

Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo Institucional

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL ITLA 2011 - 2016

Documento interno que guía los programas, planes y proyectos estratégicos del Instituto Tecnológico de Las Américas, como parte de la inserción en la Estrategia Nacional de Desarrollo.



Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	5
1. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO.-.....	7
2. ANTECEDENTES, MARCO REGULATORIO Y NORMATIVO.-	11
3. FORMULACIÓN DEL MARCO INSTITUCIONAL.-.....	13
3.1. Marco Institucional Administrativo.-	13
3.2. Marco Institucional Docentes y Estudiantes.-	16
3.3. Marco Institucional Grupos de Interés.-	17
3.4. Declaración de nueva Visión y Misión.-	17
3.5. Síntesis del Marco Institucional.-	19
3.5.1. Valores.-.....	21
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.-.....	22
4.1. Metodología.-.....	22
4.2. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).-.....	22
4.3. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).-.....	22
4.4. Análisis Industrial Competitivo (Educación Permanente).-.....	23
4.5. Análisis Industrial Competitivo (Educación Superior).-	25
4.6. Matriz de Resumen FODA.-	26
5. ELECCION DE ESTRATEGIAS.-	27
5.1. Breve Explicación del Análisis CAME.-	27
6. FUERZA IMPULSORA Y ESTRATEGIA CORPORATIVA.-.....	28
6.1. Breve Explicación de la Fuerza Impulsora.-	28
6.2. Proceso y Matriz para Seleccionar la Fuerza Impulsora.-	29
6.3. Fuerza Impulsora y Estrategia Corporativa.-.....	30
7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.-.....	31
7.1. Definición de Estrategia Competitiva.-.....	31
7.2. Aplicación de Estrategias Competitivas de ITLA.-	32
7.2.1. Estrategia Competitiva de la Educación Permanente.-	32
7.2.2. Estrategia Competitiva de la Educación Superior.-.....	34
8. DETERMINACIÓN DE EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.-	35
8.1. Definición de Eje Estratégico.-	35
8.2. Selección de Ejes Estratégicos ITLA.-	36

8.3. Definición de Objetivo Estratégico.-	36
8.4. Selección de Objetivos Estratégicos ITLA.-.....	37
8.5. Selección de Iniciativas Estratégicas ITLA.-	39

Índice de Tablas

Tabla 1: Calendario de Actividades y Reuniones de Plan Estratégico ITLA 2011 - 2016.....	10
Tabla 2: Leyes y Decretos Reguladores de ITLA.....	12
Tabla 3: Matriz de Análisis de Planes Estratégicos Nacionales y Producción Pública	15
Tabla 4: Votación de Misión y Visión 2011 - 2016	18
Tabla 5: Síntesis de Misión y Visión 2011 - 2016	18
Tabla 6: Valores de ITLA	21
Tabla 7: Matriz de Resumen FODA - ITLA.....	27
Tabla 8: Resultados de Fuerza Impulsora ITLA.....	29
Tabla 9: Estrategias Competitivas de Educación Permanente	33
Tabla 10: Selección de Ejes Estratégicos	36
Tabla 11: Selección de Objetivos Estratégicos.....	38
Tabla 12: Selección de Iniciativas Estratégicas.....	40

Índice de Figuras

Figura 1: Niveles de Planificación Estratégica 2011 - 2016 ITLA.....	8
Figura 2: Mapa-Resultado FODA Administrativo	31
Figura 3: Encuentro Casa de Convivencia.....	17
Figura 4: Productos Finales Misión y Visión 2011 - 2016	18
Figura 5: Matriz Porter Educación Permanente	24
Figura 6: Matriz Porter Educación Superior.....	25
Figura 7: Matriz de Estrategia Corporativa	31

