



Las Americas Institute of Technology

PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO
TECNOLOGICO DE LAS AMERICAS
(ITLA)

ÍNDICE

Contenido

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	2
VALORES INSTITUCIONALES	2
GLOSARIO	3
ANTECEDENTES, MARCO REGULATORIO Y NORMATIVO	4
FORMULACIÓN DEL MARCO INSTITUCIONAL	6
MARCO INSTITUCIONAL	7
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .-	9
Metodología .-	9
Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) .-	9
Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas) .-	10
Análisis Industrial Competitivo (Educación Permanente) .-	11
Análisis Industrial Competitivo (Educación Superior) .-.....	12
Matriz de Resumen FODA .-	13
ELECCION DE ESTRATEGIAS .-.....	15
Breve Explicación del Análisis CAME .-	15
FUERZA IMPULSORA Y ESTRATEGIA CORPORATIVA .-	16
Breve Explicación de la Fuerza Impulsora .-	16
Proceso y Matriz para Seleccionar la Fuerza Impulsora .-	16
Fuerza Impulsora y Estrategia Corporativa .-	17
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .-	18
Definición de Estrategia Competitiva .-	18
Aplicación de Estrategias Competitivas de ITLA .-.....	18
Estrategia Competitiva de la Educación Permanente .-.....	18
Estrategia Competitiva de la Educación Superior .-	20
DETERMINACIÓN DE EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .-.....	20

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Misión: Formar profesionales en **tecnología y ciencia aplicada**, por medio de **metodologías innovadoras, involucramiento comunitario, valores éticos y conciencia global**, contribuyendo de esta manera al desarrollo nacional.

“Proveer educación tecnológica de clase mundial”

Visión: Ser **referencia académica internacional** en tecnologías de la información y las comunicaciones; formando emprendedores con un sistema educativo de última generación, contribuyendo al desarrollo nacional.

“Educar para emprender”

VALORES INSTITUCIONALES

VALOR	CONTEXTO
Innovación	Nuevas y mejores ideas a favor de nuestra docencia, estudiantes y demás relacionados.
Ética	Guía permanente de nuestro pensar, sentir decir y actuar.
Responsabilidad	Detrás de cada institución, empresa u organización, existe un ser humano; ser RESPONSABLES con él, es nuestro principal compromiso.
Pasión	Energía que nos lleva a realizar nuestra labor con máxima entrega en cada momento, poniendo el alma en todo lo que hacemos para alcanzar la perfección.
Excelencia	La superación de las expectativas de nuestros clientes-ciudadanos , y el valor agregado que reciben, definen la forma en la que caminamos hacia la excelencia. (La excelencia es sinónimo de perfección, la cual está definida por el Creador, como cumplir con el propósito para el cual esto fue creado).
Proactividad	No esperamos por los hechos; hacemos que estos ocurran.
Transparencia	Práctica democrática de colocar la información gubernamental en la vitrina pública, para que la los clientes-ciudadanos puedan revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de seguimiento a nuestros actos.

GLOSARIO

Plan de Desarrollo Institucional o Plan Estratégico: Es una herramienta que agrupa lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su visión.

Eje Estratégico: Son líneas básicas de desarrollo de la organización que agrupan uno o más objetivos generales. Entre sus principales características están que deben ser coherentes con el Marco Institucional y los Análisis Interno y Externo y no necesariamente abarcan todos los aspectos de una Institución.

Objetivo General: Los objetivos generales corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores pero sí que expresan el propósito central del proyecto. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad. Los objetivos generales se concretan en objetivos específicos.

Objetivo Específico: Se derivan de los objetivos generales y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores.

Línea de Acción: Son las acciones emprendidas por la institución para alcanzar los objetivos generales. Estas, permiten distribuir tareas y responsabilidades, calendario, recursos, indicadores, seguimiento y evaluación.

Indicador: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Medio de verificación: es el instrumento es el instrumento a través del cual se acredita (o audita) el cumplimiento de los objetivos de gestión.

ANTECEDENTES, MARCO REGULATORIO Y NORMATIVO.

El 27 de octubre de 1999, con el primer picazo para las obras de construcción del Parque Cibernético de Santo Domingo y del componente educativo, *el Instituto Tecnológico de Las Américas*, comienza a germinar la semilla para que el 13 de agosto de 2000 la sociedad dominicana fuera testigo del nacimiento de una institución que marca un hito en el desarrollo de nuestro país. El 13 de agosto de 2005, el **ITLA** celebró su quinto aniversario celebrando así los logros de una institución educativa que se ha destacado por la búsqueda de la excelencia en alta tecnología, hecho que ha sido posible gracias al equipo humano que forma la familia del **Instituto Tecnológico de Las Américas**.

El **ITLA** cree en el uso de la tecnología de la información y de la comunicación como un instrumento para formar personas de esas áreas que requiere la sociedad.

Además, entiende que la tecnología debe ser usada como una herramienta para el apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo la innovación y la creación del conocimiento con altos niveles de interactividad. Por otra parte, entendemos que es nuestra responsabilidad proporcionar acceso a las informaciones y las comunicaciones de nuevos conocimientos de otras latitudes, al actuar interconectados con otras instituciones similares, con lo cual se desarrolla una cultura hacia el uso de la tecnología como medio para que el estudiante actúe acorde a las necesidades que demanda el país en el área de ciencia y tecnología.

