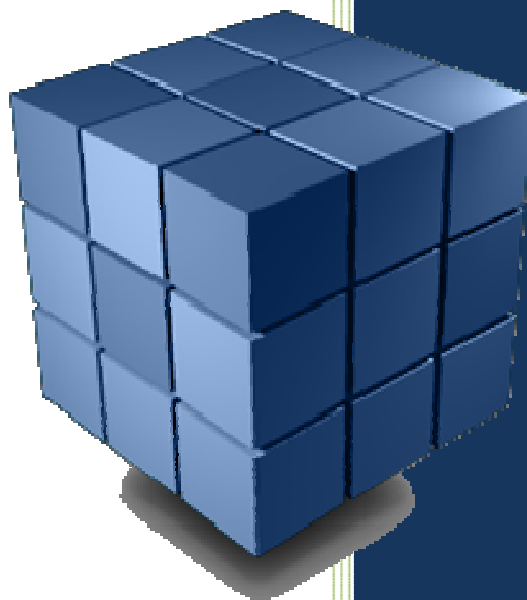


2014 - 2019

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



UTEG – Plan Estratégico de

Yesmín Albart PhD.

UTEG – Plan Estratégico de Desarrollo

Institucional

2014 - 2019



CAPÍTULO I:**Pág.**

Definición del plan de desarrollo institucional y metodología	1
Misión	3
Visión	3
Principios institucionales	3
Valores Institucionales	4

CAPÍTULO II:

Análisis estratégico	6
Definición de cliente	7
Producto y servicio	8
Análisis interno y externo	8
Fortalezas y debilidades	9
Articulación de fortalezas y debilidades	11
Oportunidades y amenazas	14
Articulación de oportunidades y amenazas	16

Matriz de impactos cruzados	17
Matriz de evaluación de factores internos	19
Matriz de evaluación de factores externos	20

CAPÍTULO III

Formulación estratégica	22
Estrategias basadas en el análisis FODA	22
Estrategias basadas en la misión y visión institucional	23
Análisis de consistencia	26

CAPÍTULO IV

Formulación de indicadores	28
Descomposición misión y visión UTEG	28
Indicadores de impacto misión	30
Indicadores de impacto visión	31

ANEXOS

ANEXO I

Plan

Operativo

Administrativo2014

-

2019

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El presente plan de desarrollo institucional de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil se enmarca en un modelo de planificación establecido dentro de las mejores prácticas de estrategia organizacional. Partiendo de esto el Plan plantea convertirse en una guía técnica de orientación para el seguimiento del modelo de gestión de la UTEG y todos los estamentos que la componen tanto en las áreas académicas como en las administrativas. El plan parte del diagnóstico interno y externo de la Universidad y sus resultados son lineamientos a seguirse de acuerdo a lo establecido en el plan nacional de ciencia y tecnología, innovación y saberes ancestrales, y con el plan nacional de desarrollo, con la finalidad de cumplir con los objetivos de cambio que la institución pretende para impulsar el desarrollo de competencias mediante la investigación y la vinculación con la colectividad aplicando los valores que pregona la institución.

DEFINICIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y METODOLOGÍA

1. Definición del Plan de Desarrollo Institucional de la UTEG

La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, cada cinco años se establece un nuevo plan de desarrollo institucional PEDI para el siguiente periodo, para la definición de este nuevo PEDI 2014 – 2019 los directivos de la institución realizaron un análisis de diferentes modelos y procesos de planificación basados en mejores prácticas de estrategia organizacional, estableciendo el siguiente modelo de planeación estratégica como base para la elaboración, ejecución y evaluación del PEDI:



Figura 1. Modelo de planificación estratégica de la UTEG

El modelo de planificación demostrado en la figura 1, cuenta con la misión, visión y valores de la institución, prosigue con los respectivos análisis internos y externo para así determinar la opción estratégica FODA, lo que permite formular las estrategias de los procesos sustantivos de la universidad, así como los objetivos y planes de acción.

2. Misión

Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de la educación superior a través de la formación de profesionales competentes para un entorno global, teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país.

3. Visión

Para el 2019 seremos una universidad internacionalizada, de vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación, trascendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país.

4. Principios Institucionales

Formar profesionales con mentalidad proactiva, que confirmen los valores e ideales de nacionalidad, justicia social, democracia, paz, solidaridad y defensa de los derechos humanos.

Estudiar, analizar y comparar la realidad regional, del país y del mundo, identificando los problemas para encontrar soluciones desde una perspectiva científica y humana.

Promover la interacción entre la universidad y el sector externo, a través de la asistencia y el apoyo a las iniciativas estudiantiles, empresariales y culturales.

5. Valores Institucionales

Lealtad

En la UTEG somos una familia que trabaja unida y con lealtad por mismos los objetivos.

Compromiso

El compromiso de la UTEG no es solo con sus estudiantes y trabajadores, sino también con la sociedad en general.

Disciplina

El trabajo disciplinado y responsable es la mejor forma para conseguir nuestros objetivos.

Solidaridad

La solidaridad es uno de los pilares de la gestión integral de la UTEG, esta se demuestra en cada una de las tareas de orden social que emprendemos.

Integridad

La integridad de nuestros trabajadores y directivos es uno de los pilares donde fundamentamos nuestra gestión.

Responsabilidad Social

Frente al reto que nos propone la educación superior, la UTEG se desarrolla en un ámbito de responsabilidad social con las partes interesadas en su gestión.

Respeto Al Medio Ambiente.

