



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRASFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**XV PROMOCIÓN
PRIMER PROYECTO DE GRADO**

**TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN POR
PROCESOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
ALOASÍ”**

AUTOR: ING. PALOMINO SIZA, LUIS BENIGNO

DIRECTOR: ING. VARGAS, FRANCISCO MSc.

SANGOLQUÍ

2014

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

MSc. FRANCISCO VARGAS

CERTIFICA

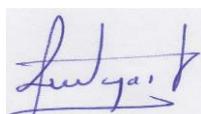
Que el proyecto titulado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN POR PROCESOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ALOASÍ”** realizado por el Ing. Luis Benigno Palomino Siza, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad.

Debido a la serie de problemas suscitados en los diferentes niveles directivos y de gestión, el Instituto Tecnológico Superior Aloasí se halla en algunos aspectos desarticulados y desorganizados, lo que implica que la institución elabore una planificación estratégica y un levantamiento de procesos en el área administrativa, considerando lineamientos de la Norma ISO 9001:2008, con el fin de proporcionar una herramienta que ayude al desarrollo institucional. En este sentido, se recomienda la publicación del presente trabajo.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autoriza al Ing. Luis Benigno Palomino Siza que lo entregue al MGCP. Jorge Raúl Rodríguez Pozo, en su calidad de Coordinador de la Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad.

Sangolquí, 12 de Diciembre de 2014



EL DIRECTOR

MSc. FRANCISCO VARGAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ING. LUIS BENIGNO PALOMINO SIZA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN POR PROCESOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ALOASÍ**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el trabajo investigativo correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 12 de Diciembre de 2014



EL AUTOR

ING. LUIS BENIGNO PALOMINO SIZA

AUTORIZACIÓN

Yo, ING. LUIS BENIGNO PALOMINO SIZA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la institución el proyecto de grado titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN POR PROCESOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ALOASÍ”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 12 de Diciembre de 2014



EL AUTOR

ING. LUIS BENIGNO PALOMINO SIZA

DEDICATORIA

Dedico

El presente trabajo investigativo a lo más hermoso que Dios me ha dado.

A mis queridos padres

...Por todo su apoyo a lo largo de mi formación profesional y como hombre de bien.

...Por ser parte de este sueño y estar siempre conmigo.

...María Siza y José Palomino, millón gracias este trabajo es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco

...A Dios, por ser aquella esencia y energía que me impulsa seguir luchando por un mundo mejor.

...A mis queridos padres, por su apoyo incondicional para la realización de mis sueños.

...A mis queridos hermanos Verónica, Maribel y Fabián Palomino Siza, por su colaboración y ayuda.

...A mi director Francisco Vargas, por su calidad profesional y humana, mi fraterno aprecio.

...A todos los amigos y amigas, que de una u otra manera me incentivaron a seguir trabajando en el proyecto de grado.

...A mi novia, por su carisma, apoyo, amor y sobre todo, por estar siempre conmigo, en las buenas y en las malas, millón gracias.

...A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Amparito, Jorge y a todos los que aquí conocí.

Gracias, millón gracias a todos, que Dios los bendiga siempre.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Instituto Tecnológico Superior Aloasí	2
1.2.1 Datos generales del Instituto	3
1.2.2 Oferta académica.....	3
1.2.3 Localización del Instituto	5
1.3 Planteamiento del problema	6
1.3.1 Pregunta de investigación	7
1.4 Justificación e Importancia	7
1.5 Objetivos de estudio.....	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.1 Planificación estratégica.....	9

2.1.1	Génesis de la planificación estratégica	9
2.1.2	Concepto e importancia de la planificación estratégica.....	11
2.1.3	Planificación estratégica en la gestión pública.....	12
2.1.4	Planificación estratégica en la educación superior.....	16
2.1.5	Proceso de planificación estratégica	17
2.1.6	Modelo de evaluación institucional para institutos superiores técnicos y tecnológicos.....	21
2.1.6.1	Clasificación de la información que se utilizará en la evaluación	22
2.1.6.2	Lista de evidencias	22
2.1.6.3	Avance de datos	23
2.2	Desarrollo metodológico de planificación estratégica	23
2.2.1	Análisis externo.....	23
2.2.2	Análisis interno	24
2.2.3	Análisis FODA.....	26
2.2.4	Direccionamiento estratégico.....	28
2.2.4.1	Visión, misión & valores.....	28
2.2.4.2	Objetivos Estratégicos.....	30
2.3	Planeación estratégica y calidad total	30
2.4	Gestión por procesos	32
2.4.1	Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	32
2.4.2	Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos.....	33
2.4.3	Gestión por procesos	35
2.4.4	Modelo de gestión por procesos.....	36
	CAPÍTULO III.....	38
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	38
3.1	Metodología de formulación del PEDI	38

3.1.1	Primera Etapa: Preparación y decisión institucional para iniciar el proceso de planificación estratégica.....	42
3.1.1.1	Desarrollo.....	42
3.1.1.2	Resultado.....	42
3.1.2	Segunda Etapa: Elaboración del documento base: Antecedentes, Marco Normativo y Estructura Orgánica.	42
3.1.2.1	Desarrollo.....	42
3.1.2.2	Resultado.....	43
3.1.3	Tercera Etapa: Constitución de las mesas de trabajo para realizar el diagnóstico institucional.....	50
3.1.3.1	Desarrollo.....	50
3.1.3.2	Resultado.....	50
3.1.4	Cuarta Etapa: Síntesis e integración de propuestas.....	53
3.1.4.1	Desarrollo.....	53
3.1.4.2	Resultado.....	53
3.1.5	Quinta Etapa: Definición del direccionamiento estratégico del ITSA.....	67
3.1.5.1	Desarrollo.....	67
3.1.5.2	Resultado.....	67
3.1.6	Sexta Etapa: Definición del modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes.....	74
3.1.6.1	Desarrollo.....	74
3.1.6.2	Resultado.....	74
3.1.7	Séptima Etapa: Presentación del documento preliminar del PEI.....	94
3.1.7.1	Desarrollo.....	94
3.1.7.2	Resultado.....	94
3.1.8	Octava Etapa: Elaboración del documento final del PEI.	94

3.1.8.1 Desarrollo.....	94
3.1.8.2 Resultado.....	95
3.1.9 Novena Etapa: Presentación y aprobación del PEI ante la Asamblea General.....	95
3.1.9.1 Desarrollo.....	95
3.1.9.2 Resultado.....	95
CAPÍTULO IV	96
GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL ITSA ...	96
3.1 Diagnóstico de los procesos del área administrativa del ITSA.....	96
3.1.1 Antecedentes históricos.....	96
3.1.2 Estructura institucional.....	97
4.2 Levantamiento de los procesos del área administrativa del ITSA	98
4.2.1 Mapa de procesos.....	98
4.2.1.1 Desarrollo.....	98
4.2.1.2 Resultado.....	98
4.2.2 Caracterización de los procesos del área administrativa del ITSA	99
4.2.2.1 Desarrollo.....	99
4.2.2.2 Resultado.....	99
4.2.3 Inventario de los procesos del área administrativa del ITSA.....	101
CAPÍTULO V.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1 Conclusiones	102
5.2 Recomendaciones.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla 1 Proceso metodológico del PEI	39

Tabla 2 Agenda de trabajo del PEI.....	40
Tabla 3 Análisis externo.....	51
Tabla 4 Análisis interno	52
Tabla 5 Matriz de resumen.....	54
Tabla 6 Matrices de impacto	55
Tabla 7 Matriz de evaluación interna.....	57
Tabla 8 Matriz de evaluación externa	59
Tabla 9 Matriz “FO”	60
Tabla 10 Matriz “DA”	61
Tabla 11 Matriz “FA”	62
Tabla 12 Matriz “DO”	63
Tabla 13 Matriz de síntesis estratégica	65
Tabla 14 Definición de la misión del ITSA	70
Tabla 15 Definición de la visión del ITSA	71
Tabla 16 Resultado de la matriz de síntesis estratégica	72
Tabla 17 Inventario de procesos del área administrativa del ITSA	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del Instituto Tecnológico Superior Aloasí	5
Figura 2. Ejes de legitimidad estatal	13
Figura 3. Fases del proceso de planificación estratégica	18
Figura 4. Matriz FODA.....	27
Figura 5. Decisiones estratégicas de largo alcance	29
Figura 6. Planificación estratégica y control de calidad	31
Figura 7. Modelo de un enfoque a procesos ISO 9001	34
Figura 8. Estructuras educativas	88
Figura 9. Sistema vial de la Parroquia de Aloasí	93
Figura 10. Estructura Orgánica del ITSA	97

Figura 11. Mapa de procesos del ITSA.....	98
Figura 12. Procesos del área administrativa del ITSA.....	99
Figura 13. Elementos del proceso	99
Figura 14. Proceso de gestión financiera	100
Figura 15. Proceso de gestión administrativa	100
Figura 16. Proceso de gestión de TIC'S	100

RESUMEN

En el mundo de hoy, todos los ámbitos del quehacer humano están cambiando a una velocidad vertiginosa; esto es aún más evidente cuando los negocios, organizaciones e industrias exigen más a las instituciones educativas en la formación de sus educandos. En este contexto, surge la calidad como base para encaminarse a la excelencia y competitividad en las instituciones educativas. Es así, que en agosto de 2013, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) asume las competencias de los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores públicos del país, para trabajar en la gestión de la calidad de la educación superior en coordinación con el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). En este sentido, se desarrolló con la participación activa del personal administrativo, docentes y personal de servicio el plan estratégico para el Instituto Tecnológico Superior Aloasí (ITSA) de acuerdo a la matriz de evidencias del Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Técnicos y Tecnológicos Abril 2014, cuyos componentes básicos son: misión, visión, modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos, sectores socioeconómicos y procedencia geográfica de los estudiantes que fundamentan la pertinencia de la institución. Además, se trabajó en una primera etapa en el levantamiento de los procesos del área administrativa (Vicerrectorado Administrativo Financiero) del ITSA que se complementa en el segundo proyecto.

PALABRAS CLAVES:

- ❖ **PLANIFICACIÓN**
- ❖ **PLAN ESTRATÉGICO**
- ❖ **EXCELENCIA**
- ❖ **PROCESOS**
- ❖ **EDUCACIÓN SUPERIOR**

ABSTRACT

In today's world, all fields of human lives are changing very fast. This is very evident when businesses, organizations and industries demand more from educational institutions during the process of preparing their students. In this context appears quality as the base to get excellence and competitiveness in educational institutions. Thus, in August 2013 the Ministry of Higher Education, Science, Technology and Innovation (SENESCYT) assumed the competences of the higher technical, technological, educational, arts and public higher conservatories in our country in order to work in the management of quality in Higher Education in coordination with the Higher Education Council (CES) and the Council of Evaluation, Accreditation and Quality Assurance in Higher Education (CEAACES). For this reason it was developed a strategic plan for the Technological Institute Superior Aloasí (ITSA) with active participation of administrative staff, teachers and service personnel according to the matrix of evidences of the Model of Institutional Assessment for Technical and Technological Institutes in April 2014. Its basic components are: mission, vision, educational and pedagogical model, policies and objectives, socio-economic sectors and geographic origin of students, in the first stage in lifting the processes of the administrative area (Vice-Principal Finance and Administration) of ITSA that it is complemented in the second project.

KEYWORDS:

- ❖ **PLANNING**
- ❖ **STRATEGIC PLAN**
- ❖ **EXCELLENCE**
- ❖ **PROCESS**
- ❖ **HIGHER EDUCATION**

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han producido una serie de cambios políticos y sociales que han modificado a las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador, han revolucionado las áreas tecnológicas y económicas, han supuesto la quiebra para muchas instituciones privadas y la entrada de otras al amparo de las nuevas tecnologías. Como resultado de éste proceso, el concepto de “calidad” ha pasado a ser una propiedad inherente del producto o servicio, que parte de una planificación estratégica eficiente y adecuada para el uso de una institución.

Una institución educativa de calidad requiere una estructura organizativa que promueva el aprovechamiento del saber humano de los transmisores del conocimiento (educadores) a favor de los receptores del mismo (educandos), con el propósito de alcanzar los fines, las metas y los objetivos que la sociedad espera de estos centros de enseñanza.

Este cambio conceptual ha generado el desarrollo de los Modelos de Excelencia que orientan a las instituciones a trabajar en la gestión de la calidad. Es así, que el Instituto Tecnológico Superior Aloásí apunta a la estructuración de su planificación estratégica, que es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia ese futuro.

Además, el ITSA dirige sus esfuerzos a la gestión por procesos del área administrativa (Vicerrectorado Administrativo Financiero), la cual se desarrolla en su primera etapa en este proyecto investigativo. Un proceso, es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de la institución; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades administrativas del instituto constituyen un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Considerando lo indicado, el presente trabajo comprende:

1. GENERALIDADES.- El primer capítulo engloba los antecedentes, la problemática con su justificación y los objetivos, general y específicos de la investigación que son conocimientos básicos y fundamentales del proyecto.

2. MARCO TEÓRICO.- El segundo capítulo comprende el conjunto de teorías que fundamentan la investigación con base al planteamiento del problema que se ha realizado, con el fin de elaborar el plan estratégico y levantar los procesos del área administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.- El tercer capítulo contiene el diagnóstico de la institución donde se analiza, compara y elige la información para elaborar el plan estratégico del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.
4. GESTIÓN POR PROCESOS.- El cuarto capítulo abarca el levantamiento de los procesos del área administrativa (Vicerrectorado Administrativo Financiero) del Instituto Tecnológico Superior Aloasí en su primera etapa, que se complementará en un segundo proyecto investigativo.
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- Finalmente en el quinto capítulo, después de la recopilación y análisis de la información realizada, se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes del proyecto.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

"Tan solo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre. El hombre no es más que lo que la educación hace de él." (Kant, Immanuel).

El comienzo de este nuevo milenio, demanda de una educación superior de calidad, que después del proceso de masificación de los estudios iniciado en los setenta y ochenta, las universidades e instituciones de nivel tecnológico se transformaron en centros de educación de masas, cuando tradicionalmente habían sido centros de educación de las élites (Keller, 1983). Este hecho, unido a otros no menos determinantes, como los cambios en la demanda de estudios superiores, la introducción de las tecnologías de la información en el ámbito académico y la creciente competencia en la actividad investigadora, no ha llevado a los miembros de la educación superior en general y a los gestores de las instituciones en particular, a introducir técnicas importadas del mundo de la gestión empresarial para aumentar la competitividad de sus instituciones (Keller, 2008).

Un plan estratégico es un proyecto que lleva a cabo una institución, y para la cual debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sustentabilidad; además, es un proceso continuo de reflexión sobre su razón de ser y su entorno, sobre cómo es y cómo se desea, de manera compartida, que sea el futuro. Por ello, la planificación estratégica se vincula, en la actualidad, a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro de las instituciones de nivel superior, como es el caso del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

1.1 Antecedentes

El Instituto Tecnológico Superior Aloasí, es una institución educativa de Nivel Superior de derecho público, creada sobre la base de las necesidades identificadas por las autoridades y personal docente del Colegio Nacional Técnico Aloasí, el cual se fundó el miércoles 01 de Octubre de 1975 (con creación Ministerial del Colegio No. 953). A fin de que los bachilleres de esta institución y otros colegios de las comunidades cercanas puedan continuar con sus estudios superiores en el propio cantón, sin tener que trasladarse a las ciudades más grandes como Quito, Ambato o Riobamba, se visualiza y plasma la creación del ITSA. Es por ello que, el 25 de

Octubre de 1995, mediante Acuerdo Ministerial No. 5196, se crea el Instituto Técnico Superior Aloasí, para que en dos años adicionales de estudio, los bachilleres opten por el título de Técnico Superior en las carreras de: Análisis de Sistemas, Contabilidad de Costos y Electricidad.

En las últimas décadas el mundo empresarial ha experimentado notables cambios en la organización, sistemas de planificación y sistemas tecnológicos; siendo la tecnología uno de los ejes de dicha revolución. Bajo este contexto, a partir de enero de 2004, en uso de sus atribuciones el Consejo de Educación Superior (CONESUP) autorizó al Instituto Técnico Superior Aloasí la categorización como “Instituto Tecnológico” y la apertura de las carreras de Electricidad, Análisis de Sistemas, y Contabilidad de Costos (Acuerdo No. 172 del 22 de Enero de 2004) y de Electrónica (Acuerdo No. 203 del 04 de mayo de 2004).

En el proceso de creación del Instituto, se desarrollaron varios eventos académicos vinculados con la comunidad, participaciones en acciones sociales y deportivas como: el Primer Circuito Atlético Estudiantil del Cantón Mejía, organizado por la Universidad Central del Ecuador, Primer Festival de Música y Poesía Popular en homenaje a Aloasí con la participación de la Universidad Central, Escuela Politécnica Nacional y Casa de la Cultura. Es decir, el colegio en su transición a Instituto permanentemente fue tomado en cuenta por todas las Instituciones académicas, sociales y deportivas del Cantón Mejía y de la Ciudad de Quito.

En este espacio, cabe destacar la labor desinteresada y patriota de profesores de aquel entonces como: Lic. Cesar Cepeda (Rector), Lic. Fausto Cepeda, Hugo Peralta, Mario Armas, Rosa Carvajal, Lcda. Lozada, Ricardo Cepeda, Carlos Peralta, Germán Culqui y Antonio Rodríguez como profesores; y el trabajo decidido de los padres de familia y estudiantes que permitió que se donaran a favor de la comunidad, los terrenos dejados por el Sr. Don Melchor Noroña Aldaz; donde hoy día, se asienta el Histórico Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

1.2 Instituto Tecnológico Superior Aloasí

Con historia institucional desde 1995, el Instituto Tecnológico Superior Aloasí (ITSA) constituye el resultado de la tenacidad y esfuerzo de diversas generaciones de educadores comprometidos con la labor social y el desarrollo nacional. A fuerza de

trabajo e innovación educativa, el ITSA ha labrado un prestigio académico que lo proyecta como uno de los institutos públicos más representativos del cantón y la provincia, siempre a la vanguardia de la formación superior técnica y tecnológica.

Ubicado en un entorno natural privilegiado, a las faldas del cerro “El Corazón” y desde el 2004, el ITSA contribuye al crecimiento nacional a través de una sólida formación académica de nivel superior, a partir de la cual se apunta a generar talento humano crítico, creativo y capacitado para actuar propositivamente en los desafíos que impone la sociedad contemporánea, desde los valores supremos de libertad, inclusión, equidad y solidaridad.

Los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos pertenecen al sistema de educación superior y se rigen a lo establecido en su marco legal, por lo que se lleva a efecto desde el 2012 acciones encaminadas a iniciar una propuesta de autoevaluación y evaluación, que están orientadas a que las instituciones de nivel superior reajusten por si mismas sus planes y procesos, con pertinencia y oportunidad, en busca de una efectiva contribución al desarrollo nacional.

Por tanto, el desarrollar la planificación estratégica en el ITSA, permitirá a la institución estar preparada para la valoración que aplica el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) a los Instituto Superiores Técnicos y Tecnológicos del país.

1.2.1 Datos generales del Instituto

- ♣ Provincia: Pichincha
- ♣ Cantón: Mejía
- ♣ Parroquia: Aloasí
- ♣ Dirección: Calle Víctor Velasco s/n
- ♣ Teléfono: (02) 2309 287 / 2309 778 / 2309 380
- ♣ Página Web: <http://www.itsa.edu.ec> / itsasuperior@gmail.com

1.2.2 Oferta académica

El ITSA es una institución de nivel técnico y tecnológico legalmente constituida, que brinda una educación de calidad y excelencia, a partir de servicios educativos enmarcados en una política de transparencia, inclusión social y vinculación integral

con la comunidad. Su oferta académica incluye las siguientes especialidades, niveles, jornadas y ejes de formación:

Especialidades:

- ❖ Tecnología en Análisis de Sistemas
- ❖ Tecnología en Electrónica
- ❖ Tecnología en Electricidad
- ❖ Técnico Superior en Guianza Turística

Niveles y jornada:

- ❖ Nivel Técnico Superior
- ❖ Nivel Tecnológico Superior
- ❖ Jornada Nocturna

Ejes de formación:

La formación académica del ITSA se sustenta en siete ejes transversales que abarcan la totalidad de las materias que se imparten. Dichos ejes son:

1. Eje de asignaturas de formación humana: Integrado por asignaturas vinculadas a las humanidades y las ciencias sociales, cuyo objetivo plantea la formación integral del ser humano desde una perspectiva amplia y diversa de la cultura.
2. Eje de asignaturas de formación básica: Conformado por aquellas materias cuyo principal objetivo es construir junto al estudiante los fundamentos básicos de los ámbitos científicos correspondientes a los perfiles de los diferentes programas académicos.
3. Eje de asignaturas de formación profesional: Conjunto de asignaturas cuyo fin es generar el conocimiento especializado como base para la promoción de capacidades y habilidades específicas del perfil profesional.
4. Eje de asignaturas optativas: Aquellas asignaturas que responden a las características especiales que refuerzan el perfil profesional.
5. Eje de asignaturas de libre opción: Aquellas asignaturas en la que el estudiante pueda registrarse y aprobar dentro del instituto u otra institución de

educación superior con la cual tenga convenio el instituto, previa aceptación institucional.

6. Eje de prácticas profesionales o pasantías: En cuyo caso se incluyen todas las actividades que el estudiante realiza con miras a poner en práctica sus conocimientos en el campo laboral. Los estudiantes deben realizar, como mínimo, doce (12) créditos de práctica tutorial en el nivel técnico superior y veinte (20) en el nivel tecnológico.
7. Eje del trabajo de graduación: En el cual se juntan el propósito de integrar los conocimientos generados a lo largo del proceso de aprendizaje y la obtención del título de educación superior.

1.2.3 Localización del Instituto

El Instituto Tecnológico Superior Aloasí se encuentra localizado en la parroquia de Aloasí, a 2,5 km de las faldas del volcán inactivo El Corazón. Al occidente de la cabecera cantonal Machachi, a 35 km de Quito, a provincia de Pichincha. Limita al norte con la parroquia Alóag, al sur con El Chaupi, al este con la parroquia Machachi y al oeste con las parroquias de Alóag y El Chuapi, como se presenta en la Figura 1.



Figura 1. Ubicación del Instituto Tecnológico Superior Aloasí
Fuente: (Google Earth, 2012)

1.3 Planteamiento del problema

Las particularidades del proceso de separación entre el Instituto Tecnológico Superior Aloasí y la Unidad Educativa Aloasí, emprendidas por las nuevas autoridades nombradas por la SENESCYT desde el 2013, han permitido identificar una serie de problemáticas, falencias y carencias administrativas a nivel institucional, las cuales dan cuenta de la necesidad de abordar e incidir sobre aspectos cruciales y descuidados durante años de existencia del Instituto.

Las autoridades del ITSA han detectado que se carece de ciertos elementos fundamentales para una correcta gestión institucional, tales como, la existencia de un plan estratégico y de un sistema de gestión por procesos como parte del sistema de gestión de la calidad encaminado a coordinar, articular y mejorar los procesos al interior del área administrativa (Vicerrectorado Administrativo Financiero) del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

Desde este escenario, la no existencia de un plan estratégico y el levantamiento de los procesos del área administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, limita el desarrollo del modelo educativo, que si bien se halla sustentado en bases conceptuales sólidas, no tiene los lineamientos estratégicos que apunten a una formación integral del estudiante y que ayuden a posicionar al instituto como uno de los mejores de la parroquia, del cantón y del país.

La carencia citada constituye un problema ya que los diferentes niveles directivos y de gestión que conforman la estructura institucional del ITSA se hallan en algunos aspectos desarticulados y desorganizados, lo que implica que el Instituto no cuente con una organización sistémica que permita optimizar y conducir esfuerzos colectivos hacia un fortalecimiento y eficiencia institucional.

Lo anterior determina que el Instituto Tecnológico Superior Aloasí no se halle adecuadamente preparado para enfrentar y sobrellevar con éxito los desafíos institucionales que le exige el actual proceso de revolución y transformación de la educación superior de nuestro país, en general, y de la revalorización de la educación técnica y tecnológica, en particular.

A esta realidad han confluído aspectos relacionados con la falta de participación de los docentes en la toma de decisiones por la carencia de un reglamento interno, plan estratégico, levantamiento y documentación de los procesos, entre otros. De

mantenerse esta situación, tanto la comunidad educativa del instituto como la población, se privará de este importante centro educativo por no cumplir con los parámetros de calidad que demanda la nueva educación.

Bajo este contexto, el presente trabajo se encuentra dirigido no solo a elaborar una planificación estratégica sino también al levantamiento de los procesos del área administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, considerando lineamientos de la Norma ISO 9001:2008, y que se desarrollará en su primera parte en este proyecto, complementándose con el diseño de los lineamientos para los procesos del área mencionada en el segundo proyecto de grado, y así generar una propuesta completa que contribuya a la calidad, al desarrollo y al posicionamiento del instituto.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿La planificación estratégica y el modelo de gestión por procesos permitirán identificar y organizar la gestión administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí?