Anexos

Anexo 0 - Minutas de Reuniones Estratégicas

Anexo 1 - Aporte del ITLA al Plan Plurianual 2011 - 2016

Anexo 2 - Fusión de Análisis de Planes Estratégicos Nacionales

Anexo 3 - Mapa de Riesgos

Anexo 4 - Invitación a Encuentro con Docentes

Anexo 5 - Plantilla de Resúmenes de Misión y Visión

Anexo 6 - Invitación a Encuentro con Estudiantes

Anexo 7 - Plantilla de Misión y Visión

Anexo 8 - Cuestionario de Análisis Interno

Anexo 9 - Cuestionario de Análisis Externo

INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad interna y externa que han de afrontar las universidades e instituciones de educación superior de cara a su apertura y colocación en la **Sociedad de la Información**, hace que la implantación de un sistema de gestión sustentado en los principios de la Dirección Estratégica sea cada vez más necesario, tal y como está sucediendo en muchas organizaciones de esta naturaleza de nuestro entorno.

Tal sistema de gestión pasa por la definición de un proyecto colectivo que determine hacia dónde queremos conducir la institución y cómo posicionarnos (diferenciarnos) en el contexto universitario dominicano, influyendo consciente y deliberadamente sobre su futuro. Esto se traduce en la formulación de una estrategia que, al marcar su personalidad y sus perfiles, permita orientar y dar coherencia a las decisiones que día a día se adoptan en las diferentes áreas que integran la compleja organización universitaria, a la vez que posibilite comprender mejor a los integrantes de la misma el por qué y el para qué se adoptan esas decisiones.

En vista de que el ejercicio precedente de planificación estratégica abarcó el período 2006-2011, el ITLA, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Planificación, Economía y Desarrollo (**MEPyD**) procede a elaborar su plan estratégico plurianual **2011-2016** contando con la colaboración de los sectores más representativos de la institución, tanto internos (docentes, personal administrativo y estudiantes), como externos (la sociedad dominicana en general).

Siguiendo los acertados comentarios del Plan Estratégico de la Universidad de Huelva, “Algunos de los beneficios de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior (**IES**) son:

1. Analiza no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades para afrontarlos con éxito.
2. Se fijan objetivos globales en función de la posición que se quiere alcanzar en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente.
3. Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras una asignación óptima de recursos.
4. Cambia la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal **del Instituto** con unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
5. Dinamiza la gestión institucional.
6. Capacitará a la institución para afrontar más eficazmente los retos futuros.
7. Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.

Este documento se fundamenta, en un diagnóstico de la situación presente, para que, a partir de una apreciación sintética pero certera de en qué estado nos encontramos y dónde estamos, podamos pasar a una posterior etapa prospectiva de definición de adónde queremos llegar (**la visión**) y cómo pretendemos alcanzar ese futuro (**la estrategia**) deseado al que colectivamente aspiramos.

Siguiendo las pautas de la Dirección Estratégica, ese diagnóstico se sustenta en dos tipos de análisis: el interno, o **del propio Instituto** y el externo, o de su entorno, que desembocan, respectivamente, en la identificación de una serie de fortalezas y debilidades (dimensión interna), así como de oportunidades y amenazas (dimensión externa). **En pocas palabras, se trata de comprender el verdadero estado de “salud” del Instituto, en un entorno conformado tanto de aspectos positivos, como de aspectos negativos y actuar en consecuencia desarrollando una estrategia ganadora.** Sobre esta base, el proceso completo de Dirección Estratégica, en sus grandes fases, se estructura, con carácter general, del siguiente modo:

1. Formulación del Marco Institucional (visión y misión).
2. Diagnóstico Estratégico (Análisis Interno y Externo).
3. Establecimiento de objetivos, líneas estratégicas y acciones.
4. Implantación del plan.
5. Control y evaluación¹.” (Huelva, P. 9-11).

Es importante acotar, que la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, sino que representa un instrumento de análisis que como bien decía Mintzberg (1994, p. 112) *“La Planeación no puede generar estrategias, pero da viabilidad a las estrategias, esta puede programarlas, hacerlas operativas y sirven de vehículo para la articulación de la visión estratégica de la Alta Gerencia”*.

