto de este estudio, se consideró la población del cantón Ambato comprendida entre la edad de 18 a 24 años, misma que corresponde a 42.432 habitantes.

La metodología que se utilizó para el cálculo de la misma, fue considerar los datos del último censo población del INEC, realizado en el año 2010 referente a la población del cantón Ambato, por grupos de edades.

Se tomó el 38,65% del grupo comprendido entre 15 a 19 años, cuya población es de 32.326 (se considera descartar el 1,35% del grupo de edades para cubrir un margen de error del 3,55) El valor resultante de dicho porcentaje, es de 12.493 habitantes entre las edades señaladas. Además, se tomó la totalidad del grupo comprendido entre 20 a 24 años, cuyo valor es de 29.939. La suma de los dos grupos determina el valor antes mencionado entre 18 a 24 años de edad (42.432).

En el sector urbano, se encuentran 21.251 habitantes correspondiente al 50,08% de la totalidad de la población entre 18 a 24 años; mismos que se encuentran proyectados hasta el 2018, con la tasa de crecimiento del INEC, correspondiente al censo del 2010, que es de 1,64% anual.

Según, datos tomados por el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE) del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, la tasa neta de asistencia a la Educación Superior, corresponde el 28,40%, cuya población es de 12.051, y, de este porcentaje, el 88,31% corresponde al área urbana el 39,91%, dando como resultado al 2010 una población del grupo determinado 10.643, correspondiente al cantón Ambato.

Del total de la población entre 18 a 24 años se calcula el valor correspondiente a la tasa neta de asistencia a la educación superior del SIISE, y se proyecta aplicando la tasa de crecimiento anual (1,64), igualmente proyectada hasta el 2018.

A continuación las tablas de proyección:

**Tabla 24: Población de 18 a 24 años de edad**

Proyectada al 2018.

<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>URBANA</b>
<b>2010</b>	42.432	21.251
<b>2011</b>	43.128	21.600
<b>2012</b>	43.835	21.954
<b>2013</b>	44.554	22.314
<b>2014</b>	45.285	22.680
<b>2015</b>	46.027	23.052
<b>2016</b>	46.782	23.430
<b>2017</b>	47.550	23.814
<b>2018</b>	48.329	24.205

Fuente: INEC

Elaborado por: Mirian Delgado Palma

**Tabla 25: Tasa neta de asistencia en Educación**

Superior al 2018.

	<b>28,40%</b>	<b>50.08%</b>
<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>URBANA</b>
<b>2010</b>	12.051	10.643
<b>2011</b>	12.248	10.817
<b>2012</b>	12.449	10.994
<b>2013</b>	12.653	11.175
<b>2014</b>	12.861	11.358
<b>2015</b>	13.072	11.544
<b>2016</b>	13.286	11.734
<b>2017</b>	13.504	11.926
<b>2018</b>	13.726	12.122

Fuente: INEC

Elaborado por: Mirian Delgado Palma

## 2.8 DEMANDA INSATISFECHA

La oferta total al 2013 de todos los Institutos de la Provincia de Tungurahua determinados en función de su capacidad instalada es de 1.140 estudiantes que se reciben cada año y en las carreras que se especifican en la tabla 26.

Para el cálculo de la oferta se realizó un sondeo directo en instituciones educativas de la localidad que tienen características similares al del Instituto Tecnológico Superior Edupraxis, donde se estableció la capacidad instalada de operación de cada centro, según se puede observar en la tabla 26.

Tabla 26: Capacidad instalada de operación de Institutos

No.	INSTITUCIÓN	CAPACIDAD INSTALADA	CARRERAS NIVEL SUPERIOR
01	Instituto Tecnológico Superior “Benjamín Araujo”.	50	Agropecuaria
02	Instituto Tecnológico Superior “Baños”	150	Sistemas
03	Instituto Tecnológico Superior “España”	120	Electrónica Digital Informática Administración de Negocios
04	Instituto Tecnológico Superior “Guayaquil”.	150	Mecánica Electromecánica
05	Instituto Tecnológico Superior “Luis A. Martínez” (Agronómico).	250	Agropecuaria
06	Instituto Tecnológico Superior “EDUPRAXIS”	120	Gestión Comercial Contabilidad y Finanzas Informática Empresarial
07	Instituto Tecnológico Superior “Manuel Ezaeta Acharán”	50	Estética y Cosmetología Gastronomía
08	Instituto Tecnológico Superior “SECAP”	200	Mecánica Electromecánica
09	Instituto Tecnológico Superior “El Cóndor”	50	Gastronomía
<b>SUMAN:</b>		<b>1.140</b>	

**Fuente:** SENPLADES/Institutos Ambato

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

De acuerdo con los datos estimados 2013 – 2018, se establece la proyección de la demanda insatisfecha para los próximos cinco años, considerando siempre que no exista un crecimiento en la oferta basado en la política actual del gobierno nacional, con la creación de nuevos institutos; por lo menos en el corto plazo, ya que los parámetros de calidad académica son muy rigurosos y requieren de tiempo para crear la infraestructura y habilitar el funcionamiento de los mismos.

El cálculo de la Demanda potencial insatisfecha (D.P.I.) consiste en determinar la diferencia, aplicando una simple resta entre la Demanda total y la Oferta Total.

En la siguiente tabla, se determina la Demanda Potencial Insatisfecha, proyectada al 2018.

**Tabla 27: Demanda potencial insatisfecha proyectada al 2018**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA PI.</b>
<b>2010</b>	10.643	1.020	9.623
<b>2011</b>	10.817	1.020	9.797
<b>2012</b>	10.994	1.140	9.854
<b>2013</b>	11.175	1.140	10.035
<b>2014</b>	11.358	1.140	10.218
<b>2015</b>	11.544	1.140	10.404
<b>2016</b>	11.734	1.140	10.594
<b>2017</b>	11.926	1.140	10.786
<b>2018</b>	12.122	1.140	10.982

**Fuente:** Investigadora

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

Respecto a la demanda se deduce basada en la tasa de crecimiento calculada por el INEC para los períodos posteriores al 2010, que es del 1,64%.



## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Para Chiavenato 2011, sobre la misión refiere:

Misión significa, literalmente, “deber, “obligación”, “trabajo que desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta:” ¿Cuál es negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (p. 73).

Declaración de la misión actual del ITE:

“Formar profesionales prácticos, con elevado nivel técnico-científico-humanista, con capacidad de liderazgo, autogestión y cogestión, que resuelvan las demandas sociales y propicien el desarrollo del país”

De acuerdo con los lineamientos para la construcción de la misión expuestos por el autor citado, el diagnóstico institucional y los nuevos paradigmas que orientan el quehacer de la educación superior, se propone la siguiente MISIÓN:

“El Tecnológico EDUPRAXIS, es una Institución de Educación Superior de vanguardia, que forma profesionales íntegros, con enfoque humanístico y competitivo en su campo profesional; y al mismo tiempo, sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de la ciudad y la provincia a través de la investigación y vinculación con la comunidad”.

### 3.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN

Según Chiavenato 2011, sobre la visión expresa:

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen del cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.” (p.77).

La visión actual del ITE:

“Consolidarse entre las primeras instituciones de Educación Superior a nivel local y nacional formando profesionales visionarios, sustentados en la excelencia académica, mediante el desarrollo de competencias orientadas a resolver la problemática nacional que soporte una mejor calidad de vida de la población”.

De acuerdo con los lineamientos para la construcción de la visión expuestos por el autor citado, el diagnóstico institucional y los nuevos paradigmas que orientan el quehacer de la educación superior, se propone la siguiente VISIÓN:

“Mantener el prestigio institucional y posicionarse en el mediano plazo como un Instituto Tecnológico Superior de calidad, con programas académicos respaldados en las demandas de la época e infraestructura pensada en el futuro, formando empresarios con mentalidad global, reconocidos por sus competencias en el entorno social”.

### 3.3 Análisis de Valores

Chiavenato 2011, declara que:

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión “Ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado “significa la forma de pensar”, que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores. Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y valores que preservan. Estas organizaciones se preguntan, cuál producto o servicio ofrecer, o cual mercado servir; sino, cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para el mercado y la sociedad” (p.79).

Bajo el marco conceptual descrito, el Instituto Superior Tecnológico EDUPRAXIS, se respaldará en un marco filosófico que le permitirá atraer a la sociedad hacia el mundo del saber, basado en una formación integral. Se guiará por los siguientes valores y principios.

### 3.3.1 Valores

- **Trabajo en equipo:** Se cuenta con un equipo integrado y proactivo en el desempeño de sus actividades laborales.
- **Compromiso:** Se dispone de colaboradores en todas las áreas con capacidad de trabajo multifuncional.
- **Estandarización:** La Institución dispone de suficientes instrumentos técnicos para el desarrollo de la gestión administrativa, académica y operativa.
- **Profesionalismo:** La planta docente en un 90% acredita formación de cuarto nivel académico y experiencia profesional en áreas de su competencia.
- **Eficacia académica:** Los objetivos académicos formulados en instrumentos técnicos mantienen aceptables niveles de cumplimiento.