1.4 Justificación e Importancia

La pertinencia del proyecto se justifica en la medida que el ITSA plantea proyectarse como el instituto más importante del Cantón Mejía y uno de los más importantes de la provincia de Pichincha. En tal virtud, se aspira que el desarrollo del plan estratégico y la gestión por procesos del área administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí direccionen sus esfuerzos hacia el desarrollo de servicios de calidad, que satisfagan adecuadamente las necesidades de todos los actores involucrados a la institución, alcanzando niveles de eficiencia y calidad articulados a los desafíos y exigencias que plantea el proceso de transformación de la educación superior en nuestro país, con énfasis en la revalorización de la educación técnica y tecnológica, como elemento sustancial para concretar la aspiración de cambio de matriz productiva y cognitiva que plantea el actual gobierno.

En esta línea, el Instituto apunta a implementar medidas que ayuden a desarrollar niveles de eficiencia y calidad, coordinando y mejorando los procesos que se desarrollan dentro de la institución, optimizando los recursos, y servicios que se brinda a la colectividad y orientándolos sistemáticamente al cumplimiento de los propósitos, objetivos y metas institucionales.

Por las razones expuestas anteriormente, es necesario que el Instituto Tecnológico Superior Aloasí elabore un plan estratégico, levante los procesos del área administrativa del ITSA con la participación de toda la comunidad educativa del ITSA para afrontar la complejidad de las nuevas realidades educativas.

1.5 Objetivos de estudio

1.5.1 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico del ITSA y realizar el levantamiento de los procesos de su área administrativa.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.
2. Desarrollar un plan estratégico para el Instituto Tecnológico Superior Aloasí.
3. Levantar los procesos del área administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

"Los conceptos y principios fundamentales de la ciencia son invenciones libres del espíritu humano." (Albert Einstein).

El presente apartado se basa en el análisis de los elementos conceptuales del modelo de Planificación Estratégica que será efectiva siempre y cuando se identifique con precisión los conocimientos, ya que no hay nada más práctico que una buena teoría que sustente la investigación. Empero, es posible caer en los extremos; por cuanto los principios teóricos que se plantean son examinados cuidadosamente, comparándola con otras formas de ver el mundo, incluyendo las que se basan en el estudio sistemático, es decir la investigación, tanto para comprender la génesis, como para actuar correctamente.

2.1 Planificación estratégica

2.1.1 Génesis de la planificación estratégica

En los albores del siglo XXI, la estrategia adquiere cada vez más importancia. La apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos han impulsado la competencia. Los riesgos para las instituciones son cada vez mayores, así como las recompensas potenciales. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar (Francés, 2006). De allí, que la planificación como enfoque y como herramienta organizadora de la complejidad creciente de la realidad social, es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos.

Sin lugar a dudas, el primer país que aplicó la planificación a la conducción de la sociedad fue Rusia enrocada al cambio social. En los años de la revolución bolchevique, especialmente en el período comprendido entre 1917 y 1930, se la diseñó e implementó tanto a partir de la reflexión teórica como, principalmente, de las condicionantes sociales. No obstante, en América Latina si bien, varios países establecieron tempranamente oficinas de planificación nacional, su aceptación generalizada como instrumento para promover el desarrollo deriva de las resoluciones de la Carta de Punta del Este en 1961 y de la Alianza para el Progreso que, entre otras, condicionaba la ayuda internacional a la preparación e

implementación de programas nacionales de desarrollo económico y social (Lira, 2006).

En este contexto, todas las organizaciones tienen que superar los retos del desarrollo estratégico: algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras por superar importantes problemas. Además, tanto un gerente público desde una instancia de gobierno, como así también un ciudadano, desde su condición de vecino de un barrio o de una comuna, o un miembro de una organización no gubernamental, tendrán que repensar y actuar sobre múltiples factores estratégicos y con diversos actores sociales.

Es aquí, donde surge con nitidez el papel creador del planeamiento, como sistema eficaz para la toma de decisiones y el desarrollo consciente, reflexivo e intencional de acciones. En tal virtud, la planificación es una herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción (Ossorio, 2002). El plan significa la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados.

Dentro del desarrollo de la planificación, se han creado distintos enfoques para abordarla, los cuales a partir de los cambios y evoluciones que se han producido en el mundo, transformando y adquiriendo nuevos matices, siendo el más “actual” el que entrega la planificación estratégica (Steiner, 2003). Una definición de estrategia (Johnson & Scholes, 2001), es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de sus partes interesadas. Es decir, es un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional que permite alcanzar los resultados esperados.

Toda planificación estratégica se centra en la reflexión ordenada sobre un futuro deseado que recae en la acción, donde la acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y las transformaciones (Ossorio, 2002); esto fundamenta la importancia de un plan estratégico en una organización, ya que no consiste en la mayor o menor destreza que

se posea para manipular variables económicas sino en la capacidad para acumular y direccionar fuerzas para el cumplimiento del objetivo superando el plan de los demás contendientes, por cuanto el planeamiento estratégico, es entonces, un proceso importante y continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad frente a la incertidumbre de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

2.1.2 Concepto e importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso sistemático de establecer objetivos que direccionan al cumplimiento de los mismos antes de que se requiera emprender una acción, además es una guía para la dirección de la organización que permite prever el futuro, desarrollar procedimientos y operaciones necesarias (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2004). A tal efecto, se puede determinar que la planificación estratégica es un método secuencial y lógico dentro de la toma de decisiones de una organización, alineada a las acciones a realizarse, pronosticando el estado actual, basado en una realidad pasada y orientada hacia un futuro para lograr el cumplimiento de la misión.

El plan estratégico otorga ventajas notables, direcciona y analiza la viabilidad técnica, económica, financiera enfocado en un futuro, identifica los cambios que se pueden suscitar y genera la predisposición para el cambio coordinando, mejorando actividades y logrando un enfoque sistemático de formación de estrategias que conduce a niveles altos de rentabilidad sobre la inversión (Martínez & Milla, 2007). En este sentido, la planificación estratégica es un medio en que se sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo de posicionamiento actual y futuro de la empresa. Es decir, es un enfoque global de un plan, que mantiene unido a todo el talento humano de una organización, que permite una administración de los procesos y las actividades que se van a desarrollar en el día a día.

Una vez analizados los conceptos de planificación estratégica se puede decir que es un proceso global que direcciona a todos los miembros de la organización y fomenta su participación al realizar las actividades para generar el logro de los objetivos planteados, al mismo tiempo se enfoca en determinar las consecuencias futuras de las acciones ejecutadas que combinada con las fortalezas y debilidades genera un pilar fundamental en la toma de decisiones, para aprovechar o crear las

oportunidades y evitar o transformar los peligros en oportunidades, proporcionando un esquema de lo que se está haciendo y a dónde se quiere llegar.

En tal virtud se evidencia la importancia de la planificación estratégica para la acción que se determina en la mentalidad de la organización y su recurso humano, lo cual permite que la alta dirección y otros individuos dentro de la organización evalúen en forma similar las actuaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado, razonable que puede ser a corto o a largo plazo (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2004).

La importancia de la planificación estratégica radica en incrementar la capacidad de la organización y a la vez formula planes y actividades que llevan a las metas de manera oportuna, desarrollando una mejor comprensión en el campo en el que opera la organización.

2.1.3 Planificación estratégica en la gestión pública

Al final de los años setenta del siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construida por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Frente a dicha crisis, se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo, lo cual no dio resultado. Es así, que el Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional (CLAD, 2008).

El Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, que se adapta a las nuevas realidades siguiendo ejes de legitimidad como: el eje de la coacción, en el cual se crea el fundamento territorial del Estado naciente de carácter autocrático, el eje de la institucionalidad, por el cual se consolida el derecho cívico y la estructura legal del Estado de Derecho, el eje de la

cohesión social, que genera las bases del Estado de Bienestar y el eje de la innovación – calidad que rescata la irrupción de las nuevas tecnologías de gestión (TICs) y de la calidad como forma de consolidar a un Estado orientado hacia la eficiencia y el servicio a la ciudadanía (Malvicino, 2005). Finalmente, es posible prever ya un quinto eje que es el de la sustentabilidad, por el cual el Estado debe atenuar y corregir los excesos que las sociedades ejercen sobre sus recursos naturales, tal como se presenta en la Figura 2.

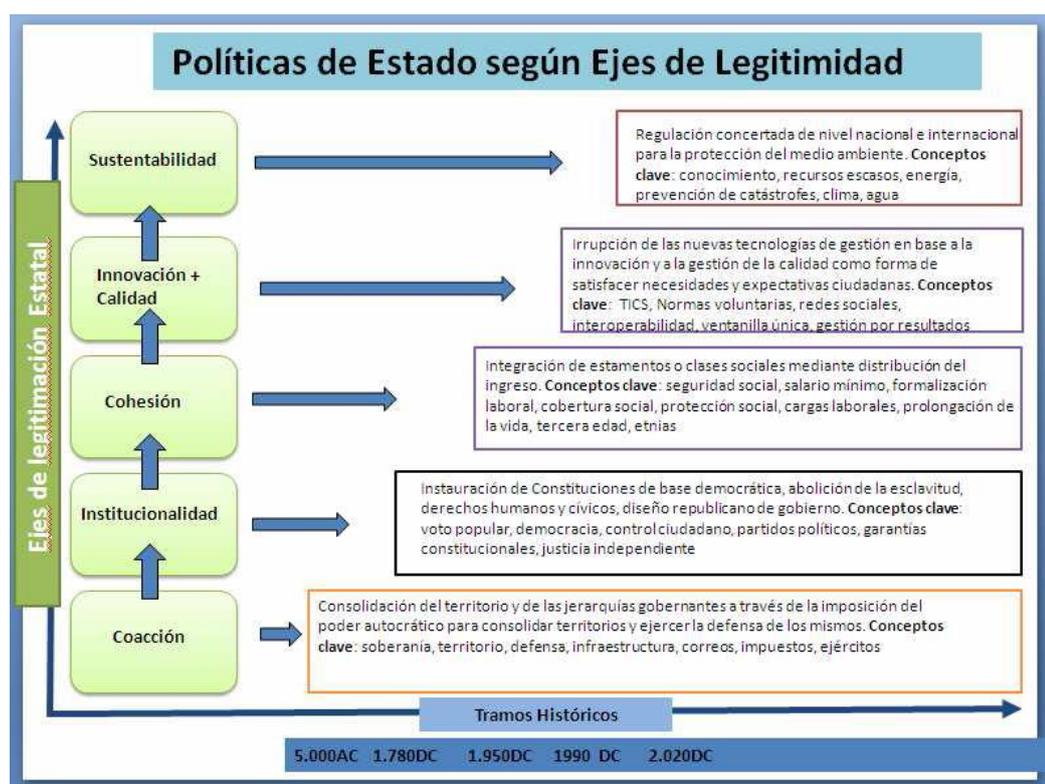


Figura 2. Ejes de legitimidad estatal

Fuente: (Malvicino, 2005)

Bajo este contexto, se elabora la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, una propuesta orientadora para formular una política pública de gestión de la calidad gubernamental, aprobado por las Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, y adoptadas por las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno (CLAD, 2008). La Carta fue aprobada en el 2008, con una estructura que consta de un Preámbulo y cinco capítulos, que a continuación se detalla:

- ❖ El Preámbulo reconstruye los antecedentes y nuevos desafíos que llevan a la inquietud por la calidad en la Gestión Pública, tomada como concepto orientador de las estrategias de innovación, racionalización y mejora.
- ❖ El capítulo primero establece cuatro objetivos principales, todos ellos referidos a su carácter de instrumento orientador y promotor de la calidad en la Gestión Pública. Asimismo, aclara el concepto de calidad como fuerte énfasis en lo cultural y en el contenido finalista de una gestión pública de calidad (esto es, orientada al ciudadano y a la obtención de resultados).
- ❖ El capítulo segundo explicita los doce principios inspiradores de una gestión pública de calidad.
- ❖ El capítulo tercero detalla los derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad para dar respuesta a los principios inspiradores de una gestión pública de calidad y a los derechos de los ciudadanos.
- ❖ El capítulo cuarto propone nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere la aplicación de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados, cuya utilización concreta dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su correspondiente entorno, dichos ejes son:
 1. Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía.
 2. Hacia una gestión pública para resultados.
 3. Compromiso social y ambiental.
 4. Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos.
 5. Gestión por procesos.
 6. Desarrollo de capacidades de los empleados públicos.
 7. Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión.
 8. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad.
 9. Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad.

El mismo capítulo cuarto, en su Sección II, agrupa propuestas de acciones e instrumentos que tienden a darle un carácter más operativo a los ejes estratégicos, dando ideas, aún con un carácter amplio y general de normativas y metodologías disponibles para abordar la calidad en la gestión pública. Ellas son:

1. La dirección estratégica y el ciclo de mejora.
2. Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana.
3. Participación ciudadana para la mejora de la calidad.
4. Adopción de modelos de excelencia.
5. Premios a la calidad o excelencia.
6. La gestión por procesos.
7. Los equipos y proyectos de mejora.
8. Cartas compromisos o de servicios al ciudadano.
9. Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano.
10. La mejora de la normatividad.
11. El gobierno electrónico.
12. Medición y evaluación.
13. Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos.
14. Sistemas de gestión normalizados.
15. La gestión del conocimiento.
16. Comparación e intercambio de mejores prácticas.
17. Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos.

✦ El capítulo quinto recoge las consideraciones finales para la optimización en el desarrollo de las orientaciones, acciones e instrumentos de calidad propuestos.

En definitiva, la Carta Iberoamericana de la Calidad constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración Pública mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, las cuales deberán adecuarse a la idiosincrasia de los países iberoamericanos, a las particularidades de sus Administraciones Públicas y a

la naturaleza propia del ámbito público. Entre estas herramientas, se encuentran el direccionamiento estratégico y la gestión por procesos.

2.1.4 Planificación estratégica en la educación superior

El actual contexto social de la Educación Superior en el Ecuador se caracteriza por experimentar profundos y continuos cambios y, por lo tanto, las instituciones no pueden continuar en una posición de inercia. Debe adaptarse y responder a las nuevas demandas y necesidades del entorno cada vez más cambiantes, en un sistema en el cual la educación superior se autoevalúa y, a la vez, son evaluadas por comisiones externas formadas por colegas de otras instituciones, enfocado a la mejora de la calidad institucional (Tejedor & Rodríguez, 1996), que a criterio de Cazalis (1990), la evaluación de calidad es parte integrante del planteamiento estratégico y consiste en la búsqueda de un equilibrio móvil entre las exigencias de la ciencia con las posibilidades y recursos internos y las necesidades externas del entorno.

Tomando en consideración al mismo autor, se puede pensar entonces que la planificación estratégica a nivel de educación superior es imprescindible, ya que la calidad tiene dos componentes, el primero es el acatamiento o respeto a las exigencias epistemológicas de una ciencia o de una disciplina, que es lo que normalmente se denomina excelencia y constituye la calidad intrínseca, en la medida que se pueden fijar patrones objetivos dado cierto momento histórico. Otro de los componentes fundamentales, que no siempre se incluye cuando se habla de calidad es la pertinencia social, o sea la correlación con las necesidades del entorno y con las del desarrollo del país.

Ante esta perspectiva, se entiende a la gestión educativa como la realización de acciones de carácter conceptual y técnico-administrativo para procurar el desarrollo sostenido de la calidad institucional; y a la docencia universitaria como el conjunto de acciones que se concreta en una práctica social y científica que busca propiciar aprendizajes significativos en los futuros profesionales, quienes deben ser partícipes de la transformación del mundo por medio de una nueva educación que les ayude a ser críticos de su realidad y los lleve a valorar su vivencia como algo lleno de valor real (Freire, 2005).

En este sentido, la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado que constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir, por cuanto las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo (Art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador).

En relación al “Plan Nacional de Desarrollo”, hoy denominado “Plan Nacional para el Buen Vivir”, se asienta la misión de toda la educación superior ecuatoriana a través de seis políticas relacionadas con el acceso universal a una educación de calidad para el desarrollo humano sustentable, con enfoque de género e interculturalidad que promueve la investigación científica e innovación tecnológica; acceso a la información y nuevas tecnologías de información y comunicación para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía.

Sobre esta premisa resulta indispensable revalorizar la educación superior técnica y tecnológica, de la más alta calidad para formar profesionales que aporten al cambio en un contexto social, político y económico. Por ello, la Ley de Educación Superior en su Art. 96.- Aseguramiento de la calidad.- expresa que “el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.”

Todos estos factores conducen a la necesidad de reforzar la función de gestión en la dirección de la educación superior, y a plantearse la necesidad de desarrollar herramientas de gestión, como la planificación estratégica (Keller, 1983). Para ello es indispensable, garantizar la máxima objetividad e imparcialidad en la planificación, con miras a obtener los más altos estándares para evaluar y acreditar no sólo ante los organismos que regulan el sistema de educación superior, sino también ante una sociedad que confía en la calidad de la educación que se oferta.

2.1.5 Proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso de gestión (ver Figura 3) que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su

filosofía, su misión y sus orientaciones, de sus objetivos, sus metas, y sus programas, así como, de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro (David, 2003). Por ende, es importante clarificar que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.

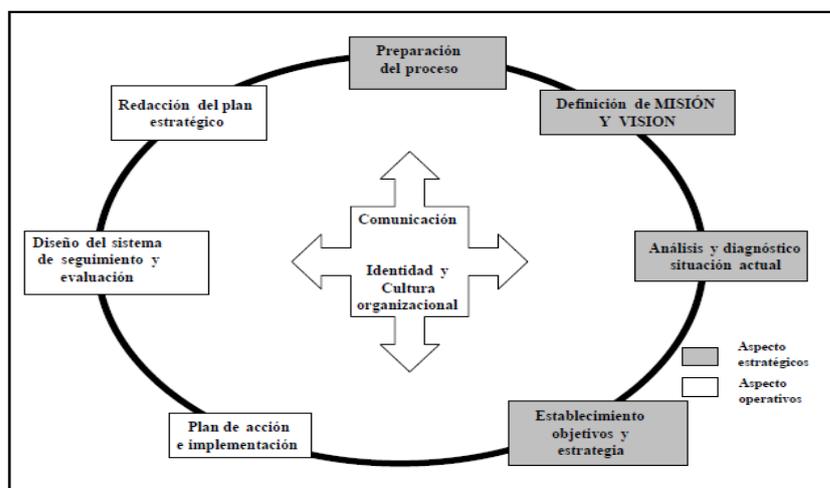


Figura 3. Fases del proceso de planificación estratégica
Fuente: (David, 2003)

Metodológicamente, el esquema anterior (Figura 3) muestra el itinerario de un proceso de planificación estratégica por fases, que aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunas cuestiones de carácter operativo que permiten aterrizar los planteamientos más generales en el ejercicio de la planificación. Además, en el centro del gráfico se sitúan los aspectos relacionados con la comunicación y con la cultura e ideología de la organización, que pueden actuar como elementos facilitadores o frenos a lo largo del proceso.

El análisis estratégico es considerado como la primera etapa del proceso de planificación que consiste en un trabajo previo a ser realizado con el fin de implementar eficientemente las estrategias. En esta etapa se debe realizar un análisis externo e interno que consta de las siguientes fases (Martínez & Milla, 2007):

- ❖ Analizar los propósitos y los objetivos organizativos: La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa, direccionando metas y generando ventajas competitivas.
- ❖ Analizar el entorno: Es necesario examinar el entorno y también analizar a los competidores de esta información crítica para determinar las oportunidades y amenazas. Para ello, se proporcionan dos niveles de entorno (tendencias en el que se procesan elementos claves):
 1. El entorno general, que consta de varios elementos o fragmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales con impactos potenciales dentro de las organizaciones.
 2. El entorno sectorial o competitivo, que está más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que influyen en el éxito de la empresa.
- ❖ Análisis interno: Este análisis identifica las fortalezas y debilidades que pueden determinar en parte, el éxito de una empresa en un determinado sector. Además analiza las fortalezas y relaciones entre las actividades que forman parte de una cadena de valor de una organización, que es un medio potencial dentro de las ventajas competitivas de la empresa.

Tomando en consideración al mismo autor, como segunda etapa del proceso de planificación, se esgrime la formulación estratégica de una empresa, que se desarrolla en varios niveles:

- ❖ Estrategias corporativas: La estrategia corporativa se enfoca principalmente en la cartera de negocios de la empresa. Para ello, dicha estrategia se centra en dos preguntas:
 1. ¿En qué negocio deberíamos competir?
 2. ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- ❖ Estrategia competitiva: Es una ventaja que puede consistir en un liderazgo de costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento

de mercado o abarcando un sector de actividad concreta con un alcance amplio.

- ❖ Estrategia operativa: Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) enfocada a desarrollar pilares para lograr ventajas competitivas. Para ello, se utiliza el análisis de la cadena de valor, que es una herramienta gerencial para determinar fuentes de ventaja competitiva y su objetivo es identificar aquellas actividades que pueden generar ventajas competitivas potenciales.

Finalmente, la implementación de la estrategia es considerada como la tercera etapa del proceso de planificación que asegura que la empresa posea adecuados controles estratégicos, ya que las organizaciones son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas, es por ello, que el control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades (Martínez & Milla, 2007). En este sentido, el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se ha convertido en un instrumento eficaz para asegurar la adecuada implantación de las estrategias en la empresa.

Según Steiner (2003), hoy en día la dirección y planificación estratégica son vitales en torno al éxito de las organizaciones, ya que una estrategia inadecuada puede generar serios problemas en una empresa. En tal virtud, Dess & Rivera (2003) determinan que las organizaciones deben tener claramente definidas la metas y objetivos para involucrar a toda la organización los esfuerzos del talento humano enfocado a fines comunes.

Definido el plan estratégico y antes que éste sea implementado, debe ser difundido por toda la organización para que todos los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del plan y se comprometan a cumplir las metas y objetivos propuestos (Serna, 1994). En tal contexto, la comunicación determina un papel trascendental dentro del proceso de planificación estratégica, por ende, la alta gerencia debe estar de acuerdo con la realización de los procesos, y el personal debe conocer el desarrollo y aplicación de la planificación, ya que ello, determinará el futuro de la organización.

2.1.6 Modelo de evaluación institucional para institutos superiores técnicos y tecnológicos

El Concejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) socializó a través de talleres nacionales el Modelo de Evaluación Institucional para Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores, los días 22, 24 y 25 de octubre de 2013, donde se resolvieron dudas, se receptaron sugerencias y preocupaciones respecto al proceso de evaluación. Las autoridades de los institutos tuvieron oportunidad de entregar nuevas sugerencias hasta el 28 de octubre del año 2013, las mismas que fueron analizadas y en los casos que el área técnica del CEAACES consideró pertinente, se incluyeron en la revisión final del modelo.

El pleno del CEAACES, mediante Resolución No. 025-CEAACES-SE-07-2014 de 16 de abril de 2014, resolvió aprobar el modelo definitivo de evaluación institucional para institutos superiores técnicos y tecnológicos, al igual que la matriz de evidencias para el proceso de evaluación. Cabe indicar, que el proceso de evaluación está organizado en coordinación con el Concejo de Educación Superior (CES) y con la Secretaria de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) en todos los aspectos que corresponden a las competencias de cada institución.

Adicionalmente, se solicitó que en el plazo de tres meses a partir de la aprobación del modelo, se levante y organice la información de acuerdo a las variables de la Matriz de Evidencias (ver Anexo 1). La esencia del procedimiento de evaluación es la validación de información que presentan los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (ISTT) sobre los aspectos objeto de evaluación.

El recurso principal que se utiliza en la validación de la información es el contraste de los datos requeridos por el CEAACES y declarados por la IES, con los documentos que se han generado como resultado del funcionamiento habitual de los institutos superiores técnicos y tecnológicos. A estos últimos se les denomina evidencias. De tal manera, un componente fundamental del proceso de evaluación es el contraste sistematizado de los datos con las evidencias.

La Matriz de Evidencias del Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Abril 2014, tiene tres partes:

- 1) Clasificación de la información que se utilizará en la evaluación,
- 2) Lista de las evidencias a entregar por los ISTT, y
- 3) Avance de los datos que deberán acopiar y organizar los ISTT para posteriormente ingresarlos en el aplicativo informático.

2.1.6.1 Clasificación de la información que se utilizará en la evaluación

Del literal 1.4.- Documentos que el ISTT carga en el aplicativo informático en diferentes formatos (PDF, imágenes, etc.) como evidencia son:

- a) Resoluciones de aprobación de las carreras con las debidas firmas.
- b) Planillas mensuales con aportes al IESS.
- c) Facturas de pago a docentes TP.
- d) Hojas de Excel con datos que son impresas, certificadas y escaneadas.
- e) Informes institucionales.
- f) Plan estratégico de desarrollo institucional.
- g) Documento oficial de la malla curricular.
- h) Documento con la estructura de investigación.