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

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

Como organización descentralizada del Estado, el Instituto Tecnológico de Las Américas (**ITLA**), está sometido al cumplimiento de diferentes regulaciones que representan el marco legal y jurídico del Estado Dominicano y las cuales enumeramos a continuación:

No	Regulador	Siglas	Leyes y Decretos	Área Regulada
01	Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología	MESCyT	139-01	Educación Superior
02	Ministerio de Administración Pública	MAP	41-08 / 120-01/211-10	Función y Administración Pública / Ética del Servidor Público/Implementación del CAF y Carta Compromiso al Ciudadano
03	Dirección General de Compras y Contrataciones	DGDC	340-06 / 449-06 / 490-07	Compras y Contrataciones
04	Contraloría General de la República Dominicana	CGR	10-07 / 491-07	Controles Internos
05	Ministerio de Planificación, Economía y Desarrollo	MEPyD	498-06 / 496-06	Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública
06	Administración General de Bienes Nacionales	BN	1832	Bienes Públicos
07	Comisión de Nacional de Ética y Combate a la Corrupción	CNECC	200-04	Acceso a la Información Pública
08	Cámara de Cuentas de la República Dominicana	CCRD	10-04	Fondos Públicos
09	Dirección General de Presupuesto	DIGEPRES	531 / 423-06	Presupuesto Nacional
10	Tesorería Nacional de la República Dominicana	TNRD	567-05	Programación Financiera Sector Público

TABLA 1: LEYES Y DECRETOS REGULADORES DE ITLA

FORMULACIÓN DEL MARCO INSTITUCIONAL

El desarrollo de la visión, misión y valores del Instituto, son la piedra angular sobre la cual se construye un plan estratégico. Definen hacia donde queremos llegar en el futuro (visión), cual es nuestro propósito (misión) y cuáles son nuestros principios guías (valores). Este marco actúa como la brújula que nos mantiene en la dirección correcta para alcanzar los objetivos más audaces.

En este sentido y para garantizar la solidez de este marco, en un proceso sistemático de reuniones, dividido en equipos de cuatro a ocho personas, utilizando distintas herramientas (encuestas, lluvia de ideas (brainstorming) y exponiendo las conclusiones a los participantes del proceso, **ITLA** se encaminó a la definición de su nuevo marco institucional. Las etapas fueron recorridas de la siguiente forma:

1. **Marco Institucional Administrativo.** En base a los objetivos específicos definidos en el marco de trabajo con la MEPyD, el equipo administrativo realizó un Análisis de los Planes Estratégicos de Instituciones Estatales relacionadas con el **ITLA**, su vinculación a nuestros productos, realizó un FODA Preliminar y definió una nueva visión y misión.
2. **Marco Institucional Docentes y Estudiantes.** Realización de análisis FODA del Instituto, por parte del área docente y estudiantes) y propuestas de Misión y Visión.
3. **Marco institucional para Grupos de Interés.** Realización de análisis FODA de diferentes instituciones reguladoras y relacionadas con el quehacer institucional, a nivel económico, académico o proveedoras.
4. **Declaración de nueva Misión y Visión del ITLA.**

MARCO INSTITUCIONAL

El **ITLA**, como Institución Pública no realiza sus estrategias desvinculadas de las realidades nacionales, sino que forma parte de un engranaje que busca un amanecer nuevo para la República Dominicana en el 2030, con la implementación de la **Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2011-2030)**.

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

Se establecieron los puntos de conexión entre los planes estratégicos de las instituciones y los productos del ITLA.

Estrategia nacional de Desarrollo (END)

La Estrategia Nacional de Desarrollo es el instrumento de Planificación, a largo plazo, que define la imagen-objetivo del país al 2030 y los principales compromisos que asumen los Poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales del país tomando en cuenta su viabilidad social, económica y política.

Articulación de la Estrategia Nacional de Desarrollo Las políticas públicas se articulan en torno a cuatro Ejes Estratégicos, con sus correspondientes Objetivos y Líneas de Acción, los cuales definen el modelo de desarrollo sostenible al que aspira la República Dominicana (Art. 6 de la END).

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

Dicho desarrollo ha de sustentarse en el logro de 5 objetivos generales:

1. Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de manera competitiva a la economía global.
2. Energía confiable, eficiente y ambientalmente sostenible.
3. Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social
4. Empleos suficientes y dignos.

5. Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades de un mercado global.

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

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

3.3.3.7 Desarrollar la educación a distancia y virtual en la instituciones de educación superior, como forma de ampliar el acceso a toda la población.

3.3.3.9 Fortalecer mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades entre los distintos grupos poblacionales en el acceso y permanencia en la educación superior, como crédito educativo y becas.

3.3.3.11 Promover una oferta curricular de formación continua que posibilite la actualización profesional de los egresados universitarios.

3.3.3.12 Fomentar el espíritu emprendedor en los programas de educación superior.

3.3.3.15 Promover la certificación de competencias profesionales de los egresados de educación superior.

3.3.3.17 Establecer un sistema de detección de necesidades de profesionales y técnicos futuros, en función de las necesidades de desarrollo del país.

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

3.3.5.1 Consolidar la educación especializada en TIC para garantizar los recursos humanos demandados por la creciente incorporación a la sociedad de conocimiento, con igualdad de oportunidades para todos los grupos poblacionales.

3.3.5.3 Facilitar la alfabetización digital de la población y su acceso igualitario a las TIC como medio de inclusión social y cierre de la brecha digital, mediante la acción coordinada entre Gobierno Central, la administración local y sector privado.

Para contribuir con el logro de los objetivos específicos, se ha definido la siguiente producción institucional:

Productos de ITLA para Estrategias Nacionales

- Egresados de educación superior
- Certificaciones profesionales
- Creación de programas académicos según las tendencias del mercado*
- Profesionales formados en tecnologías de información y comunicación
- Estudiantes alfabetizados digitalmente
- Formación de empresas tecnológicas en el entorno ITLA

Plan decenal de Educación Superior 2008 – 2018

Representa la plataforma estructural de todo el sistema educativo y se ha elaborado, no en función de ideales, sino de las posibilidades reales y la firme disposición de poder satisfacer las demandas que surgen de las necesidades que deben ser atendidas para lograr el grado de desarrollo que la sociedad dominicana demanda.

- Mejoramiento de la calidad en la educación superior.

Plan Estratégico de la MESCyT

El incremento de matriculados en las áreas de ciencia y tecnología requerirá de al menos dos tipos de iniciativas: (i) incentivos (económicos, culturales, motivacionales) a los estudiantes para que opten por formarse dentro de alguna de las áreas previstas en el Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología y apoyo a las universidades para que fortalezcan la oferta de carreras de nivel superior en los campos de la ciencia y la tecnología.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.-

Metodología.-

Con el objetivo de integrar en un documento los análisis FODA realizados por los empleados, docentes y estudiantes, se realizó un FODA Resumen, que arrojó un total de veinticuatro (24) fortalezas, dieciocho (18) oportunidades, dieciséis (16) debilidades y catorce (14) amenazas.