La UTEG es una institución preocupada por el medio ambiente y lo refleja en sus tareas diarias.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Acorde con lo definido en el capítulo anterior se procede al análisis estratégico, con la definición precisa de quienes son nuestros clientes y productos. Para luego pasar a revisar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y aspectos externos (amenazas y

oportunidades) este enfoque nos permitirá enfocar las futuras estrategias en la misión y visión institucionales.

Para este ejercicio se tomó una lluvia de ideas de todos los participantes, este ejercicio permite la participación y el empoderamiento de los diferentes actores del alma máter, acerca de la realidad de la institución. A continuación se procede con la articulación de estos aspectos lo que nos permite tener una síntesis de los mismos, estas síntesis serán la base para el siguiente paso que será el cruce entre los aspectos internos y externos en la matriz de impactos cruzados. Estas estrategias serán finalmente validadas aplicando para ello la matriz de evaluación de factores internos y factores externos.

1. Definición de Cliente.

- **Pregrado horarios Matutino y Nocturno:** La UTEG cuenta con tres horarios en pregrado creados para satisfacer las necesidades de los estudiantes en lo referente a precios y disponibilidad de tiempo.
 - Este horario atiende a jóvenes de 18 a 24 años que trabajan o están en disposición de trabajar, de clase media con aspiraciones, generalmente solteros y cuyos padres inician pagando la colegiatura pero al final de la misma los estudiantes son quienes asumen el costo.
- **Pregrado horario especial:** El horario especial fue creado para alumnos que aún no se encuentran inmersos en el mercado laboral y que aspiran a desarrollar habilidades por medio del estudio para así insertarse en el mismo.

- Este horario atiende a jóvenes de 17 a 21 años que no trabajan o, de clase media con aspiraciones, generalmente solteros y cuyos padres pagando la colegiatura.
- **Pregrado Semipresencial:** La modalidad semipresencial fue creada como una respuesta a la necesidad del mercado de recibir una educación integral en horarios flexibles.
- Esta modalidad atiende a adultos de entre 23 a 30 años que trabajan o viven fuera de la ciudad y no tienen la disponibilidad de tiempo para estudiar entre semana, de clase media generalmente padres o madres de familia y que asumen el costo íntegro de la colegiatura.
- **Postgrado Nacional:** La UTEG dentro de su escuela de postgrados cuenta con dos tipos de programas, los nacionales dictados por profesores locales y los internacionales en convenio con Universidades del extranjero.
- Los postgrados locales atienden a ejecutivos de mandos medios, de entre 28 a 34 años, de clase media quienes pagan el total de la colegiatura.
- **Postgrado Internacional:** Este tipo de programas son diseñados en conjunto con Universidades extranjeras con quienes se comparten los docentes y programas.
- Los postgrados internacionales atienden a ejecutivos de mandos gerenciales, de entre 28 a 34 años, de clase media quienes pagan el total de la colegiatura.

2. Producto y Servicio.

El Producto de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, es satisfacer la necesidad de los estudiantes de insertarse en el mercado laboral mediante la auto superación y el desarrollo de habilidades competitivas.

3. Análisis externo e interno:

Para elaborar el análisis situacional de la Universidad Tecnológica Empresarial se realizaron reuniones de trabajo lideradas por el equipo de planificación de la institución, contando con la participación de las máximas autoridades, Rector, Vicerrectora, Decanos y Directora Académica. Para el análisis interno se utilizó como herramienta el análisis funcional y para el análisis externo, se utilizaron las herramientas: para el macro entorno el análisis P.E.S.T.A y para el micro entorno el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El equipo encargado de la elaboración del plan de mejoras participó en varias sesiones de trabajo, donde a través de la técnica de lluvia de ideas se obtuvieron los factores considerados más importantes para realizar el análisis FODA, luego de esto se realizó una socialización con toda la comunidad universitaria, que incluyó la participación de docentes, personal administrativo, técnico y de apoyo y los estudiantes, con la finalidad de que ellos aportarán, desde su perspectiva otros factores para el análisis situacional.

Los resultados de esta socialización fueron llevados a nuevas sesiones de trabajo, donde finalmente fueron discriminados por importantes y menos importantes, acogiendo los que se consideraron substanciales, para la posterior elaboración de las estrategias institucionales. Finalmente los factores quedaron definidos de la siguiente manera:

Resultado de la tormenta de ideas sobre las Fortalezas y Debilidades

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con maestría afines a su cátedra • Contar con la plataforma virtual • Atención personalizada de los requerimientos de los estudiantes • Tener una revista indexada • Aplicación del sistema de investigación • Ética del claustro docente • Evolución estructurada de la institución • Equipo directivo visionario y 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física actual que no permite el crecimiento • Infraestructura tecnológica actual no permite el desarrollo amplio de todas las carreras • No existe una relación estable con los colegios de la ciudad • Fortalecer el plan integral de admisiones • Necesidad de personal competente en el área • No existe un plan de marketing relacional • Limitaciones en el proceso de selección, capacitación y desarrollo del personal