- **Imagen académica:** La labor docente se respalda en los planes macro y micro curriculares, revisados y aprobados por equipos técnicos de gestión académica.

### 3.3.2 Principios

- La obligación de entregar a la sociedad ecuatoriana profesionales con sólida formación científico-técnica, capaces de responder constructivamente a las demandas de la realidad nacional.
- La búsqueda permanente de la excelencia académica.
- La formación, participativa y crítica, con autonomía académica y rigor científico, dentro del marco de respeto a los derechos humanos.
- Las corrientes de pensamiento universal, en las tareas científicas y de investigación.
- La orientación humanista y democrática, ajena al proselitismo político.
- El aporte de la educación y formación ética de los futuros profesionales.
- La mutua cooperación con los organismos nacionales y extranjeras en los campos económico, social, político, científico, tecnológico y cultural.

### 3.4 ANÁLISIS INTERNO<sup>6</sup>

En base al análisis de los elementos sobre los cuales tiene control el Instituto se ha identificado fortalezas y debilidades, en las áreas: Administrativa, Académica, Financiera y Física, obtenidas a través de la técnica lluvia de ideas, de los principales actores sociales seleccionados que integran el instituto, según se describen a continuación.

---

<sup>6</sup> Comisión técnica/actores sociales ITE  
Sesión: Agosto, 12/2013

**Cuadro 13: Matriz capacidad administrativa**

ADMINISTRATIVA			
N°	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Equipo integrado y proactivo en el desempeño laboral.	1	Insuficiente cumplimiento del manual de funciones y procesos.
2	Personal con capacidades de trabajo multifuncional.	2	Descoordinación directiva genera confusión en el personal administrativo.
3	Disposición de suficientes instrumentos técnicos de gestión administrativa, académica y operativa.	3	Sobrecarga de funciones a todo el personal.
		4	Información no automatizada retrasa los procesos institucionales.
		5	Personal insuficiente de acuerdo con la estructura organizacional.

**Fuente:** Formatos personal ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**Cuadro 14: Matriz capacidad académica**

ACADÉMICA			
N°	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Docentes con formación cuarto nivel y experiencia profesional en áreas de su competencia.	1	Asignación de carga horaria insuficiente para cubrir los temas de las asignaturas.
2	Razonable promedio de cumplimiento de objetivos académicos.	2	Limitado uso de herramientas informáticas que optimice la gestión académica.
		3	Insuficiente capacitación técnica al personal docente.
3	Satisfactorio promedio en el nivel de evaluación de docentes.	4	Cambio de malla curricular sin estudios científico-técnico.
4	Permanente monitoreo al personal docente y discente.	5	Ausencia de convenios para prácticas profesionales.
5	Planificación macro y microcurricular consensuadas con equipos técnicos de trabajo.	6	Falta de investigación de proyectos de vinculación
6	Calificación "B" obtenida por el Instituto. CONESUP		

**Fuente:** Formatos personal ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**Cuadro 15: Matriz capacidad financiera**

FÍNCIERA			
N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
1	Financiamiento a estudiantes para cancelación de aranceles.	1	Planificación financiera-económica.
		2	Decisiones financieras sin análisis de estados financieros.
		3	Retraso en la cancelación de sueldos y salarios al personal.
		4	Insuficiente control financiero y presupuestario.

**Fuente:** Formatos personal ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**Cuadro 16: Matriz capacidad física**

CAPACIDAD FÍSICA			
N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
1	Estratégica ubicación geográfica del instituto.	1	Limitada innovación en equipamiento para el desarrollo académico.
2	Aulas para el desarrollo académico adecuados según estándares definidos por la UNESCO.	2	Distribución de espacios físicos poco funcionales.
		3	Limitado espacio físico actual del Instituto no permite mayor crecimiento.
3	Disponibilidad de base de datos académicos y administrativos.	4	Recursos materiales escasos.
4	Disponer de un bien inmueble para construcción de campus institucional.	5	Limitados material didáctico.
		6	Poca bibliografía especializada para consultas.

**Fuente:** Formatos personal ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

### Cuadro 17: Matriz Análisis FODA

3.5 Matriz de Análisis FODA			
	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
1	Equipo integrado y proactivo en el desempeño laboral	1	El ingreso per cápita de la población de Ambato y Tungurahua en forma general se encuentra por sobre la canasta básica.
2	Personal con capacidad de trabajo multifuncional.	2	El sector socioeconómico de la región central del país vinculados a la actividad financiera y Pymes prefiere estudiar en Institutos de Educación Superior.
3	Disposición de suficientes instrumentos técnicos de gestión administrativa, académica y operativa.	3	Los aranceles que se cobran en las Universidades de la localidad son significativamente más altos que los de los Institutos de Educación Superior.
4	Docentes con formación en cuarto nivel y experiencia profesional en áreas de su competencia.	4	La LOES promueve la calidad del nuevo profesional, lo que genera que no todos los postulantes puedan ingresar a la educación superior pública.
5	Razonable promedio de cumplimiento de objetivos académicos.	5	Los Tratados Internacionales promueven la capacitación de estudiantes y docentes en el exterior, a través de convenios interinstitucionales a todo nivel de la educación superior.
6	Satisfactorio promedio en el nivel de evaluación a los docentes.	6	Según los datos del último censo del INEC del 2010, la representación poblacional entre 15 a 19 años se ha incrementado significativamente, comparado con los datos del anterior censo poblacional del 2001 en donde se concentraba entre 5 a 9 años.
7	Permanente monitoreo al personal docente y discente.	7	El género femenino mantiene un progresivo crecimiento hacia la Educación Superior en todos los niveles y en todas las carreras
8	Planificación macro y microcurricular consensuada con equipos técnicos de trabajo.	8	El creciente desarrollo comercial e industrial de la ciudad de Ambato, requiere de la formación de profesionales en carreras afines.
9	Calificación "B" obtenida por el Instituto.	9	Se mantiene la tendencia de la ciudad de Ambato en ser "Cosmopolita", característica que ha llevado desde su origen hasta la actualidad a mantener destacados compatriotas vinculados a la Educación y Cultura.
10	Financiamiento a estudiantes para cancelación de aranceles.	10	Existe un crecimiento permanente de la tecnología en todos los sectores productivos de la localidad.



11	Estratégica ubicación geográfica del Instituto.	11	Existe mayor conciencia ciudadana respecto al cuidado y protección del ecosistema.
		12	Actualmente el ITE, cuenta con una selecta calidad de docentes.
		13	La aceptación que tiene el ITE de nuevos alumnos por las carreras que actualmente oferta.
		14	El costo de las carreras, cuyos aranceles son moderados y aceptados por los estudiantes.
		15	Existencia de 2 Institutos Tecnológicos que tienen las mismas condiciones académicas, modalidad de estudios y carreras.
		16	La calificación "B" del instituto ha sido un referente para la captación de nuevos estudiantes.
		17	Aprobación del Instituto por el órgano regulador de las universidades y Escuelas Politécnicas.
		18	No existen títulos académicos que se otorguen sin el aval de la SENESCYT. El ITE, ya tiene aprobado sus programas académicos.
	<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
1	Insuficiente cumplimiento del manual de funciones y procesos.	1	El gobierno incrementa mayor asignación presupuestaria del PIB a la educación pública, mientras que la educación superior privada sigue manteniéndose en autogeneración.
2	Descoordinación directiva genera confusión del personal administrativo	2	El sector educativo privado desde la generación de la LOES mantiene su creciente tendencia negativa, con riesgo a desaparecer en el mediano plazo.
3	Sobrecarga de funciones a todo el personal.	3	La Constitución Política del Estado ecuatoriano origina que exista gratuidad en la educación hasta el tercer nivel, misma que se maneja en todas las instituciones de educación superior pública.
4	Información no automatizada retrasa los procesos institucionales.	4	El entorno multicultural de la localidad, busca otros horizontes de expansión fuera del contexto, siendo el mayor privilegiado de este aspecto el sector indígena de Tungurahua.
5	Personal insuficiente de acuerdo con la estructura organizacional.	5	Emigración de la población local del cantón Ambato y la provincia de Tungurahua a otras plazas, en busca de mejores oportunidades de vida.
6	Asignación de carga horaria Insuficiente para cubrir los temas de las asignaturas.	6	Existe un crecimiento significativo del subempleo en el país, lo que genera una reducción de los ingresos de las personas.