Posteriormente, este FODA Resumen fue analizado y depurado para fusionar las ideas similares, arrojando como resultado nuestro Análisis FODA Institucional.

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).-

A continuación, expondremos de manera descriptiva los pasos dados para realizar el análisis de **Fortalezas y Debilidades Resultantes**:

1. Utilizando como modelo el **Cuestionario de Análisis Interno** (ver modelo en el **Anexo 8**), se procedió a reunir a los participantes en grupos de entre cuatro (**4**) a seis (**6**) miembros, procedentes de distintos departamentos y gerencias (buscando un equilibrio multidisciplinario), los cuales los cuestionarios sobre la base de analizar un grupo seleccionado de Fortalezas y Debilidades (entre 4 a 5 por cada equipo).

2. Cada equipo comparaba dichas Fortalezas y Debilidades en relación con sus posibles **competidores**, y obtener con este ejercicio una visión preliminar de nuestra **posición de mercado**.
3. Luego de esto, se proponían iniciativas estratégicas que utilizaran estos factores como herramienta para obtener una **ventaja competitiva** con respecto a los competidores analizados.

Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).-

En este mismo sentido, y empleando una metodología similar a la del Análisis Interno, procedimos a trabajar con las **Oportunidades y Amenazas** de la siguiente forma:

1. Utilizando como modelo el **Cuestionario de Análisis Externo** (ver modelo en el **Anexo 9**), los mismos equipos, con variación de uno que otro miembro, se reunieron en grupos de entre cuatro (**4**) a seis (**6**) personas, procedentes de distintos departamentos y gerencias (buscando un equilibrio multidisciplinario), los cuales completaron los cuestionarios sobre la base de analizar un grupo seleccionado de Oportunidades y Amenazas (entre **3** a **4** de cada factor por equipo).
2. Cada equipo analizaba las oportunidades y amenazas desde una perspectiva operativa, en relación a como el **ITLA** podría aprovechar estas oportunidades y eliminar o mitigar las amenazas.
3. Este cuestionario incorporaba una pregunta relacionada a un componente del denominado **Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**, utilizado para “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la organización, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (**Altair, 2006**). Cada equipo debía contestar la pregunta relacionada con un componente del **Análisis PEST**.
4. El análisis también incluía un ejercicio de segmentación del mercado por cada **Centro de Excelencia (CE)** más el **ITLA Language School (ILS)**. El objetivo de este trabajo, consistía en determinar de manera aproximada, la composición del mercado de cada **CE**, identificar el segmento de mayor crecimiento y centrar nuestra estrategia en los más adecuados de acuerdo a nuestra visión y misión.

Análisis Industrial Competitivo (Educación Permanente).-

Siguiendo a **Morón Marchena (2005, p.3)**, entendemos **Educación Permanente como un proceso continuo de formación**, compuesto de cursos cortos, seminarios, talleres, diplomados, conferencias y cualquier otra forma de entrenamiento **que pone su acento en la actualización del desarrollo profesional tecnológico**, haciendo eco de las necesidades puntuales del mercado en aras de seguir **al ritmo de** los cambios rápidos del mercado, **dentro de un perfil innovador** que combine educación **de clase mundial e infraestructura tecnológica vanguardista**. En ese tenor, presentamos el resumen del análisis realizado a la Educación permanente (para mayor detalle Ver Anexo).

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

- Requerimiento alto de capital (meca y mult)
- Costo del cambio bajo por escasas de regulación
- Lealtad de marca moderada y altos costos fijos
- Las economías de escala son altas con e-learning (software, ILS, TI, Multimedia)

El poder de estas fuerzas es alto, pues las barreras de entradas son débiles.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El poder de esta fuerza en general es alto por los requisitos para contratación de docentes, la escasez de profesores calificados (TI y Mult) y los compromisos con externos de los docentes. Para ILS y Mecatrónica el poder es bajo.

RIVALIDAD COMPETITIVA

Alto crecimiento de la industria
Alto número de competidores
Escasa diferenciación cuando se alcanzan los estándares las guerras de precios no existen
En conclusión la Rivalidad en general es alta.

PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES

El poder de esta fuerza es alto en función de la dependencia de clientes importantes, salvo ILS que apuesta a su imagen y marca institucional.

SUSTITUTOS

El poder de esta fuerza es bajo, porque actualmente no existen sustitutos factibles conocidos de la enseñanza.

Análisis Industrial Competitivo (Educación Superior).-

Denominamos **Educación Superior** al formato educativo que obedece a lineamientos de leyes y normas de instituciones reguladoras de la educación, y que ordenado en formato de bloques por asignaturas y talleres, no solamente suple necesidades puntuales del mercado o bien traza las pautas para una ampliación en su contenido, sino que también coloca al individuo en el producto intermedio entre la formación profesional y la inserción en la población económicamente activa.

Presentamos a continuación un esquema resumido de las Cinco (5) Fuerzas de Michael Porter para **Educación Superior**:



FIGURA 6: MATRIZ PORTER EDUCACIÓN SUPERIOR

Matriz de Resumen FODA.-

En función del trabajo precedente en donde se analizó tanto el entorno interno como externo, se produjo una matriz **FODA**, que reunía las opiniones iniciales de los grupos consultados (Administrativo, Docente y Estudiantil), ya depuradas y filtradas en términos de puntos coincidentes, repetitivos y de importancia estratégica.

Esta matriz final consta ahora de nueve **(9)** fortalezas, seis **(6)** oportunidades, siete **(7)** debilidades y once **(11)** amenazas. Asumimos que el factor externo tiene un peso ponderado bastante amplio en nuestra planificación estratégica, y esas razones influyeron para agudizar nuestro filtro en torno a las debilidades y a las amenazas.