<p>comprometido con la calidad de la educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano alineado con las metas institucionales • Liderazgo transformador del Rector • Cobertura de conectividad • Hardware actualizado • Pro-actividad en la gestión • Alto nivel patrimonial • El presupuesto general de la institución es realizable • Cumplimiento de la planificación • Baja conflictividad laboral • Apoyo al crecimiento profesional (becas) • Experiencia laboral de los estudiantes • Facilidad y apertura de los docentes para comunicar sus ideas a las autoridades y superiores inmediatos • Reducido número de estudiantes por aula permite una mejor interacción con el docente • Enseñanza con metodología práctica y a través de casos y proyectos reales • Costo por debajo del promedio del mercado • Adecuada organización de horarios • Libre acceso a los estudiantes a la biblioteca virtual con base de datos de libros y revistas científicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de fortalecer el procedimiento para la evaluación, control y seguimiento del personal • No existe una cultura organizacional compartida a nivel institucional • No existe un sistema académico integrado • No tenemos fuentes de alternativas de financiamiento para la movilidad de docentes y estudiantes • No contamos con suficientes docentes con competencia investigativa • Insuficientes fuentes de financiamiento alternativas • Pocos artículos científicos como resultados de la investigación • No existe un programa integral de comunicación institucional • Debilidad sistémica en publicaciones • Insuficiente profundidad en la investigación y sus resultados • Insuficiente patentes de impacto • Falta de un sistema de gestión de la calidad de los procesos operativos • No contamos con un sistema integral de desarrollo tecnológico • Vencimiento programas de postgrado • Pocas áreas de bienestar universitario • Falta de espacio adecuado para conservación de archivos y documentos contables • Falta de afiliación a alguna empresa que ofrece actualización tributaria y legal • Falta de implementar el Software contable al 100% (Módulo de Roles de pago, activos fijos) • Brechas en la gestión del área de selección de personal , pruebas ps, establecer parámetros, forma de contratación • Insuficientes gestión de la evaluación de desempeño algunos empleados desconocen los resultados • Falta plan de formación de alta calidad del personal por nivel jerárquico. • No autonomía en el cargo • Consolidar en la estructura organizacional, el rol que les compete a las facultades en el cumplimiento de los propósitos institucionales y en los procesos
--	---

	<p>de toma de decisiones institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta mayor implementación en el proceso de atención psicológica. • Desconocimientos de los estilos de aprendizajes de los estudiantes. • Inducción en Matemáticas y Física insuficiente (curso de nivelación) • Aumentar número de docentes a tiempo completo para las materias de especialidad. • Falta de gestión y participación de los estudiantes a través de la asociación de estudiantes • Falta de sistema de ayudantía de cátedra • Limitado volumen de proyectos de investigación por carrera • falta de parqueo • Poca participación de los estudiantes en áreas de investigación
--	--

Articulación de las Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS					
ESTUDIANTES	DOCENTES	INVESTIGACIÓN	RECURSO HUMANO	GESTIÓN UNIVERSITARIA	INFRAESTRUCTURA
Atención personalizada de los requerimientos de los estudiantes	Docentes con maestría afines a su cátedra	Tener una revista indexada	Recurso humano alineado con las metas institucionales	Categoría B	Contar con la plataforma virtual
Experiencia laboral de nuestros estudiantes	Ética del claustro docente	Aplicación del sistema de investigación	Baja conflictividad laboral	Evolución estructurada de la institución	Cobertura de conectividad
Reducido número de estudiantes por aula permite una mejor interacción con el docente	Facilidad y apertura de los docentes para comunicar sus ideas a las autoridades y superiores inmediatos		Apoyo al crecimiento profesional (becas)	Equipo directivo visionario y comprometido con la calidad de la educación	Hardware actualizado
Costo por debajo del promedio del mercado	Enseñanza con metodología práctica y a través de casos y proyectos reales			Liderazgo transformador del Rector	Libre acceso a los estudiantes a la biblioteca virtual con base de datos de libros y revistas científicas
				Pro-actividad en la gestión	
				Alto nivel patrimonial	
				El presupuesto general de la institución es realizable	
				Cumplimiento de la planificación	
				adecuada organización horarios	
ARTICULACIONES RESULTANTES:					
Estudiantes con experiencia laboral, los que son atendidos de forma personalizada a un costo de matrícula aceptable	Planta docente competente para aplicar una metodología de enseñanza teórica - práctica, con maestría afines a su cátedra	Aplicación del sistema de investigación	Recurso humano motivado en un buen ambiente laboral que apoya su crecimiento profesional	Adecuada y transparente gestión académica, administrativa y financiera	Adecuada infraestructura tecnológica para los procesos académicos y de apoyo a la gestión

DEBILIDADES					
ESTUDIANTES	DOCENTES	INVESTIGACIÓN	RECURSO HUMANO	GESTIÓN UNIVERSITARIA	INFRAESTRUCTURA
Necesidad de inducción en Matemáticas y Física insuficiente (curso de nivelación)	No contamos con suficientes docentes con competencia investigativa	Pocos artículos científicos como resultados de la investigación	Necesidad de personal competente en el área	No existe una relación estable con los colegios de la ciudad	Insuficiente infraestructura física actual que no permite el crecimiento
Falta de gestión y participación de los estudiantes a través de la asociación de estudiantes	Desconocimientos de los estilos de aprendizajes de los estudiantes.	Debilidad sistémica en publicaciones	Necesidad de fortalecer proceso de selección, capacitación y desarrollo del personal	Necesidad de fortalecer el plan integral de admisiones	No contamos con un sistema integral de desarrollo tecnológico
Falta de sistema de ayudantía de cátedra	Aumentar número de docentes a tiempo completo para las materias de especialidad.	Insuficiente profundidad en la investigación y sus resultados	Necesidad de fortalecer el procedimiento para la evaluación, control y seguimiento del personal	No existe un plan de marketing relacional	Pocas áreas de bienestar universitario
		Insuficiente patentes de impacto	Necesidad de mejorar el área de selección de personal, pruebas ps, establecer parámetros, forma de contratación	No existe una cultura organizacional compartida a nivel institucional	Falta de espacio adecuado para conservación de archivos y documentos contables
		Limitado volumen de proyectos de investigación por carrera	Falta de un plan de formación de alta calidad del personal por nivel jerárquico.	Necesidad de fuentes de alternativas de financiamiento para la movilidad de docentes y estudiantes	Falta de parqueo
		Poca participación de los estudiantes en áreas de investigación		Insuficientes fuentes de financiamiento alternativas	No existe un sistema informático académico integrado