7	Limitado uso de herramientas informáticas que optimice la gestión académica	7	Gobierno promueve el fortalecimiento del diseño de carreras profesionales en el nivel superior, conforme a las necesidades y requerimientos del sector productivo de la localidad.
8	Insuficiente capacitación técnica al personal docente	8	Se mantiene la tendencia tradicionalista en la educación superior, respecto al diseño de carreras tecnológicas, sin mayor proyección de nuevas carreras.
9	Cambio de malla curricular sin estudios científico-técnico	9	Existe aún desconocimiento, sobre todo de la colectividad del sector rural, a nivel de pequeños productores en manejo de técnicas y herramientas de protección y cuidado medioambiental.
10	Ausencia de convenios para prácticas profesionales	10	Todos los docentes que trabajan en el Instituto no tienen relación de dependencia, lo que ocasiona un alta rotación de la planta docente.
11	Falta de investigación de proyectos de vinculación	11	Para la adquisición de materiales el ITE, no mantiene convenios con instituciones comerciales.
12	Planificación financiera-económica empírica	12	El Instituto no cuenta con un proveedor calificado para la adquisición de libros y textos.
13	Decisiones financieras sin análisis de estados financieros	13	Los estudiantes manifiestan que deben ser revisadas las asignaturas que actualmente constan en la malla curricular.
14	Retraso en la cancelación de sueldos y salarios al personal	14	Los cambios sociales influyen para que los estudiantes del Instituto soliciten ampliar la oferta académica.
15	Insuficiente control financiero y presupuestario	15	El ITE, cuenta con pocos colaboradores para la realización de trabajos específicos en las unidades administrativas. El Instituto España posee mayor cantidad de colaboradores.
16	Limitada innovación en equipamiento para el desarrollo académico	16	Las carreras que actualmente oferta el Instituto, son las más solicitadas por la colectividad en la mayoría de instituciones de educación superior.
17	Distribución de espacios físicos poco funcionales	17	La oferta académica de la modalidad virtual con carreras y títulos similares a los que oferta el ITE.
18	Limitado espacio físico actual del Instituto no permite mayor crecimiento		
19	Recursos materiales escasos		
20	Limitados material didáctico		
21	Poca bibliografía especializada para consultas		

**Fuente:** Diagnóstico estratégico

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

### 3.5.1 Matriz Calificación de Impacto<sup>7</sup>

**Cuadro 18: Calificación de impacto fortalezas**

No	FACTORES	FORTALEZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Equipo integrado y proactivo en el desempeño laboral.	x			x		
2	Personal con capacidad de trabajo multifuncional.	x			x		
3	Disposición de suficientes instrumentos técnicos de gestión administrativa, académica y operativa.	x			x		
4	Docentes con formación en cuarto nivel y experiencia profesional en áreas de su competencia.	x			x		
5	Razonable promedio de cumplimiento de objetivos académicos.	x			x		
6	Satisfactorio promedio en el nivel de evaluación a los docentes.		x			x	
7	Permanente monitoreo al personal docente y discente.		x			x	
8	Planificación macro y micro curricular consensuada con equipos técnicos de trabajo.	x			x		
9	Calificación "B" obtenida por el Instituto. CONESUP.						
10	Financiamiento a estudiantes para cancelación de aranceles.			x			x
11	Estratégica ubicación geográfica del Instituto.		x			x	

**Fuente:** Diagnóstico ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

<sup>7</sup> **Calificado por:** Autoridades ITE.  
Agosto, 16/2013

**Cuadro 19: Calificación de impacto debilidades**

No	FACTORES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Insuficiente cumplimiento del manual de funciones y procesos.			X			X
2	Descoordinación directiva, genera confusión del personal administrativo			X			X
3	Sobrecarga de funciones a todo el personal.		X			X	
4	Información no automatizada retrasa los procesos institucionales.		X			X	
5	Personal insuficiente, de acuerdo con la estructura organizacional.		X			X	
6	Asignación de carga horaria insuficiente, para cubrir los temas de las asignaturas.	X			X		
7	Limitado uso de herramientas informáticas, que optimice la gestión académica.	X			X		
8	Insuficiente capacitación técnica al personal docente.	X			X		
9	Cambio de malla curricular, sin estudios científico-técnico.		X			X	
10	Ausencia de convenios para prácticas profesionales.		X			X	
11	Falta de investigación de proyectos de vinculación.		X			X	
12	Planificación financiera-económica, empírica.		X			X	
13	Decisiones financieras sin análisis de estados financieros.		X			X	
14	Retraso en la cancelación de sueldos y salarios, al personal.			X			X
15	Insuficiente control financiero y presupuestario.		X			X	
16	Limitada innovación en equipamiento para el desarrollo académico.		X			X	
17	Distribución de espacios físicos poco funcionales.			X			X
18	Limitado espacio físico actual del Instituto, no permite mayor crecimiento	X			X		
19	Recursos materiales escasos.	X			X		
20	Limitado material didáctico.	X			X		
21	Poca bibliografía especializada para consultas.		X			X	

**Fuente:** Diagnóstico ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**Cuadro 20: Calificación de impacto oportunidades**

No	FACTORES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	El ingreso per cápita de la población de Ambato y Tungurahua en forma general se encuentra por sobre la canasta básica.		X			X	
2	El sector socioeconómico de la región central del país vinculado a la actividad financiera y Pymes, prefiere estudiar en Institutos de Educación Superior.	X			X		
3	Los aranceles que se cobran en las Universidades de la localidad son significativamente más altos que los de los Institutos de Educación Superior	X			X		
4	La LOES, promueve la calidad del nuevo profesional, lo que genera que no todos los postulantes puedan ingresar a la educación superior pública.	X			X		
5	Los Tratados Internacionales promueven la capacitación de estudiantes y docentes en el exterior, a través de convenios interinstitucionales, a todo nivel de la educación superior.	X			X		
6	Según los datos del último censo del INEC del 2010, la representación poblacional entre 15 a 19 años se ha incrementado significativamente, comparado con los datos del anterior censo poblacional del 2001 en donde se concentraba entre 5 a 9 años.		X			X	
7	El género femenino mantiene un progresivo crecimiento hacia la Educación Superior, en todos los niveles y en todas las carreras.			X			X
8	El creciente desarrollo comercial e industrial de la ciudad de Ambato, requiere de la formación de profesionales en carreras afines	X			X		
9	Se mantiene la tendencia de la ciudad de Ambato en ser "Cosmopolita", característica que ha llevado desde su origen hasta la actualidad a mantener destacados compatriotas vinculados a la Educación y Cultura.			X			X
10	Existe un crecimiento permanente de la tecnología en todos los sectores productivos de la localidad.	X			X		
11	Existe mayor conciencia ciudadana respecto al cuidado y protección del ecosistema.			X			X
12	Actualmente el ITE, cuenta con una selecta calidad de docentes.		X			X	

13	La aceptación que tiene el ITE de nuevos alumnos, por las carreras que actualmente oferta.		X			X	
14	El costo de las carreras cuyos aranceles son moderados y aceptados por los estudiantes.		X			X	
15	Existencia de 2 Institutos Tecnológicos que tienen las mismas condiciones académicas, modalidad de estudios y carreras.			X			X
16	La calificación "B" del instituto, ha sido un referente para la captación de nuevos estudiantes.		X			X	
17	Aprobación del Instituto por el órgano regulador de las universidades y Escuelas Politécnicas.			X			X
18	No existen títulos académicos que se otorguen sin el aval de la SENESCYT. El ITE ya tiene aprobado sus programas académicos.		X	X		X	X

**Fuente:** Diagnóstico ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

#### Cuadro 21: Calificación de impacto amenazas

No	FACTORES	AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	El gobierno incrementa mayor asignación presupuestaria del PIB a la educación pública, mientras que la educación superior privada sigue manteniéndose en autogeneración.	X			X		
2	El sector educativo privado desde la generación de la LOES, mantiene su creciente tendencia negativa, con riesgo a desaparecer en el mediano plazo.	X			X		
3	La Constitución Política del Estado ecuatoriano, origina que exista gratuidad en la educación hasta el tercer nivel, misma que se maneja en todas las instituciones de educación superior pública.	X			X		
4	El entorno multicultural de la localidad busca otros horizontes de expansión fuera del contexto, siendo el mayor privilegiado de este aspecto, el sector indígena de Tungurahua.			X			X
5	Emigración de la población local del cantón Ambato y la provincia de Tungurahua, a otras plazas en busca de mejores oportunidades de vida.			X			X