La matriz resultante se presenta a continuación:

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FACTORES POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	F01 - Convenios y acreditaciones nacionales e internacionales (CATC de Cisco).	O01 - Deficiencias en el servicio al cliente de la mayor parte de las instituciones educativas.
	F02 - Buena imagen de marca como institución de calidad (ISO 9000) con amplio prestigio nacional (sector público y sector privado).	O02 - Crecimiento del mercado global educativo y demanda creciente de solicitud de admisiones de estudiantes a nivel nacional.
	F03 - Residencia Estudiantil.	O03 - Acuerdos de cooperación nacionales e internacionales interuniversitarios, públicos (MESCyT) y empresariales.
	F04 - Capacitación permanente empleados y docentes.	O04 - Ofertas académicas especializadas de acuerdo a las demandas del mercado y el desarrollo de las TIC's como herramienta competitiva en la gestión y operaciones del sector público y privado.
	F05 - Modelo académico especializado en el uso intensivo de la tecnología, con alto nivel docente, certificaciones profesionales basadas en la excelencia académica.	O05 - Demanda de soluciones tecnológicas en las áreas de TIC's y Calidad en el sector privado y público.
	F06 - Un clima organizacional sólido con ecosistema empleado/estudiante asertivo, apertura comunicacional y juventud del personal.	O06 - Aprovechamiento de los fondos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación y transferencias tecnológicas.
	F07 - Transparencia en los procesos administrativos.	
	F08 - Egresados con certificaciones internacionales y 90% de colocación laboral.	
	F09 - Cantidad de patrocinadores que ofrecen Programas de becas para estudiar en el ITLA (MESCyT, INFOTEP, INDOTEL).	

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
FACTORES NEGATIVOS	<p>D01 - Faltas de técnicas para interactuar con personas con discapacidad.</p> <p>D02 - Oportunidad de mejora en el sistema de planificación y control de gestión por indicadores.</p> <p>D03 - Percepción de lejanía y necesidad de reforzamiento del plan comunicación del Instituto.</p> <p>D04 - Bajo desarrollo del área de investigación.</p> <p>D05 - Falta de titulaciones superiores (PHD, máster e ingeniería).</p> <p>D06 - Márgenes de cobertura negativos desde el 2007.</p> <p>D07 - Presupuesto limitado.</p>	<p>A01 - Proliferación de Universidades y titulaciones on line, diversidad de ofertas formativas no universitarias y titulaciones superiores ofrecidas por otras universidades en nuestras carreras de tecnólogos.</p> <p>A02 - Deserción de los profesores (Universidades privadas que ofrecen honorarios docentes por hora superiores a los que paga la institución).</p> <p>A03 - Reducción del presupuesto.</p> <p>A04 - Estancamiento de la demanda de empleo de nuestros egresados.</p> <p>A05 - Cambio de administración gubernamental.</p> <p>A06 - Marco legal y jurídico que regula el funcionamiento del Instituto no acorde a su complejidad.</p> <p>A07 - No cumplir con los estándares de calidad que establece la MESCyT en la Evaluación Quinquenal.</p> <p>A08 - Formación de sindicatos de estudiantes.</p> <p>A09 - Falta de interés de los estudiantes en las carreras tecnológicas (Alta concentración de estudiantes en carreras tradicionales).</p> <p>A10 - Alta tasa de deserción estudiantil en los programas e-learning.</p> <p>A11 - Cambio constante en la tecnología (estancamiento de la oferta académica frente a la evolución del mercado.</p>

TABLA 7: MATRIZ DE RESUMEN FODA - ITLA

ELECCION DE ESTRATEGIAS.-

Breve Explicación del Análisis CAME.-

“Se denomina Análisis **CAME** a conocer los principales puntos fuertes y débiles de la organización, dentro del entorno general, mediante la matriz **FODA**, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnóstico. Por lo tanto, el análisis **CAME** pretende **CORREGIR** nuestras debilidades, **AFRONTAR** nuestras amenazas, **MANTENER** nuestras fortalezas y **EXPLOTAR** nuestras oportunidades.” (Martínez y Milla, 2005, p.112 - 113)

La organización deberá escoger entre las siguientes alternativas de estrategias en base al resultado del análisis **FODA**:

- **Estrategias Ofensivas:** también denominado **MAXI – MAXI**, cuando existen oportunidades en el entorno, junto a las fortalezas de la organización. **Potenciar las Fortalezas, para aprovechar las Oportunidades. Pregunta clave:** *¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*
- **Estrategias Defensivas:** cuando se producen amenazas del entorno, teniendo fortalezas la organización. A éstas se les denomina también como **MAXI – MINI**. **Potenciar las Fortalezas, para defendernos de los efectos de las Amenazas. Pregunta clave:** *¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?*
- **Estrategias de Adaptativa o de Reorientación:** se producen cuando la organización es débil en un entorno con oportunidades. A éstas se les llama también como **MINI – MAXI**. **Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades. Pregunta clave:** *¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*
- **Estrategias de supervivencia:** es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la organización. Son conocidas también como **MINI – MINI**. **Superar las Debilidades, para defendernos de los efectos de las Amenazas. Pregunta clave:** *¿Si superamos esta Debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza? “. (Martínez y Milla, 2005, p.114 y Cortadellas, 2009, p. 31).*

Las iteraciones entre las diferentes alternativas estratégicas, se presentan cómo anexos en este plan estratégico y fueron la base para determinar los objetivos y ejes estratégicos.

FUERZA IMPULSORA Y ESTRATEGIA CORPORATIVA.-

Breve Explicación de la Fuerza Impulsora.-

La **Fuerza Impulsora** “el componente de la organización que resulta excepcional para operar y es el principal elemento determinante de las elecciones que los directivos realizan en relación a productos futuros, clientes futuros y mercados futuros. Sin una comprensión y acuerdo sobre la misma, los directivos tendrán dificultades en crear la estrategia para el futuro que producirá supremacía sobre su competencia” (Roberts, 2006, p. 55).