				No existe un programa integral de comunicación institucional	
				Falta de un sistema de gestión de la calidad de los procesos operativos	
				Vencimiento programas de postgrado	
				Falta de afiliación a alguna empresa que ofrece actualización tributaria y legal	
				Falta de implementar el Software contable al 100% (Módulo de Roles de pago, activos fijos)	
				Necesidad de consolidar en la estructura organizacional, el rol que les compete a las facultades en el cumplimiento de los propósitos institucionales y en los procesos de toma de decisiones institucionales	
				Falta mayor implementación en el proceso de atención psicológica.	
ARTICULACIONES RESULTANTES:					

Estudiantes con insuficientes bases de niveles precedentes y escaso protagonismo en la universidad	Planta docente a tiempo completo de número limitado con desconocimiento de estrategias didácticas e incompetencia investigativa	Escasos resultados en investigación	Mejorar la gestión del recurso humano	Mejorar la gestión de los procesos académicos, administrativos y financieros que contribuya a mejorar la cultura organizacional	Débil infraestructura física
--	---	-------------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------

Resultado de la tormenta de ideas sobre las Oportunidades y Amenazas

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda en la educación superior, ciencias empresariales y tecnologías de la información • Pocas universidades categorizadas A y B en Guayaquil • Crecimiento de demanda de ciudades de provincias vecinas • Requerimiento de capacitación por parte del sector empresarial • Necesidad del gobierno de la transformación de la matriz productiva, lo cual es una oportunidad para desarrollar la investigación, la vinculación y el emprendimiento • Oferta de becas • Oportunidad de desarrollo regional y local por considerarse Guayaquil como una ciudad competitiva • Proyectar ante el público la mejor imagen institucional y gestión financiera • Momento histórico para mejorar la calidad de la educación superior por parte de los organismos de control • Utilizar la página web para poner más información de la universidad • Programa Prometeo • Alianzas estratégicas con instituciones educativas • Crecimiento de la demanda de educación online • Alianzas estratégicas con Empresas tecnológicas • Consolidación de las MYPYMES por la calidad de sus emprendedores, el uso de tecnologías y los altos índices de competitividad • Desarrollar actividades que logren desarrollar sentido de pertenencia en los estudiantes • Crecimiento del sector terciario en la economía • Mantener estándares de calidad en el cuerpo docente y en los recursos educacionales • Facilidades de financiamiento gubernamental para estudios de pregrado en universidades acreditadas. • Establecer acuerdos, alianzas estratégicas y convenios con Instituciones públicas y privadas con los planes y proyectos de vinculación que tiene la UTEG. • Ampliar la relación de convenios suscritos con otras instituciones reconocidas nacional e internacionalmente, en el sentido de desarrollar proyectos conjuntos • El financiamiento de proyectos de vinculación con la Sociedad por parte de instituciones públicas y privadas para la puesta en marcha de los mismos. • Deseo de profesionales con maestría por entrar a la carrera docente debido al nuevo reglamento de escalafón • Mejora de la imagen respecto a la formación humanística y profesional de nuestros estudiantes, opinión favorable de la comunidad • Satisfacción de la comunidad respecto de los resultados obtenidos en los proyectos de vinculación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura para generar los clúster universidad – empresa – sociedad • Fuerte presencia de universidades con calidad demostrada a nivel nacional e internacional en grado y postgrado • Falta de cultura empresarial • No existen en el mercado laboral ecuatoriano suficientes docentes con título de Ph.D • Velocidad de los cambios globales y su impacto en las exigencias para un profesional competente • Migración de profesionales competentes • Desarrollo de tecnología que requiere inversiones importantes para estar a la vanguardia • Inexistencia de programas de formación de Ph.D a nivel local • Migración de la población guayaquileña hacia zonas más alejadas (Zamorondón, vía a la costa) • No indexar la revista en bases de datos reconocidas • Falta de cultura investigativa • Pocas fuentes de financiación para la investigación • Programas virtuales que ofertan las universidades • Creciente oferta educativa a distancia • Bajo nivel académico de los bachilleres
---	---

Articulación de las Oportunidades y Amenazas

FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades		AMENAZAS	
Macro entorno	Micro entorno	Macro entorno	Micro entorno
Crecimiento de la demanda en la educación superior, ciencias empresariales y tecnologías de la información	Pocas universidades categorizadas A y B en Guayaquil	Falta de cultura para generar los clúster universidad – empresa – sociedad	Fuerte presencia de universidades con calidad demostrada a nivel nacional e internacional en grado y postgrado
Crecimiento de demanda de ciudades de provincias vecinas	Requerimiento de capacitación por parte del sector empresarial	Falta de cultura empresarial	No existen en el mercado laboral ecuatoriano suficientes docentes con título de Ph.D
Necesidad del gobierno de la transformación de la matriz productiva, lo cual es una oportunidad para desarrollar la investigación, la vinculación y el emprendimiento	Oferta de becas	Velocidad de los cambios globales y su impacto en las exigencias para un profesional competente	Migración de profesionales competentes
Oportunidad de desarrollo regional y local por considerarse Guayaquil como una ciudad competitiva	Proyectar ante el público la mejor imagen institucional y gestión financiera	Desarrollo de tecnología que requiere inversiones importantes para estar a la vanguardia	Inexistencia de programas de formación de Ph.D a nivel local
Momento histórico para mejorar la calidad de la educación superior por parte de los organismos de control	Utilizar la página web para poner más información de la universidad	Migración de la población guayaquileña hacia zonas más alejadas (Samborondón, vía a la costa)	No indexar la revista en bases de datos reconocidas
Programa Prometeo	Alianzas estratégicas con instituciones educativas		Falta de cultura investigativa
crecimiento de la demanda de educación online	Alianzas estratégicas con Empresas tecnológicas		Pocas fuentes de financiación para la investigación
Consolidación de las pymes por la calidad de sus emprendedores, el uso de tecnologías y los altos índices de competitividad	Desarrollar actividades que logren desarrollar sentido de pertenencia en los estudiantes		Programas virtuales que ofertan las universidades
Crecimiento del sector terciario en la economía	Mantener estándares de calidad en el cuerpo docente y en los		Creciente oferta educativa a distancia