¹ El detalle de las fases de implantación, control y evaluación, no forman parte de este documento, sino que se analizarán en el marco de los planes operativos

1. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO.-

Hoy las universidades e instituciones de educación superior son depositarias de tres grandes tesoros: en primer lugar, el casi milenario objetivo de transmitir el conocimiento mediante el proceso enseñanza-aprendizaje. A éste se le unió en segundo lugar, a mediados del siglo XIX la llamada visión Humboldtiana de la universidad, la creación de conocimiento mediante la investigación. Y en tercer lugar, hoy hemos incorporado un tercer pilar, cada vez más importante: ayudar a nuestro entorno socioeconómico a avanzar en la nueva Sociedad del Conocimiento.

Podríamos señalar que el Plan Estratégico es la brújula que dirige nuestro rumbo en una triangulación equilibrada: con la enseñanza-aprendizaje como timón del barco y la investigación como el raciocinio intelectual que nos lleva a continuar la aventura en el océano de la Sociedad del Conocimiento.

Tomando esto como base, el documento tiene como objeto presentar el proceso de reflexión estratégica del Instituto, organizado en torno a **6 ejes estratégicos**. Estos ejes representan las líneas básicas de desarrollo del Instituto en el horizonte de planificación, el cual abarca desde el 2011 al 2016. Estos ejes son el resultado de descomponer la visión en partes manejables y son los pilares en que el ITLA debe enfocarse en el mediano plazo.

Estos ejes fueron los puntos focales para el desarrollo de la **estrategia corporativa** del Instituto, el cual a manera de conglomerado académico, cuenta con diversos centros de excelencia o facultades especializadas, que a su vez disponen de las **estrategias competitivas** adecuadas para el entorno en que se desempeñan.

A su vez, de estas estrategias se desprenden, **objetivos estratégicos** a largo plazo, e **iniciativas estratégicas** a corto y mediano plazo, las cuales fueron asignadas a los **ejes estratégicos** correspondientes y al mismo tiempo vinculados con la **estrategia corporativa** y las **estrategias competitivas** de los Centros de Excelencia (CE), según la siguiente figura:

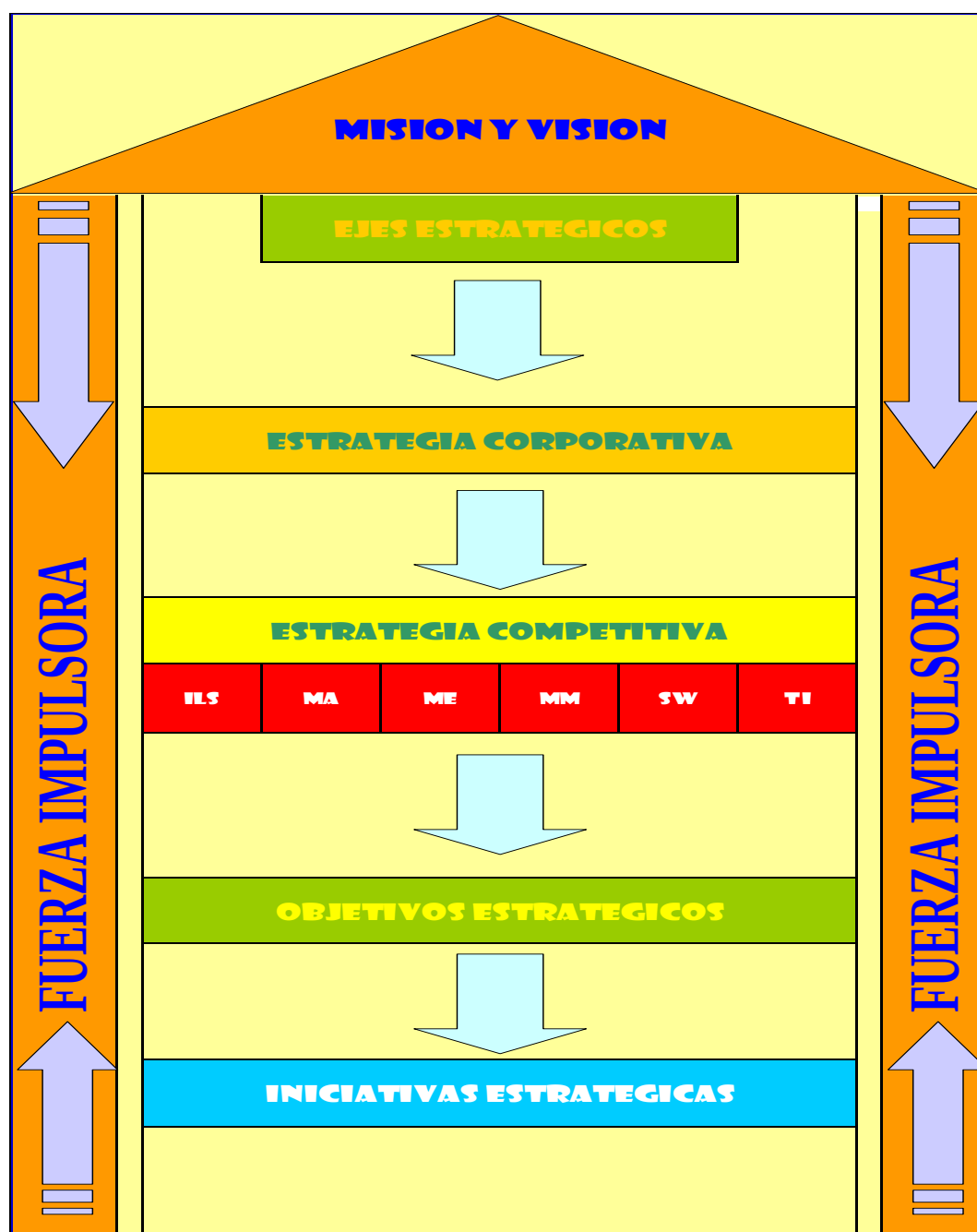


FIGURA 1: NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2011 - 2016 ITLA

Estas estrategias a su vez están enmarcadas dentro de una **fuerza impulsora** (Roberts, 2006, p.55) que representa el motor de la estrategia, es decir, es el componente de la actividad que resulta excepcional y representa el “ADN Institucional”, que determina porque el ITLA es diferente a las demás instituciones de su género.

Es importante agregar, que el **Plan Estratégico Plurianual 2011-2016** no pretende ser un documento estático, destinado a adornar las estanterías de los ejecutivos, por el contrario este documento pretende ser el instrumento que nutrirá el plan del Instituto y los planes de los departamentos y CE, transformando los objetivos estratégicos aquí descritos de un modo más operativo, **a través de las iniciativas estratégicas.**

Por tales razones y la importancia determinante que reviste la ejecución de este plan, la Alta Gerencia ha decidido utilizar la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance ScoreCard (BSC) para la implementación de la Estrategia. Esta herramienta es definida como “un Sistema de Gestión Estratégico-operacional que permite desarrollar, comunicar e implementar una estrategia o política, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo” (Medina y Oregón 2006, p. 74).

En ese orden de ideas, a continuación, se presenta el calendario de actividades de la planeación estratégica. A continuación, nos concentraremos en el proceso que conlleva la elaboración del plan, no sin antes justificar su necesidad en función del marco normativo al que ITLA ha de responder. **Ver Tabla 1.**

CALENDARIO COMPLETO DE ACTIVIDADES PLAN ESTRATÉGICO ITLA 2011 - 2016²

Orden	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Responsables
1	Reuniones de Análisis Administrativo	25 - 5 - 2011	15 - 6 - 2011	Equipo Estratégico
2	Reuniones de Análisis Docente	5 - 6 - 2011	5 - 6 - 2011	Equipo Estratégico
3	Reuniones de Análisis Estudiantil	10 - 6 - 2011	10 - 6 - 2011	Equipo Estratégico
4	Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)	12 - 7 - 2011	29 - 7 - 2011	Equipo Estratégico
5	Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)	30 - 7 - 2011	25 - 8 - 2011	Equipo Estratégico
6	Análisis CAME o Cruce de FODA	30 - 8 - 2011	27 - 9 - 2011	Equipo Estratégico
7	Estrategias y Fuerza Impulsora	27 - 9 - 2011	11 - 10 - 2011	Equipo Estratégico
8	Planes Operativos y Presupuesto Gubernamental	20 - 10 - 2011	30 - 11 - 2011	Equipo Estratégico