2.1.6.2 Lista de evidencias

La estructura de columnas de la matriz de evidencias, que se presenta a continuación, está construida avanzando de lo general a lo particular, de izquierda a derecha:

1. Primera columna: Numeración consecutiva del indicador en el modelo de evaluación.
2. Segunda columna: Criterio al que pertenece el indicador.
3. Tercera columna: Subcriterio (Subcriterio 1) al que pertenece el indicador.
4. Cuarta columna: Sub sub criterio (Subcriterio 2) al que pertenece el indicador.
5. Quinta columna: Nombre del indicador.
6. Sexta columna: Nombre de la variable. En el caso de los indicadores cuantitativos, en las distintas subfilas que se forman a nivel de esta columna, aparecen los nombres de las variables que determinan el indicador. Un indicador cuantitativo nunca está compuesto por menos de dos variables. En el caso de los indicadores cualitativos, en los que el indicador es a su vez variable, a nivel de esta columna no hay todavía subfilas y como nombre de la variable aparece solamente la expresión “Indicador cualitativo”.

7. Séptima columna: Nombre de la evidencia. A nivel de esta columna, dentro de la subfila correspondiente a una variable, pueden aparecer otras subfilas según el número de evidencias que deben presentarse para sustentar el valor informado para la variable.
8. Octava columna: Descripción o explicación de la evidencia. En ella se detalla la información necesaria para que el ISTT pueda aportar la evidencia cumpliendo con todos los requisitos exigidos para que sea validada. Como ya fue mencionado, en algunos casos se describen varias opciones para evidenciar el valor de la variable y por tanto no debe interpretarse que todas las opciones son obligatorias. Al final del texto descriptivo o explicativo de esta columna, se indica cómo deberá llegar la información al CEAACES.

2.1.6.3 Avance de datos

Esta información, una vez validada por el CEAACES, es una de las bases principales para el cálculo de los indicadores cuantitativos y la valoración de los indicadores cualitativos. En algunos casos se utiliza para preparar la verificación in situ.

Bajo este contexto, el Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Abril 2014, de la matriz de evidencias, de la primera columna, criterio de pertinencia, indicador de proyecto institucional, evidencia de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), establece que un plan estratégico institucional debe contener: misión, visión, modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes que fundamenten la pertinencia institucional (ver Anexo 2).

2.2 Desarrollo metodológico de planificación estratégica

2.2.1 Análisis externo

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis PEST, puesto que se trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización (Johnson & Scholes, 2001). Ésta metodología empleada para revisar el entorno general, consiste en examinar el impacto de aquellos factores

externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Dicho en otras palabras, se puede determinar que el análisis PETS, es una herramienta beneficiosa para la empresa, que permite comprender las cuatro perspectivas (políticas, económicos, sociales y tecnológicos). Es decir, entender, presentar, discutir y tomar decisiones del crecimiento o desnivel en función del entorno y en consecuencia evalúa y analiza la situación actual en el que se encuentra el negocio. Por ello, para Johnson, Scholes, & Whittington (2006) es importante que se estudie cada uno los factores, como son:

- ❖ Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales, etc.
- ❖ Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, deben ser tomados en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- ❖ Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional, entre otros.
- ❖ Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TICs, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

2.2.2 Análisis interno

Así como se realiza un análisis externo de las oportunidades y amenazas, es necesario también, saber las condiciones internas en las se encuentra la organización para detectar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la institución con el

fin de determinar la capacidad de la empresa/institución analizada para lograr los objetivos. A través de este análisis es posible determinar lo que David (2003) llama las capacidades distintivas de una organización, que son de una gran trascendencia ya que por medio de ellas es posible generar ventajas competitivas para la organización y, con ello, poseer una herramienta clave tanto para su vigencia como para su crecimiento.

Ahora bien, las ventajas competitivas han adquirido una gran relevancia durante los últimos años, ya que es hacia su adquisición y mantenimiento donde se dirigen los mayores esfuerzos organizacionales (Francés, 2006). Es decir, son características internas de la organización que se suman para enfrentar el entorno, orientadas al cumplimiento de la visión que generan beneficios a la empresa.

Por lo tanto, es indispensable que la organización sea vista sistemáticamente como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes que la que puedan utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado, la cual es una característica o una condición de dirección y estrategia interna, pero el éxito de una estrategia, según Martínez & Milla (2007) también depende de que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito. La capacidad estratégica de una organización depende de tres factores principales:

- ❖ Recursos y capacidades: El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la competencia, se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas. Estos recursos y capacidades son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.
- ❖ Cadena de valor: La metodología del análisis de la cadena de valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares.

❖ **Análisis funcional:** Sirve para determinar la eficiencia y eficacia de las funciones de la empresa y de sus operaciones básicas que representan el informe característico de una auditoría operativa o de gestión. Cuando la empresa decida realizar este tipo de análisis intentará determinar sus puntos fuertes y débiles, y por lo tanto deberá analizar todas sus funciones. Cada función se desdoblará en subfunciones, y dentro de éstas se desarrollarán las actividades más importantes que se han de someter a estudio, destacando sus aspectos claves.

2.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso del área de estudio (Martínez & Milla, 2007). Es decir, es un método que permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto. Por lo tanto, el análisis FODA exige criticidad, objetividad, participación, claridad de pensamiento, capacidad sintética y analítica, capacidad para ver panoramas globales, que estimulen el pensamiento no igualitario, fomenten la duda para sacarle a la gente lo mejor de su aporte.

Tomando en cuenta al mismo autor, FODA es una sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis como mercado, corporación, empresa, unidad estratégica de negocio, entre otras. En tal sentido, el FODA es el método más sencillo y eficaz que ayuda a plantear las acciones que deberían ponerse en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. Por ello, según Borello (1994) la matriz FODA (ver Figura 4) conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- ❖ Estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- ❖ Estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático.
- ❖ Estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.
- ❖ Estrategia DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

ENTORNO EXTERNO ENTORNO INTERNO		OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
		Anotar las oportunidades O1 O2 O3	Anotar las amenazas A1 A2 A3
FORTALEZAS - F		ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - FA
Anotar las fortalezas F1 F2 F3	<i>Potencialidades.</i> <i>Estrategias Ofensivas.</i> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<i>Riesgos.</i> <i>Estrategias Defensivas.</i> Usar las fortalezas para combatir las amenazas	
DEBILIDADES - D		ESTRATEGIAS - DO	ESTRATEGIAS - DA
Anotar las debilidades D1 D2 D3	<i>Desafíos.</i> <i>Estrategias de Reorientación.</i> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	<i>Limitaciones.</i> <i>Estrategias de Supervivencia.</i> Reducir las debilidades y evitar las amenazas	

Figura 4. Matriz FODA
Fuente: (David, 2003)

El principal objetivo de éste análisis es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas (Fresno, Tsolakis & Perea, 2010). De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es materializado en el alcance de los objetivos.

2.2.4 Direccionamiento estratégico

Según la literatura (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006), la dirección estratégica se compone de tres elementos: la comprensión de la posición estratégica, elecciones estratégicas para el futuro y la puesta de la estrategia en acción, por lo tanto, la planificación estratégica de una organización se ve afectada por el entorno externo, la capacidad estratégica interna y las expectativas e influencias de las partes interesadas. Es decir, la dirección estratégica pretende comprender cuáles son las elecciones que pueden tener éxito o a su vez que pueden fracasar.

En este contexto, las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener definido su direccionamiento estratégico, el mismo que lo integran los principios corporativos, misión y visión organizacional (Serna, 1994). En sí, el direccionamiento estratégico, compila estrategias que direccionan los productos y servicios al mercado, explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de una determinada organización e integra los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines y metas trazadas.

2.2.4.1 Visión, misión & valores

Las organizaciones deben tener claramente en cuenta las metas y objetivos para focalizarlos por toda la institución (ver Figura 5), es decir los esfuerzos de los individuos deben enfocarse hacia fines comunes. Por lo tanto, cuando una empresa está elaborando su primer plan estratégico, se suele enfrentar por primera vez a la determinación de las decisiones estratégicas de más largo alcance.



Figura 5. Decisiones estratégicas de largo alcance

Fuente: (Martínez & Milla, 2007)

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y que deben ser compartidos y del conocimiento de todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y soporte de una cultura organizacional que regulan el comportamiento de una empresa (Yarce, 2002). Es decir, es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización, y a su vez, esas convicciones dan lugar a los valores que logran el direccionamiento estratégico de una organización.

Por otro lado, la visión, es el conjunto de ideas generales y es un deber gerencial de importancia que forma parte fundamental del proceso estratégico de una empresa, es el punto de partida para articular la jerarquía y el grado, que están siendo alcanzados las metas de una empresa, es así que una visión puede o no tener éxito frente a sus capacidades y oportunidades (Serna, 1994). En sí, es el medio concreto mediante el cual se puede definir las acciones a desarrollar en el presente que implica una proyección direccionada al futuro e involucra a todos los actores de la organización.

No obstante, la misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de una empresa, es el primer paso de la alta dirección en el proceso de diferenciación que señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2004). En tal contexto, la misión constituye la razón de ser de la organización en el cual se establecen los propósitos

fundamentales, es la imagen que enfoca los esfuerzos que realiza la institución, es el marco referencial que orienta las acciones hacia el éxito.

2.2.4.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo. Por lo tanto, las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años. Esto último puede variar de acuerdo a las características particulares de la organización y a las características de los objetivos a alcanzar (David, 2003).

Los objetivos estratégicos son aquellos que identifican las áreas de gestión y definen la dirección que se ha de seguir para alcanzar la misión y visión de la organización, produciendo resultados visibles y evaluables que permita realizar las modificaciones necesarias para adaptarlos de acuerdo a los cambios que sufra el plan.

2.3 Planeación estratégica y calidad total

En los últimos años se aprecia la influencia de dos claras tendencias o “discursos” en la aplicación de esquemas de gestión (Cámara, 2005):

- a) La introducción de la planificación estratégica, mediante la cual la organización, partiendo del marco general de actuación que proporcionan su misión y valores, analiza el entorno dinámico en el que interviene para definir su posicionamiento, fijar sus objetivos y seleccionar las estrategias adecuadas para alcanzarlos en un determinado plazo de tiempo.
- b) La adopción de modelos de gestión de la calidad, que permitan a la organización como un todo (en un esfuerzo conjunto de todas las áreas y personas que la integran) orientar su gestión hacia la satisfacción del cliente, mediante un proceso de mejora continua.

Por consiguiente ambas prácticas están íntimamente relacionadas y entrelazadas, en el sentido de que la implantación de sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua, requieren de la utilización previa de herramientas de planificación, como se indica en el Figura 6.

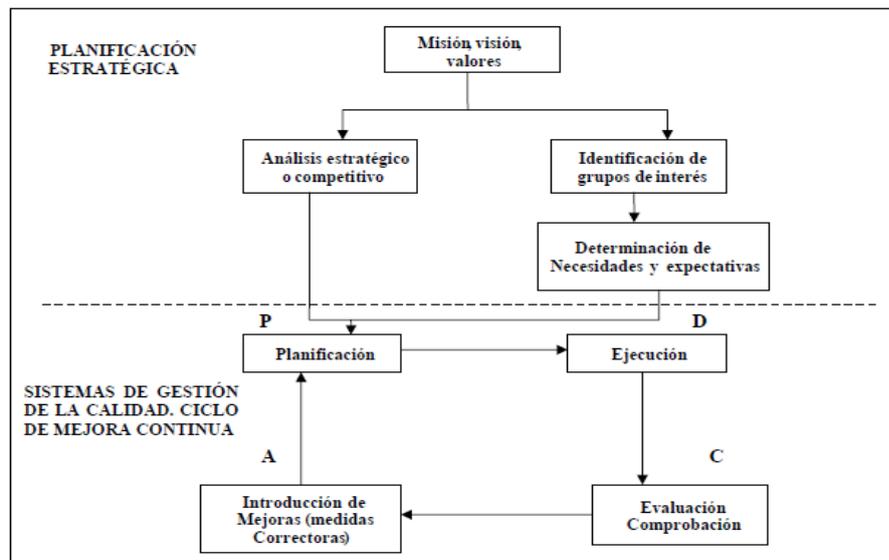


Figura 6. Planificación estratégica y control de calidad

Fuente: (Cámara, 2005)

Por tanto, a través de una aplicación adecuada de la calidad total y la planeación estratégica, los líderes moldearán el futuro de la organización y administrarán con mayor compromiso y precisión, llevándola al cumplimiento de la estrategia, cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva (Hitt, 2004). Éste es el reto del administrador moderno, quien debe trabajar con objetivos de calidad como es el caso de mejorar la satisfacción del cliente, reducir los defectos o reducir los tiempos de ciclo de los procesos. Es por ello que la tendencia actual es integrar el proceso de planeación estratégica con la calidad total, sin descuidar la planeación normal del negocio, reconociendo que la calidad es la que impulsa al éxito.

En consecuencia, la planificación y la gestión de la calidad se disponen de un conjunto contrastado de técnicas, herramientas e instrumentos de apoyo tanto de diagnóstico, como de priorización que se conciben a la solución de problemas universales (Cámara, 2005). Pero no a todo el mundo le sienta bien un traje de la misma talla, hechura o color, etc. Por ello, la planificación y la gestión de la calidad deben ser “procesos a medida” de las características específicas de cada organización.

2.4 Gestión por procesos

2.4.1 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

De acuerdo con Evans (2005), un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización interrelacionadas para lograr los objetivos de ésta. Para Feigenbaum (1997), un sistema es un grupo o patrón de trabajo de actividades humanas o de máquinas que interactúan para lograr un propósito u objetivo específico en común. Los sistemas son entonces un conjunto de actividades que interactúan para lograr propósitos.

La gestión de la calidad se puede implementar por medio de un sistema el cual se denomina “sistema de gestión de la calidad”, este requiere la participación de todos los integrantes de la empresa. De acuerdo con Feigenbaum (1997), los sistemas para la calidad se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la organización, por tanto el sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad.

Un sistema de calidad es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la empresa, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la empresa de una forma eficiente, eficaz y más práctica, para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad.

Por otro lado, un sistema de gestión de la calidad persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento. Por su parte Summers (2006), menciona que el sistema de gestión de la calidad es dinámico, puede adaptarse y cambiar, ya que se basa en el conocimiento de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes. De esta manera, el sistema de gestión de la calidad tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos al establecer procedimientos acordados con los integrantes de la organización, que guiarán los esfuerzos para lograr un éxito empresarial, creando una satisfacción completa en los clientes, minimizando costos y exigiendo un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, con armonía, motivación y control total de las acciones, basándose

principalmente en la mejora continua de los procesos; además, aporta una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

Según Pizarro & García (2010), entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, están los siguientes:

- ❖ Estructura de la organización: Responde al organigrama de los sistemas de la empresa u organización donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
- ❖ Estructura de responsabilidades: Implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde en un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- ❖ Procedimientos: Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización. Es decir, es el conjunto de pasos que se deben de realizar para transformar los elementos de entradas en productos o servicios.
- ❖ Procesos: Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en productos o servicios, responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados.
- ❖ Recursos: Es todo aquello que se va a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización, y no son solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo que deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Todos los elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí como un sistema, que a su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión como bien menciona Juran (1990): planear, controlar y mejorar.

2.4.2 Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos

En el mundo entero las cosas van cambiando y la mejor forma de alcanzar la mejora es trabajando en equipo, usando herramientas de la calidad y orientando la mejora de los procesos, los mismos que deben estandarizarse en función de los

clientes quien es la razón de ser de cualquier organización, quien recibe lo que hacemos y le permite a nuestro propósito determinar el camino que necesitamos para alcanzar la calidad. Un proceso es un conjunto estructurado de actividades que se realizan para producir un resultado específico y cumplir un objetivo determinado.

La internacional norma ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos (ver Figura 7), en el cual, la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática. El enfoque a procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

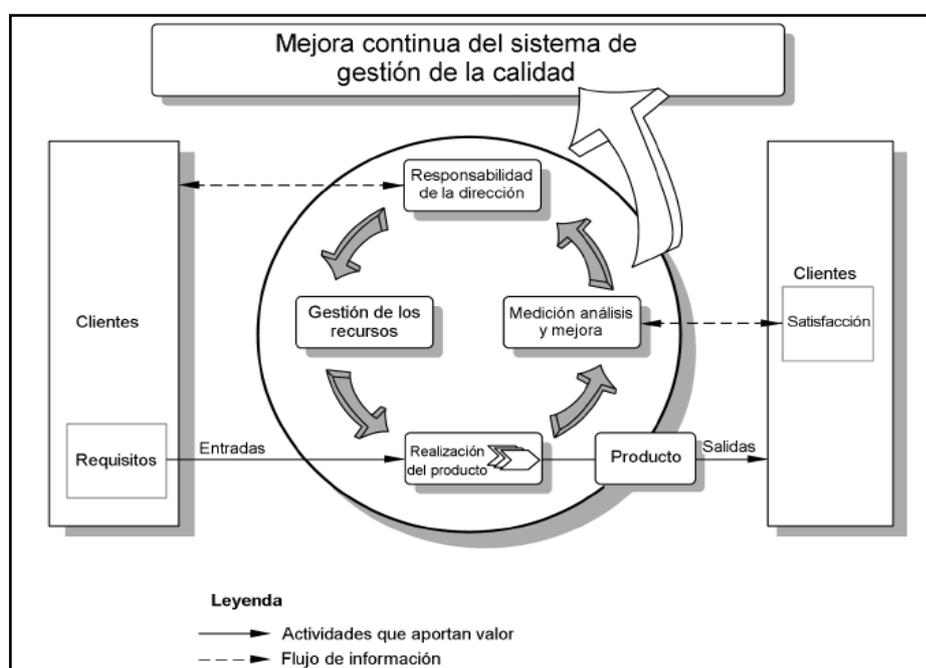


Figura 7. Modelo de un enfoque a procesos ISO 9001

Fuente: (ISO 9001:2008)

Un proceso consta de los siguientes elementos:

- ❖ Entrada o Activador: Es el punto de inicio del proceso y corresponde a la salida o resultado de un proceso anterior.
- ❖ Origen: Identifica el área o actividad que origina la entrada o activador del Proceso.

- ❖ Responsable: Es el gestor del proceso y/o de las actividades que lo conforman. Existe un responsable por Proceso y por Actividad.
- ❖ Actividades: Son los grupos de tareas específicas que se ejecutan para la producción del producto o servicio.
- ❖ Salida: Es el resultado o producto del proceso o de la actividad, donde el cliente o receptor es el que recibe la salida final del proceso. El receptor puede ser interno o externo a la Institución.

El enfoque de procesos planteado en el numeral 4.1 de la Norma ISO 9001: 2008, enfatiza la importancia para una organización de identificar y determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. En este sentido, López (2006) menciona que el enfoque de procesos, destaca la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar, controlar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

2.4.3 Gestión por procesos

Tradicionalmente y desde la revolución industrial las empresas no se enfocaban en las necesidades o expectativas de los clientes, es así que frente a tanta ineficiencia causada por éstas empresas, se siente la necesidad de cambiar a una gestión por procesos, ya que son numerosas las técnicas de gestión que las empresas pueden usar para satisfacer los requerimientos del cliente, sin embargo, si se desea mejorar reduciendo gastos innecesarios, la gestión por procesos proporciona la estructura para lograrlo (Pérez, 1999). Esta herramienta es una forma de gestionar la organización, teniendo presente que la participación del personal es fundamental para lograr ese cometido. Es decir, la gestión por procesos toma a la organización con un enfoque de sistema que permite interrelacionar procesos internos, ir mejorando continuamente y buscar la satisfacción total del cliente.

Una adecuada y continua gestión de procesos, genera valor agregado al cliente, ayuda a identificar los procesos que hay que mejorar o rediseñar, permite alcanzar objetivos. La gestión basada en procesos concibe a la organización como un sistema que interrelaciona varios subsistemas que son los procesos que la conforman, esto

permite, la posibilidad de, identificar los mismos y analizarlos para de esta manera poder valorar los que deben ser perfeccionados, garantizando una proyección y un desempeño más eficaz y más eficiente (Sánchez & Castro, 2005).

Por lo tanto, es necesario trabajar en función de los procesos para así mejorar el desempeño integral del trabajo, la productividad, la calidad, la reducción de los costos y otros elementos o indicadores importantes de la organización. En la realidad muchos expresan comprender la importancia del enfoque y la gestión basada en los procesos, pero son pocos los que actúan y desarrollan ésta; es insuficiente la consolidación de la necesidad del cambio, es necesario también la modificación hacia una nueva cultura de trabajo que contemple la atención y la satisfacción de los requisitos del cliente y un enfoque sistémico.

2.4.4 Modelo de gestión por procesos

Para realizar el modelo de gestión por procesos se consideran los siguientes aspectos:

❖ Levantamiento de la información: Constituye el elemento primordial para el diseño de procesos. A partir ésta, el levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, identificando las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Para realizar el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable, es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y que se espera cómo resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar (Pepper, 2011).

❖ Mapa de procesos: El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con

los de Gestión porque comparten datos e información (Pérez, 2010). En este sentido, el mapa sirve para tener una visión clara de los procesos y actividades ligadas al día a día de la organización, además debe ser fácil de comunicar y comprender.

Según, Pardo (2012) para elaborar el mapa, se debe delimitar los procesos considerando los siguientes pasos:

- ❖ Identificar quienes son los dueños, los clientes y los proveedores.
- ❖ Plantear cuál es el objetivo a alcanzar.
- ❖ Cuáles son los elementos de entrada del proceso.
- ❖ Cómo y a través de quién (responsable) y con quién (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
- ❖ Cuáles son los resultados del proceso (salidas).
- ❖ Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma).

Es importante mencionar que dependiendo del tamaño de la empresa, de la complejidad de los procesos y de sus interacciones, así como de las competencias del personal, la documentación variará en su extensión de una empresa a otra.

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"El mañana siempre llega. Siempre es diferente. Hasta la compañía más poderosa está en problemas si no ha trabajado para el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la compañía más grande y con más dinero se puede permitir." (Peter Drucker).

En este capítulo se despliega el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) para el Instituto Tecnológico Superior Aloasí, que es una herramienta de gestión, mediante la cual, se proporcionó a la institución, la estructura y lineamientos principales de su actividad, respondiendo a qué hacer y cómo hacerlo en el largo plazo, con énfasis en la búsqueda de permanencia del Instituto Superior de Educación (ISE) en el tiempo, lo cual demuestra que el ITSA posee ese deseo de planificar, de crecer y de trazar las líneas que marcarán su futuro.

3.1 Metodología de formulación del PEDI

En términos metodológicos, la reflexión, el pensamiento sistémico y el análisis participativo han sido los componentes básicos aplicados durante el proceso de desarrollo del PEDI, que comprende una metodología inclusiva y participativa de autoridades, personal administrativo, personal académico y de servicio del ITSA, que han contribuido para que éste plan pueda concretarse y construirse desde diferentes miradas, voces y manos.

La planificación estratégica siguió las etapas indicadas en la Tabla 1; durante su desarrollo se consideró el Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Abril 2014, de la Matriz de Evidencias numeral 1, criterio de pertinencia, indicador de proyecto institucional, evidencia de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), que establece que un plan estratégico institucional debe contener: misión, visión, modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes que fundamenten la pertinencia institucional.

Tabla 1***Proceso metodológico del PEI***

No.	ETAPAS	PLAZO
1	Preparación y decisión institucional para iniciar el proceso de planificación estratégica.	Abril 2014
2	Elaboración del documento base: Antecedentes, Marco Normativo y Estructura Orgánica.	Abril 2014
3	Constitución de las mesas de trabajo para realizar el diagnóstico institucional.	Mayo 2014
4	Síntesis e integración de propuestas.	Junio 2014
5	Definición del direccionamiento estratégico del ITSA.	Junio 2014
6	Definición del modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes.	Junio 2014
7	Presentación del documento preliminar del PEI.	Junio 2014
8	Elaboración del documento final del PEI.	Junio 2014
9	Presentación y aprobación del PEI ante la Asamblea General.	Junio 2014

El 16 de Abril de 2014, el Rector del ITSA conjuntamente con la Coordinación Académica, aprobaron la puesta en marcha de la elaboración del plan estratégico. A partir de ese momento, la agenda al detalle de los trabajos para su desarrollo ha sido como se indica en la Tabla 2.