	recursos educacionales		
Facilidades de financiamiento gubernamental para estudios de pregrado en universidades acreditadas.	Establecer acuerdos, alianzas estratégicas y convenios con Instituciones públicas y privadas con los planes y proyectos de vinculación que tiene la UTEG.		Bajo nivel académico de los bachilleres
	Ampliar la relación de convenios suscritos con otras instituciones reconocidas nacional e internacionalmente, en el sentido de desarrollar proyectos conjuntos		
	El financiamiento de proyectos de vinculación con la Sociedad por parte de instituciones públicas y privadas para la puesta en marcha de los mismos.		
	Deseo de profesionales con maestría por entrar a la carrera docente debido al nuevo reglamento de escalafón		
	Mejora de la imagen respecto a la formación humanística y profesional de nuestros estudiantes, opinión favorable de la comunidad		
	Satisfacción de la comunidad respecto de los resultados obtenidos en los proyectos de vinculación		
ARTICULACIONES RESULTANTES:			
Incremento de la demanda de carreras impartidas en la UTEG en sus distintas modalidades por los requerimientos de personal calificado en los sectores	Reconocimiento del nivel de la calidad de la educación que permite incremento de oportunidades para el estudio de	Incremento de la migración poblacional hacia zonas alejadas de la universidad	Escasez de docentes con grado de Ph.D. en el mercado laboral y programas para su formación, lo que influye en la pobre cultura

empresarial y tecnológico	carreras y programas de corte empresarial en grado y postgrado		investigativa
Existencia de políticas en cuanto a la calidad de la educación y el cambio de matriz productiva	Existencias de alianzas estratégicas, mejorar la imagen y vinculación con la sociedad	Escasa cultura que no vincula la universidad - empresa - sociedad	
		Altos requerimientos profesionales por la globalización	

Matriz de Impactos Cruzados:

		FACTORES EXTERNOS									TOTAL	
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS						
		Incremento de la demanda de carreras impartidas en la UTEG en sus distintas modalidades por los requerimientos de personal calificado en los sectores empresarial y tecnológico	Existencia de políticas en cuanto a la calidad de la educación y el cambio de matriz productiva	Reconocimiento del nivel de la educación que permite incremento de oportunidades para el estudio de carreras y programas de corte empresarial en grado y postgrado	Establecimiento de alianzas estratégicas para mejorar la imagen y vinculación con la sociedad	Incremento de la migración poblacional hacia zonas alejadas de la universidad	Escasa cultura que no vincula la universidad - empresa - sociedad	Alto requerimientos profesionales por la globalización	Existencia de otras universidades con calidad demostrada	Escasez de docentes con grado de PhD en el mercado laboral y programas para su formación, lo que influye en la pobre cultura investigativa		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	Estudiantes que son atendidos de forma personalizada a un costo de matrícula menor respecto al mercado educativo y con representatividad de experiencia laboral.	2	1	3	1	2	1	3	3	1	17

	Planta docente competente para aplicar una metodología de enseñanza teórica - práctica, con maestría afines a su cátedra	3	3	3	2	1	1	3	3	3	22
	Existencia de un sistema de investigación	1	3	3	3	1	3	1	3	3	21
	Recurso humano motivado en un buen ambiente laboral que apoya su crecimiento profesional	1	1	2	1	1	2	3	2	3	16
	Adecuada y transparente gestión académica, administrativa y financiera	3	3	3	3	1	3	1	2	3	22
	Adecuada infraestructura tecnológica para los procesos académicos y de apoyo a la gestión	3	3	3	3	2	1	2	2	3	22
DEBILIDADES	Insuficientes bases de los niveles precedentes en los estudiantes	3	2	3	2	1	1	3	1	3	19
	Limitada planta docente a tiempo completo con habilidades incompletas para aplicar las estrategias de aprendizaje y cultura investigativa	3	3	3	2	1	2	3	3	3	23
	Escasos resultados en investigación de impacto.	3	3	3	3	1	3	3	3	3	25

	Insuficiente gestión del recurso humano	3	3	3	1	1	1	3	1	3	19
	Insuficiente gestión de los procesos académicos, administrativos y financieros que contribuyan a mejorar la cultura organizacional	3	3	3	3	1	2	2	1	3	21
	Insuficiente infraestructura física para el crecimiento de la IES.	3	3	3	2	3	1	1	3	2	21
TOTAL		31	31	35	26	26	16	21	28	27	33