Proceso y Matriz para Seleccionar la Fuerza Impulsora.-

El proceso para la selección y estructuración de la **Fuerza Impulsora** del **ITLA** se realiza a través de un cuestionario digital, empleando las tecnologías abiertas de nuestro correo institucional. En el mismo, se evaluaron las **tres (3)** siguientes preguntas:

1. ¿Qué componente de la Institución está actualmente impulsando su estrategia y lo ha hecho verse como se ven hoy en términos de productos, clientes y mercados?
2. ¿Qué componente de la Institución debería ser la Fuerza Impulsora de la estrategia del **ITLA** en el futuro?
3. ¿Cuál es la Influencia de esta fuerza impulsora sobre las elecciones que el **ITLA** debe realizar en relación a productos, clientes y mercados futuros?

La matriz resultante de dicho proceso, se presenta a continuación:

Pregunta 1		Pregunta 2	
Fuerza Impulsora	Votos	Fuerza Impulsora	Votos
Clientes	8	Clientes	5
Tecnología	1	Tecnología	7
Capacidad de Producción	2	Capacidad de Producción	2
Producto	7	Producto	2
Mercado	4	Mercado	1

TABLA 8: RESULTADOS DE FUERZA IMPULSORA ITLA

Fuerza Impulsora y Estrategia Corporativa.-

A raíz de las diferentes opiniones surgidas en lo referente a cuál es la *Fuerza Impulsora* actual del **ITLA** y partiendo de su importancia el desarrollo del **Plan Estratégico**, se pasa a determinar cuál será en el futuro. El debate se realiza cediendo la opinión a los participantes del Grupo Estratégico, y se concluye que nuestra *Fuerza Impulsora* será la **TECNOLOGIA**, definiéndose la misma como **“capacidad metodológica de transmitir, producir y generar conocimientos tecnológicos de manera que los egresados desarrollen competencias de emprendimiento y liderazgo”**.

La **Estrategia Corporativa** se define como “aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o de los grupos de interés, y añadir valor a las distintas partes de la organización. La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia. **(Martínez y Milla, 2005, p.120)**”

Adaptando estos conceptos al entorno de la educación superior, nuestra Estrategia Corporativa está estrechamente vinculada a nuestra Fuerza Impulsora, la cual representa el eje transversal de los ejes estratégicos que catalizan y motorizan nuestro programa estratégico institucional. En ese tenor, nuestra Estrategia Corporativa está en función de tres ejes concretos:

1. **Tipos de Negocios (Servicios):** Nuestra estructura organizativa no está organizada en función de negocios, sino en base a los servicios que ofrecemos y el conocimiento que generamos. **Docencia, Investigación y Extensión**, son las palabras adecuadas en nuestro entorno, que describen a los “negocios” a que nos dedicamos.
2. **Cobertura Geográfica:** Desde su concepción inicial, el **ITLA** mantiene una vocación global (no por casualidad ha sido definido como “De las Américas”). En este plan, revalidamos este propósito como una estrategia permanente.
3. **Productos o Servicios:** Los resultados ofertados por el **ITLA** en términos de productos y servicios están divididos en dos tiempos
 - a. **Servicios Raíz:** Los relacionados con nuestra principal actividad y considerados como productos **causa** que es la educación: Ofertas académicas.
 - b. **Servicios Fruto:** Los relacionados con nuestras actividades de generación de conocimiento y que son los productos **efecto**, como son: egresados, profesionales actualizados, estudiantes alfabetizados digitalmente, publicaciones científicas, patentes, soluciones tecnológicas aplicadas y empresas formadas.

Estas categorías de estrategia corporativa, aunadas a los ejes estratégicos clasificados en el nivel corporativo y motorizado de manera transversal por nuestra fuerza impulsora institucional, dan forma a nuestra estrategia corporativa, la cual podemos ver en la siguiente gráfica:

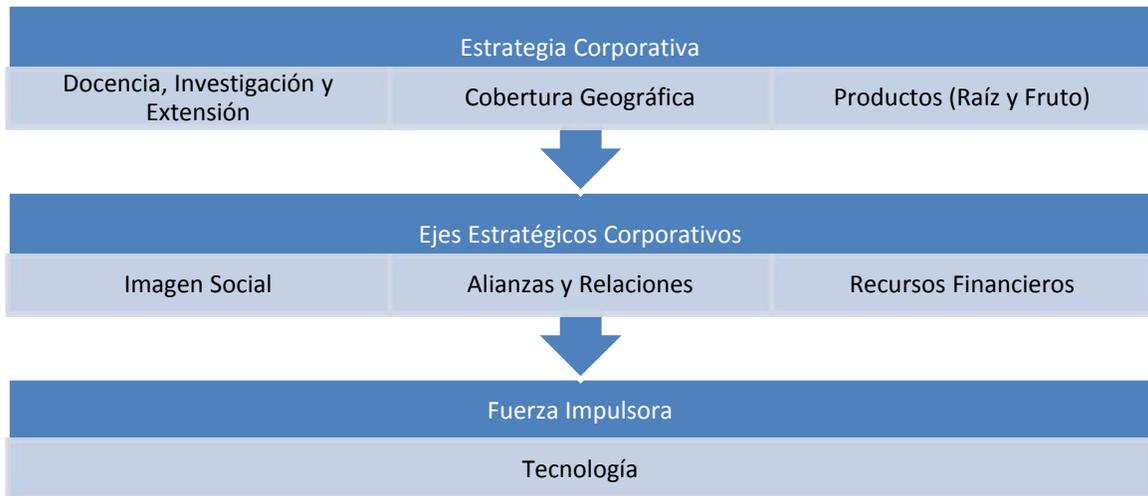


FIGURA 7: MATRIZ DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.-

Definición de Estrategia Competitiva.-

“La **Estrategia Competitiva** se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores.” (Martínez y Milla, 2005, p.120).

Con miras a establecer la **Estrategia Competitiva** para nuestro Plan Estratégico, se dividió la misma en las **dos (2)** grandes áreas que nos atañen, que son la **Educación Permanente y la Educación Superior**.