Tabla 2

Agenda de trabajo del PEI

FECHA	ETAPAS	ACCIÓN	ACTIVIDAD	RESOLUCIÓN INTERNA	RESULTADOS	RESPONSABLES
16 de abril de 2014	1. Preparación y decisión institucional para iniciar el proceso de planificación estratégica.	Reunión con el Rector del ITSA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Lineamientos para la elaboración del plan estratégico. ☞ Designación de la Comisión del PEI conformado por: MSc. Luis Palomino, Mgs. Víctor Caiza, Ing. María del Carmen Andrango y la Lcda. Amparo Tayupanta. 	ACTA ITSA-CA-001-2014	Autorización para la puesta en marcha del proceso de desarrollo del PEI. ACTA ITSA-CA-001-2014	Rector y Coordinador Académico
22, 23, 25, 26 y 29 de abril de 2014	2. Elaboración del documento base: Antecedentes, Marco Normativo y Estructura Orgánica.	Reunión de la Comisión del PEI	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Desarrollo de los Antecedentes. ☞ Análisis del Marco Normativo. ☞ Definición de la Estructura Orgánica. ☞ Redacción del documento base. 	ACTA ITSA-CA-002-003-004-005-006-2014	Documento Base del PEI: Antecedentes, Marco Normativo y Estructura Orgánica.	Comisión del PEI.
03 de mayo de 2014	3. Constitución de las mesas de trabajo para realizar el diagnóstico institucional.	Reunión con la comunidad del ITSA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Sociabilización del documento base. ☞ Conformación de las mesas de trabajo. ☞ Definición de los lineamientos para el análisis FODA. ☞ Análisis externo: Oportunidades y Amenazas. ☞ Análisis interno: Fortalezas y Debilidades. 	ACTA ITSA-CA-007-2014	Diagnóstico Institucional (FODA)	Rector Comisión del PEI. Personal administrativo, docentes, estudiantes y personal de servicio.

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

21 y 22 de junio de 2014	4. Síntesis e integración de propuestas	Reunión de la Comisión del PEI	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Análisis FODA. ⌘ Análisis Matricial 	ACTA ITSA-CA-008-009-2014	Análisis Matricial del ITSA.	Comisión del PEI
24 de junio 2014	5. Definición del direccionamiento estratégico del ITSA.	Reunión de la Comisión del PEI	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Definición de la misión, visión, valores, y estrategias. 	ACTA ITSA-CA-010-2014	Plan Estratégico Institucional (Direccionamiento Estratégico)	Comisión del PEI
26 y 27 de junio de 2014	6. Definición del modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes	Reunión de la Comisión del PEI	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Definición del modelo educativo y pedagógico, ⌘ Definición de las políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes 	ACTA ITSA-CA-011-012-2014	Plan Estratégico Institucional (Modelo Educativo y Pedagógico)	Comisión del PEI
28 de junio de 2014	7. Presentación del documento preliminar del PEI.	Reunión con la comunidad del ITSA	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Análisis y síntesis del Plan Estratégico Institucional. ⌘ Consolidación del Plan Estratégico Institucional. 	ACTA ITSA-CA-013-2014	Plan Estratégico Institucional	Rector Comisión del PEI Personal administrativo, docentes, estudiantes y personal de servicio.
29 de junio de 2014	8. Elaboración del documento final del PEI.	Reunión de la Comisión del PEI	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Documento final del PEI 	ACTA ITSA-CA-014-2014	Plan Estratégico Institucional	Comisión del PEI
30 de junio de 2014	9. Presentación y aprobación del PEI ante la Asamblea General.	Reunión con la comunidad del ITSA	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Aprobación del PEI ante la Asamblea General del ITSA. 	ACTA ITSA-CA-015-2014	Plan Estratégico Institucional Aprobado.	Asamblea General.

3.1.1 Primera Etapa: Preparación y decisión institucional para iniciar el proceso de planificación estratégica

3.1.1.1 Desarrollo

El mecanismo para realizar la primera etapa fue a través de una mesa de trabajo, concebida por el Rector y el Coordinador Académico del ITSA, y como tal se constituyó para analizar la autorización y aprobación de los lineamientos de la planificación estratégica y la designación de la Comisión del PEI, de acuerdo a tres fases:

1. La primera, a partir de la documentación del CEAACES (ver Anexo 1) que fue remitida por parte del Rector a la Coordinación Académica del ITSA.
2. La segunda, correspondiente a la conformación de la mesa de trabajo para el análisis de la documentación del CEAACES (Matriz de Evidencias del Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Técnicos y Tecnológicos Abril 2014).
3. Y la tercera, de autorización y aprobación de los lineamientos de la planificación estratégica y designación de la Comisión del PEI a través del acta respectiva.

3.1.1.2 Resultado

Una vez analizado la Matriz de Evidencias que plantea el Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Técnicos y Tecnológicos Abril 2014, se obtuvo como resultado de ésta primera etapa, el ACTA ITSA-CA-001-2014 (ver Anexo 3), en la cual, se autorizó y aprobó los lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico, y se designó la Comisión del PEI.

3.1.2 Segunda Etapa: Elaboración del documento base: Antecedentes, Marco Normativo y Estructura Orgánica.

3.1.2.1 Desarrollo

Para llevar a cabo ésta etapa, la mesa de trabajo fue concebida por la comisión del PEI, de acuerdo a dos fases:

1. La primera, correspondiente a las reuniones que realizó la Comisión del PEI, levantado en las actas respectivas (ver Anexos 4, 5, 6, 7 y 8) para el análisis, desarrollo y definición de los Antecedentes, Marco Normativo y Estructura Orgánica.

2. Y la segunda, para la redacción del documento base del PEI, que fue puesta a consideración de la Comunidad del ITSA en la siguiente etapa.

3.1.2.2 Resultado

Como producto de ésta etapa, la Comisión del PEI redactó el documento base (Antecedentes, Marco Normativo y Estructura Orgánica), donde se fundamenta el plan estratégico, que a continuación se presenta:

INICIO DEL DOCUMENTO BASE

Antecedentes

El Instituto Tecnológico Superior Aloasí (ITSA), es una institución educativa de Nivel Superior de derecho público, creada sobre la base de las necesidades identificadas por las autoridades y personal docente del Colegio Nacional Técnico Aloasí, a fin de que los bachilleres de esta institución y otros colegios de las localidades cercanas puedan continuar con sus estudios superiores en el propio cantón, sin tener que trasladarse a las ciudades más grandes como Quito, Ambato o Riobamba.

El 25 de octubre del 1995, mediante acuerdo ministerial No. 5196, se crea el Instituto Técnico Superior Aloasí, para que en dos años adicionales de estudio, los bachilleres opten por el título de Técnico Superior en las carreras de: Análisis de Sistemas, Contabilidad de Costos y Electricidad. Al mismo tiempo, a partir de enero de 2004, en uso de sus atribuciones, el Consejo de Educación Superior (CONESUP), autoriza al Instituto Técnico Superior Aloasí la categorización como “Instituto Tecnológico” y la apertura de las carreras de Electricidad, Análisis de Sistemas, y Contabilidad de Costos (Acuerdo Nro. 172, del 22/01/2004) y de Electrónica (Acuerdo Nro. 203, del 04/05/2004).

A partir de agosto de 2013, en aplicación de las disposiciones constitucionales pertinentes, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), asume la competencia del ITSA y designa autoridades respectivas, cuya función primordial es la de fortalecer y potenciar la gestión institucional en el marco de la nueva normativa y política gubernamental establecida para la formación técnica y tecnológica, proceso que inicia con la identificación de una serie de carencias y necesidades que motivan a generar acciones e iniciativas encaminadas a incidir sobre un conjunto de aspectos de importancia crítica para la gestión

institucional, las cuales básicamente se refieren a transformaciones necesarias a nivel institucional de carácter administrativo.

Con estos antecedentes, el ITSA surge como resultado de la tenacidad y esfuerzo de diversas generaciones de educadores comprometidos con la labor social y el desarrollo nacional. A fuerza de trabajo e innovación educativa, el ITSA ha labrado un prestigio académico que lo proyecta como uno de los institutos públicos más representativos del cantón y la provincia, siempre a la vanguardia de la formación superior en áreas técnicas y tecnológicas.

El ITSA contribuye al crecimiento nacional fomentando el acceso a una educación de calidad y excelencia, a partir de una formación académica de nivel superior enmarcada en una política institucional de transparencia, inclusión social y vinculación integral con la comunidad. A través de ello, apuesta por la generación de talento humano crítico, creativo y capacitado para actuar propositivamente en los desafíos que impone la sociedad contemporánea.

El ITSA se encuentra localizado en la parroquia de Aloasí, a 2,5 km de las faldas del volcán inactivo El Corazón, al occidente de la cabecera cantonal Machachi, ubicada a 35 km de la Capital de la República en la provincia de Pichincha. Limita al norte con la parroquia Alóag, al sur con la parroquia El Chaupi, al este con la parroquia Machachi y al oeste con las parroquias de Alóag y Chuapi.

En los últimos años el Gobierno de la Revolución Ciudadana ha impulsado una transformación significativa en el panorama completo de la educación superior de nuestro país. Fruto de estas transformaciones, se apunta la conformación de una nueva estructura institucional conformada por el Consejo de Educación Superior (CES), la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Al mismo tiempo, se apuntan cambios fundamentales a nivel normativo con la nueva Constitución 2008, la Ley Orgánica de Educación Superior y el nuevo Reglamento de Régimen Académico expedido en noviembre de 2013, entre otros.

En este nuevo contexto y momento histórico, se requiere que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) funcione como nexo comunicador entre las transformaciones jurídicas, socioeconómicas y culturales que se plantean para la

educación superior, concretamente para la formación técnica y tecnológica. De esta manera, el PEDI constituye un factor orientador y dinamizador para las instituciones de educación superior (IES), las cuales se plantean como protagonistas y sustentos fundamentales del cambio. Es en este marco que las IES deben cumplir un papel primordial en la transformación sustancial del Sistema de Educación Superior como componente irremplazable de la transformación de la matriz productiva nacional y la construcción colectiva del Buen Vivir.

Bajo esta premisa, se hace necesaria la implantación de un sistema de gestión sustentado en los principios de la Dirección Estratégica. Esto se traduce en la formulación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que permita orientar y dar coherencia a las decisiones que día a día se adoptan en la institución. En este sentido, El presente plan tiene como objetivo fortalecer la gestión estratégica institucional en articulación con los nuevos componentes del Sistema de Educación Superior, planteando los fundamentos, orientaciones y aspiraciones esenciales para los próximos años de vida institucional, en aras de alcanzar mayores estándares de excelencia y eficiencia académica, administrativa, al tiempo de profundizar los niveles de vinculación con la comunidad para contribuir activamente al desarrollo local, regional y nacional.

Cabe indicar, que Plan Estratégico Institucional 2014-2018 para el ITSA es impulsado desde el rectorado, la coordinación académica y llevado a cabo de forma participativa, puesto que es un plan de todos, donde se vinculan personal administrativo y de servicio, docentes y estudiantes. Es así como, se realizan talleres participativos y varias consultas, constituyendo estos talleres espacio de vital importancia para definir el direccionamiento estratégico, partiendo de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La Planificación Estratégica como parte del proceso de la calidad, es un excelente instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales cada vez mayores y una cierta incertidumbre proveniente del dinamismo del entorno. En definitiva, es una apuesta de futuro, basado en una filosofía democrática e inclusiva, liderada por el ente planificador institucional, contando con el apoyo de las principales autoridades institucionales.

Además, este instrumento ha sido concebido para uso y manejo permanente de autoridades, personal académico y personal administrativo del ITSA, quienes en el ejercicio de una metodología inclusiva y participativa, han contribuido para que este anhelo pueda concretarse y construirse desde diferentes miradas, voces y manos.

Por otro lado, éste documento se fundamenta, en el Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Abril 2014, de la Matriz de Evidencias, numeral 1, criterio de pertinencia, indicador de proyecto institucional, evidencia de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), que establece que un plan estratégico institucional debe contener: misión, visión, modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes que fundamenten la pertinencia institucional. Estos elementos proveen una posterior etapa prospectiva de definición, de donde nos encontramos y adónde queremos llegar y cómo pretendemos alcanzar ese futuro deseado al que colectivamente aspiramos, es decir, la estrategia a seguir. Sobre esta base, el proceso completo de Dirección Estratégica, en sus grandes fases, se estructura, con carácter general, del siguiente modo:

1. Análisis externo e interno (diagnóstico institucional)
2. Definición de la misión, visión, valores y estrategias del Instituto.
3. Definición del modelo educativo y pedagógico.
4. Definición de las políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes.

Cabe recalcar que la Planificación Estratégica que se desarrolló se sustenta en los principios de la Constitución de la República, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 (PNBV), la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el respectivo Reglamento Orgánico Interno de la institución elaborado en una primera instancia.

En concordancia con estas consideraciones, la elaboración del Plan Estratégico está inspirado en su orientación a la sociedad y a la calidad, mediante la participación colectiva; asumiendo que la orientación a la sociedad es un proceso de interacción en el que el instituto deberá desarrollar su capacidad de liderazgo, y que la calidad implica desarrollar un modelo de gestión de la calidad en el instituto, y para lograr este objetivo, se requiere trabajar primeramente en los procesos del área

administrativa del ITSA para la interconexión de todos y cada uno de las Unidades de desarrollo institucional.

Marco Normativo

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la Republica en el Art. 350, dispone que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Además en el Art. 351, establece que el Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Asimismo, en el Art. 353, establece que el Sistema de Educación Superior se regirá por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 (PNBV)

La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 280, establece que el Plan Nacional para el Buen Vivir, es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Plan Nacional del Buen Vivir, dentro de las estrategias en relación a la Educación Superior manifiesta: “Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación.”

Sobre esta premisa resulta indispensable revalorizar la educación superior técnica y tecnológica, de la más alta calidad para formar profesionales que aporten al cambio en un contexto social, político y económico.

Entre los fines de la Educación Superior, el mayor compromiso social de estas Instituciones es el de formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social. Además las Instituciones de Educación Superior deben prepararse para educar y formar a profesionales innovadores con capacidades no sólo para aceptar el cambio y adaptarse al mismo, sino también para controlarlo e influir en él. La educación enriquece las culturas, crea entendimiento mutuo y sustenta a las sociedades para el desarrollo inclusivo y pacífico.

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

La Ley Orgánica de Educación Superior en el Art. 93, establece que el principio de calidad es la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Además en el Art. 94, considera que la evaluación de la calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

Para asegurar la calidad de la Educación Superior en el Art. 96, expresa que el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

Reglamento Orgánico Interno del ITSA

En base a la Constitución de la República del Ecuador, al Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, la Ley de Educación Superior; en el Art 5, del Reglamento Interno del ITSA, se establece que la Institución promueve una formación de nivel superior que privilegia la igualdad de oportunidades, la integridad, la diversidad y la multidisciplinariedad, para la producción de innovaciones y aplicaciones tecnológicas en distintos campos y ámbitos del conocimiento, propiciando la formación de profesionales responsables, solidarios y comprometidos con los grandes desafíos de la sociedad ecuatoriana. Sus estudiantes poseen una formación integral basada en procesos, capacidades y valores que promueven su adecuada incorporación en el sector productivo y decidido aporte a los objetivos nacionales de desarrollo.

Además en el Art. 37, referente a la Unidad de Desarrollo Institucional y Evaluación Interna, en el literal a) establece la elaboración y actualización de un Plan Estratégico Institucional que será parte de los procesos de planificación, evaluación y asesoramiento de la institución para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos estratégicos.

Considerando las normativas expuestas se realiza la Planificación Estratégica Institucional para el ITSA alineado con las políticas actuales emitidas en los diferentes niveles de decisión, buscando el fortalecimiento de las nuevas oportunidades y minimizando las amenazas que están actualmente latentes, a través de un direccionamiento adecuado a la transformación y cambio en la gestión del instituto.

Estructura orgánica

- ❖ Órganos de aprobación: Asamblea General u Honorable Consejo Directivo.
- ❖ Órgano de ejecución: Unidad de Desarrollo Institucional y Evaluación Interna.
- ❖ Órganos de participación: Comunidad el ITSA (Personal administrativo, Docentes, Estudiantes y Personal de servicio).
- ❖ Órgano técnico: Unidad de Desarrollo Institucional y Evaluación Interna.

FIN DEL DOCUMENTO BASE

3.1.3 Tercera Etapa: Constitución de las mesas de trabajo para realizar el diagnóstico institucional.

3.1.3.1 Desarrollo

La mesa de trabajo para el despliegue de ésta etapa fue concebida, tanto por la Comisión del PEI, como por la comunidad del ITSA, y como tal, se constituyó por aquellas personas que se comprometieron a participar en este proceso el sábado 3 de mayo de 2014, se trabajó en el Diagnóstico Institucional que quedó avalado en el ACTA ITSA-CA-007-2014 (ver Anexo 9), y que se desarrolló en tres fases:

1. La primera, a partir de la documentación (Documento base del PEI) que fue remitida por parte de la Secretaría General del ITSA a los participantes para el Diagnóstico Institucional.
2. La segunda, correspondiente a la conformación de la mesa de trabajo para el análisis institucional y posterior exposición y debate de propuestas.
3. Y la tercera, de concreción y priorización de propuestas para definir el Diagnóstico Institucional, que posteriormente fue analizada en la siguiente etapa por la Comisión del PEI.

3.1.3.2 Resultado

El logro de ésta etapa fue el Diagnóstico Institucional, que se realizó a partir de un análisis detallado de los factores tanto externos como internos que de una u otra forma tienen incidencia en el desarrollo de las actividades y en la toma de decisiones del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

INICIO DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Análisis Externo

El análisis externo es el entorno en que el ITSA desarrolla su actividad ajenos a su control que inciden sobre ella y suponen retos para su desenvolvimiento futuro. Es decir, la institución tiene que reconocer y evadir o transformar las amenazas y aprovechar las oportunidades. De otra forma, corre el riesgo de fracasar. Por tanto, este análisis es una herramienta para observar los cambios del exterior y sacarles el mayor provecho. En síntesis:

La Oportunidad es toda situación favorable, actual o futura, que incluye las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización; mientras que, la Amenaza es toda situación

desfavorable, actual o futura, que forman parte del entorno en que se desempeña la institución, que están fuera del control del establecimiento y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma. En este sentido, las oportunidades y amenazas detectadas en el ITSA, se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Análisis externo

No.	OPORTUNIDADES
O1	La convergencia hacia el nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.
O2	Proyecto de reconversión de los institutos de formación técnica y tecnológica.
O3	Apoyo del gobierno a la educación técnica y tecnológica.
O4	Se han definido sectores estratégicos para el desarrollo nacional.
O5	Crecimiento económico y de empleo en el cantón, sobre todo en el sector productivo, industrial y de turismo.
O6	Asignación de nuevas carreras técnicas y tecnológicas por la SENESCYT.
O7	Participación en eventos tecnológicos institucionales.
O8	Las necesidades de formación superior técnica y tecnológica en el cantón debido al incremento de la población estudiantil.

No.	AMENAZAS
A1	Financiación pública limitada.
A2	Instituto ubicado en una zona rural y poco conocido, que dificulta el establecimiento de alianzas.
A3	Limitaciones en la contratación y vinculación del personal.
A4	Posibles sanciones por incumplimiento de la ley en lo referente a los contratos del personal docente y administrativo.
A5	Categorización de la institución.
A6	Falta de transporte para los sectores alejados.
A7	Desconocimiento del proceso de ingreso a la educación superior.
A8	Desvalorización de las carreras técnicas y tecnológicas por el entorno competitivo.

Análisis Interno

El análisis interno consiste en el diagnóstico de la institución, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades. En concreto, las Fortalezas son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la institución para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y la sitúa en buenas condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

Por el contrario, una Debilidad es una posición desfavorable para la institución y que impide estar en buenas condiciones para afrontar con garantías las oportunidades y amenazas del entorno. En este sentido, las fortalezas y debilidades identificadas en el ITSA se despliegan en la Tabla 4.

Tabla 4**Análisis interno**

No.	FORTALEZAS
F1	Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.
F2	Personal administrativo, docente y de servicios mayoritariamente joven, dinámico, comprometido y capacitado.
F3	La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.
F4	Único Instituto Tecnológico Superior del cantón.
F5	Docentes con experiencia en el campo profesional y académico.
F6	Personal administrativo y docente con título de cuarto nivel.
F7	Actualización curricular en las diferentes carreras.
F8	Servicio de biblioteca e internet inalámbrico.
F9	Herramientas de planificación y gestión docente.
F10	Capacitación a sectores productivos.
F11	Trayectoria y vida institucional.
No.	DEBILIDADES
D1	Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y de coherencia a la toma de decisiones de la institución.
D2	No se han definido procesos en el área administrativa y académica del Instituto.
D3	Reducido espacio para desarrollar las funciones administrativas y actividades extracurriculares de los docentes.
D4	Falta de continuidad y seguimientos a los convenios interinstitucionales.
D5	Ausencia de presupuesto para la inversión en la institución.
D6	Falta de recursos para la capacitación del personal docente y administrativo.
D7	Carencia de sistemas (softwares) que ayuden agilizar los procesos en la gestión institucional.
D8	Desactualización de los sistemas informáticos de gestión académica, administrativa y financiera.
D9	Ausencia de documentos e información de periodos anteriores.
D10	No existe estabilidad laboral para los docentes, puesto que trabajan en condiciones de prestación de servicios profesionales.
D11	No existe un modelo educativo Institucional.
D12	Infraestructura y equipamiento inadecuados para ejercer la docencia.
D13	Ausencia de un modelo para la evaluación docente.
D14	Desconocimiento de los deberes y derechos de los docentes y de los estudiantes.
D15	Falta de un reglamento orgánico interno del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.
D16	Escaso compromiso y falta de puntualidad de los docentes.
D17	Escaso número de estudiantes y niveles académicos.
D18	Falta de posicionamiento de la imagen institucional.
D19	Deficiente cultura de investigación.
D20	Dependencia de la infraestructura que pertenece a la Unidad Educativa Aloasí.

FIN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1.4 Cuarta Etapa: Síntesis e integración de propuestas

3.1.4.1 Desarrollo

Para realizar ésta etapa, la mesa de trabajo fue concebida por la Comisión del PEI con el fin de analizar, sintetizar e integrar las propuestas presentadas en el Diagnóstico Institucional a través del análisis matricial, conforme a las siguientes fases:

1. La primera, correspondiente a las reuniones de trabajo de la Comisión del PEI para realizar el análisis matricial, levantando en las respectivas ACTAS (ver Anexos 10 y 11).
2. La segunda, para realizar el análisis matricial, con el fin de visualizar todos los factores importantes que se estudiaron en el análisis externo e interno del Instituto.
3. Y la tercera, de análisis, síntesis e integración de propuestas para desarrollar la Matriz de Síntesis Estratégica.

3.1.4.2 Resultado

El FODA es una herramienta básica que establece un diagnóstico de la institución apoyándose en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ésta herramienta provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

INICIO DEL ANÁLISIS MATRICIAL

Para realizar el análisis FODA, concentrando la atención en aquellos elementos más importantes para el Instituto Tecnológico Superior Aloasí, ya sea por el impacto que causen en ésta, si se trata de factores externos, o por su capacidad para enfrentar los retos derivados de la dinámica del entorno, en referencia a los factores internos, se procedió a evaluar en qué medida:

- ❖ Las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades detectadas.
- ❖ Las fortalezas ayudan a defendernos de las amenazas detectadas.
- ❖ Las oportunidades detectadas se ven condicionados por las debilidades de la institución.

Las debilidades de la institución intensifican el impacto de las amenazas detectadas.

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados, los resultados alcanzados se expresan en las siguientes Tablas:

Tabla 5

Matriz de resumen

OPORTUNIDADES	
O1	La convergencia hacia el nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.
O2	Proyecto de reconversión de los institutos de formación técnica y tecnológica.
O3	Apoyo del gobierno a la educación técnica y tecnológica.
O4	Se han definido sectores estratégicos para el desarrollo nacional.
O5	Crecimiento económico y de empleo en el cantón, sobre todo en el sector productivo, industrial y de turismo.
O6	Asignación de nuevas carreras técnicas y tecnológicas por la SENESCYT.
O7	Participación en eventos tecnológicos institucionales.
O8	Las necesidades de formación superior técnica y tecnológica en el cantón debido al incremento de la población estudiantil.
AMENAZAS	
A1	Financiación pública limitada.
A2	Instituto ubicado en una zona rural y poco conocido, que dificulta el establecimiento de alianzas.
A3	Limitaciones en la contratación y vinculación del personal.
A4	Posibles sanciones por incumplimiento de la ley en lo referente a los contratos del personal docente y administrativo.
A5	Categorización de la institución.
A6	Falta de transporte para los sectores alejados.
A7	Desconocimiento del proceso de ingreso a la educación superior.
A8	Desvalorización de las carreras técnicas y tecnológicas por el entorno competitivo.
DEBILIDADES	
D1	Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y de coherencia a la toma de decisiones de la institución.
D2	No se han definido procesos en el área administrativa y académica del Instituto.
D3	Reducido espacio para desarrollar las funciones administrativas y actividades extracurriculares de los docentes.
D4	Falta de continuidad y seguimientos a los convenios interinstitucionales.
D5	Ausencia de presupuesto para la inversión en la institución.
D6	Falta de recursos para la capacitación del personal docente y administrativo.
D7	Carencia de sistemas (softwares) que ayuden agilizar los procesos en la gestión institucional.
D8	Desactualización de los sistemas informáticos de gestión académica, administrativa y financiera.
D9	Ausencia de documentos e información de periodos anteriores.
D10	No existe estabilidad laboral para los docentes, puesto que trabajan en condiciones de prestación de servicios profesionales.
D11	No existe un modelo educativo Institucional.
D12	Infraestructura y equipamiento inadecuados para ejercer la docencia.