TABLA 1: CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y REUNIONES DE PLAN ESTRATÉGICO ITLA 2011 - 2016

² Ver Anexo 0

2. 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 quedo encargada de la administración del Instituto Tecnológico de las Américas. Dentro de sus principales funciones está la de elegir los miembros del consejo Directivo del ITLA, el cual está integrado por las siguientes personas:

1. Representante de la Asociación de Industrias de la República Dominicana (**AIRD**)
2. Vicepresidente de la Asociación Dominicana de Zonas Francas (**ADOZONA**)
3. Director General del Instituto Nacional de Formación Técnica y Profesional (**INFOTEP**)
4. Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Competitividad (**CNC**)
5. Rector Del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (**INTEC**)
6. Presidente Del Stevens Institute of Technology (**SITI**)

7. Presidente del Parque Cibernético de Santo Domingo (PCSD), S. A.
8. Presidente del Instituto Dominicano para las telecomunicaciones (INDOTEL)
9. Ministerio de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT)
10. Rector del Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA)

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	Area 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 2: LEYES Y DECRETOS REGULADORES DE ITLA

3. 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.**

3.1. Marco Institucional Administrativo.-

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

Conscientes de esto y después de reunirse con los funcionarios del **Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)** para definir el aporte prioritario del Instituto (en cuanto a producción pública se refiere) al **Plan Plurianual (2010-2013)**, El equipo directivo encabezado por el Rector del ITLA, Ing. José Armando Tavárez, realizó un análisis minucioso de la **END 2011-2030** para identificar en cuales objetivos específicos el

ITLA debe concentrarse para priorizar su producción pública (**Ver Anexo 1**), los cuales mostramos a continuación:

- **Objetivo Específico N° 26**

Lograr el acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información y comunicación.

- **Objetivo Específico N° 21**

Impulsar el desarrollo de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación como vía de inserción en la sociedad y economía del conocimiento.

- **Objetivo Específico N° 24**

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

Tomando como base dichos objetivos, se estableció un calendario de trabajo desde finales de abril, hasta el 28 de mayo de los corrientes, el cual consistió en:

- Revisar los planes estratégicos de Instituciones públicas vinculadas a dichos objetivos (**Plan Nacional de Competitividad 2020, Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018, Plan Estratégico de la MESCyT 2008-2018**)³
- Establecer puntos de conexión entre los planes estratégicos de las instituciones y los productos del ITLA.
- Elaborar la “**Matriz de Análisis de Planes Estratégicos Nacionales y Producción Pública**”.
- El documento resumen fue presentado al equipo directivo general el veinticinco (25) de mayo de los corrientes, el cual fue resumido en el siguiente cuadro:

³ Ver Anexos 2a y 2b

Documento de Referencia					
Area de Impacto	Estrategia Nacional de Desarrollo 2011 - 2030	Plan Nacional de Competitividad 2020	Plan Decenal de Educación Superior 2008 - 2018	Plan Estratégico de la MESCyT 2008 - 2018	Productos de ITLA para Estrategias Nacionales
Modelo de Sistema Educativo	3.2 Consolidar un sistema de educación superior de calidad, que responda a las necesidades del desarrollo de la Nación.	Aprovechamiento de nuestra ventaja competitiva en TICs y tecnología educativa para reforzar la lealtad a nuestra marca con la actualización de nuestros programas académicos. (Puntos 7, 9 y 10) Agilizar la mejora de nuestra calidad docente para ser referente nacional en la formación de capital humano en alta tecnología. (Punto 5)	Mejoramiento de la calidad en la educación superior.	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.	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
Investigación, Desarrollo e Innovación (ID+i)	3.3 Impulsar el desarrollo de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación como vía de inserción en la sociedad y economía del conocimiento.	Posicionar al ITLA como líder en la investigación y desarrollo de software y mecatrónica a través de del reforzamiento de nuestros programas académicos de última generación. (Puntos 1, 2 y 3)	Fomento de las políticas y capacidades en investigación, ciencia y tecnología en la educación superior.	Esta fuerza laboral estaría integrada principalmente por ingenieros y tecnólogos que en principio deberán obtenerse de las universidades que poseen facultades de ingenierías y escuelas del sistema nacional de educación superior. El fortalecimiento del Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) y la consolidación del proyecto de los Colegios Comunitarios (Community Colleges) deberán contribuir con la formación de los tecnólogos que requiere el país en el área estratégica de tecnologías, innovación y desarrollo tecnológico.	Publicaciones científicas Patentes Soluciones tecnológicas aplicadas
Sociedad de la Información	3.4 Lograr acceso universal y uso productivo de las tecnología de la información y comunicación	Expansión de la cobertura de la educación superior. Fortalecimiento de los programas de equidad y la atención a la diversidad.	N / A	(ii) realización de jornadas especiales de promoción de la ciencia y la tecnología tales como "concursos, semanas de la ciencia y la tecnología, fortalecimiento de la red museográfica" y en particular promover una reforma curricular en la educación básica y media que mejore la calidad de la enseñanza en matemáticas y ciencias. La promoción de la formación de tecnólogos, como se ha dicho precedentemente, deberá apoyarse en los Colegios Comunitarios y en instituciones como el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA), el Instituto Politécnico Loyola (IPL), entre otros.	Formación de empresas tecnológicas en el entorno ITLA Creación de programas académicos según las tendencias del mercado*

TABLA 3: MATRIZ DE ANÁLISIS DE PLANES ESTRATÉGICOS NACIONALES Y PRODUCCIÓN PÚBLICA

Posteriormente, los empleados administrativos, divididos en equipos por departamento elaboraron sus propuestas de misión y visión, las cuales fueron depuradas por el equipo directivo (fusionar ideas comunes, aclarar conceptos, etc., Ver Figura) y se definió una propuesta preliminar de misión y visión “administrativa”.



FIGURA 2: MAPA-RESULTADO FODA ADMINISTRATIVO

3.2. Marco Institucional Docentes y Estudiantes.-

Para realizar un ejercicio verdaderamente integrador, se invitó a los docentes y estudiantes a participar activamente en la definición del marco institucional. Para tales fines, primero se empleó una técnica introductoria en el marco teórico de la Planeación Estratégica, repasando conceptos de Misión y Visión y elementos del FODA.

Se procedió entonces, a realizar encuentros por separado con un grupo representativo de docentes y de estudiantes. Los grupos procedieron a realizar sus Análisis FODA y propuestas de misión y visión, los cuales fueron sometidos al mismo proceso de depuración mencionado en el apartado a).⁴

⁴ Ver Anexos 4, 5 y 6

3.3. Marco Institucional Grupos de Interés.-

Tal como se mencionó en el acápite “ANTECEDENTES, MARCO REGULATORIO Y NORMATIVO (pags. 9 - 10), “...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...”, razones por las cuales, procedimos también a utilizar el esquema de los Anexos 8 y 9 en el levantamiento de información sobre la percepción de estas instituciones hermanas.

3.4. Declaración de nueva Visión y Misión.-



Para este proceso, se realizó un encuentro general en la Casa de Convivencia del Km. 22 de la Autopista de Las Américas, en el que participaron los principales Directivos del Instituto y los grupos representativos de empleados administrativos, docentes y estudiantes. En este encuentro se presentaron las propuestas de misión y visión de cada uno de los grupos de interés, fusionadas por el equipo de planificación (Ver recuadro) en una sola propuesta individual para que cada grupo presentara su opinión sobre el particular y se definiera entre todos cual sería el nuevo marco institucional del ITLA para el horizonte de planificación 2011 - 2016.