6	Existe un crecimiento significativo del subempleo en el país, lo que genera una significativa reducción de los ingresos de las personas.		X			X	
7	Gobierno promueve el fortalecimiento del diseño de carreras profesionales en el nivel superior conforme a las necesidades y requerimientos del sector productivo de la localidad.	X			X		
8	Se mantiene la tendencia tradicionalista en la educación superior, respecto al diseño de carreras tecnológicas, sin mayor proyección de nuevas carreras.	X			X		
9	Existe aún desconocimiento, sobre todo de la colectividad del sector rural, a nivel de pequeños productores, en manejo de técnicas y herramientas de protección y cuidado medioambiental.	X			X		
10	Todos los docentes que trabajan en el Instituto, no tienen relación de dependencia, lo que ocasiona una alta rotación de la planta docente.		X			X	
11	Para la adquisición de materiales el ITE, no mantiene convenios con instituciones comerciales.			X			X
12	El Instituto no cuenta con un proveedor calificado para la adquisición de libros y textos.		X			X	
13	Los estudiantes manifiestan que deben ser revisadas las asignaturas que actualmente constan en la malla curricular.		X			X	
14	Los cambios sociales influyen para que los estudiantes del Instituto soliciten ampliar la oferta académica.		X			X	
15	El ITE, cuenta con pocos colaboradores para la realización de trabajos específicos en las unidades administrativas. El Instituto España posee mayor cantidad de colaboradores.			X			X
16	Las carreras que actualmente oferta el Instituto, son las más solicitadas por la colectividad en la mayoría de instituciones de educación superior.		X			X	
17	La oferta académica de la modalidad virtual con carreras y títulos similares a los que oferta el ITE.		X			X	

**Fuente:** Diagnóstico ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

Calificado el impacto que tienen los factores descritos en las matrices anteriores, por las Autoridades del ITE, fueron seleccionados los factores calificados con impacto alto, según

se puede visualizar en los casilleros sombreados en la matriz, y, reasentados con la numeración respectiva, en la matriz de Factores Claves, según se observar en el cuadro 22.

### 3.5.2 Factores Claves<sup>8</sup>

**Cuadro 22: Factores claves**

No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
1	Equipo integrado y proactivo en el desempeño laboral.	6	Asignación de carga horaria insuficiente para cubrir los temas de las asignaturas.
2	Personal con capacidad de trabajo multifuncional.	7	Limitado uso de herramientas informáticas que optimice la gestión académica.
3	Disposición de suficientes instrumentos técnicos de gestión administrativa, académica y operativa.	8	Insuficiente capacitación técnica al personal docente
4	Docentes, con formación en cuarto nivel y experiencia profesional en áreas de su competencia.	18	Limitado espacio físico actual del Instituto no permite mayor crecimiento.
5	Razonable promedio de cumplimiento de objetivos académicos.	19	Recursos materiales escasos.
8	Planificación macro y micro curricular, consensuada con equipos de trabajo.	20	Limitado material didáctico.
No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
2	El sector socioeconómico de la región central del país vinculados a la actividad financiera y Pymes prefiere estudiar en Institutos de Educación Superior	1	El gobierno incrementa mayor asignación presupuestaria del PIB, a la educación pública, mientras que la educación superior privada sigue manteniéndose en autogeneración.
3	Los aranceles que se cobran en las Universidades de la localidad son significativamente más altos que los de los Institutos de Educación Superior	2	El sector educativo privado desde la generación de la LOES, mantiene su creciente tendencia negativa, con riesgo a desaparecer en el mediano plazo
4	La LOES promueve la calidad del nuevo profesional, lo que genera que no todos los postulantes puedan ingresar a la educación superior pública.	3	La Constitución Política del Estado ecuatoriano origina que exista gratuidad en la educación hasta el tercer nivel, misma que se maneja en todas las instituciones de educación superior pública
5	Los Tratados Internacionales promueven la capacitación de estudiantes y docentes en el exterior a través de convenios interinstitucionales a todo nivel de la educación superior.	7	Gobierno promueve el fortalecimiento del diseño de carreras profesionales en el nivel superior, conforme a las necesidades y requerimientos del sector productivo de la localidad.
8	El creciente desarrollo comercial e industrial de la ciudad de Ambato requiere de la formación de profesionales en carreras afines	8	Se mantiene la tendencia tradicionalista en la educación superior, respecto al diseño de carreras tecnológicas, sin mayor proyección de nuevas carreras.
10	Existe un crecimiento permanente de la tecnología en todos los sectores productivos de la localidad.	9	Existe aún desconocimiento, sobre todo de la colectividad del sector rural, a nivel de pequeños productores en manejo de técnicas y herramientas de protección y cuidado medioambiental.

**Fuente:** Fuente: Diagnóstico ITE.

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

<sup>8</sup> Seleccionados por Autoridades ITE.  
Agosto,17/2013



### 3.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Mantener el prestigio institucional posicionando a la organización dentro del medio, a través del desarrollo de programas académicos de vanguardia para la formación de profesionales con mentalidad y espíritu empresarial; y, la afirmación de valores éticos reconocidos en el entorno social de la localidad.

#### 3.6.1 Matriz Ofensiva<sup>9</sup>

**Tabla 27: Matriz de Vulnerabilidad**

		DEBILIDADES						TOTAL
		D6	D7	D8	D18	D19	D20	
AMENAZAS	A1	3	3	5	3	3	3	<b>20</b>
	A2	3	3	5	5	5	5	<b>26</b>
	A3	5	5	1	5	5	5	<b>26</b>
	A7	3	5	3	5	5	5	<b>26</b>
	A8	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
	A9	3	3	5	1	1	3	<b>16</b>
TOTAL		<b>22</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	

Fuente: Fuente: Diagnóstico ITE

Elaborado por: Mirian Delgado Palma

<sup>9</sup> Calificado por Autoridades del ITE  
Agosto, 17/2013

### Objetivos corporativos de crecimiento

- Diversificar la oferta académica mediante la creación de nuevas carreras sustentada en estudios de la demanda social y directrices impartidas por el CES.
- Promover el desarrollo físico y la reorganización de los ambientes que actualmente dispone el instituto que facilite su crecimiento y desarrollo.
- Fortalecer la modernización de la gestión institucional, que conlleve a un eficiente cumplimiento de la misión y visión educativa.

### 3.6.2 Matriz Defensiva<sup>10</sup>

Tabla 28: **Matriz de Aprovechabilidad**

		FORTALEZAS						TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	F8	
OPORTUNIDADES	O2	1	1	1	1	5	5	<b>14</b>
	O3	3	1	3	3	1	3	<b>14</b>
	O4	3	5	3	5	5	5	<b>26</b>
	O5	1	1	3	3	5	5	<b>18</b>
	O8	5	5	3	5	5	5	<b>28</b>
	O10	3	3	5	5	5	5	<b>26</b>
TOTAL		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	

Fuente: Diagnóstico ITE.

Elaborado por: Mirian Delgado Palma

<sup>10</sup> Calificado por Autoridades del ITE  
Agosto, 17/2013

### **Objetivos Corporativos de Producción**

- Impulsar una reforma curricular de las carreras que imparte el Instituto de acuerdo con las prioridades nacionales, regionales y locales.
- Promover la investigación científica e innovación tecnológica, para contribuir al desarrollo local, regional y nacional.
- Fortalecer la calidad académica, que garantice altos niveles de eficiencia y eficacia institucional.

### **Objetivos corporativos<sup>11</sup>**

- Diversificar la oferta académica, mediante la creación de nuevas carreras, sustentada en estudios de la demanda social y directrices impartidas por el CES.
- Promover el desarrollo físico y la reorganización de los ambientes que actualmente dispone el instituto, que facilite su crecimiento y desarrollo.
- Fortalecer la modernización de la gestión institucional, que conlleve a un eficiente cumplimiento de la misión y visión educativa.
- Impulsar una reforma curricular de las carreras que imparte el instituto, de acuerdo con las prioridades nacionales, regionales y locales.

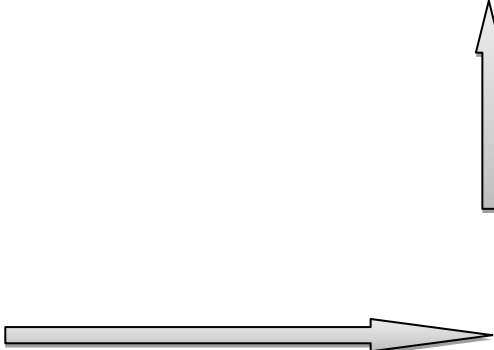
---

<sup>11</sup> Definidos por Comisión Técnica y Autoridades  
Agosto, 20/2013

- Promover la investigación científica e innovación tecnológica, para contribuir al desarrollo local, regional y nacional.
  
- Fortalecer la calidad académica, que garantice altos niveles de eficiencia y eficacia institucional.