MATRIZ MEFI			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Estudiantes con experiencia laboral, los que son atendidos de forma personalizada a un costo de matrícula aceptable	0,05	4	0,20
Planta docente competente para aplicar una metodología de enseñanza teórica -práctica, con maestría afines a su cátedra	0,10	4	0,40
Existencia del sistema de investigación	0,05	3	0,15
Recurso humano motivado en un buen ambiente laboral que apoya su crecimiento profesional	0,10	4	0,40
Adecuada y transparente gestión académica, administrativa y financiera	0,10	4	0,40
Adecuada infraestructura tecnológica para los procesos académicos y de apoyo a la gestión	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Estudiantes con insuficientes bases de niveles precedentes y escaso protagonismo en la universidad	0,05	3	0,15
Planta docente a tiempo completo de número limitado con desconocimiento de estrategias didácticas e incompetencia investigativa	0,15	4	0,60
Escasos resultados en investigación	0,10	4	0,40
Gestión parcial y no integral del recurso humano	0,05	3	0,15
Limitada gestión de los procesos académicos, administrativos y financieros que contribuya a mejorar la cultura organizacional	0,10	4	0,40
Débil infraestructura física	0,10	4	0,40
TOTAL	1,00		3,80

MATRIZ MEFE			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de la demanda de carreras impartidas en la UTEG en sus distintas modalidades por los requerimientos de personal calificado en los sectores empresarial y tecnológico	0,10	3	0,30
Políticas en cuanto a la calidad de la educación y el cambio de matriz productiva	0,15	4	0,60
Reconocimiento del nivel de la calidad de la universidad que permite incremento de oportunidades para el estudio de carreras y programas de corte empresarial en grado y postgrado	0,20	4	0,80
posibilidades de alianzas estratégicas que ayudan a mejorar la imagen y promueven la vinculación con la sociedad	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Incremento de la migración poblacional hacia zonas alejadas de la universidad	0,04	2	0,08
Tradición cultural que no vincula la universidad - empresa - sociedad	0,10	4	0,40
Impacto de la globalización en las profesiones	0,04	2	0,08
Presencia de otras universidades con calidad demostrada	0,17	4	0,68
Escasez de docentes con grado de PhD en el mercado laboral y programas para su formación, lo que influye en la pobre cultura investigativa	0,15	4	0,60
TOTAL	1,00		3,69

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

100	250 400
DEBILIDADES	FORTALEZAS
	3,80
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	3,69

Con las respectivas evaluaciones de los factores internos y externo podemos verificar que tienen más peso las fortalezas y oportunidades que las debilidades y amenazas para la UTEG.

Para el diseño de este plan se utilizaron las siguientes fuentes teóricas:

- Estudio prospectivo de OCUS
- Resultados de evaluación institucional
- PEDI 2009-2013
- Requisitos del CEAACES, establecidos en documento guía para la elaborar planes de mejora

CAPÍTULO III

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este tercer capítulo llegaremos a la formulación final de estrategias y objetivos con todos los elementos del análisis realizado en el capítulo anterior, en base al cual definiremos nuestras primeras estrategias, para llegar a los objetivos institucionales partiremos de la misión y visión institucional; lo que a su vez nos ayudará a afinar y afirmar nuestras estrategias.

Estas estrategias serán evaluadas en consistencia con estos preceptos de la UTEG y finalmente la definición de urgencia e importancia de las mismas.

1. Estrategias basadas en el análisis FODA

Para este contrastaremos los factores internos y externos, a fin de obtener estrategias que nos permitan cubrir los diferentes aspectos identificados dentro de cada uno de los factores.

La matriz desarrollada se presenta a continuación:

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FACTORES EXTERNOS	1. Estudiantes con experiencia laboral, los que son atendidos de forma personalizada a un costo de matrícula aceptable 2. Planta docente competente para aplicar una metodología de enseñanza teórica -práctica, con maestría afines a su cátedra 3. Existencia del sistema de investigación 4. Recurso humano motivado en un buen ambiente laboral que apoya su crecimiento profesional 5. Adecuada y transparente gestión académica, administrativa y financiera 6. Adecuada infraestructura tecnológica para los procesos académicos y de apoyo a la gestión
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Incremento de la demanda de carreras impartidas en la UTEG en sus distintas modalidades por los requerimientos de personal calificado en los sectores empresarial y tecnológico 2. Políticas en cuanto a la calidad de la educación y el cambio de matriz productiva 3. Reconocimiento del nivel de la calidad de la universidad que permite incremento de oportunidades para el estudio de carreras y programas de corte empresarial en grado y postgrado 4. Posibilidades de alianzas estratégicas que ayudan a mejorar la imagen y promueven la vinculación con la sociedad	1. Operacionalizar el modelo educativo por competencias al nivel de Pensum, malla curricular y sílabos, teniendo en cuenta las exigencias del mercado laboral (F2, O1) 2. Desarrollar un plan Integral en aras de la acreditación para el rediseño de las carreras y programas acordes a las nuevas tendencias de la educación superior y las regulaciones del país (F2, O1) 3. Implementar un sistema E-learning como soporte del proceso de enseñanza-aprendizaje (F6, O2) 4. Incrementar la cantidad de estudiantes de grado y posgrado a partir del reconocimiento en el mercado educativo de la calidad de nuestra oferta (F1, O3)	1. Lograr el financiamiento para la construcción del campus y su equipamiento a través del sistema financiero crediticio del país (D6, O1) 2. Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para el personal administrativo, técnico y de apoyo (D4, O2) 3. Implementación de un Sistema de Gestión Integrado (D5, O2)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Incremento de la migración poblacional hacia zonas alejadas de la universidad 2. Tradición cultural que no vincula la universidad - empresa - sociedad 3. Impacto de la globalización en las profesiones 4. Presencia de otras universidades con calidad demostrada 5. Escasez de docentes con grado de PhD en el mercado laboral y programas para su formación, lo que influye en la pobre cultura investigativa	1. Establecer alianzas estratégicas universidad-empresa - organismos internacionales para el desarrollo de los proyectos de investigación y vinculación innovadores y pertinentes para la transformación de la matriz productiva en el sector empresarial y tecnológico de Guayaquil (F3, A2) 2. Desarrollar un programa específico para la producción científica (libros, artículos, ponencias a eventos, etc.) acoplado al plan de investigaciones de la IES (F3, A5) 3. Realizar convenios con IES de prestigio internacional para la movilidad de docentes, estudiantes y la participación en redes de investigación (F3, A5)	1. Realizar convenios de cooperación con otros países para fortalecer los mecanismos de formación y capacitación docente para asegurar una educación superior de calidad (D2, A5) 2. Establecer alianzas estratégicas con universidades de prestigio para el desarrollo de proyectos de investigación multidisciplinarios y la publicación de sus resultados en revistas indexadas reconocidas internacionalmente (D3, A5)