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

D13	Ausencia de un modelo para la evaluación docente.
D14	Desconocimiento de los deberes y derechos de los docentes y de los estudiantes.
D15	Falta de un reglamento orgánico interno del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.
D16	Escaso compromiso y falta de puntualidad de los docentes.
D17	Escaso número de estudiantes y niveles académicos.
D18	Falta de posicionamiento de la imagen institucional.
D19	Deficiente cultura de investigación.
D20	Dependencia de la infraestructura que pertenece a la Unidad Educativa Aloasí.
FORTALEZAS	
F1	Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.
F2	Personal administrativo, docente y de servicios mayoritariamente joven, dinámico, comprometido y capacitado.
F3	La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.
F4	Único Instituto Tecnológico Superior del cantón.
F5	Docentes con experiencia en el campo profesional y académico.
F6	Personal administrativo y docente con título de cuarto nivel.
F7	Actualización curricular en las diferentes carreras.
F8	Servicio de biblioteca e internet inalámbrico.
F9	Herramientas de planificación y gestión docente.
F10	Capacitación a sectores productivos.
F11	Trayectoria y vida institucional.

Tabla 6**Matrices de impacto**

MATRIZ "F"				
FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.		X	
F2	Personal administrativo, docente y de servicios mayoritariamente joven, dinámico, comprometido y capacitado.	X		
F3	La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.	X		
F4	Único Instituto Tecnológico Superior del cantón.	X		
F5	Docentes con experiencia en el campo profesional y académico.	X		
F6	Personal administrativo y docente con título de cuarto nivel.		X	
F7	Actualización curricular en las diferentes carreras.		X	
F8	Servicio de biblioteca e internet inalámbrico.			X
F9	Herramientas de planificación y gestión docente.		X	
F10	Capacitación a sectores productivos.		X	
F11	Trayectoria y vida institucional.		X	

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

MATRIZ "O"				
	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	La convergencia hacia el nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.	X		
O2	Proyecto de reconversión de los institutos de formación técnica y tecnológica.	X		
O3	Apoyo del gobierno a la educación técnica y tecnológica.	X		
O4	Se han definido sectores estratégicos para el desarrollo nacional.		X	
O5	Crecimiento económico y de empleo en el cantón, sobre todo en el sector productivo, industrial y de turismo.	X		
O6	Asignación de nuevas carreras técnicas y tecnológicas por la SENESCYT.	X		
O7	Participación en eventos tecnológicos institucionales.		X	
O8	Las necesidades de formación superior técnica y tecnológica en el cantón debido al incremento de la población estudiantil.	X		

MATRIZ "D"				
	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y de coherencia a la toma de decisiones de la institución.	X		
D2	No se han definido procesos en el área administrativa y académica del Instituto.	X		
D3	Reducido espacio para desarrollar las funciones administrativas y actividades extracurriculares de los docentes.		X	
D4	Falta de continuidad y seguimientos a los convenios interinstitucionales.		X	
D5	Ausencia de presupuesto para la inversión en la institución.	X		
D6	Falta de recursos para la capacitación del personal docente y administrativo.		X	
D7	Carencia de sistemas (softwares) que ayuden agilizar los procesos en la gestión institucional.	X		
D8	Desactualización de los sistemas informáticos de gestión académica, administrativa y financiera.		X	
D9	Ausencia de documentos e información de periodos anteriores.		X	
D10	No existe estabilidad laboral para los docentes, puesto que trabajan en condiciones de prestación de servicios profesionales.	X		
D11	No existe un modelo educativo Institucional.	X		

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

D12	Infraestructura y equipamiento inadecuados para ejercer la docencia.		X
D13	Ausencia de un modelo para la evaluación docente.	X	
D14	Desconocimiento de los deberes y derechos de los docentes y de los estudiantes.		X
D15	Falta de un reglamento orgánico interno del Instituto Tecnológico Superior Alosí.	X	
D16	Escaso compromiso y falta de puntualidad de los docentes.		X
D17	Escaso número de estudiantes y niveles académicos.		X
D18	Falta de posicionamiento de la imagen institucional.		X
D19	Deficiente cultura de investigación.	X	
D20	Dependencia de la infraestructura que pertenece a la Unidad Educativa Alosí.	X	

MATRIZ "A"

	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Financiación pública limitada.	X		
A2	Instituto ubicado en una zona rural y poco conocido, que dificulta el establecimiento de alianzas.			X
A3	Limitaciones en la contratación y vinculación del personal.	X		
A4	Posibles sanciones por incumplimiento de la ley en lo referente a los contratos del personal docente y administrativo.		X	
A5	Categorización de la institución.		X	
A6	Falta de transporte para los sectores alejados.			X
A7	Desconocimiento del proceso de ingreso a la educación superior.		X	
A8	Desvalorización de las carreras técnicas y tecnológicas por el entorno competitivo.	X		

Tabla 7

Matriz de evaluación interna

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PESO RELATIVO	TOTAL
Personal administrativo, docente y de servicios mayoritariamente joven, dinámico, comprometido y capacitado.	4	0,111	0,444
La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.	4	0,111	0,444
Único Instituto Tecnológico Superior del cantón.	4	0,111	0,444

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

Docentes con experiencia en el campo profesional y académico.	3	0,083	0,250
Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.	3	0,083	0,250
Actualización curricular en las diferentes carreras.	3	0,083	0,250
DEBILIDADES			
Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y de coherencia a la toma de decisiones de la institución.	1	0,028	0,028
No se han definido procesos en el área administrativa y académica del Instituto.	1	0,028	0,028
Falta de continuidad y seguimientos a los convenios interinstitucionales.	2	0,056	0,111
Ausencia de presupuesto para la inversión en la institución.	1	0,028	0,028
Carencia de sistemas (softwares) que ayuden agilizar los procesos en la gestión institucional.	1	0,028	0,028
No existe estabilidad laboral para los docentes, puesto que trabajan en condiciones de prestación de servicios profesionales.	1	0,028	0,028
No existe un modelo educativo Institucional.	1	0,028	0,028
Ausencia de un modelo para la evaluación docente.	2	0,056	0,111
Falta de un reglamento orgánico interno del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.	1	0,028	0,028
Falta de posicionamiento de la imagen institucional.	2	0,056	0,111
Deficiente cultura de investigación.	1	0,028	0,028
Dependencia de la infraestructura que pertenece a la Unidad Educativa Aloasí.	1	0,028	0,028
TOTAL	36	1	2,667

CALIFICACIÓN

1 si representa una Debilidad MAYOR

2 si representa una Debilidad MENOR

3 si representa una Fortaleza MENOR

4 si representa una Fortaleza MAYOR

Tabla 8**Matriz de evaluación externa**

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PESO RELATIVO	TOTAL
La convergencia hacia el nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.	4	0,133	0,533
Proyecto de reconversión de los institutos de formación técnica y tecnológica.	4	0,133	0,533
Apoyo del gobierno a la educación técnica y tecnológica.	4	0,133	0,533
Crecimiento económico y de empleo en el cantón, sobre todo en el sector productivo, industrial y de turismo.	4	0,133	0,533
Asignación de nuevas carreras técnicas y tecnológicas por la SENESCYT.	4	0,133	0,533
Las necesidades de formación superior técnica y tecnológica en el cantón debido al incremento de la población estudiantil.	3	0,100	0,300
AMENAZAS			
Financiación pública limitada.	1	0,033	0,033
Limitaciones en la contratación y vinculación del personal.	1	0,033	0,033
Categorización de la institución.	2	0,067	0,133
Desconocimiento del proceso de ingreso a la educación superior.	2	0,067	0,133
Desvalorización de las carreras técnicas y tecnológicas por el entorno competitivo.	1	0,033	0,033
TOTAL	30	1	3,333

CALIFICACIÓN**1** si representa una Amenaza MAYOR**2** si representa una Amenaza MENOR**3** si representa una Oportunidad MENOR**4** si representa una Oportunidad MAYOR

Matrices de Acción

Tabla 9

Matriz “FO”

		PONDERACION									
		ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1									
		OPORTUNIDADES									
		La convergencia hacia el nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica. Proyecto de reconversión de los institutos de formación técnica y tecnológica. Apoyo del gobierno a la educación técnica y tecnológica. Se han definido sectores estratégicos para el desarrollo nacional. Crecimiento económico y de empleo en el cantón, sobre todo en el sector productivo, industrial y de turismo. Asignación de nuevas carreras técnicas y tecnológicas por la SENESCYT. Participación en eventos tecnológicos institucionales. Las necesidades de formación superior técnica y tecnológica en el cantón debido al incremento de la población estudiantil.									
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		
F1	Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.	3	1	3	1	1	1	3	1	14	
F2	Personal administrativo, docente y de servicios mayoritariamente joven, dinámico, comprometido y capacitado.	5	5	3	1	1	3	3	3	24	
F3	La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.	5	5	1	1	5	1	1	1	20	
F4	Único Instituto Tecnológico Superior del cantón.	5	5	5	5	3	5	3	5	36	
F5	Docentes con experiencia en el campo profesional y académico.	3	3	3	3	1	3	3	3	22	
F6	Personal administrativo y docente con título de cuarto nivel.	3	3	3	3	1	3	3	3	22	
F7	Actualización curricular en las diferentes carreras.	5	1	1	3	3	3	1	1	18	
F8	Servicio de biblioteca e internet inalámbrico.	3	1	3	1	1	3	1	1	14	
F9	Herramientas de planificación y gestión docente.	3	1	3	1	1	3	1	1	14	
F10	Capacitación a sectores productivos.	3	1	5	3	5	1	3	5	26	
F11	Trayectoria y vida institucional.	1	1	1	1	1	3	3	3	14	
		39	27	31	23	23	29	25	27		

Tabla 10

Matriz “DA”

		PONDERACION								
		ALTA: 5								
		MEDIA: 3								
		BAJA: 1								
		AMENAZAS								
		Financiación pública limitada.	Instituto ubicado en una zona rural y poco conocido, que dificulta el establecimiento de alianzas.	Limitaciones en la contratación y vinculación del personal.	Posibles sanciones por incumplimiento de la ley en lo referente a los contratos del personal docente y administrativo.	Categorización de la institución.	Falta de transporte para los sectores alejados.	Desconocimiento del proceso de ingreso a la educación superior.	Desvalorización de las carreras técnicas y tecnológicas por el entorno competitivo.	
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
D1	Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y de coherencia a la toma de decisiones de la institución.	3	3	3	1	5	1	1	3	20
D2	No se han definido procesos en el área administrativa y académica del Instituto.	3	1	5	1	5	1	1	1	18
D3	Reducido espacio para desarrollar las funciones administrativas y actividades extracurriculares de los docentes.	3	1	1	1	3	1	1	1	12
D4	Falta de continuidad y seguimientos a los convenios interinstitucionales.	1	1	1	1	3	1	1	1	10
D5	Ausencia de presupuesto para la inversión en la institución.	5	1	5	1	3	1	1	1	18
D6	Falta de recursos para la capacitación del personal docente y administrativo.	3	1	1	1	3	1	1	1	12
D7	Carencia de sistemas (softwares) que ayuden agilizar los procesos en la gestión institucional.	5	1	1	1	5	1	1	1	16
D8	Desactualización de los sistemas informáticos de gestión académica, administrativa y financiera.	5	1	1	1	5	1	1	1	16
D9	Ausencia de documentos e información de periodos anteriores.	1	1	1	1	5	1	1	1	12
D10	No existe estabilidad laboral para los docentes, puesto que trabajan en condiciones de prestación de servicios profesionales.	5	1	5	3	3	1	1	1	20

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

D11	No existe un modelo educativo Institucional.	1	1	3	1	5	1	1	3	16
D12	Infraestructura y equipamiento inadecuados para ejercer la docencia.	3	1	1	1	3	1	1	3	14
D13	Ausencia de un modelo para la evaluación docente.	1	1	3	1	3	1	1	1	12
D14	Desconocimiento de los deberes y derechos de los docentes y de los estudiantes.	1	1	1	1	3	1	1	1	10
D15	Falta de un reglamento orgánico interno del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.	1	1	5	5	5	1	1	1	20
D16	Escaso compromiso y falta de puntualidad de los docentes.	1	1	3	1	1	1	1	1	10
D17	Escaso número de estudiantes y niveles académicos.	1	3	1	1	3	3	3	5	20
D18	Falta de posicionamiento de la imagen institucional.	3	1	1	1	1	1	1	5	14
D19	Deficiente cultura de investigación.	5	1	3	1	3	1	1	1	16
D20	Dependencia de la infraestructura que pertenece a la Unidad Educativa Aloasí.	5	1	1	1	3	1	1	1	14
		56	24	46	26	70	22	22	34	

Tabla 11

Matriz "FA"

		PONDERACION									
		ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1									
		AMENAZAS									
		Financiación pública limitada.									
		Instituto ubicado en una zona rural y poco conocido, que dificulta el establecimiento de alianzas.									
		Limitaciones en la contratación y vinculación del personal.									
		Posibles sanciones por incumplimiento de la ley en lo referente a los contratos del personal docente y administrativo.									
		Categorización de la institución.									
		Falta de transporte para los sectores alejados.									
		Desconocimiento del proceso de ingreso a la educación superior.									
		Desvalorización de las carreras técnicas y tecnológicas por el entorno competitivo.									
		FORTALEZAS									
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		
F1	Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.	3	3	1	1	3	1	1	3	16	
F2	Personal administrativo, docente y de servicios mayoritariamente joven, dinámico, comprometido y capacitado.	1	1	1	1	3	1	1	3	12	

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

F3	La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.	3	3	1	1	3	1	1	3	16
F4	Único Instituto Tecnológico Superior del cantón.	1	3	1	1	3	1	1	1	12
F5	Docentes con experiencia en el campo profesional y académico.	1	1	1	1	3	1	1	3	12
F6	Personal administrativo y docente con título de cuarto nivel.	1	1	1	1	3	1	1	3	12
F7	Actualización curricular en las diferentes carreras.	1	1	1	1	3	1	1	3	12
F8	Servicio de biblioteca e internet inalámbrico.	3	1	1	1	3	1	1	1	12
F9	Herramientas de planificación y gestión docente.	1	1	1	1	3	1	1	3	12
F10	Capacitación a sectores productivos.	3	3	1	1	3	1	1	3	16
F11	Trayectoria y vida institucional.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
		19	19	11	11	31	11	11	27	

Tabla 12

Matriz "DO"

		PONDERACION									
		ALTA: 5									
		MEDIA: 3									
		BAJA: 1									
		OPORTUNIDADES									
		La convergencia hacia el nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.									
		Proyecto de reconversión de los institutos de formación técnica y tecnológica.									
		Apoyo del gobierno a la educación técnica y tecnológica.									
		Se han definido sectores estratégicos para el desarrollo nacional.									
		Crecimiento económico y de empleo en el cantón, sobre todo en el sector productivo, industrial y de turismo.									
		Asignación de nuevas carreras técnicas y tecnológicas por la SENESCYT.									
		Participación en eventos tecnológicos institucionales.									
		Las necesidades de formación superior técnica y tecnológica en el cantón debido al incremento de la población estudiantil.									
		DEBILIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	
D1	Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y de coherencia a la toma de decisiones de la institución.	5	3	3	1	1	1	1	1	1	16
D2	No se han definido procesos en el área administrativa y académica del Instituto.	5	3	3	1	1	1	1	1	1	16

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

D3	Reducido espacio para desarrollar las funciones administrativas y actividades extracurriculares de los docentes.	5	5	3	1	1	3	1	1	20
D4	Falta de continuidad y seguimientos a los convenios interinstitucionales.	3	1	3	1	1	1	1	1	12
D5	Ausencia de presupuesto para la inversión en la institución.	5	5	5	3	1	3	1	1	24
D6	Falta de recursos para la capacitación del personal docente y administrativo.	3	3	5	1	1	1	1	1	16
D7	Carencia de sistemas (softwares) que ayuden agilizar los procesos en la gestión institucional.	3	3	3	1	1	1	1	1	14
D8	Desactualización de los sistemas informáticos de gestión académica, administrativa y financiera.	3	3	3	1	1	1	1	1	14
D9	Ausencia de documentos e información de periodos anteriores.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D10	No existe estabilidad laboral para los docentes, puesto que trabajan en condiciones de prestación de servicios profesionales.	5	5	5	1	1	3	1	1	22
D11	No existe un modelo educativo Institucional.	5	3	3	3	3	5	1	3	26
D12	Infraestructura y equipamiento inadecuados para ejercer la docencia.	5	5	5	3	1	3	1	1	24
D13	Ausencia de un modelo para la evaluación docente.	3	3	1	1	1	3	1	1	14
D14	Desconocimiento de los deberes y derechos de los docentes y de los estudiantes.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D15	Falta de un reglamento orgánico interno del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.	5	5	3	1	1	3	1	1	20
D16	Escaso compromiso y falta de puntualidad de los docentes.	3	3	3	1	1	1	1	1	14
D17	Escaso número de estudiantes y niveles académicos.	3	5	5	1	3	3	1	5	26
D18	Falta de posicionamiento de la imagen institucional.	3	5	5	1	3	5	3	3	28
D19	Deficiente cultura de investigación.	5	5	5	3	3	3	3	1	28
D20	Dependencia de la infraestructura que pertenece a la Unidad Educativa Aloasí.	5	5	5	1	1	3	1	1	22
		76	72	70	28	28	46	24	28	

Tabla 13

Matriz de síntesis estratégica

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	O1	La convergencia hacia el nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.	A1	Financiación pública limitada.
		O2	Proyecto de reconversión de los institutos de formación técnica y tecnológica.	A2	Instituto ubicado en una zona rural y poco conocido, que dificulta el establecimiento de alianzas.
		O3	Apoyo del gobierno a la educación técnica y tecnológica.	A5	Categorización de la institución.
		O6	Asignación de nuevas carreras técnicas y tecnológicas por la SENESCYT.	A8	Desvalorización de las carreras técnicas y tecnológicas por el entorno competitivo.
		O8	Las necesidades de formación superior técnica y tecnológica en el cantón debido al incremento de la población estudiantil.		
		FORTALEZAS	FO	FA	
F1	Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.	E1	F1-O1-O2-O3. Proponer y desarrollar planes, programas y proyectos de vinculación con la sociedad que fortalezcan las alianzas entre el instituto y la colectividad.	E16	F1-A2. Afianzar la vinculación con la comunidad local y las instituciones sociales para fortalecer las alianzas entre el instituto y la colectividad.
F2	Personal administrativo, docente y de servicios mayoritariamente joven, dinámico, comprometido y capacitado.	E2	F2-O1-O2-O3. Promover el desarrollo y mejoramiento del proceso educativo, aprovechando el talento humano con el fin de ser partícipes del nuevo modelo de educación técnica y tecnológica.	E17	F2-A5. Gestionar con el talento humano el desarrollo de la documentación que sustente los requerimientos del modelo de evaluación institucional que plantea el CEAACES.
F3	La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.	E3	F3-O1. Establecer convenios con las instituciones públicas y privadas para que los estudiantes tengan una formación dual acorde al nuevo modelo de educación técnica y tecnológica.	E18	F3-A2-A8. Realizar convenios con el sector productivo del entorno, para el desarrollo de las prácticas pre-profesionales con el fin fortalecer las destrezas y habilidades del estudiante.
F4	Único Instituto Tecnológico Superior del cantón.	E4	F4-O8. Realizar jornadas de información de las carreras que ofrece el instituto en las unidades educativas del sector, con el fin de captar la población estudiantil.	E19	F4-A2-A8. Generar proyectos de innovación tecnológica que permitan el posicionamiento institucional a nivel local, regional y nacional.
F10	Capacitación a sectores productivos.	E5	F10-O1-O2-O3. Fortalecer los programas de capacitación a los sectores productivos del cantón, para estar alineados al nuevo modelo de educación técnica y tecnológica.	E20	F10-A2-A8. Ampliar los programas de capacitación a los sectores productivos del cantón, con la finalidad de financiar los proyectos a corto plazo que la institución requiere.
		DEBILIDADES	DO	DA	
D1	Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y de coherencia a la toma de decisiones de la institución.	E6	D1-O1-O2. Elaborar e implementar un Plan Estratégico Institucional que dirija la gestión del Instituto para ser parte del nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.	E21	D1-A1-A3. Promover jornadas de capacitación en direccionamiento estratégicos al personal del ITSA, aprovechando el talento humano capacitado que labora en la institución.

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

D2	No se han definido procesos en el área administrativa y académica del Instituto.	E7	D2-O1-O2. Levantar y documentar los procesos del área administrativa del Instituto para mejorar la gestión académica, alineados al nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.	E22	D2-A1-A3. Capacitar al personal del ITSA en el sistema de gestión de calidad de la educación superior para el levantamiento y documentación de los procesos de la institución.
D5	Ausencia de presupuesto para la inversión en la institución.	E8	D5-O1-O2-O6. Gestionar con los organismos competentes la asignación de recursos para viabilizar el proyecto de reconversión del instituto.	E23	D5-A1. Realizar planes de autogestión con programas de capacitación al sector productivo y de servicios del entorno.
D10	No existe estabilidad laboral para los docentes, puesto que trabajan en condiciones de prestación de servicios profesionales.	E9	D10-O1-O2-O3. Gestionar la convocatoria a concursos de méritos y oposición del personal administrativo y docentes del instituto para la asignación de nombramientos.	E9	D10-A1-A3. Gestionar la convocatoria a concursos de méritos y oposición del personal administrativo y docentes del instituto para la asignación de nombramientos.
D11	No existe un modelo educativo Institucional.	E10	D11-O1-O2. Elaborar un Modelo Educativo Institucional para afrontar la complejidad de las nuevas realidades educativas.	E24	D11-A5. Realizar un modelo de evaluación continua al personal que trabaja en la institución para mejorar y asegurar la calidad de la educación superior.
D12	Infraestructura y equipamiento inadecuados para ejercer la docencia.	E11	D12-O1-O2-O6. Gestionar con los organismos competentes la asignación de recursos para viabilizar el proyecto de reconversión del instituto.	E25	D12-A1-A5. Optimizar las instalaciones que posee la institución para el mejoramiento de las funciones administrativas y académicas.
D15	Falta de un reglamento orgánico interno del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.	E12	D15-O1-O2. Realizar un Reglamento Orgánico Interno como herramienta básica de apoyo a la gestión, que oriente las actuaciones de cada uno de los organismos de gobierno y de las unidades que conforman el ITSA.	E26	D15-A5. Socializar a la comunidad del ITSA la importancia de trabajar con un sistema de gestión de la calidad para promover y desarrollar una cultura de excelencia y garantizar la educación superior a la sociedad.
D17	Escaso número de estudiantes y niveles académicos.	E13	D17-O1-O2. Fortalecer la imagen del ITSA siendo parte del proyecto de reconversión de los institutos técnicos y tecnológicos para crecer institucionalmente.	E27	D17-A5. Informar periódicamente al SENESCYT las actividades que el instituto desarrolla en el campo académico y administrativo.
D18	Falta de posicionamiento de la imagen institucional.	E14	D18-O1-O2. Diseñar un plan de Marketing que permita identificar los medios necesarios para conseguir alcanzar los objetivos propuestos por la institución.	E28	D18-A8. Desarrollar una intensa campaña de difusión hacia las unidades educativas, sectores productivos, de servicios y ciudadanía en general, sobre la oferta académica y proyectos de importancia que desarrolla la institución a la sociedad.
D19	Deficiente cultura de investigación.	E15	D19-O1-O2-O3. Desarrollar programas de investigación aprovechando el talento humano capacitado y comprometido con la institución.	E29	D19-A1-A3. Gestionar convenios de cooperación financiera y tecnológica, para el desarrollo de proyectos de investigación.

FIN DEL ANÁLISIS MATRICIAL

3.1.5 Quinta Etapa: Definición del direccionamiento estratégico del ITSA

3.1.5.1 Desarrollo

En ésta etapa, la Comisión del PEI se constituyó para definir el Direccionamiento Estratégico del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, desde un enfoque sistemático, lógico y objetivo para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas, ya que el propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la misma se desarrolló en dos fases:

1. La primera, a partir de la reunión que realizó la Comisión del PEI, levantado en el ACTA CA-010-2014 (ver Anexo 12) para analizar las matrices establecidas, previo a la definición del direccionamiento estratégico del ITSA.
2. Y la segunda, de análisis y priorización de propuestas para definir el direccionamiento estratégico del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

3.1.5.2 Resultado

El direccionamiento estratégico es un instrumento metodológico que se fundamenta en la obtención de un aspecto común para el Instituto Tecnológico Superior Aloasí. Es decir, permite unificar criterios, prosperar y aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento, con el fin de establecer la misión, la visión, los valores, los objetivos las políticas y las estrategias.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Filosofía Institucional

Con historia institucional desde 1978, el Instituto Tecnológico Superior Aloasí (I.T.S.A.) constituye el resultado de la tenacidad y esfuerzo de diversas generaciones de educadores comprometidos con la labor social y el desarrollo nacional. A fuerza de trabajo e innovación educativa, el I.T.S.A. ha labrado un prestigio académico que lo proyecta como uno de los institutos públicos más representativos del cantón y la provincia, siempre a la vanguardia de la formación superior en áreas técnicas y especializadas.