3.7 MATRIZ FODA<sup>12</sup>

Cuadro 23: Matriz FODA

		No.	OPORTUNIDADES - O	No.	AMENAZAS - A
		1	El sector socioeconómico de la región central vinculado a PYMES, prefiere estudiar en Institutos de Educación Superior.	1	El gobierno incrementa mayor asignación presupuestaria a la educación pública, y la educación superior privada por autogeneración.
		2	Los Tratados Internacionales, promueven la capacitación de estudiantes y docentes en el exterior, a través de convenios interinstitucionales.	2	El sector educativo superior privado desde la generación de la LOES mantiene su tendencia a desaparecer.
		3	El creciente desarrollo comercial e industrial de la ciudad de Ambato, requiere de la formación de profesionales en carreras afines,	3	Gratuidad en la educación hasta el tercer nivel, misma que se maneja en todas las instituciones de educación superior pública.
		4	Existe un crecimiento permanente de la tecnología, en todos los sectores productivos de la localidad.	4	Gobierno promueve el fortalecimiento del diseño de carreras profesionales en el nivel superior conforme a las necesidades y requerimientos del sector productivo de la localidad.
		5	El creciente desarrollo comercial e industrial de la ciudad de Ambato, requiere de la formación de profesionales en carreras afines.	5	Se mantiene la tendencia tradicionalista en la educación superior, respecto al diseño de carreras tecnológicas.
		6	Existe un crecimiento permanente de la tecnología en todos los sectores productivos de la localidad.	6	Existe aún desconocimiento, en el sector rural a nivel de pequeños productores en manejo de protección y cuidado medioambiental.
No.	FORTALEZAS - F	No.	ESTRATEGIAS - FO	No.	ESTRATEGIAS - FA
1	Equipo integrado y proactivo en el desempeño laboral.	1	Priorizar la reforma curricular de acuerdo con las necesidades del medio.	1	Impulsar la autogestión para el incremento de los ingresos del Instituto.
2	Personal con capacidad de trabajo multifuncional.	2	Implementar el proyecto de investigación institucional, en coherencia con los requerimientos del entorno.	2	Diversificar la oferta académica acorde con las necesidades del entorno.
3	Disposición de suficientes instrumentos técnicos de gestión administrativa, académica y operativa.	3	Fortalecer la calidad académica con pertenencia social.	3	Implementar la cultura de autoevaluación institucional.

<sup>12</sup> Definido por Comisión Técnica/Autoridades del ITE.  
Agosto, 22/2013

4	Docentes con formación en cuarto nivel y experiencia profesional en áreas de su competencia.	4		4	
5	Razonable promedio de cumplimiento de objetivos académicos.	5		5	
6	Planificación macro y micro curricular consensuada con equipos de trabajo.	6		6	
<b>No.</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>	<b>No.</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>	<b>No.</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
1	Asignación de carga horaria Insuficiente para cubrir los temas de las asignaturas.	1	Planificar las actividades micro curricular en función de la carga horaria de cada asignatura.	1	Creación de nuevas carreras en correspondencia con las necesidades del contexto.
2	Limitado uso de herramientas informáticas que optimice la gestión académica.	2	Impulsar la planificación presupuestaria anual por carreras.	2	Planificar el crecimiento de la infraestructura física del instituto.
3	Insuficiente capacitación técnica al personal docente.	3	Impulsar programas de mejoramiento continuo para el personal docente	3	Impulsar la reingeniería de procesos institucionales innovadores, pertinentes y efectivos.
4	Limitado espacio físico actual del Instituto no permite mayor crecimiento.	4		4	
5	Recursos materiales escasos.	5		5	
6	Limitado material didáctico.	6		6	

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

### 3.8 PLANES OPERATIVOS<sup>13</sup>

**Cuadro 24: Planes Operativos**

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTO ESTIMADO	TIEMPO		
							2014	2015	2016
1A	Revisar los créditos para las asignaturas de alta complejidad	Analizar las mallas curriculares.	Asignar los nuevos créditos de las asignaturas hasta el primer semestre de año 2014.	Créditos aprobados, consensuados y puestos en vigencia.	Rector Coordinadores de carrera Equipo técnico	\$500,00	=====		
		Revisión de los créditos asignados a las materias en función de la amplitud de las temáticas.					=====		
		Reorganizar los créditos por materia.					=====		
		Socializar la nueva estructura.					=====		
1B	Ampliar la cobertura de seminarios en materias de alta complejidad.	Determinar la complejidad de las asignaturas y los vacíos en el conocimiento.	Contar hasta el primer trimestre del año 2014, con un plan de programación de temas específicos, en áreas emergentes de los saberes.	Programación establecida y aprobada.	Vicerrector Analista de RR.HH. Personal de apoyo	800,00	=====		
		Analizar la programación de los temas específicos para potenciar el conocimiento.					=====		
		Estructurar los contenidos temáticos del seminario.					=====		
		Programar los seminarios complementarios con los docentes del instituto.					=====		
		Dictar los seminarios de acuerdo a un calendario establecido en la programación.					=====		
		Evaluar la efectividad de los seminarios.					=====		=====

<sup>13</sup> Determinado por Comisión Técnica  
Agosto,26/2013

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS	TIEMPO		
							2014	2015	2016
2	Seleccionar un software educativo adecuado a las necesidades de la educación y del entorno local y nacional.	<p>Analizar las necesidades locales y nacionales del entorno.</p> <p>Evaluar las necesidades académicas institucionales.</p> <p>Consultar los softwares educativos más utilizados.</p> <p>Seleccionar el software con las mejores características para el instituto.</p> <p>Adquirir el software seleccionado.</p> <p>Programar las capacitaciones por áreas sobre el manejo del software.</p>	Contar con un software educativo actualizado hasta el año 2014.	Software aprobado e implementado y funcionando.	Técnico de Informática Asesores informáticos Vicerrector	3.000,00	=====		
3	Planificar programas de capacitación para el personal docente en diferentes aspectos pedagógicos.	<p>Determinar las deficiencias pedagógicas de los docentes.</p> <p>Evaluar las deficiencias pedagógicas de mayor importancia detectadas.</p> <p>Planificar los respectivos talleres de aprendizaje para los docentes.</p> <p>Buscar facilitadores específicos para el desarrollo de las competencias pedagógicas de los docentes.</p> <p>Contratar los facilitadores.</p> <p>Dictar las capacitaciones de acuerdo con el calendario de planificación.</p>	Formular y ejecutar anualmente el Plan de capacitación para el personal docente de la institución.	Plan aprobado y seminarios impartidos.	Vicerrector Coordinadores de carrera Técnico de RR.HH. Docentes	600,00	=====		



No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS	TIEMPO		
							2014	2015	2016
4	Realizar un estudio del espacio físico que permita optimizar o ampliar las instalaciones.	Determinar las dimensiones funcionales actuales del instituto.	Adecuar la infraestructura académica y administrativa del instituto en el periodo de vigencia del plan.	Aprobación del monto destinado a inversiones	Promotores Contador Ingeniero Civil Equipo Técnico	5.000,00	=====		
		Determinar el incremento real de alumnos que ingresan al instituto por semestres.		Plan de inversiones anual.					
		Buscar opciones de ampliación del espacio físico cercanas a la infraestructura actual.		Informe de evaluación del Plan de inversiones.					
		Seleccionar la infraestructura más idónea.							
5	Determinación de las necesidades institucionales por áreas y grupos de gestión.	Programar con las áreas y grupos de gestión sus necesidades de equipos y materiales.	Contar con un plan anual de necesidades de equipos y materiales.	Diagnóstico de necesidades. Determinación del monto de inversión Aprobación del plan.	Promotores Rector Vicerrector Responsables de unidades	5.000,00	====	=====	=====
		Cotizar los equipos y materiales determinados por prioridades.							
		Adquirir los equipos y materiales seleccionados.							
6	Implementación de una biblioteca acorde con las necesidades institucionales y sociales.	Determinar en función de los planes de clase de los docentes los textos a adquirir.	Implementar anualmente la biblioteca con la dotación de libros actualizados para las tres carreras del instituto.	Determinación del monto anual para la adquisición de libros. Compra de los textos seleccionados	Vicerrector Coordinadores de carrera Equipo técnico Docentes	14.000,0	=====		
		Solicitar cotizaciones a diferentes proveedores de textos.							
		Calificar las mejores propuestas.							
		Adquirir la mayor cantidad de textos seleccionados.							
		Adquirir la estantería necesaria. para los textos al igual que los demás muebles de la biblioteca.						=====	=====

		Implementar la biblioteca de acuerdo con los estándares determinados.							
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico  
**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**Cuadro 25: Estrategias de producto**