Aplicación de Estrategias Competitivas de ITLA.-

Estrategia Competitiva de la Educación Permanente.-

Considerando las conclusiones derivadas del análisis industrial competitivo, se ha propuesto, a *grosso modo*, una estrategia de diferenciación para los **cinco (5) CE** y la Unidad de Idiomas, con respecto al mercado e industria en los que cada uno compite. Tomemos en consideración que la estructura de la cual hablamos está compuesta por las siguientes áreas:

- Centro de Excelencia de Manufactura Automatizada*
- Centro de Excelencia de Mecatrónica*
- Centro de Excelencia de Multimedia
- Centro de Excelencia de Software
- Centro de Excelencia de Tecnología de la Información
- ITLA Language School (ILS)

* Los Centros de Excelencia de Manufactura Automatizada y Mecatrónica han sido considerados como un todo, por su naturaleza de similitud en el campo de acción e infraestructura, capital intelectual y de información. Veamos la tabla resumen a continuación:

FUERZA DE PORTER	Fuerza Clave	Estrategia Competitiva Propuesta	Elementos de diferenciación actuales	Elementos de diferenciación nuevos
Mecatrónica	La fuerza clave es <u>Poder de negociacion de los clientes</u> , en razon de que al ser INFOTEP mi principal cliente, tenemos como opcion, aumentar la participacion de los contratos y por otra parte tratar de conseguir nuevos clientes (zonas francas, Empresas de metalmechanica)	Enfoque o segmentación	En el caso de las areas tradicionales (CNC, PLC, Controles electricos tenemos las siguientes ventajas actuales: 1. El contenido es mas actualizado, 2. Los equipos de laboratorio son superiores, 3. Limpieza y orden	1. Implementación de cursos nuevos (Soplado e inyeccion de plastico, CNC, Microcontroladores, Diseño PCB, 5s Planificacion asistida por software, Lean manufacturing), 2. Realizar congresos anuales de todas las areas tecnologicas,
TI	La fuerza clave, es <u>Poder de los proveedores</u> , porque la calidad de la docencia es directamente proporcional a la experiencia y calidad academica de los docentes. Adicionalmente, este tipo de docente, es dificil de fidelizar porque su principal campo de accion, no es la docencia, sino el trabajo en la industria	Diferenciación	1, CATC de Cisco en la Region del Caribe, 2. Imagen de marca	1. Net lab (clases y laboratorios), 2. Adquisicion de licencias webex de Cisco (Capacidad para impartir clases virtuales con voz, video, presentacion)
ITLA Language School	La fuerza clave es <u>Rivalidad competitiva</u> , en razon de que existen muchos institutos que restan participacion de mercado al ITLA y es un mercado muy competitivo por la facilidad de entrada	Diferenciación	1. Duracion de los cursos (9 meses), 2. Certificacion TOEIC	1. Diseñar metodologia para enseñar ingles de forma divertida, 2. Enriquecimiento e integracion de recursos Nuevos, 3. Integracion de certificaciones nuevas, 4. Reforzar calidad de la metodologia docente, 5. Realizacion de conferencias y talleres
Software	La fuerza clave, es <u>Poder de los proveedores</u> , porque la calidad de la docencia es directamente proporcional a la experiencia y calidad academica de los docentes. Adicionalmente, este tipo de docente, es dificil de fidelizar porque su principal campo de accion, no es la docencia, sino el trabajo en la industria del software	Diferenciación	1. Duracion de los cursos, 2. Costo/Beneficio (La tasa precio/hora es menos costosa, 3. Buena imagen de marca, 4.Certificaciones profesionales	1. Implementacion de cursos nuevos, mantener programas actualizados en base a los cambios de la industria, Mantener y lograr acuerdos de exclusividad, Garantizar a los estudiantes, experiencias academicas cercanas a su realidad laboral
Multimedia	La fuerza clave es el <u>poder de los proveeedores</u> , porque este recurso genera la calidad de la docencia y son los que promueven las nuevas ofertas academicas, proyectos e implementacion en el area. Adicionalmente, existen un numero importante de docentes profesionalmente competentes, pero la calidad docente es dificil de conseguir, a menos que se formen internamente	Diferenciación	1. Curriculo especializado en 5 areas: audio, video, 3D y Web	1. Crear nuevos espacios de difusion y emisora virtual, 2. Escuela certificada de Adobe

Estrategia Competitiva de la Educación Superior.-

Denominamos **Educación Superior** al formato educativo que obedece a lineamientos de leyes y normas de instituciones reguladoras de la educación, y que, ordenado en formato de bloques por asignaturas y talleres, no solamente suple necesidades puntuales del mercado o bien traza las pautas para una ampliación en su contenido, sino que también coloca al individuo en el producto intermedio entre la formación profesional y la inserción en la población económicamente activa.

En función de las leyes, estatutos, reglas y normativas del marco legal anteriormente expuesto, **ITLA** ha tomado como parámetro el trabajar una **Estrategia Competitiva** para la **Educación Superior** basada en una **estrategia** de diferenciación. La razón básica de encaminar la estrategia hacia esta línea está en base a lo siguiente:

- 1) Como hemos comentado anteriormente, el pilar estratégico del **ITLA** está en la Tecnología, como fuerza impulsora.
- 2) Para que el **ITLA** pueda alcanzar los elevados retos expresados en su visión es preciso que exista un factor de diferenciación concreto que permita al Instituto posicionarse como “el modelo académico internacional”, pues esto no se logra si no es con alta excelencia académica y de investigación que es lo que precisamente diferencia a las universidades de élite mundial.
- 3) Al escoger la diferenciación como estrategia para la educación superior, se establece un marco estratégico coherente para toda la Institución, ya que los análisis industriales competitivos tanto de educación superior, como de educación permanente, vislumbran esta estrategia para alcanzar nuestra visión.