Ubicado en un entorno natural privilegiado, a las faldas del cerro “El Corazón”, desde el 2004 el I.T.S.A. contribuye al crecimiento nacional a través de una sólida

formación académica de nivel superior, a partir de la cual se apunta a generar talento humano crítico, creativo y capacitado para actuar propositivamente en los desafíos que impone la sociedad contemporánea, desde los valores supremos de libertad, inclusión, equidad y solidaridad.

El Instituto Tecnológico Superior Aloasí, está de acuerdo con las exigencias de la pedagogía moderna, los avances de la ciencia, tecnología y cultura. Nuestra pedagogía unida al quehacer humano y filosófico, se fundamenta en los principios de educación por competencias laborales que ofrece una formación integral de la persona en su medio cultural y profesional, fortaleciendo su fe en sus potencialidades humanas, atendiendo los aspectos: intelectuales, procedimentales y actitudinales, académico, artístico y deportivo; ayudándoles a crecer y desarrollar su personalidad que les capacite a contribuir en el bien común de la localidad.

Principios

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la Institución, y definen el liderazgo de la misma. En decir, son leyes o normas de conducta que están orientadas a la acción. Verdad o idea que sirve de máxima orientación para una conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización. En este sentido, nuestra Institución se enfoca en cinco principios pedagógicos que son:

- ❖ Responsabilidad: (Individual y social), como eje del compromiso de vida de las personas, por lo cual, en toda acción formativa debe primar el sentido del deber, expresado en el cumplimiento de las metas académicas y formativas encomendadas tanto a estudiantes como a maestros.
- ❖ Comprensión: No es suficiente contemplar temas y contenidos, sino buscar el entendimiento, la comprensión de las estudiantes para que puedan aplicar en su vida los conocimientos desde un sentido ético y posibilitando el crecimiento como persona.
- ❖ Educar en el amor: La persona por encima de los conocimientos. La exigencia académica debe acompañarse del afecto.
- ❖ Educar para el cambio: Se debe atender a las nuevas disposiciones y retos, tomando siempre lo mejor, es decir, todo aquello que va de la mano de la

sabiduría humana, con la finalidad de enfrentar a las incertidumbres que oferta el mundo actual.

- ❖ Educar para buscar soluciones: Ver en cada situación o comportamiento, más de lo que aparentemente se puede observar. Esto requiere de una mirada integral de los educandos, explorando de manera amplia en las causas de un bajo rendimiento académico no para recriminarlo sino para remediarlo.

Valores

Los valores son descriptores morales que muestran las responsabilidades éticas y sociales en el desarrollo de las labores de la institución. Es decir, son el conjunto de pautas que la organización establece para que las personas en las relaciones sociales regulen su comportamiento ante cualquier situación. Dentro del ITSA, se define formalmente los siguientes valores:

- ❖ Liderazgo: Proceso permanente de formación de líderes, con habilidades técnicas y tecnológicas que permitan influir en los equipos de trabajo, con entusiasmo para el cumplimiento de metas, objetivos y permanentemente comprometidos con la sociedad.
- ❖ Servicio: Vocación de servicio comunitario, cumpliendo con la función social y atención para beneficiar a los sectores rurales y marginados de la población.
- ❖ Ética: Constituye la doctrina de la moral con normas que regulan el comportamiento, desde el punto de vista del bien y que llevan al profesional a comportarse de acuerdo a las exigencias de la sociedad.
- ❖ Igualdad: La institución promueve una formación de nivel superior que privilegia la igualdad de oportunidades, condición indispensable para el buen vivir.
- ❖ Responsabilidad: Virtud de cumplir con eficiencia las tareas encomendadas y asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.
- ❖ Respeto: Reconoce en sí y en los demás los derechos y virtudes con dignidad que interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.

Declaración de la Misión y Visión Institucional

La misión es la expresión del propósito genérico o razón de ser fundamental que justifica la existencia de la institución, y en ella debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que el ITSA se orienta y destina sus servicios. También debe contener los valores en los que se asienta. Definirá, pues, su identidad y personalidad, diferenciándola del resto de Institutos (ver Tabla 14).

La visión ha de expresar el estado ideal de la institución en el largo plazo, es decir, es una declaración de cómo debería ser y actuar el ITSA en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes. Debe ser inspiradora, clara y retadora, al igual que coherente con la misión (ver Tabla 15).

La actividad educativa se desarrollará atendiendo los fundamentos filosóficos, conceptuales y legales que definen y orientan nuestras decisiones y actividades académicas, por lo que, la misión y visión establecidas son:

Tabla 14

Definición de la misión del ITSA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ALOASÍ	
1. ¿Qué somos?	Una institución pública.
2. ¿A qué nos dedicamos?	A la formación técnica y tecnológica integral de los estudiantes.
3. ¿En qué nos diferenciamos?	Calidad.
4. ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?	Porque la institución está ubicada en un sector económicamente activa que requiere de profesionales especializados.
5. ¿Para quién lo hacemos?	Para la sociedad, en especial la mejense.
6. ¿Cómo lo hacemos?	Con proyección nacional; con capacidad de liderazgo comprometidos a contribuir al desarrollo de la sociedad, a través de una educación dual.
7. ¿En qué creemos? (valores)	Liderazgo, servicio, ética, igualdad, responsabilidad, respeto.
Misión	El ITSA es una institución de educación superior de ámbito público, dedicada a la formación de profesionales con visión crítica, creativa e innovadora, con capacidad de liderazgo y preparada para contribuir a la transformación nacional y regional, promoviendo altos estándares de pertinencia académica y una gestión centrada en la vinculación con la comunidad.

Misión Propuesta

El ITSA es una institución de educación superior de ámbito público, dedicada a la formación de profesionales con visión crítica, creativa e innovadora, con capacidad de liderazgo y preparada para contribuir a la transformación nacional y regional, promoviendo altos estándares de pertinencia académica y una gestión centrada en la vinculación con la comunidad.

Tabla 15

Definición de la visión del ITSA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ALOASÍ	
1. ¿En qué tiempo?	Al 2018.
2. ¿Qué y cómo queremos ser en el futuro?	Líderes en la formación técnica, tecnológica y referente educativo a nivel nacional, con una cultura organizacional, liderazgo académico e innovación permanente.
3. ¿En qué nos queremos convertir?	En una institución educativa de excelencia dispuesta a escuchar a la sociedad para mejorar el proceso integral de la educación.
4. ¿En qué nos diferenciamos?	En nuestra apuesta por una formación integral y de calidad para los estudiantes, comprometida con la docencia, los nuevos avances tecnológicos y preservación del medio ambiente, al servicio del desarrollo local, provincial y nacional.
5. ¿Para quién lo haremos?	Para la sociedad.
6. ¿Cómo lo haremos?	Con criterios de calidad, participación, pluralidad, solidaridad, consenso, búsqueda de la mejora continua, capacidad de adaptación a los cambios, con idea de equipo y vocación de servicio.
Visión	Ser al 2018 una institución de excelencia, líder en la formación técnica, tecnológica y referente educativo a nivel nacional, con una cultura de calidad, liderazgo académico e innovación permanente, reconocida por su capacidad de entender a la sociedad, comprometida con la docencia, los nuevos avances tecnológicos y preservación del ambiente, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.

Visión Propuesta

Ser al 2018 una institución de excelencia, líder en la formación técnica, tecnológica y referente educativo a nivel nacional, con una cultura de calidad, liderazgo académico e innovación permanente, reconocida por su capacidad de entender a la sociedad, comprometida con la docencia, los nuevos avances tecnológicos y preservación del ambiente, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.

Tabla 16

Resultado de la matriz de síntesis estratégica

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	
Docencia	E2	Promover el desarrollo y mejoramiento del proceso educativo, aprovechando el talento humano con el fin de ser partícipes del nuevo modelo de educación técnica y tecnológica.
	E10	Elaborar un Modelo Educativo Institucional para afrontar la complejidad de las nuevas realidades educativas.
	E21	Promover jornadas de capacitación en direccionamiento estratégicos al personal del ITSA, aprovechando el talento humano capacitado que labora en la institución.
	E22	Capacitar al personal del ITSA en el sistema de gestión de calidad de la educación superior para el levantamiento y documentación de los procesos de la institución.
	E24	Realizar un modelo de evaluación continua al personal que trabaja en la institución para mejorar y asegurar la calidad de la educación superior.
Investigación	E19	Generar proyectos de innovación tecnológica que permitan el posicionamiento institucional a nivel local, regional y nacional.
	E15	Desarrollar programas de investigación aprovechando el talento humano capacitado y comprometido con la institución.
	E29	Gestionar convenios de cooperación financiera y tecnológica, para el desarrollo de proyectos de investigación.
Vinculación con la comunidad	E1	Proponer y desarrollar planes, programas y proyectos de vinculación con la sociedad que fortalezcan las alianzas entre el instituto y la colectividad.
	E3	Establecer convenios con las instituciones públicas y privadas para que los estudiantes tengan una formación dual acorde al nuevo modelo de educación técnica y tecnológica.
	E5	Fortalecer los programas de capacitación a los sectores productivos del cantón, para estar alineados al nuevo modelo de educación técnica y tecnológica.
	E16	Afianzar la vinculación con la comunidad local y las instituciones sociales para fortalecer las alianzas entre el instituto y la colectividad.
	E18	Realizar convenios con el sector productivo del entorno, para el desarrollo de las prácticas pre-profesionales con el fin fortalecer las destrezas y habilidades del estudiante.
	E20	Ampliar los programas de capacitación a los sectores productivos del cantón, con la finalidad de financiar los proyectos a corto plazo que la institución requiere.

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...

Administrativo y Financiero	E4	Realizar jornadas de información de las carreras que ofrece el instituto en las unidades educativas del sector, con el fin de captar la población estudiantil.
	E6	Elaborar e implementar un Plan Estratégico Institucional que direcciona la gestión del Instituto para ser parte del nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica
	E7	Levantar y documentar los procesos del área administrativa del Instituto para mejorar la gestión académica, alineados al nuevo modelo de educación superior técnica y tecnológica.
	E8	Gestionar con los organismos competentes la asignación de recursos para viabilizar el proyecto de reconversión del instituto.
	E9	Gestionar la convocatoria a concursos de méritos y oposición del personal administrativo y docentes del instituto para la asignación de nombramientos.
	E11	Gestionar con los organismos competentes la asignación de recursos para viabilizar el proyecto de reconversión del instituto.
	E12	Realizar un Reglamento Orgánico Interno como herramienta básica de apoyo a la gestión, que oriente las actuaciones de cada uno de los organismos de gobierno y de las unidades que conforman el ITSA.
	E13	Fortalecer la imagen del ITSA siendo parte del proyecto de reconversión de los institutos técnicos y tecnológicos para crecer institucionalmente.
	E14	Diseñar un plan de Marketing que permita identificar los medios necesarios para conseguir alcanzar los objetivos propuestos por la institución.
	E17	Gestionar con el talento humano el desarrollo de la documentación que sustente los requerimientos del modelo de evaluación institucional que plantea el CEAACES.
	E23	Realizar planes de autogestión con programas de capacitación al sector productivo y de servicios del entorno.
	E25	Optimizar las instalaciones que posee la institución para el mejoramiento de las funciones administrativas y académicas.
	E26	Socializar a la comunidad del ITSA la importancia de trabajar con un sistema de gestión de la calidad para promover y desarrollar una cultura de excelencia y garantizar la educación superior a la sociedad.
	E27	Informar periódicamente al SENESCYT las actividades que el instituto desarrolla en el campo académico y administrativo.
E28	Desarrollar una intensa campaña de difusión hacia las unidades educativas, sectores productivos, de servicios y ciudadanía en general, sobre la oferta académica y proyectos de importancia que desarrolla la institución a la sociedad.	

FIN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.6 Sexta Etapa: Definición del modelo educativo y pedagógico, políticas y objetivos institucionales; aspecto socioeconómico y procedencia de los estudiantes.

3.1.6.1 Desarrollo

En este punto, la mesa de trabajo fue concebida por la Comisión del PEI, con el firme propósito de definir el Modelo Educativo y Pedagógico del Instituto Tecnológico Superior Aloasí como parte fundamental del PEI que plantea la Matriz de Evidencias del Modelo de Evaluación Institucional para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Abril 2014, ya que corresponde a la educación superior, como espacio activo de desarrollo y consolidación de un pensamiento y un accionar transdisciplinario de la sociedad, formar las competencias o capacidades integrales, necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas realidades educativas, desde una profunda coherencia con los objetivos estratégicos del país y el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes. Para ello, ésta etapa se desarrolló en dos fases:

1. La primera, a partir de las reuniones que realizó la Comisión del PEI, levantado en las ACTAS pertinentes (ver Anexos 13 y 14) para analizar la documentación necesaria, con el fin de elaborar el Modelo Educativo y Pedagógico de la institución.
2. Y la segunda, de priorización de propuestas y definición del Modelo Educativo y Pedagógico del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

3.1.6.2 Resultado

El Modelo Educativo y Pedagógico le permite al Instituto Tecnológico Superior Aloasí definir y fundamentar sus intencionalidades educativas más relevantes para orientar con coherencia y pertinencia sus procesos formativos, desde su concepción filosófica de la educación, y el modo de dar respuesta a determinadas necesidades y contextos, en desarrollo de la misión y visión propia de la institución, de los principios y criterios que la orientan y de los objetivos y funciones que se propone desarrollar en los campos específicos de su acción educativa.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIO DEL MODELO EDUCATIVO Y PEDAGÓGICO

Modelo Educativo

El modelo educativo es el conjunto de lineamientos generales orientadores del accionar institucional y se expresa en las funciones de: docencia, planificación curricular, investigación y vinculación con la colectividad. En este sentido, el modelo educativo del ITSA apunta a responder preguntas relevantes y cruciales como: ¿A la construcción de qué sociedad y qué tipo de ser humano, (estudiante, docente, administrativos, autoridades, personal de servicio) está contribuyendo la institución?, ¿cuál es la misión del Instituto en la sociedad?, y, ¿cómo se concibe y organiza el proceso educativo en el ITSA?

Estas preguntas llevan necesariamente a la reflexión sobre la realidad del mundo en que vivimos, un mundo caracterizado por crecientes interdependencias e interacciones económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales, mediadas transversalmente por las tecnologías de la información y comunicación. Por lo tanto, en la definición de su modelo educativo, el ITSA considera importante contribuir a la construcción de una sociedad que:

- ❖ Se construya en base a valores de equidad, solidaridad, participación, cooperación y democracia.
- ❖ Posea identidad y liderazgo.
- ❖ Propicie el diálogo y la comprensión entre todos sus miembros, sin ningún tipo de discriminación y exclusión.
- ❖ Promueva la sostenibilidad del medio ambiente.

De otro lado, el ITSA también apuesta por la formación integral de un ser humano respetuoso de sí mismo y de su entorno, capaz de desarrollar y consolidar un pensamiento y un accionar transdisciplinario, orientado por una ética de convivencia solidaria. Es así, que el modelo educativo se enfoca en la formación de un ser humano con identidad, capacidad crítica, reflexiva, creativa, con actitud investigativa y de discernimiento, con actuar consecuente tanto a nivel individual como colectivo, es decir, un ser humano integral, autónomo, con iniciativa y que toma en cuenta a la

totalidad del ser, en lo afectivo (ser), cognitivo (saber), volitivo (querer) y conativo (hacer).

De esta manera, se busca que las y los estudiantes consoliden su formación como personas conscientes de su responsabilidad social, agentes activos y propositivos en la construcción del bien común, capaces de discernir, dialogar, relacionarse con sus semejantes y con la naturaleza, desarrollando un conocimiento cooperativo, crítico y sintonizado con las necesidades del entorno, desde la innovación y creatividad permanentes.

Siendo un derecho a nivel individual y social consagrado en las principales leyes y normativas de nuestro país, el ejercicio de la educación en el ITSA se plasma como un proceso colectivo, complejo, sistémico, crítico y en permanente construcción, que propicia saberes humanistas, éticos, estéticos, científicos y tecnológicos, comprometidos con el bienestar común, el desarrollo humano y la transformación social. Dicha transformación es multifacética y abarca elementos diversos que involucran a los afectos, los saberes y epistemologías, las voluntades y haceres, desde una visión histórica- social-cultural de relación con la naturaleza.

Fines Educativos del ITSA

- ❖ Ser una Institución posicionada en el núcleo de la sociedad, que promueva la construcción de conocimiento especializado e innovación tecnológica, como herramientas estratégicas enfocadas a la construcción de una sociedad más humana, incluyente y solidaria.
- ❖ Orientar el quehacer educativo hacia la excelencia y formación integral de sus estudiantes, armonizando la gestión institucional con las necesidades y objetivos nacionales.

Características del Proceso Educativo

El Instituto Tecnológico Superior Aloasí implementa un proceso de aprendizaje centrado en la potenciación de todas las capacidades humanas, que se desarrollan como un todo complejo, interrelacionado, inter y transdisciplinario. Desde esta perspectiva, los aprendizajes se construyen de forma colaborativa y cooperativa, privilegiando al diálogo como una herramienta crítica y motivadora, respetando criterios, principios y formas de participación de todos los actores involucrados. Así

mismo, los conocimientos se construyen desde una articulación e interacción entre los diferentes campos disciplinares, apuntando a un saber integral enfocado en las necesidades del entorno humano y natural.

En lo relativo a la relación estudiantes-docentes, el proceso educativo profundiza en la línea planteada por el pedagogo brasileño Paulo Freire, quien propone una interacción dialógica entre “facilitadores de aprendizajes” y “participantes”, en cuestionamiento directo a la visión convencional y pasiva del hecho formativo. Por ello, la relación entre estudiante (participante) y docente (facilitador) promueve un diálogo de sujeto a sujeto, en el cual “el educando es educador y el educador es educando; es decir nadie educa a nadie, nadie se educa solo, los seres humanos se educan entre sí, en, con y para el mundo” (Freire, 2005).

Desde estos preceptos, el proceso de aprendizaje en el Instituto Tecnológico Superior Aloasí plantea como metas:

- ❖ El desarrollo integral y armónico de las y los estudiantes, activando la construcción de conocimientos y habilidades intelectuales en distintos ámbitos tecnológicos, en estrecha vinculación con la formación de afectividades, cualidades, principios e ideales sintonizados con la protección de la vida y el bienestar común.
- ❖ La reflexión individual y colectiva sobre la unidad inherente de lo afectivo, cognitivo, volitivo, conativo, social y ecológico, promoviendo la capacidad de “aprender a aprender” y el dominio de habilidades, destrezas y estrategias situadas en el contexto histórico-cultural-natural.

De otro lado, en el proceso de aprendizaje se plantean como constantes los siguientes criterios:

- ❖ Formación superior en la que se consolide la interacción académica, investigativa y profesional.
- ❖ Interacción dialógica entre la teoría, la práctica y la investigación (formación dual) para el logro de competencias desde los primeros niveles de formación.

- ❖ Utilización de métodos y técnicas, participativas experienciales, que lleven al estudiante hacia una resolución creativa de problemas y hacia un aprendizaje activo, crítico, interdependiente, situado y en cooperación con otros.
- ❖ Formación de una actitud para el aprendizaje significativo, que se extienda durante toda la vida y que sirva como herramienta profunda de transformación social.
- ❖ Fortalecimiento de la capacidad para situarse en el contexto local y nacional, empleando las herramientas tecnológicas y comunicacionales disponibles para incidir favorablemente en la transformación efectiva de la sociedad ecuatoriana.
- ❖ Desarrollo de las habilidades y herramientas de la investigación, como elementos que permitan prevenir o proveer alternativas a la solución de problemas en el ámbito técnico y social.

Las metas y constantes del proceso de aprendizaje en el Instituto Tecnológico Aloasí incluyen estrategias y contenidos que promueven la apropiación de conocimientos y afectividades requeridas para una participación significativa en diferentes ámbitos de la vida profesional, enfatizando la interacción y complementariedad de los saberes y haceres, desde la dinámica crítica de renovación que caracteriza al nuevo espíritu científico. En esta línea, resultan fundamentales las habilidades cooperativas para trabajar en equipo, generar y sustentar espacios de diálogo a través de las cuales se concrete una adecuada comprensión del liderazgo y del uso de las herramientas tecnológicas actuales.

Características de los protagonistas

El modelo del ITSA, concibe a la persona como una unidad dinámica situada en un contexto concreto configurado por fuerzas sociales, económicas, culturales, políticas, éticas y estéticas concretas. Alrededor de dicha unidad dinámica que es la persona, el ITSA articula esfuerzos institucionales dirigidos a generar procesos educativos que conduzcan a la generación permanente de conocimiento, desde un enfoque crítico, creativo y con incorporación adecuada de las nuevas tecnologías.

Estudiantes (participantes)

El estudiante del ITSA, al finalizar su carrera estará en capacidad de desempeñarse en el ámbito local, regional y nacional con eficacia y eficiencia, asumiendo las siguientes competencias:

- ❖ Capacidad de análisis/síntesis, relacionamiento, inducción/deducción, generalización, conceptualización y aplicación práctica del conocimiento.
- ❖ Capacidad de comunicación oral y escrita.
- ❖ Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
- ❖ Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
- ❖ Responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.
- ❖ Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- ❖ Capacidad de investigación.
- ❖ Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
- ❖ Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
- ❖ Capacidad crítica y auto crítica.
- ❖ Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
- ❖ Capacidad creativa.
- ❖ Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
- ❖ Capacidad para tomar decisiones.
- ❖ Capacidad de trabajo en equipo.
- ❖ Habilidades inter personales.
- ❖ Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
- ❖ Compromiso con la preservación del ambiente.
- ❖ Habilidad para trabajar en forma autónoma.

❖ Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.

Docentes (facilitadores)

El personal docente del ITSA, en coherencia con el modelo educativo de la institución, fundamenta su trabajo en las siguientes competencias:

- ❖ Conocimientos actualizados en el ámbito de su especialidad.
- ❖ Manejo eficiente y oportuno del lenguaje académico.
- ❖ Actitud de apertura para generar diálogos, acercamientos y debates de experiencias, conocimientos y resultados de investigaciones académicas.
- ❖ Capacidades para aprender, des-aprender y re aprender.
- ❖ Iniciativa personal para desarrollar proyectos y actividades de investigación en el ámbito de conocimiento de su especialidad.
- ❖ Habilidades para diseñar y aplicar estrategias metodológicas inclusivas y participativas.
- ❖ Habilidades para el manejo de las TICs como estrategia metodológica enfocada en el desarrollo de competencias.
- ❖ Iniciativa personal para formular y gestionar proyectos de vinculación con la comunidad.
- ❖ Capacidades críticas, autocríticas, creativas y proactivas.
- ❖ Habilidades para relacionarse interpersonalmente y resolver conflictos.
- ❖ Habilidades y aperturas para trabajar en equipo, facilitar los aprendizajes colectivos e individuales, motivar al individuo y a los grupos bajo su cargo.
- ❖ Habilidades para incentivar y apoyar el desarrollo del pensamiento y el desenvolvimiento autónomo de las/os estudiantes.
- ❖ Actitud de responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.
- ❖ Compromiso con la preservación del ambiente, el patrimonio cultural y la producción de conocimiento situado relevante para la sociedad.
- ❖ Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.

Funcionarios, empleados y trabajadores

El personal administrativo y de apoyo del ITSA, en coherencia con el modelo de gestión y educativo de la institución, fundamenta su trabajo en las siguientes competencias:

- ❖ Conocimientos actualizados para la función que desempeña.
- ❖ Actitud de apertura para generar diálogos, acercamientos y resolución de conflictos en los ámbitos de su competencia.
- ❖ Capacidades para aprender, desaprender y re-aprender.
- ❖ Habilidad para el manejo de las TICs como herramienta de trabajo.
- ❖ Capacidades para formular y gestionar proyectos en el ámbito de su competencia.
- ❖ Capacidades críticas, autocríticas, creativas y proactivas.
- ❖ Habilidades para relacionarse interpersonalmente y resolver conflictos.
- ❖ Habilidades para trabajar en equipo, posibilitar el desarrollo personal de sus compañeros y colaboradores.
- ❖ Actitud de responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.
- ❖ Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.
- ❖ Actitud de óptimo servicio a los usuarios.

Modelo Pedagógico

El modelo pedagógico del ITSA se sustenta en el “Aprender a Educarse, a Ser y a Obrar por Procesos, Capacidades y Valores”, que nace de la necesidad urgente de educar a los seres humanos en forma integral y holística.

Si la gran visión y misión de los educadores honestos y responsables es formar profesionales líderes que contribuyan al desarrollo de la sociedad, se debe poner atención en la realidad local y nacional, la misma que se sustenta en tres aspectos:

- a) Conformado por todos los objetos y entes que nos rodea.
- b) Integrado por todos los seres humanos.
- c) Conformado por todo el avance científico-tecnológico alcanzado.