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE S	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO		
						2014	2015	2016
1	Identificar el posicionamiento actual que tiene el nombre de la institución en el mercado meta.	Realizar un estudio en las empresas públicas, privadas y colegios fiscales nocturnos e institutos tecnológicos de la localidad.	Rector Vicerrector Especialista en Marketing	Materiales Económicos	300,00	==		
2	Determinar el posicionamiento de las instituciones que ofertan carreras similares a Edupraxis. Formación de profesionales con oportunidad de trabajar y estudiar.	Ampliar horarios de estudio de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los estudiantes que se encuentran en actividad laboral durante los días hábiles de trabajo.				==		
3	Crear carreras innovadoras de acuerdo con las necesidades del mercado.	Elaborar proyectos para la creación de nuevas carreras.	Vicerrector Directores de Carrera	Materiales Económicos	5.000,00	==		
4	Buscar acuerdos de cooperación con otras instituciones para potenciar la actividad académica.	Tramitar ante la SENESCYT la legalización para el funcionamiento de las nuevas carreras.	Investigadores Técnico de informática			==		
5	Reclutar personal docente y administrativo con competencias acorde con los perfiles de los puestos de trabajo.	Suscribir convenios de cooperación con otras instituciones de educación superior.  Convocar a concurso de merecimientos y oposición a los posibles postulantes a los diversos puestos de trabajo.				==	==	==

		<p>Seleccionar al personal más idóneo de acuerdo con los resultados de los concursos.</p> <p>Inducir al personal nuevo de acuerdo con la normatividad y políticas internas de la institución previas a su desempeño laboral.</p>					=====	=====
6	Apertura de cursos de inglés para todo tipo de personas.	Planificar los eventos de capacitación durante el año calendario.	Presidente Vicerrector Coordinadores de Carrera	Materiales Económicos	400,00	=====	=====	=====
7	Promoción de cursos para profesionales sobre diferentes temáticas del saber.	Desarrollar los eventos de capacitación.				=====	=====	=====
8	Preparación a los bachilleres que van a ingresar a las universidades.	Evaluar los eventos de capacitación.				=====	=====	=====

Fuente: Diagnóstico Estratégico

Elaborado por: Mirian Delgado Palma

**Cuadro 26: Estrategias de Precios**

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO		
						2014	2015	2016
9	Establecer precios competitivos con respecto al mercado local.	Analizar semestralmente los precios de la competencia para efectuar acciones preventivas.	Rector Vicerrector Experto en marketing	Materiales Económicos	600,00	=====	=====	=====
10	Mejorar la percepción de los estudiantes de los precios.	Definir precios acordes con los productos que oferta la institución.  Promocionar en las ferias estudiantiles el precio de los productos que oferta el instituto.  Incluir en la página web los precios de las carreras que oferta la institución.	Comunicador social			=====	=====	=====

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**Cuadro 27: Estrategias de plaza**

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO		
						2014	2015	2016
	<p>Construir el edificio propio de Edupraxis.</p> <p>Concentrar los esfuerzos de comunicación y promoción directos sobre la demanda final.</p> <p>Implementar nuevos servicios que apoyen el desarrollo académico de los estudiantes.</p>	<p>Asistir a exposiciones y ferias universitarias efectuadas en los colegios de la provincia.</p> <p>Realizar eventos informativos para captar el interés de futuros estudiantes de la institución.</p> <p>Realizar publicidad directa en los planteles de las instituciones educativas de la provincia.</p> <p>Capacitación al personal de la institución para mejorar la atención brindada a los estudiantes.</p> <p>Optimizar los espacios físicos y funcionales del instituto, ampliar la biblioteca, mejorar los laboratorios, implementar áreas para eventos culturales y recreativos, servicio de cafetería y parqueaderos.</p>	<p>Promotores</p> <p>Ingeniero Civil</p> <p>Arquitecto</p>	<p>Materiales</p> <p>Económicos</p>	450.000	=====	=====	=====
						=====	=====	=====
						=====	=====	=====
						=====	=====	=====
						=====	=====	=====

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

**Cuadro 28: Estrategias de Publicidad**

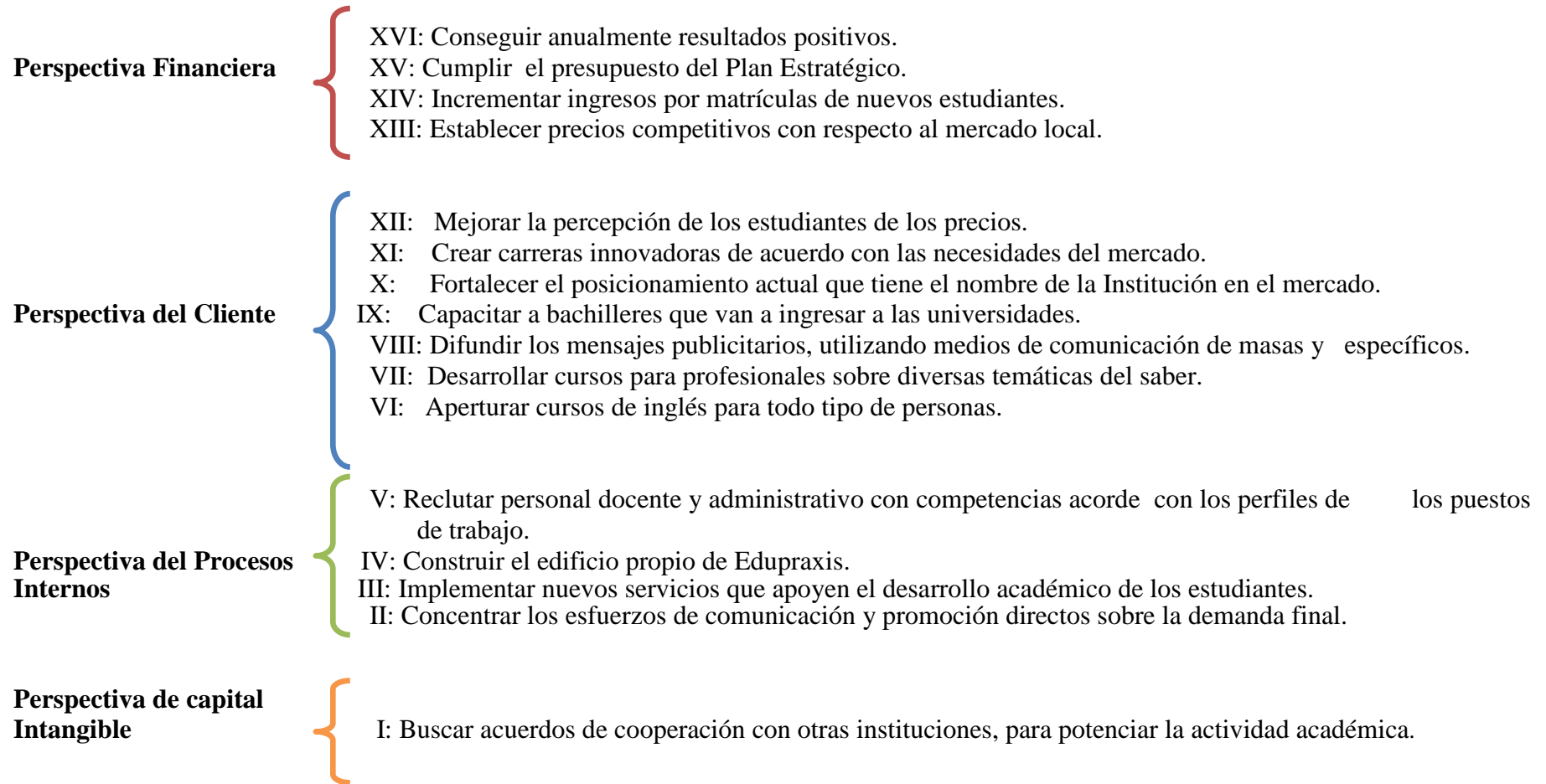
No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO		
	<p>Difundir los mensajes publicitarios de “EDUPRAXIS”, mediante el uso de medios de comunicación de masas (mass media).</p> <p>Difundir los mensajes publicitarios del ITE, mediante el uso de medios de comunicación publicitarios específicos.</p>	<p>Seleccionar las estaciones radiales más sintonizadas para la difusión del mensaje, que permitan incluir la publicidad junto con otros mensajes importantes.</p> <p>Diseñar el mensaje publicitario para la exposición de vallas publicitarias y colocarla en un espacio altamente transitado por el público objetivo.</p> <p>Publicitar a la institución, mediante la ubicación de afiches en locales altamente comerciales y repartición de hojas volantes.</p> <p>Establecer e implementar las variables ambientales necesarias que creen un ambiente confortable y agradable en la institución.</p>	Promotores Responsable de imagen corporativa	Materiales Económicos	3.000,00	=====	=====	=====

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico

**Elaborado por:** Mirian Delgado Palma

### 3.9 Mapa Estratégico del Balanced Scorecard (BSC)

#### 3.9.1 Diagrama de PERSPECTIVAS – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Definido por Comisión Técnica y Autoridades, Septiembre 2/2013