2. Estrategias basadas en la misión y visión institucional

Como se puede apreciar existen doce estrategias definidas de esta forma, por lo que proseguiremos con el análisis de las definiciones básicas de la UTEG (misión y visión)

MISIÓN		VISIÓN	
Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de la educación superior a través de la formación de profesionales competentes para un entorno global, teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país.		Para el 2019 seremos una universidad internacionalizada, de vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación, trascendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país.	
OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO TACTICO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
Contar con una infraestructura física y tecnológica con procesos (academia, eficiencia académica, investigación, infraestructura, organización y gestión) eficientes, un personal administrativo, técnico - docente y de apoyo competente y el financiamiento, que garanticen la excelencia de los procesos de la IES.	Garantizar la infraestructura y la eficiencia de los procesos (academia, eficiencia académica, investigación, infraestructura, organización y gestión), que permitan el desarrollo y crecimiento de la UTEG bajo los estándares de calidad requeridos	Estructurar un sistema de gestión integrado para el desarrollo, ejecución y control de los procesos sustantivos (academia, eficiencia académica, investigación, infraestructura, organización y gestión) de la UTEG	Implementar el proyecto de construcción del campus Desarrollar un sistema de gestión integrado que garantice la ejecución y control de los procesos sustantivos de la UTEG
	Alcanzar la excelencia en la educación superior teniendo como base la acreditación de carreras y programas para la internacionalización y crecimiento de la IES	Lograr la acreditación de carreras y programas de la IES que permitan desarrollar los procesos de internacionalización	Garantizar la aplicación de un modelo educativo basado en competencias con un amplio uso de las TIC's enfocado a las exigencias del mercado laboral y del entorno global Desarrollar un programa integral para el rediseño de todas las carreras y programas basado en competencias y amplio uso de las TIC'S

Consolidar una planta docente competente con formación en maestría y doctorado comprometidos con la calidad de la educación superior	Contar con una planta de docentes de reconocido prestigio, especialmente en lo empresarial y tecnológico, con una representación de docentes con título de PhD	Desarrollar programas de cooperación con universidades de otros países para fortalecer los mecanismos de intercambio, formación, capacitación y docentes invitados para asegurar una educación superior de calidad	Ejecutar un plan que garantice la realización de los acuerdos establecido en los convenios de cooperación con IES de prestigio internacional presentes en el listado de la SENESCYT
	Alcanzar una representación de docentes de la IES cursando un doctorado en un área a fin a la cátedra que dictan		
Fortalecer el área de investigación y vinculación, para que contribuyan con sus resultados a la transformación del sector empresarial de Guayaquil	Implementar Integralmente el Sistema de Investigación de la UTEG, desarrollando las normativas, procesos, planes y acciones que garanticen la ejecución de proyectos de investigación pertinentes para el sector empresarial de Guayaquil	Estructurar el proceso de investigación en un plan integral que incluya proyectos de investigación generativa y formativa pertinentes, los equipos multidisciplinarios para su ejecución y las formas de socialización y transferencia de los resultados obtenidos	Implementar proyectos de investigación innovadores desde la perspectiva empresarial que generen impacto en la sociedad Desarrollar un programa integral para la socialización y transferencia de los resultados obtenidos a través de la producción científica (libros, artículos, ponencias a eventos, etc.) acoplado al plan de investigaciones de la IES
	Implementar programas de vinculación que contribuyan al desarrollo del emprendimiento en comunidades y emprendedores de Guayaquil	Estructurar el proceso de vinculación en un plan integral que incluya proyectos con enfoque de marco lógico permitiendo la transferencia de resultados para la transformación y el beneficio de comunidades y emprendedores en Guayaquil	Establecer alianzas estratégicas universidad-empresa - organismos internacionales para el desarrollo de los proyectos de investigación y vinculación innovadores y pertinentes para la transformación de la matriz productiva en el sector empresarial y tecnológico de Guayaquil
			Implementar proyectos de vinculación transformadores que generen impacto en la sociedad, a partir de la puesta en funcionamiento de una Incubadora de Empresas

Como se puede apreciar del cuadro anterior se tienen cuatro objetivos estratégicos de los que a su vez se desprenden seis objetivos tácticos, los que finalmente dan lugar a seis estrategias que comprenden ocho grandes acciones, las cuales nos guiarán a la consecución de los primeros.

Ahora procederemos a validar estas estrategias en cuanto a su consistencia con la misión y visión institucional.