De esta realidad surge la teoría contextual que explica que el aprendizaje está en función de las experiencias, información, impresiones, actitudes, aptitudes e ideas de las y los estudiantes, a través de un proceso dinámico. Por ello, las y los estudiantes serán los protagonistas y creadores de su propio aprendizaje a través del desarrollo de sus capacidades por procesos y valores formativos humanos. Este modelo se basa en la trascendencia del contexto histórico, geográfico, ecológico, cultural, social, económico, familiar, escolar y de los ambientes de aprendizaje.

Al mismo tiempo, se parte de la consideración que la educación es una realidad humana de desarrollo y aprendizaje, con acciones esencialmente relacionales, que hace posible que los seres humanos se desarrollen como personas en crecimiento integral, formando parte de un gran grupo social serio y honesto.

Formación integral con base en procesos, capacidades y valores

Partiendo de la consideración de la educación como un derecho irrenunciable que conduce al desarrollo humano integral, la formación integral debe entenderse como el conjunto de procesos, capacidades y valores que conducen al individuo hacia el crecimiento personal en la autonomía, la responsabilidad y la trascendencia necesarias para realizarse como persona capaz de disfrutar de todos los derechos y de cumplir a cabalidad todos los deberes, obligaciones y normas, en los campos individual, social, espiritual y ecológico.

En consecuencia, la formación integral no se limita a promover una simple actualización y/o modificación curricular, metodológica, tecnológica, mucho menos el cambio de una escuela o corriente pedagógica por otra. El carácter complejo y profundo de la formación integral entendida como crecimiento humano, debe fundamentarse en una síntesis de conocimientos provenientes de distintas escuelas filosóficas y psicológicas, cuya fortaleza epistemológica permita afrontar y responder a los múltiples problemas y necesidades de un mundo cada vez más cambiante y exigente.

La formación así concebida no es una alternativa más, que se puede adoptar o dejar libremente, sino una alternativa relevante y situada para contribuir al mejoramiento real y afectivo de la calidad de la educación, mediante el desarrollo armónico de las facultades del ser humano, en coherencia con sus particularidades

individuales y con las características concretas de su entorno histórico, cultural, económico, ecológico y social.

De lo dicho se desprende la necesidad de avanzar en la transformación integral del proceso educativo, convirtiendo la instrucción tradicional en crecimiento personal integral, acorde con una concepción más humana, integradora y armónica del individuo. Para ello, la propuesta pedagógica se basa en procesos, capacidades y valores que contemplan las distintas facultades de la persona en sus distintas facultades individuales (intelectual, psicomotriz, afectiva, volitiva, espiritual y de conciencia) y dimensiones colectivas (social, cultural, espiritual y ecológica). Ello confluye en una propuesta que apunta a promover el aprender a educarse, a pensar, a querer, a decidir y a obrar, por sí mismo, de manera consciente e integral, en función de valores como la autonomía, la responsabilidad y el sentido de la trascendencia.

- a) Autonomía: entendida como autogobierno, autocontrol y responsabilidad absoluta de sí mismo: con base en la formación de riqueza e independencia intelectual, psicomotriz, afectiva, volitiva, espiritual y de conciencia; lo que en términos prácticos significa ser capaz de: pensar, querer, decidir y obrar, por sí mismo correcta, eficaz y oportunamente.
- b) Responsabilidad: considerada como el cumplimiento consciente, eficiente y oportuno de todos los deberes, obligaciones y normas, y el ejercicio pleno de todos los derechos humanos.
- c) Sentido de la trascendencia: entendido como la relación positiva y consciente consigo mismo, con sus semejantes y con el entorno natural en su conjunto; lo que en términos concretos significan palabras como: sociabilidad, espiritualidad y sentido de responsabilidad ecológico.

Transformaciones fundamentales que sustentan el proceso

Previa la aplicación de la concepción de educación como formación integral, se requiere la incidencia sobre un conjunto de transformaciones necesarias para garantizar el crecimiento integral, pleno y armónico de las y los estudiantes. Dichas transformaciones son las siguientes:

1. Primera transformación: Paradigma o modelo mental magistral, constituido por un conjunto de elementos convertidos en marco de referencia y patrón de conducta. Entre tales elementos se encuentran:

- a) Contenidos, concentrados en programas de estudio y convertidos en finalidad educativa, alrededor de los cuales gira la acción de todos los actores del proceso educativo: autoridades educativas, docentes, estudiantes. Desde esta perspectiva, se convierte a la formación en repetición memorística de datos impuestos vertical y autoritariamente (magistralismo), o bien mecanización de destrezas operativas (conductismo) o construcción de conocimientos (constructivismo).
- b) Enseñanza expositiva y temática, que convierte a la formación en instrucción y a ésta en el centro de la educación, sobre cuya base se genera en el estudiante dependencia y pasividad intelectual, rechazo afectivo, apatía volitiva y psicomotriz hacia la mayoría de asignaturas. Entre otras cosas, dichas limitantes se sustentan en el tipo de exposición de las y los docentes, los recursos didácticos empleados, el tipo y calidad de actividades solicitadas a las y los estudiantes, así como la función que cumplen los demás componentes curriculares, los cuales se concentran en la simple promoción de niveles limitando el proceso a la aprobación de exámenes, la sucesión acrítica de cursos y módulos, así como la obtención mecánica de títulos, diplomas o certificados.
- c) Evaluación cuantitativa, sustentada en la enunciación mecánica de los conocimientos suministrados por el docente y repetidos acríticamente por cada estudiante, reduciendo el proceso formativo a lo cuantificable, esto es, al conjunto de datos repetidos por el estudiante.
- d) Saber mecanizado, como resultado de la memorización mecánica y acrítica del estudiante, llegando a ubicar como estándares de aprendizaje conductas como la repetición, la escasa inventiva personal y la conducta imitativa.
- e) Paternalismo exagerado, que conduce a no ser capaz de pensar, decidir y obrar por sí mismo, hasta el extremo de culpar a los demás por actos u omisiones propias. Por ejemplo. Si la violencia es a causa de la pobreza y si se es pobre es por culpa de los ricos; si se es un país subdesarrollado es por culpa de los países desarrollados, etc.

Por ende, mientras no se avance en la transformación de un paradigma estático y convencional del proceso educativo, muy difícilmente se podrá garantizar el éxito o

incidencia favorable de ideas nuevas o elementos renovadores. De aplicarse sin una preparación previa, tal estrategia resultaría más perjudicial, pues mientras no se alteren las coordenadas fundamentales del paradigma convencional de la educación, resulta imposible avanzar hacia un escenario de cambio, abierto a las nuevas ideas y coherente con el tiempo histórico por el que atraviesa el país y el mundo.

En tal sentido, como alternativa de transformación se plantea el siguiente paradigma integral sustentado en los siguientes elementos:

- a) Procesos, capacidades y valores: el ser humano no sustenta sus aprendizajes en la simple reproducción de explicaciones teóricas y largos discursos de índole conceptual-abstracto, al contrario, la experiencia nos dicta que los aprendizajes se generan y fortalecen mediante el ejercicio constante del ensayo-error y el desarrollo progresivo de procesos sensomotores, intelectuales, afectivos y volitivos. No obstante, si bien no todos los conocimientos se asimilan en los mismos términos y características, existen elementos comunes sobre los cuales es necesario poner atención, tales como: los procesos, las capacidades y los valores que son desarrollo personal indelegable.
- b) Dichas transformaciones, del no ser al ser, de no poder obrar a poder obrar, de no poder tomar decisiones a ser capaz de tomarlas, constituyen los procesos, los cuales significan crecimiento humano y no puede confundirse con metodología, tecnología o conductismo.
- c) Los procesos de desarrollo intelectual, afectivo, volitivo, psicomotor, espiritual y de conciencia, transforman la realidad que se conoce en estructura integral que alimenta y hace crecer la inteligencia, la afectividad, la voluntad y la psicomotricidad, la espiritualidad y la conciencia en función de los valores ya enunciados de la autonomía, la responsabilidad y la trascendencia, personales y sociales.
- d) El aprendizaje entendido como formación integral, ubicado como centro y razón de ser del sistema educativo, de tal manera que todos los recursos, programas, estrategias y acciones adoptadas en el proceso se articulen en función de la formación integral de las y los estudiantes.

- e) La evaluación formativa, remedial y motivadora, es decir, que estimule un aprendizaje no sustentado en la reproducción mecánica de datos y conceptos, al tiempo que no descarte la importancia del ensayo-error para la identificación personal y guiada de los aciertos y desaciertos, sustentando acciones concretas para aplicar correctivos y fortalecer las capacidades desarrolladas.
 - f) La formación integral, que promueva en las y los estudiantes el desarrollo de sus capacidades intelectuales, afectivas, volitivas y conductuales, como un ser humano realizado integralmente.
 - g) El desarrollo humano, traducido en autonomía, responsabilidad y trascendencia.
2. Segunda transformación: Carencia de conciencia en el estudiante, desde una perspectiva convencional, el estudiante no es consciente de su función como gestor de los procesos y valores: “Nadie educa a nadie, cada uno se educa con la ayuda de los demás” (Freire, 2005).

Toda formación humana en sus procesos y capacidades es personal y se genera a partir de la motivación y decisión individuales. Los demás pueden acompañar y orientar tales procesos, pero no pueden sustituir el trabajo consciente y constante de quien se forma ni tomar decisiones en nombre propio. Esto significa que el individuo que experimenta el proceso de educación es quien debe imponer una actitud abierta al aprendizaje, ejerciendo un papel activo, creativo y crítico durante todo el proceso, en otros términos, el individuo debe ser consciente del por qué, el cómo y el para qué hace lo que está haciendo, así como reflexionar sobre si lo hizo bien o mal.

Desafortunadamente, desde el enfoque tradicional de la educación no se estimula en el estudiante la reflexión sobre qué es educarse, cómo, por qué y para qué nos educamos, mucho menos si lo estamos haciendo bien o mal. Desde este enfoque, toda la educación se reduce a la adquisición de ciertos contenidos exclusivamente señalados por el interés y programas impuestos por los docentes. Por tanto, el estudiante tiene muy poca conciencia de su función como educador de sí mismo, como constructor de su futuro y como gestor de su destino.

Para motivar la transformación citada, es indispensable que el individuo aprenda a educarse, esto es, aprenda a reflexionar en qué consiste educarse, cómo, por qué y

para qué se educa, ya que no basta solamente con la orientación recibida por parte de los docentes y sus compañeros. Por ello, es necesario estimular una autoevaluación permanente entendida y practicada como identificación personal de sus logros en capacidades, valores, dificultades y/o errores, promoviendo la sustentación de los logros individuales y la corrección de los errores por esfuerzos propios. En síntesis, esta transformación nos habla del imperativo de asumir la formación como responsabilidad personal, para lo cual el estudiante debe estar consciente que cumple una función única en su propio aprendizaje, la cual no puede ser asumida ni sustituida por los docentes o demás personas que lo acompañan y orientan en el proceso.

3. Tercera transformación: Práctica educativa mal direccionada, desde un enfoque tradicional las y los estudiantes tienen a ignorar la función participativa que se requiere al momento de generar conocimientos y habilidades específicas, por ello, tienden a limitar su aprendizaje a escuchar pasivamente al profesor y memorizar los pocos contenidos que son comprendidos. Estudios han demostrado que únicamente se alcanza a memorizar un 10% de lo que se escucha. Al mismo tiempo, si además de escuchar las y los estudiantes logran ver todo lo que aprenden, solamente llegarían a retener en la memoria un 30% de lo que observan, con lo cual se pierde un 70% de lo que se escucha y se ve.

Dadas estas circunstancias, el tipo de formación que se estimula desde un enfoque tradicional se limita a discursos teóricos, distantes del testimonio y de la práctica diaria. En tal sentido, si el estudiante aprende a educarse conscientemente: haciendo, descubriendo, produciendo y retroalimentándose, concibiendo en cada proceso todas sus facultades y habilidades, puede prepararse el terreno para garantizar un 100% de crecimiento en capacidades y valores, de acuerdo con las aptitudes, vivencias individuales.

De ahí que, el presente proyecto pedagógico, basado en un paradigma integral, busca que las y los estudiantes aprovechen al máximo sus inteligencias, sus actitudes y aptitudes, sus afectividades y voluntades, para hacerlas intervenir conscientemente durante todo el proceso educativo, desarrollando habilidades a partir de procesos y capacidades que se sustentan en bases sólidas, promoviendo la formación de individuos: autónomos, responsables y con sentido de trascendencia.

Lo anterior exige que sea modificado, además del paradigma tradicional vigente, de la conciencia del estudiante y de su protagonismo en el proceso de aprendizaje, el trabajo en el aula, en su programación, desarrollo y evaluación, no solamente por parte del docente sino fundamentalmente por parte del estudiante. Para ello, se apunta a un proceso con base en la convicción de que todo cambio educativo que no mejore la calidad del aprendizaje, no puede incidir significativamente en la mejora de la calidad de la educación, la cual únicamente mejora cuando cada estudiante desarrolla personal y conscientemente sus procesos, capacidades y valores.

A continuación, en el Figura 8 se presentan algunas estructuras que fundamentan la teoría y la práctica de educación a partir de diversos paradigmas educativos, comparadas con el paradigma de la formación integral.

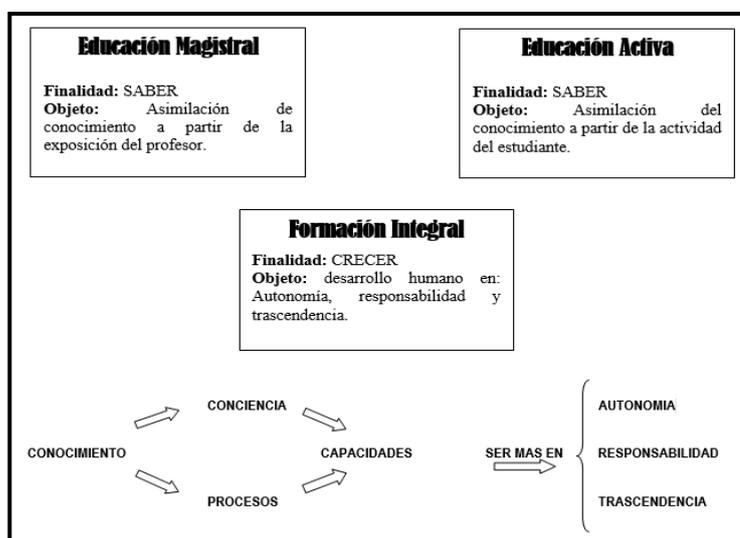


Figura 8. Estructuras educativas
Fuente: (Taller de diagnóstico ITSA, 2014)

Los procesos antes enunciados, además de convertirse en capacidades, constituyen una estructura secuencial, cíclica y abierta. En el desarrollo de cada uno de ellos interviene de manera integral las características y habilidades de las y los estudiantes; puntualizando que éstas no se desarrollan al mismo tiempo, ni con el progreso de una se garantiza la formación de las demás. Por tal motivo, es indispensable que las y los estudiantes enfoquen sus habilidades al desarrollo de cada proceso y capacidad, con la intervención de todas sus facultades.

Es necesario advertir que tales procesos van más allá del aprendizaje de los temas, de los objetivos, de las actividades y de la evaluación tradicional, los cuales se

formulan en función de conocimientos o conductas. Esto significa que el desarrollo de los procesos y capacidades no debe enfocarse en función del aprendizaje de las diferentes asignaturas, para generar las capacidades que conviertan al estudiante en una persona cada vez más inteligente, afectiva, volitiva, hábil y creativa, es decir, únicamente si las y los estudiantes son capaces de desarrollar conciencia sobre estas diferencias y sobre el protagonismo que desempeñan en su propio proceso de aprendizaje, se podrán alcanzar resultados concretos en términos de autonomía, responsabilidad y sentido de trascendencia.

Políticas Institucionales

Con la intención de concretar los objetivos institucionales se apuntan las siguientes políticas:

- ❖ Establecer especial atención al proceso pedagógico que facilita el desarrollo de capacidades por proceso y valores formativos integrales.
- ❖ Control y seguimiento al desarrollo psicopedagógico del educando, que favorezca la calidad institucional y ayude al proceso de acreditación.
- ❖ Valorización del proceso de investigación como medio de construcción, aplicación y verificación del conocimiento.
- ❖ Jerarquización y organización del contenido científico, mediante una programación sistemática coherente, holística e integral del educando.
- ❖ Fomentar y vivenciar valores formativos integrales humanos que guíen a la espiritualidad del ser humano como unidad biopsicosocial.
- ❖ Cada unidad académica deberá desarrollar estrategias de calidad específicas e innovadoras, dentro del marco del modelo pedagógico.

Objetivos Institucionales

Sobre la base del trabajo realizado conjuntamente con la Comisión del PEI, el Instituto Tecnológico Superior Aloasí, se apunta a los siguientes objetivos:

- ❖ Alcanzar la calidad educativa pedagógica, mediante el desarrollo de las capacidades formativa integrales del ser humano, mediante el aprendizaje por procesos y valores.

- ❖ Generar educandos íntegros, con gran capacidad intelectual, psicomotriz, efectiva, volitiva y espiritual; en un ambiente de libertad con autonomía, responsabilidad y trascendencia; con una verdadera coparticipación en su proceso de crecimiento y vivencia de una auténtica democracia.
- ❖ Gestionar parámetros e indicadores de calidad mediante la práctica y vivencia del auto evaluación institucional.
- ❖ Establecer y administrar el proyecto pedagógico institucional procurando el desarrollo psicopedagógico del pensamiento, empezando por lo nocional, lo preposicional, lo conceptual, el pensamiento lógico y la investigación.
- ❖ Vitalizar un sistema de evaluación cualitativa, que permita el crecimiento y enriquecimiento integral humano de los educandos, valorando su formación con la demostración de logros integrales.
- ❖ Establecer una correlación de la: integralidad del educando, de la interacción interdisciplinaria de las áreas de aprendizaje y de la integridad institución como un quehacer educativo de servicio comunitario.

Aspecto Socio-Económico y Procedencia de los Estudiantes

Si se considera al ser humano como una gran unidad biopsicosocial, este principio se justifica porque a través de una educación de calidad la institución debe demostrar que como bio=somos seres que intercambiamos materia, energía y flujo genérico, como psico=somos seres con un pensamiento que se desarrolla día a día a través de las experiencias de aprendizaje que vivimos; y como social=somos seres humanos capacitados para convivir y compartir ideales y realidades socio económicas de una misma realidad histórica. En este sentido este modelo socialmente destaca que cada educando debe aprender a decidir su porvenir, pensando que todo lo que no le destruya, debe servir para ser más fuerte y valiente. Con la educación aprenderemos a manejarnos y a llevarnos sólidamente con los demás.

Aspecto socio-económico

Los documentos históricos señalan que los terrenos que actualmente corresponden a la parroquia Aloasí fueron poblados antiguamente por el pueblo

Panzaleo, siendo estos quienes habitaron en mayor medida todo el Cantón Mejía. La fundación eclesiástica de la parroquia se realizó con el nombre de Santa Ana de Aloasí a fines del siglo XVII. La fundación civil se realizó durante la presidencia del Dr. Gabriel García Moreno mediante Ley expedida el 29 de mayo de 1861 sobre división territorial.

La parroquia de Aloasí lleva su nombre en honor al Cacique Panzaleo Ayllu Asig, quien gobernaba las comarcas, que según Miguel Salazar, Aloasí proviene de la Lengua Panzaleo y significa AL: extendido, A: territorio, SI: amarillo “Gran Terreno Amarillo”.

En cuanto al ámbito socioeconómico, la agricultura y ganadería han sido por tradición las principales fuentes de ingreso y subsistencia para los pobladores, se complementa con las fuentes de ingreso familiar con el comercio minorista. Entre otras fuentes de ingreso para la localidad es el desempeño como empleados en instituciones públicas, privadas y la migración representando el 5% de la población económicamente activa. Su gran potencial, es la producción agrícola y ganadera. Actualmente la mayor parte de la parroquia se dedica a producir varios alimentos y a la producción de leche.

Lamentablemente la estabilidad económica del territorio nacional no es la más dable para poder sobrevivir, debido a la inequidad existente, en este sentido existen familias de escasos recursos económicos que lastimosamente no poseen sustentos suficientes, esto les ha motivado el buscar otras alternativas que les permitan mejorar sus ingresos y el principal factor captador de recursos económicos es la migración interna y externa. La migración por búsqueda de empleo es la que con mayor medida se evidencia en la Parroquia de Aloasí, según los datos estadísticos existen 80 casos que han salido por esta razón, por motivo de estudios son 11 casos, por unión familiar 26 casos, considerándose como los pase más cotizados para la migración a Estados Unidos, España e Italia.

Por otro lado, la parroquia de Aloasí cuenta con un centro de salud mayoritariamente equipado y personal capacitado, dependiente del área zonal 16 del Hospital Machachi. En cuanto a educación, existen 7 establecimientos educativos de instrucción primaria, tres colegios y un instituto Tecnológico Superior, estos tienen

buena aceptación por la población que envía a sus hijos a prepararse en dichos establecimientos.

Procedencia de los estudiantes

Básicamente los estudiantes que se preparan en el Instituto Tecnológico Superior Aloasí provienen de la parroquia del mismo nombre, que según el Censo del 2010 registra una población total de 8675 habitantes. La parroquia de Aloasí cuenta con 29 barrios jurídicos y no jurídicos, estos son: Anita Lucia, Asoc. Tierra y Trabajo, Changalli, Chisinche, Coop. La Lolita, Culala Alto, Culala Bajo, El Calvario, El Centro, El Cisne , El Falcón, El Tambo 1, El Tambo 2, Conjunto el Porvenir, La Cruz, La Esperanza, La Estación, La Moya y San Luis, La Carretera, Las Lomas, Los Sauces , Miraflores Alto, Miraflores Bajo (asocia 09), Nuestra Señora de los Dolores, Potrero Alto, San Roque, Simón Bolívar, Umbría, urb. Miraflores Alto, Bellavista. Además se cuenta con estudiantes de las parroquias de Machachi, Alóag, Tambillo y El Chaupi.

En cuanto al sistema de transporte se refiere, los habitantes de la parroquia de Aloasí disponen de la circulación de vehículos de transporte de varias cooperativas, como: Coop. de transportes Mejía y Carlos Brito que recorren desde la parroquia hasta la ciudad de Quito, Coop. de transporte Machacheñas que tienen sus rutas desde Machachi a Aloasí y viceversa, recorriendo por algunos de los barrios de la parroquia, por otro lado también circula la Coop. de transporte Ruta Andina que viene desde la parroquia de Alóag en horario de ingreso y salida de los estudiantes.

La parroquia de Aloasí tiene como eje principal, y también como límite entre Machachi, una de las principales vías del país, que es la panamericana Sur, ésta permite movilizarse entre la sierra sur con la norte. También esta vía conecta de forma inmediata con la Parroquia de Alóag y Tambillo. Posee un carril por sentido de circulación, sin separador central, que la atraviesa de norte a sur en un total aproximado de 9 km, en el límite con la parroquia de Alóag al norte y con la Parroquia de El Chaupi al sur.

En cuanto a la situación actual del sistema de vías (ver Figura 9) secundarias en la parroquia, se tienen un aproximado de 12,22 km de vías, de las cuales el 30 % se encuentran revestidas con adoquín y piedra, 50%, son vías en tierra y el 20% son caminos de herradura.