3.9.2 Mapa Estratégico del BSC

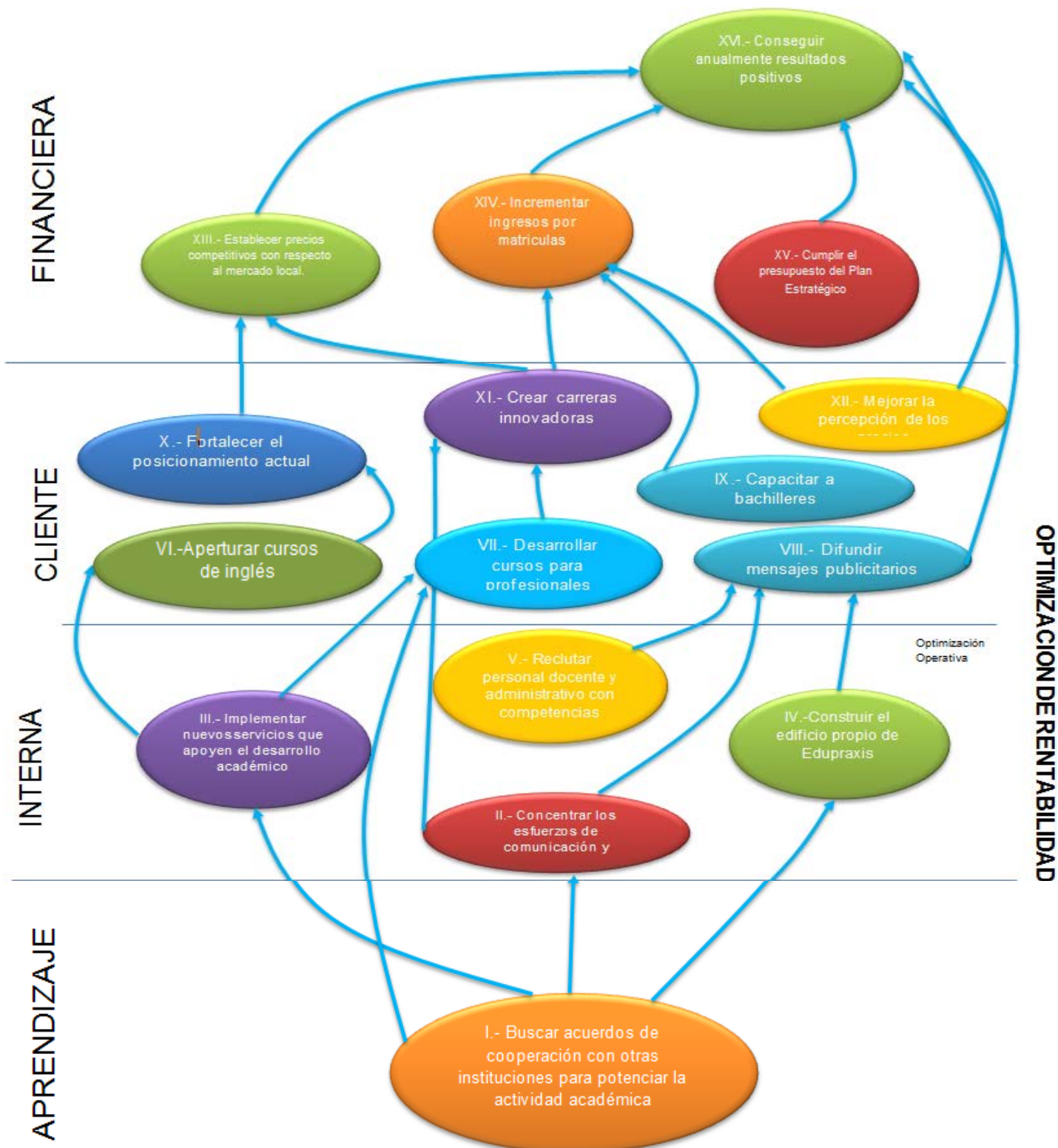


Figura18: Mapa Estratégico del BSC  
Elaborado Por: Mirian Delgado Palma

### 3.10 CONTROL Y MONITOREO

**Cuadro 29: Cuadro de Mando Integral<sup>15</sup>**

#### Cuadro de Mando Integral(Balanced Scorecard) Cuantitativo y Cualitativo

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador	Responsables	Forma de Cálculo	Meta	Medición del Cumplimiento
<b>FINANCIERA</b>	Establecer precios competitivos con respecto al mercado local.	Analizar semestralmente los precios de la competencia para efectuar acciones preventivas.	Precio Promedio de la Competencia.	Rector Vicerrector Consultor de Marketing	Precio EDUPRAXIS /Precio Promedio Competencia.	100%	SEMESTRAL
	Incrementar ingresos por matriculas de nuevos estudiantes	Cumplir con estrategias y actividades de: Precios. Creación de Nuevas Carreras, Mejorar Servicios y Comunicación mediante todos los medios seleccionados.	Estrategias y Actividades cumplidas.	Presidente y Autoridades de Edupraxis	# De estrategias y actividades cumplidas / # de estrategias y actividades totales planificadas (%).	100%	ANUAL
	Cumplir el presupuesto del Plan Estratégico	Satisfacer los requerimientos de los montos presupuestados por las estrategias y actividades del Plan Estratégico.	Estrategias y Actividades cumplidas bajo presupuesto.	Presidente y Autoridades de Edupraxis	# De estrategias y actividades cumplidas bajo presupuesto / # de estrategias y actividades totales planificadas (%).	100%	ANUAL
	Conseguir anualmente resultados positivos	Cumplir con los objetivos estratégicos de incremento de ingresos y de cumplimiento del presupuesto del Plan Estratégico.	Incremento de Ganancias.	Presidente y Autoridades de Edupraxis	(Ganancias 2014 – Ganancias 2013) / Ganancias 2013(%)	25%	ANUAL

<sup>15</sup> Determinado por Comisión Técnica. Septiembre 12,13/2013

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador	Responsables	Forma de Cálculo	Meta	Medición del Cumplimiento
<b>CLIENTE</b>	Fortalecer el posicionamiento actual que tiene el nombre de la institución en el mercado meta.	Realizar un estudio en las empresas públicas, privadas y colegios fiscales nocturnos e institutos tecnológicos de la localidad.	Satisfacción del cliente	Rector Vicerrector Especialista en Marketing	# clientes satisfechos/# total de clientes	100%	ANUAL
	Crear carreras innovadoras de acuerdo con las necesidades del mercado.	Elaborar proyectos para la creación de nuevas carreras.  Tramitar ante la SENESCYT la legalización para el funcionamiento de las nuevas carreras. Elaborar proyectos para la creación de nuevas carreras.  Tramitar ante la SENESCYT la legalización para el funcionamiento de las nuevas carreras.	Carreras creadas	Vicerrector Directores de Carrera	# de carreras creadas	3	ANUAL
	Aperturar cursos de inglés para todo tipo de personas.	Elaborar y aprobar los contenidos de los diferentes niveles del programa del idioma inglés.  Aperturar cursos de Inglés al público	Programa del Idioma Inglés Aprobado.  Niveles de Cursos de Inglés abiertos al público	Presidente Vicerrector Coordinadores de Carrera	# de niveles aprobados /# de niveles totales del programa.  # de niveles abiertos / # de niveles totales	100%  50%	ANUAL
	Desarrollar cursos para profesionales sobre diferentes temáticas del saber.	Planificar, promocionar y desarrollar los eventos.	Cursos Realizados	Presidente Vicerrector Coordinadores de Carrera	# de Cursos Realizados	3	ANUAL

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador	Responsables	Forma de Cálculo	Meta	Medición del Cumplimiento
<b>CLIENTE</b>	Capacitar a bachilleres que van a ingresar a las universidades.	Planificar y ejecutar los eventos de capacitación	Eventos de capacitación realizados.	Presidente Vicerrector Coordinadores de Carrera	# de eventos de capacitación realizados.	2	SEMESTRAL
	Mejorar la percepción de los estudiantes de los precios.	Definir y Promocionar precios acordes con los productos que oferta la institución.	Encuesta de satisfacción.	Rector Vicerrector Consultor de marketing	Porcentaje de satisfacción de los precios.	100%	SEMESTRAL
	Difundir los mensajes publicitarios del ITE, mediante el uso de medios de comunicación de masas y el uso de medios de comunicación publicitarios específicos.	<p>Seleccionar las estaciones radiales más sintonizadas para la difusión del mensaje, que permitan incluir la publicidad junto con otros mensajes importantes.</p> <p>Diseñar el mensaje publicitario para la exposición de vallas publicitarias y colocarla en un espacio altamente transitado por el público objetivo.</p>	<p>Estaciones Radiales Seleccionadas.</p> <p>Vallas publicitarias colocadas.</p>	<p>Rector Vicerrector Consultor de marketing</p> <p>Rector Vicerrector Consultor de Marketing</p>	<p># De estaciones radiales seleccionadas.</p> <p># De locales comerciales con afiches.</p>	<p>3</p> <p>25</p>	ANUAL