3. Análisis de consistencia

Para este análisis se define la siguiente escala de medición de consistencia:

ESCALA DE MEDICIÓN	
CONSISTENCIA DÉBIL	1
CONSISTENCIA MEDIA	2
CONSISTENCIA FUERTE	3

Se desagregaron cuatro elementos de la misión y tres elementos de la visión, los cuales se contrastan con las seis estrategias definidas.

ELEMENTOS MISIÓN

1	Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de educación superior
2	Formación de profesionales competentes para un entorno global
3	teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones
4	creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país

ELEMENTOS VISIÓN

1	Seremos una universidad internacionalizada
2	De vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación
3	Transcendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país

Y tenemos las seis estrategias ya definidas.

ESTRATEGIAS

1	Estructurar un sistema de gestión integrado para el desarrollo, ejecución y control de los procesos sustantivos (academia, eficiencia académica, investigación, infraestructura, organización y gestión) de la UTEG
2	Desarrollar programas de cooperación con universidades de otros países para fortalecer los mecanismos de intercambio, formación, capacitación y docentes invitados para asegurar una educación superior de calidad
3	Garantizar la aplicación de un modelo educativo basado en competencias con un amplio uso de las TIC's enfocado a las exigencias del mercado laboral y del entorno global
4	Desarrollar un programa integral para el rediseño de todas las carreras y programas basado en competencias y amplio uso de las TIC'S
5	Estructurar el proceso de investigación en un plan integral que incluya proyectos de investigación generativa y formativa pertinentes, los equipos multidisciplinarios para su ejecución y las formas de socialización y transferencia de los resultados obtenidos
6	Estructurar el proceso de vinculación en un plan integral que incluya proyectos con enfoque de marco lógico permitiendo la transferencia de resultados para la transformación y el beneficio de comunidades y emprendedores en Guayaquil

EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA ESTRATEGIAS		ELEMENTOS							MEDICIÓN	NIVEL DE APORTACIÓN
		MISIÓN				VISIÓN				
		1	2	3	4	1	2	3		
ESTRATEGIAS	1	3	3	3	3	3	3	2	3.0	ALTO
	2	3	3	2	3	3	3	3	3.0	ALTO
	3	3	3	3	3	3	3	3	3.0	ALTO
	4	3	3	3	2	2	3	3	3.0	ALTO
	5	3	3	2	3	2	3	3	3.0	ALTO
	6	3	3	3	3	1	3	3	3.0	ALTO

CAPÍTULO IV

FORMULACION DE INDICADORES

Finalmente este último capítulo tenemos la formulación de indicadores los mismos que se obtienen a partir de la descomposición de los elementos de la misión y visión de la institución, lo que nos permite establecer metas claras y consecuentes con las estrategias ya establecidas en el capítulo anterior.

1. Descomposición de misión y visión de la UTEG.

Revisando lo descrito en la misión podemos descomponerla tal como nos permite apreciar el siguiente cuadro.

MISIÓN

Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de la educación superior a través de la formación de profesionales competentes para un entorno global, teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país.

ELEMENTOS

1	Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de educación superior
2	formación de profesionales competentes para un entorno global
3	teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones
4	Creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país.

De la misma forma procedemos a desagregar la visión institucional, el siguiente cuadro nos muestra los elementos identificados.

MISIÓN

Para el 2019 seremos una universidad internacionalizada, de vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación, trascendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país.

ELEMENTOS

1	Seremos una universidad internacionalizada
2	De vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación
3	Trascendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país.

Con estos elementos identificados procedemos a establecer las directrices que establecen los mismos, los valores de impacto y por último el valor ideal que la institución espera alcanzar con las estrategias y acciones estratégicas definidas en el capítulo anterior, El siguiente cuadro nos muestra la matriz con los elementos mencionados.

MISIÓN

Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de la educación superior a través de la formación de profesionales competentes para un entorno global, teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país.

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL
Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de educación superior	Ofrecer carreras y programas de excelencia en las áreas de dominio de la IES.	% de procesos sustantivos(Academia, Investigación, Infraestructura y Gestión, Eficiencia Académica, Organización) que logran una calificación favorable como resultado del proceso de evaluación.	70%
formación de profesionales competentes para un entorno global	Formar las competencias requeridas para un entorno global en nuestros graduados.	% de empleadores que tienen una percepción positiva de los graduados de la UTEG y reconocen sus competencias para trabajar en un entorno globalizado.	65%
teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones	Interacción de los actores del proceso de enseñanza aprendizaje a través de las Tic`s	% Carreras y programas que funcionan con plataformas tecnológicas	70%
Creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país.	Ejecutar proyectos de investigación y vinculación enlazados con la planificación nacional y enfocada en la Matriz productiva.	% Proyectos que tributen a la transformación de la matriz productiva.	40%

VISIÓN

Para el 2019 seremos una universidad internacionalizada, de vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación, trascendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país.			
ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL
Seremos una universidad internacionalizada	Insertar a la UTEG en los mecanismos de internalización de la educación superior existentes.	No. de convenios, proyectos y eventos internacionales anuales en los que participa la UTEG y es reconocida por sus pares.	5
De vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación	Aportar al Desarrollo empresarial desde el ámbito académico, de vinculación e investigación mediante proyectos innovadores.	% de reconocimientos obtenidos por la UTEG de emprendedores y empresarios, como resultado del aporte en el desarrollo empresarial de Guayaquil.	35%
Trascendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país.	Impactar en la sociedad a partir de profesionales competentes, proyectos de investigación pertinentes y de vinculación transformadores de la matriz productiva para el desarrollo del emprendimiento.	% de actores locales y nacionales que reconocen el accionar de la UTEG en su contribución al desarrollo de Guayaquil y el país.	35%