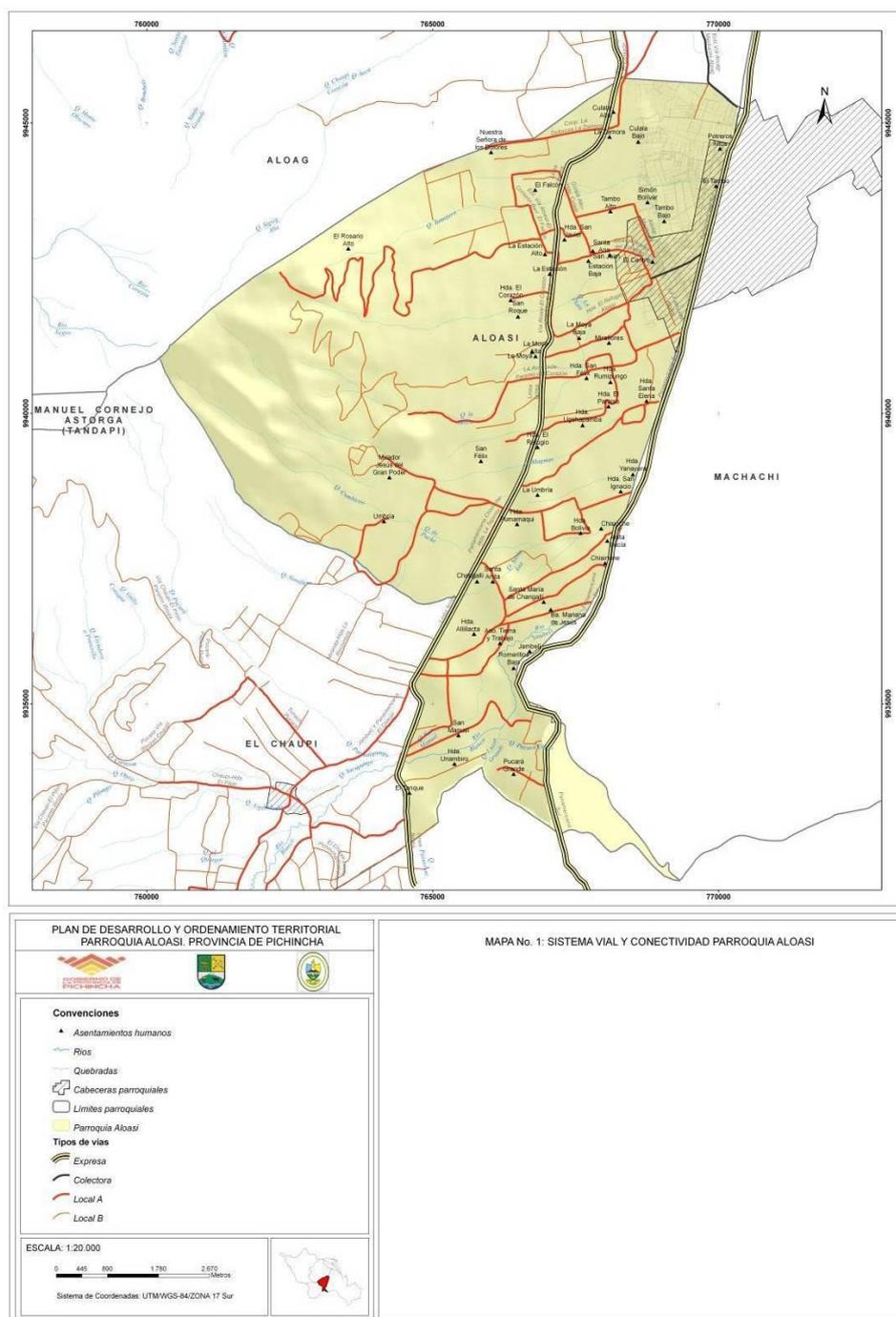


Figura 9. Sistema vial de la Parroquia de Aloasi
Fuente: (Taller de diagnóstico, GAD de Aloasi, 2014)

FIN DEL MODELO EDUCATIVO Y PEDAGÓGICO

FIN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

3.1.7 Séptima Etapa: Presentación del documento preliminar del PEI.

3.1.7.1 Desarrollo

Para realizar ésta etapa, tanto la Comisión del PEI como la Comunidad del ITSA desarrollaron una reunión el 28 de junio de 2014, la mesa de trabajo se constituyó por autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes y personal de servicio del Instituto Tecnológico Superior Aloasí para el análisis y síntesis del documento preliminar del PEI, la cual se llevó a cabo en tres fases:

1. La primera, a partir de la documentación (Documento preliminar del PEI) que fue remitida por parte de la Secretaría General a la Comunidad del ITSA.
2. La segunda, correspondiente a la conformación de la mesa de trabajo para el debate del documento preliminar del PEI.
3. Y la tercera, de análisis, síntesis e integración de propuestas para consolidar el plan estratégico del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

3.1.7.2 Resultado

Al finalizar la reunión, se obtuvo como producto de ésta etapa, el ACTA ITSA-CA-013-2014 (ver Anexo 15), en la cual se consolidó el plan estratégico institucional (ver Numerales 3.1.5. y 3.1.6.) Cabe indicar, que la reunión fue precedida por el Rector del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, además, se contó con la participación activa de la Comisión del PEI y la Comunidad del ITSA.

3.1.8 Octava Etapa: Elaboración del documento final del PEI.

3.1.8.1 Desarrollo

Partiendo del análisis de las propuestas presentadas por la Comunidad del ITSA al documento preliminar del plan estratégico, la mesa de trabajo se constituyó por la Comisión del PEI para elaborar el documento final de planificación estratégica, conforme a las siguientes fases:

1. La primera, a partir del análisis de las propuestas del documento preliminar del PEI presentado a la Comunidad del ITSA.
2. Y la segunda, correspondiente a la conformación de la mesa de trabajo por la Comisión del PEI para definir el documento final de planificación estratégica del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

3.1.8.2 Resultado

La evidencia de ésta etapa, se plasmó en el ACTA ITSA-CA-014-2014 (ver Anexo 16), en la cual, la Comisión del PEI entregó los resultados obtenidos (documento final del PEI) para la aprobación ante del pleno del Instituto.

3.1.9 Novena Etapa: Presentación y aprobación del PEI ante la Asamblea General

3.1.9.1 Desarrollo

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2018 fue un proceso eminentemente participativo y consensuado, que finalizó con la aprobación ante la Asamblea General del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, conforme a las siguientes fases:

1. La primera, a partir del documento final (Plan Estratégico del ITSA) que fue remitida por parte de la Secretaría General al correo de los participantes de la Asamblea General del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.
2. La segunda, correspondiente a la conformación de la Asamblea General del Instituto Tecnológico Superior Aloasí para la socialización del Plan Estratégico expuesto por la Comisión del PEI.
3. Y la tercera, de aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2018, previo debate y votación del pleno de la Asamblea General del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

3.1.9.2 Resultado

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2018 (ver Numerales 3.1.5. y 3.1.6.) fue aprobado ante el pleno de la Asamblea General del Instituto Tecnológico Superior Aloasí el día lunes 30 de junio de 2014 (ver Anexo 18), y como tal quedó levantado en el ACTA ITSA-CA-015-2014 (ver Anexo 17).

CAPÍTULO IV

GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL ITSA

“El camino a la grandeza es un proceso de crecimiento secuencial de dentro hacia fuera”. (Stephen Covey).

En los últimos años se han desarrollado Modelos de Excelencia en la Gestión de la Calidad, que orientan a la organización en la satisfacción de las necesidades del cliente, y a esta dirección, apunta la gestión por procesos, en la cual, la institución debe determinar los procesos y gestionarlos de manera sistemática. Es por ello, que en éste capítulo, partiendo del diagnóstico, se presenta la parte inicial de la gestión por procesos del área administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad. Cabe indicar que en este contexto, Ostroff (1999) matiza que no hay contraposición entre modelos y que cada institución debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

3.1 Diagnóstico de los procesos del área administrativa del ITSA

3.1.1 Antecedentes históricos

Como se indicó en el capítulo anterior, a partir de enero de 2004, en uso de sus atribuciones, el Consejo de Educación Superior (CONESUP), autoriza al Instituto Técnico Superior Aloasí la categorización como “Instituto Tecnológico” y la apertura de las carreras de Electricidad, Análisis de Sistemas, y Contabilidad de Costos (Acuerdo Nro. 172, del 22/01/2004) y de Electrónica (Acuerdo Nro. 203, del 04/05/2004), que fue creada en base a las necesidades detectadas por parte de las autoridades del Colegio Nacional Técnico Aloasí, hoy Unidad Educativa Aloasí.

Después de este escenario, a partir de agosto de 2013, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), asume la competencia de los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores públicos del país, con la designación de las nuevas autoridades, quienes asumen el encargo de trabajar decididamente en el mejoramiento de la gestión de la calidad institucional y de la formación académica que ofrecen los Institutos.

Para ello, el rector del ITSA designó una comisión para trabajar en el Plan Estratégico y en la gestión por procesos del Área Administrativa del Instituto

Tecnológico Superior Aloasí (ver Anexo 3). Con estos antecedentes, el ITSA apunta a una educación de calidad y excelencia, a partir de una formación académica de nivel superior enmarcada en una política institucional de transparencia, inclusión social y vinculación integral con la comunidad.

Bajo este contexto, partiendo del direccionamiento estratégico del ITSA, y entendiendo que un proceso, es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2005), se trabajó en el levantamiento de los procesos del área administrativa de la institución, representado por el Vicerrectorado Administrativo Financiero, con el propósito de estandarizar la gestión del Instituto Tecnológico Superior Aloasí.

3.1.2 Estructura institucional

La estructura institucional en el que se desenvuelve el Instituto Tecnológico Superior Aloasí, con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos está encabezada por el H. Concejo Directivo o la Asamblea General, el Rectorado, el Vicerrectorado Académico y el Vicerrectorado Administrativo Financiero (Área administrativa del ITSA), cada una con sus colaboradores y unidades respectivas, como se presenta en el Figura 10.

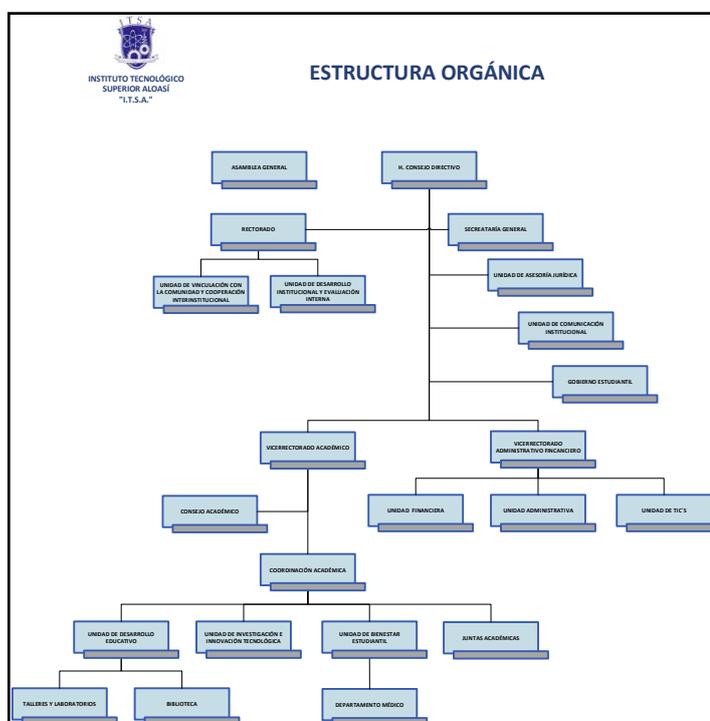


Figura 10. Estructura Orgánica del ITSA
Fuente: (ITSA, 2014)

4.2 Levantamiento de los procesos del área administrativa del ITSA

4.2.1 Mapa de procesos

4.2.1.1 Desarrollo

El mapa de procesos es la representación gráfica a través de un diagrama que permite identificar los macroprocesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macroprocesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos o agregadores de valor, y procesos adjetivos. Es así, que los procesos identificados en el Instituto Tecnológico Superior Aloasí se desarrollaron a partir del análisis FODA (ver Capítulo III).

4.2.1.2 Resultado

A continuación en el Figura 11, se presenta el mapa de procesos del Instituto Tecnológico superior Aloasí.

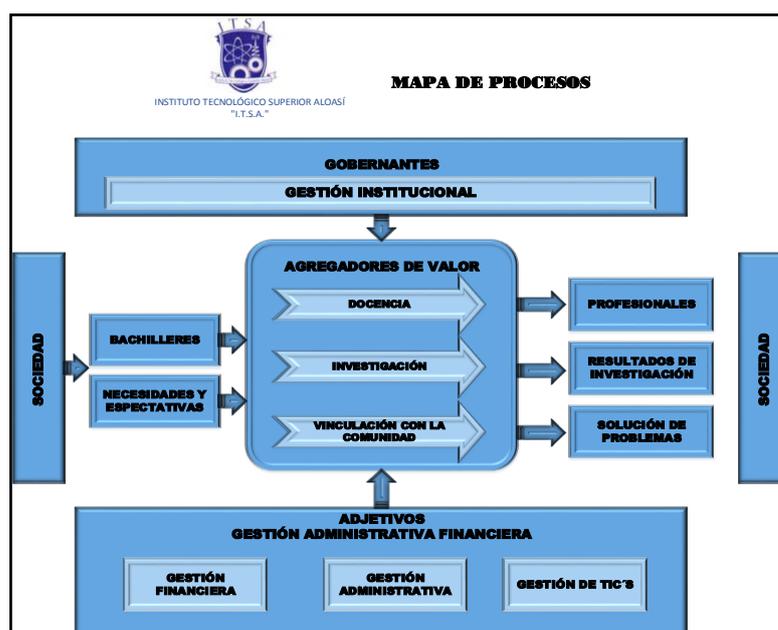


Figura 11. Mapa de procesos del ITSA

Del mapa de procesos definido para el Instituto Tecnológico Superior Aloasí, se trabajó en el levantamiento de los procesos del área administrativa del ITSA, representado por el Vicerrectorado Administrativo Financiero con sus unidades respectivas, como son: Unidad Financiera (Gestión Financiera), Unidad Administrativa (Gestión Administrativa) y Unidad de TIC'S (Gestión de TIC'S), como se presenta en el Figura 12.



Figura 12. Procesos del área administrativa del ITSA

4.2.2 Caracterización de los procesos del área administrativa del ITSA

4.2.2.1 Desarrollo

Para establecer la caracterización de los procesos del Área Administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, se partió del organigrama institucional representado por el Vicerrectorado Administrativo Financiero, donde se definieron con los trabajadores del área las entradas, salidas, recursos y controles, siguiendo el esquema que se presenta en el Figura 13.

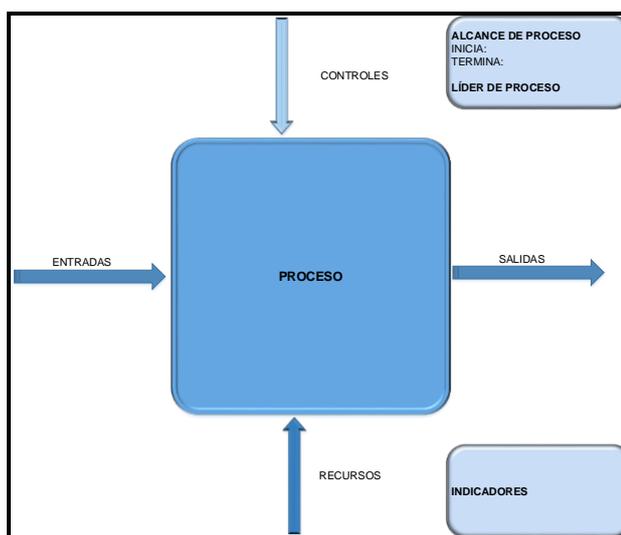


Figura 13. Elementos del proceso

4.2.2.2 Resultado

Tomando en cuenta el objeto y el alcance de los procesos del Área Administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aloasí, en las Figuras 14, 15 y 16 se presenta la caracterización del proceso de Gestión Financiera, Gestión Administrativa y Gestión de TIC'S respectivamente.

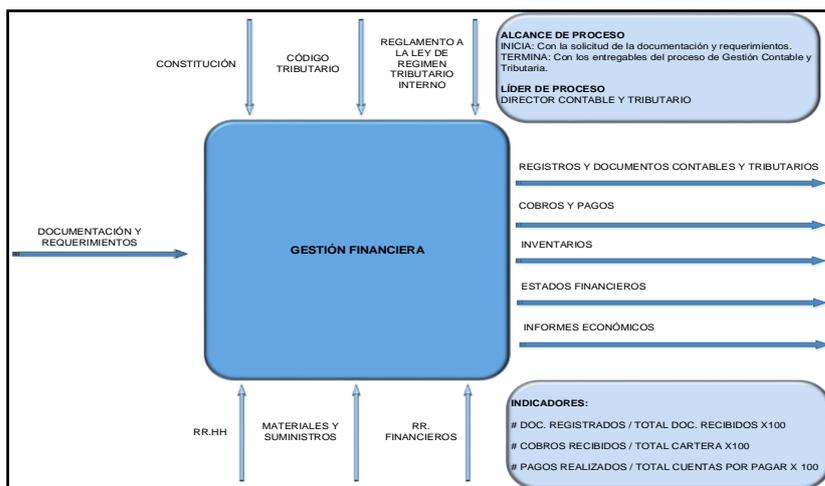


Figura 14. Proceso de gestión financiera

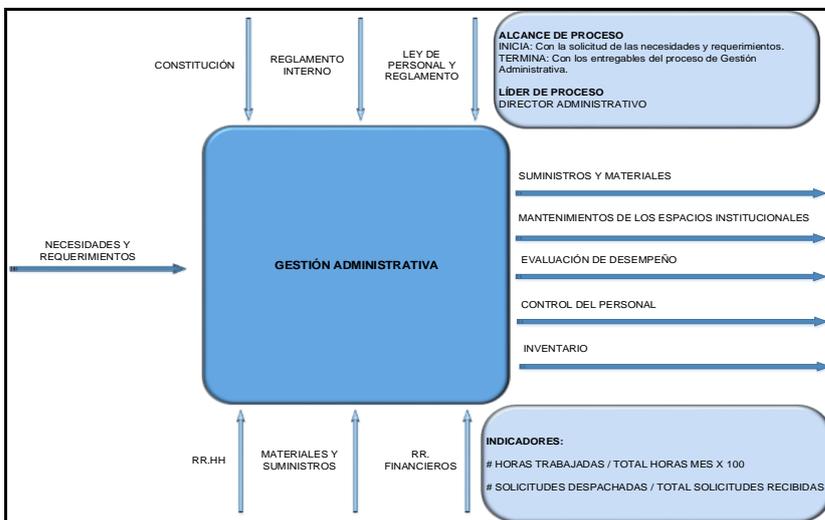


Figura 15. Proceso de gestión administrativa

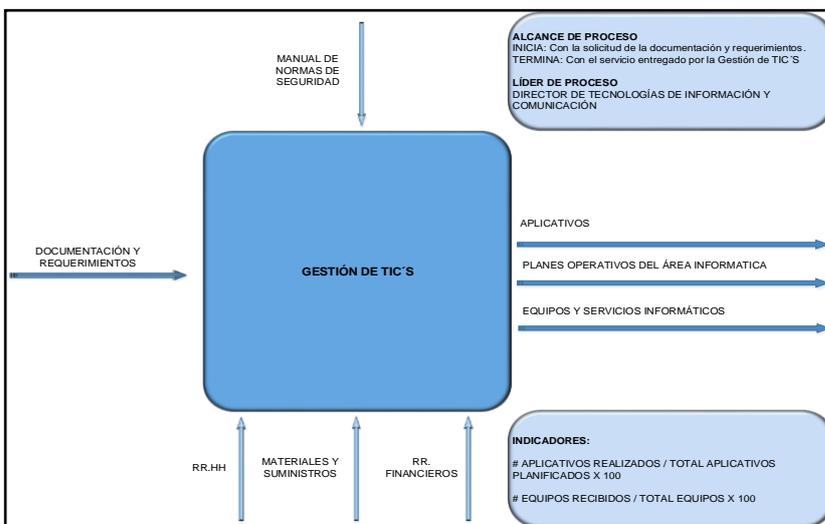


Figura 16. Proceso de gestión de TIC'S

4.2.3 Inventario de los procesos del área administrativa del ITSA

El inventario de los procesos del ITSA que se detalla en la Tabla 17 contempla los siguientes niveles: Macroproceso, Proceso, Subproceso y Controles. Cabe indicar que para la elaboración del inventario se realizó inicialmente una caracterización de los procesos del área administrativa desglosada en el anterior epígrafe.

Tabla 17

Inventario de procesos del área administrativa del ITSA

ITSA		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO FINANCIERO			
MACROPROCESO	PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	CONTROLES	CÓDIGO	
TIPO: ADJETIVO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Elaboración de presupuesto	ITSA-UF-PR-01	
			Elaboración de cronograma de pagos y flujos de caja	ITSA-UF-PR-02	
			Transferencia de pagos	ITSA-UF-PR-03	
			Conciliaciones bancarias	ITSA-UF-PR-04	
			Pago de nómina	ITSA-UF-PR-05	
			Elaboración de los estados financieros	ITSA-UF-PR-06	
		ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Adquisiciones de activos fijos	ITSA-UA-PR-01
				Adquisiciones de suministros y materiales	ITSA-UA-PR-02
				Registro de compra de bienes y recursos	ITSA-UA-PR-03
				Mantenimiento preventivo de instalaciones	ITSA-UA-PR-04
				Mantenimiento correctivo de instalaciones	ITSA-UA-PR-05
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Selección del personal	ITSA-UA-PR-06			
	Elaboración de contratos	ITSA-UA-PR-07			
	Registro y control de asistencia de nómina	ITSA-UA-PR-08			
	Evaluación del personal	ITSA-UA-PR-09			
	Capacitación del personal	ITSA-UA-PR-10			
	Medición del clima organizacional	ITSA-UA-PR-11			
GESTIÓN DE TIC'S	ADMINISTRACIÓN DE APLICATIVOS ADMINISTRACIÓN DE HARDWARE Y SOFTWARE	Desarrollo de aplicaciones	ITSA-UT-PR-01		
		Soporte técnico	ITSA-UT-PR-02		
		Mantenimiento de sistemas de información y aplicaciones	ITSA-UT-PR-03		

Cabe indicar, que en base a éste levantamiento se generará la gestión de procesos en el área Administrativa Financiera del ITSA en un segundo proyecto de investigación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Un objetivo, una meta, un blanco, sirven para determinar la acción de hoy y obtener el resultado de mañana”. (Peter Drucker).

5.1. Conclusiones

- ❖ En una institución de educación superior conocer con exactitud cuál su estado de arranque es fundamental para el desarrollo de su direccionamiento estratégico, siendo el diagnóstico institucional una herramienta que permite realizar un proceso de reflexión y análisis para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un caso de estudio.
- ❖ A través de la planificación estratégica, una institución de educación superior gestiona los condicionantes del cambio interno y externo, por medio de la toma de decisiones vinculadas a su presente y la creación de su futuro; para el caso de estudio el efecto de esta planificación le permitió a la institución su mantenimiento en el proceso de reconversión de la educación superior del país.
- ❖ La definición de una estructura institucional básica en una institución de educación superior permitió organizar y levantar los procesos del área Administrativa y Financiera del caso de estudio.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Implementar el modelo de gestión estratégica definido para que cada persona que trabaja en el Instituto Tecnológico Superior Aloasí se identifique con la filosofía del ITSA, pueda alinearse a la misma, concentrar y enfocar sus recursos y esfuerzos en pos de alcanzar el objetivo institucional.
- ❖ Capacitar en la metodología que plantea el CEAACES para la elaboración de la planificación estratégica al nuevo personal del Instituto que fue contratado después del proceso de Evaluación Institucional de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Abril 2014.
- ❖ Socializar los procesos definidos en el Vicerrectorado Administrativo Financiero del Instituto Tecnológico Superior Aloasí para el involucramiento del personal y continuar con el proceso investigativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cámara, L. (2005). *Planificación estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL.
- Cazalis, P. (1990). La universidad del año 2000: Un perfil reequilibrado. *Reforma y utopía: Reflexiones sobre educación superior* # 3, 100-131.
- CLAD. (31 de Octubre de 2008). *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Obtenido de Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G., & Rivera, O. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Evans, J. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. México: International Thomson.
- Feigenbaum, A. (1997). *Control Total de la Calidad*. México: CECSA.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Prentice Hall.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Argentina S.A. Tucumán.
- Fresno, J., Tsolakis, A., & Perea, Ó. (2010). *Plan estratégico del tercer sector de acción social: propuestas para mejorar la financiación pública del tercer sector de acción social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Nomos S.A.

- Hitt, M. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
- ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Suiza: Translation Management Group.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall de Pearson Educación, S.A.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, P. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall de Pearson Educación, S.A.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Keller, G. (1983). *Estrategia académica: La revolución de gestión en la educación superior americana*. Londres: Baltimore John Hopkins University Press.
- Keller, G. (2008). *Higher Education and the New Society*. Baltimore: JHU Press.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. *CEPAL-SERIE Gestión Pública # 59*, 7-9.
- López, S. (2006). *Implementación de un Sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Vigo: Ideaspropias.
- Malvicino, G. (2005). *Modelos de Gestión Pública. Viejos y Nuevos Desafíos*. Buenos Aires: Publicación del Instituto de Auditores Internos de Argentina.
- Martínez, D., & Milla, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Ossorio, A. (2002). *Planificación Estratégica*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Ostroff, F. (1999). *La Organización Horizontal: La Forma que Transformará Radicalmente el Desempeño de las Organizaciones del Siglo XXI*. Oxford: Oxford University Press.

- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.
- Pepper, S. (11 de Junio de 2011). *Medwave*. Obtenido de Levantamiento y descripción de los procesos: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
- Pérez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pizarro, M., & García, M. (2010). *Aspectos normativos de los sistemas de gestión de la calidad*. México: Robles.
- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Nueva York: Harvard Business School.
- Sánchez, M., & Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal FC.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: LEGIS.
- Steiner, G. (2003). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Tejedor, F., & Rodríguez, J. (1996). *Evaluación educativa II. Evaluación institucional. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Salamanca: IUCE-Salamanca.
- Yarce, J. (2002). *Los valores son una ventaja competitiva*. Bogotá: Liderazgo S.A.