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador	Responsables	Forma de Cálculo	Meta	Medición del Cumplimiento
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Reclutar personal docente y administrativo con competencias acorde con los perfiles de los puestos de trabajo.	Reclutar, seleccionar y capacitar al personal más idóneo de acuerdo con los resultados de los concursos.	Personal Nuevo Contratado y Capacitado	Rector y Responsable de T.T. H.H.	# Personal Nuevo Capacitado	50%	SEMESTRAL
	Construir el edificio propio de Edupraxis.	Elaboración y aprobación del proyecto de construcción del Edificio.	Proyecto Aprobado	Presidente, Promotores y Autoridades de Edupraxis	% de Avances	100%	ANUAL
	Concentrar los esfuerzos de comunicación y promoción directos sobre la demanda final.	Realizar eventos informativos para captar el interés de futuros estudiantes de la institución.	Realización de Eventos Informativos	Rector Vicerrector Consultor de marketing	# De Eventos Realizados	4	ANUAL
	Implementar nuevos servicios que apoyen el desarrollo académico de los estudiantes.	Capacitación al personal de la institución para mejorar la atención brindada a los estudiantes.	Nuevos servicios Implementados	Rector Vicerrector Consultor de marketing	# de Nuevos Servicios Implementados	3	ANUAL
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>	Buscar acuerdos de cooperación con otras instituciones para potenciar la actividad académica.	Suscribir convenios de cooperación con otras instituciones de educación superior.	Convenios suscritos.	Rector y Responsable de T.T. H.H.	# de convenios firmados	3	ANUAL

Fuente: Diagnóstico estratégico

Elaborado por: Mirian Delgado Palma

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- Todo tipo de organización para ser exitosa y rentable, requiere de una Herramienta Técnica de Gestión como: Una Reingeniería de Procesos, un Plan Estratégico o el Balanced Scorecard – BSC o Cuadro de Mando Integral –CMI. Sin embargo, es pertinente puntualizar que para el desarrollo y ejecución de las herramientas citadas, es imprescindible contar con la decisión política de la alta dirección, a fin de asegurar la correcta aplicación de los instrumentos descritos y con ellos la consecución de los objetivos corporativos. Si no se cuenta con este aval el fracaso sería inminente.
  
- A través del BSC o CMI como una herramienta de control, complementaria al planeamiento estratégico que pretende pasar “del ser, al deber ser” y orienta las acciones, operaciones y proyectos en el tiempo, preparándole a la organización para enfrentar las contingencias. Requiere la inclusión del BSC, a través del cual se podrá monitorear y establecer la medición de indicadores de desempeño, el cumplimiento de los objetivos estratégicos para alcanzar la visión organizacional. Y, la toma de decisiones oportunas y acertadas durante el desarrollo de los procesos internos institucionales.
  
- El BSC, es una herramienta sistemática que coadyuva al mejoramiento de la calidad de la Educación Superior, misma que permite el monitoreo de los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de lograr la

consecución de los objetivos específicos determinados en los distintos niveles de la institución, hasta lograr los objetivos corporativos que toda organización se propone alcanzarlos.

- Para la construcción del Plan Estratégico, así como el establecimiento del BSC, se contó con la participación de todos los actores sociales que forman parte del Instituto Tecnológico Edupraxis; es decir, con la participación directa de los responsables de los niveles operativos, auxiliares, asesores, mando medios y la alta gerencia; aquello permitirá un empoderamiento y compromiso formal de llegar a concretar los objetivos corporativos.
- El BSC, tiene la ventaja de guiar una administración proactiva, presentando indicadores financieros y no financieros, a lo inverso de lo que sucedía en la administración tradicional, en la que los índices financieros marcaban la pauta de una administración luego de concluido el ejercicio económico.
- La Ley Orgánica de Educación Superior, determina el control del quehacer de las Instituciones de Educación Superior, de tal manera que, el Organismo de Control como es el CEAACES, mide el desempeño a través de indicadores de gestión, y al ser evaluado con el modelo determinado para las universidades, el Instituto Superior Tecnológico Edupraxis, con el uso de estas herramientas estará preparado para asumir con responsabilidad este tipo de control.
- Los veinte indicadores que se han determinado para el Instituto Tecnológico Edupraxis en las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, capital

intangibles), guardan alguna similitud con el resto de indicadores determinados por el CEAACES.

## 5.2 Recomendaciones

- Alcanzar de los Promotores y Autoridades del Instituto el compromiso ineludible del cumplimiento del plan de acuerdo con lo programado.
- Socializar entre la comunidad del Instituto Tecnológico Edupraxis el Plan Estratégico Integral para el bienio 2014-2016.
- Determinar que el H. Consejo Directivo sea el responsable del Monitoreo, cumplimiento y Evaluación del Plan a través de los indicadores de medición.
- Responsabilizar a cada Jefe de Unidad que integra la estructura organizacional del Instituto, la verificación y cumplimiento de los procesos internos y objetivos funcionales.
- Analizar y evaluar los procesos, para determinar aquellos procesos críticos y emprender en una mejora continua de los mismos.
- Que el Instituto Superior Tecnológico Edupraxis institucionalice el Balance Score o Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de control para el cumplimiento de los planes estratégicos y mejora de la calidad de los servicios educativos.



- Que se capacite al personal responsable de la planificación y responsables departamentales en el conocimiento y manejo del BSC, con el propósito de lograr niveles de eficiencia y eficacia institucional.
  
- Retroalimentar el Plan Estratégico Integral cada dos años partiendo de las evaluaciones realizadas y la disponibilidad de los recursos institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO M. Tomas. (2011). *Metodología para la elaboración de un Plan Estratégico y Rediseño Organizacional*. Universidad Autónoma de La laguna, Torreón México.
- BLANK B. León. (1990). *La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico*. Ed. Universidad del Valle. Primera edición. Cali-Colombia.
- CELA J. L. (1996). *Calidad. ¿Qué es? ¿Cómo hacerla?* Ediciones Gestión 2000. S.A. España
- CHIAVENATO I. y Sapiro A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. (2da. Ed.) Edt. Elsevier. Rio de Janiero. Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá.
- DÍEZ DE CASTRO Emilio Pablo, GARCÍA DEL JUNCO Julio, JIMENEZ Martín Francisca y PERIÁÑEZ Cristóbal Rafael (2001), “*Administración y Dirección*”. McGraw-Hill Interamericana.
- FRED. R. David. (1990). *La gerencia estratégica*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.
- FRED. R. David. *Conceptos de administración estratégica*.
- FUENTES Benjamín Alva, *Un Modelo de Planeación Estratégica Orientada a Resultados a través del BSC*, Club Tablero de Comando.
- HINDLE, K. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Décimo cuarta edición .McGrawHill/Interamericana Editores S.A .Mexico
- KAPLAN, Robert y Norton, David P. (1992). *Cuadro de Mando Integral*.
- MINTZBERG Henry. (1990). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Volúmen 6. Edt.El Ateneo. Buenos Aires.
- MUÑIZ G. Rafael. (2010). *Marketing en el siglo XXI*”. Tercera edición, publicado por Centro de Estudios Financieros. Madrid.
- STANTON, Etzel y WALKER “*Fundamentos de Marketing*”, 13a Edición, McGraw Hill, 2004, Pág. 668.
- STANTON, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Décimo tercera edición. Editorial Iberoamericana. México.

- PAREDES A. (1997). *Manual de Planificación Estratégica*. Editorial Paredes y Asociados. Ecuador.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.
- ROSEMBERG J. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano Centrum España.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María (1999). *Marketing Estratégico para el pequeño y mediano comercio*. 6ta. Edición Editorial. Professional Manangement Publications. Sexta. Bilbao.
- SERNA, Humberto. (1990). *Planificación y Gestión Estratégica. Teoría-Metodología*. Edt. LEGIS EDITORES S.A. Bogotá-Colombia.
- SERNA, Humberto (2000). *Gerencia Estratégica*; 3R editores. 9ª edición. , Santafé de Bogotá.
- STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Daniel R., (1997). *Administración*, 6ª edición, Editorial. Prentice Hall, México D.F.
- VOGEL, Mario H. Club Tableros de Comando. *7 Pasos para elaborar el Plan Estratégico con Sentido Común*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. República de Argentina.

Direcciones electrónicas:

web: [www.zeusconsult.com.mx](http://www.zeusconsult.com.mx)

<http://definicion.de/gestion/>

<http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard>

**ANEXOS:**

1. Entrevista Autoridades ITE.
2. Formatos macroentorno
3. Formatos microentorno
4. Formatos análisis interno
5. Encuestas estudiantes colegios
6. Encuestas representantes organizaciones