DETERMINACIÓN DE EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.-

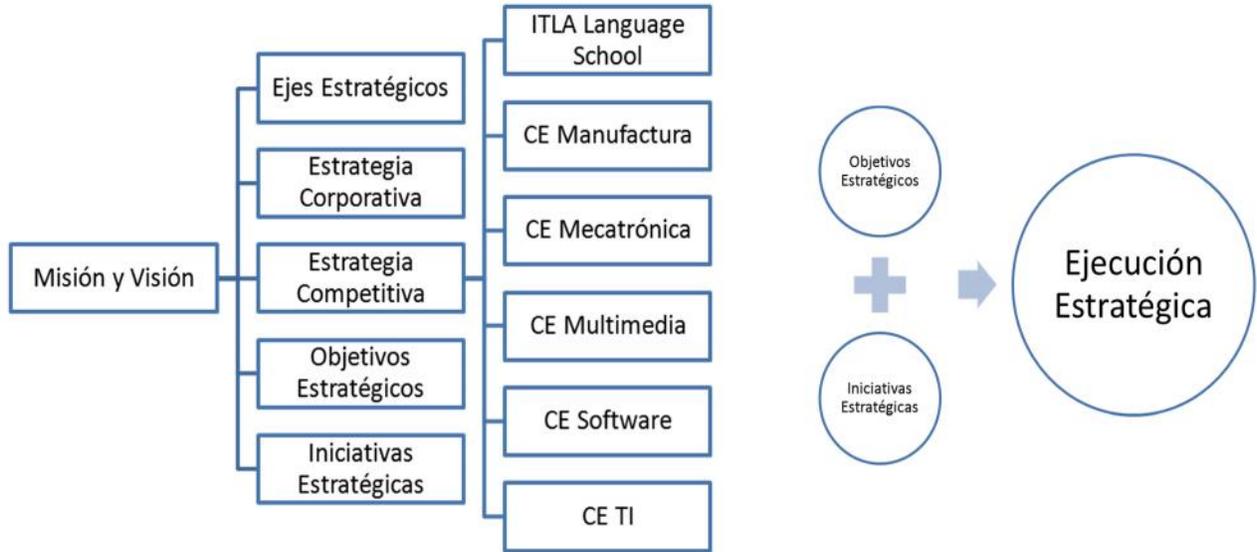
Dando continuidad al proceso de depuración de las ideas surgidas en los diferentes encuentros estratégicos, ya se habían determinado, como hemos visto en las páginas anteriores, la **Fuerza Impulsora Institucional**, la Estrategia que seguirá **ITLA** en los venideros **cuatro (4)** años (**Estrategia Corporativa**), y las consecuentes **Estrategias Competitivas**, tanto para **Educación Permanente** como para la **Educación Superior**.

En consecuencia, de todas las acciones, objetivos y proyectos identificados dentro del **Análisis FODA**, de las **Cinco Fuerzas** de **Porter** y del **Análisis PEST**, se seleccionaron aquellas que cumplieran con dicha Fuerza Impulsora y que estuvieran acorde con las Estrategias Corporativa y Competitivas.

EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO(S) GENERAL(ES)	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR(ES)	RESPONSABLE(S)
1. Sostenibilidad Financiera	1.1 Asegurar el equilibrio financiero y presupuestario.	1.1.1 Aumentar los Ingresos	1.1.1.1 Ampliación y diversificación de la oferta académica	Superávit Neto / Total de Ingresos	Vicerrectoría Académica/ DTE / Mercadeo
			1.1.1.2 Aumentar matriculados en educación superior y permanente	Número de matriculados	Admisiones, Mercadeo, Vicerrectoría Académica
			1.1.1.3 Aumentar los ingresos por proyectos, corporativos y convenios	Total de Ingresos x convenios	Extensión, Proyectos, Legal, Mercadeo
	1.2 Optimización de los recursos financieros y académicos	1.2.1 Reducción de Costos / Gastos	1.2.1.1 Reducir los costos educativos	Tendencia de los Costos Educativos	Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría Académica
			1.2.2 Optimización de recursos	1.2.2.1 Incrementar la recuperación de cobros	Ingreso neto(cobrado)/ Ingreso bruto (facturado)
		1.2.2.2 Aumentar la productividad docente		Cantidad de horas docentes / cantidad de horas contrato	Vicerrectoría Académica
		1.2.2.3 Regular convenios institucionales		No. De convenios, Ingresos por convenios	Legal/ Programas de Extensión
2. Crecimiento	2.1 Aumentar la presencia nacional e internacional de la institución.	2.1.1 Incrementar la matricula de estudiantes nacionales	2.1.1.1 Buscar nuevas formas de presencia a nivel nacional	Cantidad de matriculados por procedencia	Vicerrectoría Administrativa/ Vicerrectoría Académica/ Gerencia de Infraestructura
			2.1.1.2 Establecer un Sistema de Mentoring para la disminución de los niveles de desercion	Índice de deserción	Vicerrectoría Académica
		2.1.2 Captar estudiantes internacionales	2.1.2.1 Crear mecanimos que permitan la presencia a nivel internacional	Numero de matriculados (internacional)	Vicerrectoría Administrativa/ Vicerrectoría Académica/ Gerencia de Infraestructura
	2.2 Crecimiento de nuestro Campus Virtual	2.2.1 Aumentar la cantidad de estudiantes de nuestro campus virtual	2.2.1.1 Relanzar y ampliar el alcance de la plataforma virtual.	Cantidad de matriculados cursos virtuales, Cantidad de cursos virtuales	DTE, Vicerrectoria Academica
	2.3 Crecimiento Institucional a nivel de infraestructura	2.3.1 Ampliar la infraestructura fisica	2.3.1.1 Construir, mantener y renovar la planta fisica, laboratorios y talleres.	Capacidad instalada n periodo/ capacidad instalada n periodo - 1	Vicerrectoría Administrativa
			2.3.1.2 Crear y completar nuevos espacios	Numero de Construcciones nuevas	Vicerrectoría Administrativa

EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO(S) GENERAL(ES)	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR(ES)	RESPONSABLE(S)
3. Fortalecimiento Institucional	3.1 Fortalecer la cultura institucional.	3.1.1 Fortalecer las competencias requeridas para el personal administrativo y docentes.	3.1.1.1 Construir un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias.	Evaluación de desempeño basada en competencias	Recursos Humanos
		3.1.2 Asegurar que todo el personal de la institución pueda identificar las leyes que nos rigen.	3.1.2.1 Continuar Plan de reforzamiento de la inducción de personal.	No. de empleados formados y/o actualizados	Recursos Humanos
		3.1.3 Fomentar cultura de mejora continua, innovación y creatividad.	3.1.3.1 Realizar acciones formativas que fomenten mejora continua, innovación y creatividad.	Numero de acciones formativas	Recursos Humanos
		3.1.4 Fomentar la cultura institucional.	3.1.4.1 Aumentar el nivel de compromiso del personal de la organización orientado hacia la satisfacción del cliente.	Encuestas de servicios y evaluación docente/ Encuesta de Clima Laboral	Gerencia de Calidad/ Recursos Humanos
	3.1.4.2 Aumentar el grado de identificación del personal de la institución.		Encuesta de Clima Organizacional	Recursos Humanos	
	3.2 Consolidar el plan de desarrollo y retención personal administrativo y docentes.	3.2.1 Incrementar el % de retención de docentes fijos.	3.2.1.1 Lograr que un mínimo del 30% de los profesores empiece un programa superior de desarrollo nuevo.	Número de profesores fijos (tendencia)	Recursos Humanos
3.2.2 Aumentar el nivel académico y profesional del personal de la institución.		3.2.1.2 Actualizar y Ampliar el Plan Creciendo.	No. de empleados formados	Recursos Humanos	
4. Procesos	4.1 Fortalecer los procesos que impactan directamente en la satisfacción del cliente haciendo uso intensivo de la tecnología y cumplir las directrices que se plantean para IES.	4.1.1 Aumentar la Satisfacción de los clientes	4.1.1.1 Mejora y automatización de procesos misionales haciendo uso intensivo y eficiente de la tecnología.	Encuestas de satisfacción/ Quejas de Clientes	Gerencia de Calidad/ Gerencia de TIC's
		4.1.2 Estandarizar la forma de presentar los indicadores, enfocarlos a la satisfacción de clientes y la eficacia de los ejecutado.	4.1.2.1 Definir las bases, el instrumento de medición. Formulación y redefinir los indicadores existentes.	Eficacia y adecuación de la revisión por la dirección	Gerencia de Calidad
		4.1.3 Mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad	4.1.3.1 Obtener la recertificación de ISO 9001:2015	Porcentaje de eficacia en los planes de acción	Gerencia de Calidad
		4.1.4 Lograr un % >= a un 95% en la Evaluación Quinquenal.	4.1.4.1 Revisión e implementación de la Evaluación Quinquenal.	Informe de Evaluación Quinquenal MESCYT	Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa
5. Fortalecimiento de un Modelo Académico Emprendedor, Innovador y Basado en Estándares Internacionales.	5.1 Consolidar el modelo académico en formación integral y reforzar su vinculación al emprendimiento y a la industria.	5.1.1 Hacer productivo todas las Unidades Académicas de la Institución.	5.1.1.1 Innovación académica	Modelo emprendimiento-industria implementado	Vicerrectoría Académica, Centro de Excelencia en Innovación y Emprendimiento
		5.1.2 Calidad de los procesos académicos	5.1.2.1 Crear cultura centrada en el cliente.		Vicerrectoría Académica/ Gestión de Calidad
			5.1.3.1 Acreditación de programas académicos		
		5.1.3 Modelo Académico vinculado a la industria y al emprendimiento en funcionamiento	5.1.3.2 Realizar encuentros anuales con empleadores, para obtener retroalimentación sobre el perfil deseado de los egresados.		Unidades de Egresados
			5.1.3.3 Implementar ferias, congresos y concursos de proyectos tecnológicos por Centro de Excelencia	Numero de ferias, congresos y concursos de proyectos tecnológicos realizados	

EJES ESTRATEGICO	OBJETIVO(S) GENERAL(ES)	OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR(ES)	RESPONSABLE(S)
6. Fortalecimiento de la Marca	6.1 Fortalecer nuestra Imagen de Institución Innovadora, Global y Transparente	6.1.1. Ser percibida como la institución académica líder en educación tecnológica a nivel nacional.	6.1.1.1 Implementación del Plan de Marketing Nacional e Internacional.	Encuesta de percepción general	Departamento de Comunicaciones
		6.1.2 Quedar entre las tres primeras posiciones de las competencias nacionales e internacionales en que participemos.	6.1.2.1 Participación en congresos y competencias nacionales e internacionales.	Resultados de competencias	Vicerrectoría Académica, DTE, CE Emprendimiento e Innovación
		6.1.3 Quedar entre las tres primeras posiciones de rankings gubernamentales de transparencia, eficiencia o innovación.	6.1.3.1 Tener una página web acorde con los estándares de los diferentes ranking	Resultados de rankings	OAI, Dpto. De Compras, Recursos Humanos, Gerencia de Calidad, Dpto. De Comunicaciones
		6.1.4 Mejorar nuestra posición en el ranking internacional Webometrics.		Resultados de ranking webometrics, OPTIC	Departamento de Comunicaciones
		6.1.5 Responsabilidad Social	6.1.5.1 Crear proyectos que garantice el cumplimiento de nuestro compromisos con la sociedad.	Encuesta de percepción general	Asistencia Financiera, Programas de Extensión
	6.2 Obtener nuevas alianzas nacionales e internacionales y aprovechar al máximo las alianzas actuales.	6.2.1 Realizar alianzas estratégicas anuales de generación de ingresos nacionales o internacionales (ROI de la Alianzas >= Punto de equilibrio).	6.2.1.1 Realizar inventario de alianzas y eficientizar su aprovechamiento.	Alianzas ROI Obtenidas	Vicerrectoría Académica, Gestión de Calidad, Proyectos Especiales, CE Emprendimiento e Innovación, Proyectos
		6.2.2 Realizar alianzas estratégicas anuales de reconocimiento de la institución nacionales o internacionales.	6.2.2.1 Realizar nuevas alianzas con partners académicos	Alianzas Prestigio Obtenidas	



Un componente en la **FUERZA IMPULSORA** de su estrategia