FIGURA 3: ENCUENTRO CASA DE CONVIVENCIA

Para realizar el análisis de las propuestas, se formaron **trece (13)** equipos de trabajo y se suministró a cada uno la plantilla “propuesta de misión y visión preliminar” (**Anexo 7**) como documento de trabajo. Las opiniones de los grupos fueron primero presentadas al público en general y luego recogidas e integradas en cuatro modelos de visión y misión. Posteriormente, fueron sometidas a un proceso de votación, el cual arrojó el siguiente resultado:

FRASE	REDACCION	VOTOS
Misión	Ser el referente académico regional en tecnología, que forma capital humano talentoso y emprendedor a través de un sistema educativo innovador acreditado, vinculado al sector productivo, con enfoque humanista, profesores de excelencia académica, fomentando la investigación y la innovación tecnológica, contribuyendo al desarrollo nacional.	6
	Ser el referente académico regional en tecnología, que forma capital humano talentoso y emprendedor a través de un sistema educativo innovador acreditado.	7
Visión	Formamos capital humano en tecnología de la información y comunicación, con valores éticos conciencia global y comprometidos con el desarrollo nacional sostenible, a través de programas altamente especializados.	9
	Educación tecnológica de enfoque global, con profesores e infraestructura de alta calidad, construyendo así el futuro de la nación.	4

TABLA 4: VOTACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN 2011 - 2016

Como producto final de este proceso energizante y participativo, el ITLA ha definido un nuevo marco institucional que guiará las decisiones del Instituto, durante los próximos cuatro años, el cual se observa en el siguiente cuadro:

PRODUCTOS FINALES DE MISIÓN Y VISIÓN 2011 - 2016

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”

FIGURA 4: PRODUCTOS FINALES MISIÓN Y VISIÓN 2011 - 2016

3.5. Síntesis del Marco Institucional.-

Más adelante, y como forma de revisar y conciliar los aportes finales con los lineamientos del **Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT)**, en reunión sostenida con representantes de esta entidad, se arriba al siguiente acuerdo sobre la Misión y Visión de formato final para ITLA. Se asume que todo marco institucional es una síntesis para cualquier organización de lo que cree, lo que considera importante y dimensiona su verdadero propósito. Basados en este criterio, se ha querido definir de manera concreta y precisa cuales son los componentes principales de nuestro marco institucional y la definición de cada uno, de la manera siguiente:

MISIÓN	VISIÓN
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. <i>“Proveer educación tecnológica de clase mundial”</i>	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. <i>“Educar para emprender”</i>
SÍNTESIS MISIÓN	SÍNTESIS VISIÓN
Tecnología y Ciencia Aplicada, para el desarrollo de una industria acorde a los repuntes de los países industrializados y tendencias actuales de integración laboral.	Referencia Académica Internacional, con prácticas de docencia innovadoras y a la vanguardia de los países desarrollados.
Metodologías Innovadoras, utilizando un sistema educativo vanguardista que permita la formación integral en sus dimensiones de conocimiento, ciencia aplicada, innovación, y extensión.	Formación Integral de Profesionales Emprendedores, o sea, personas (empleados, estudiantes y profesores) en constante formación, contribuyen al nacimiento de ideas y aplicaciones prácticas.
Involucramiento Comunitario, implicando con esto tanto el entorno interno como externo, administrativo, estudiantil y docente con las zonas aledañas, por medio de actividades artísticas, culturales, deportivas y ecológicas.	Sistema Educativo de Última Generación, nuevas metodologías de proceso enseñanza-aprendizaje, que generen proyectos y productos útiles a la sociedad a través de individuos con formación integral extraordinaria y preparados a competir en el escenario global.
Valores Éticos, esenciales para conducir el comportamiento moral y la toma de decisiones.	Contribución al Desarrollo Nacional, en lo que concierne a nuestro papel en la Estrategia Nacional de Desarrollo, recursos humanos capacitados y competitivos, nuevas ideas, nuevas empresas, crecimiento económico, conciencia social y ecológica.
Conciencia Global, manteniendo el respeto a la ecología, los recursos naturales y la integridad física y mental de las personas.	

Tabla 5: Síntesis de Misión y Visión 2011 - 2016

3.5.1. Valores.-

Nuestros valores se conservan tal como habíamos definido en nuestro **Plan Estratégico 2006 - 2011**, y sus conceptos se presentan en la tabla siguiente:

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.

TABLA 6: VALORES DE ITLA

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.-

4.1. 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.

4.2. 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.

4.3. 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.

4.4. 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).

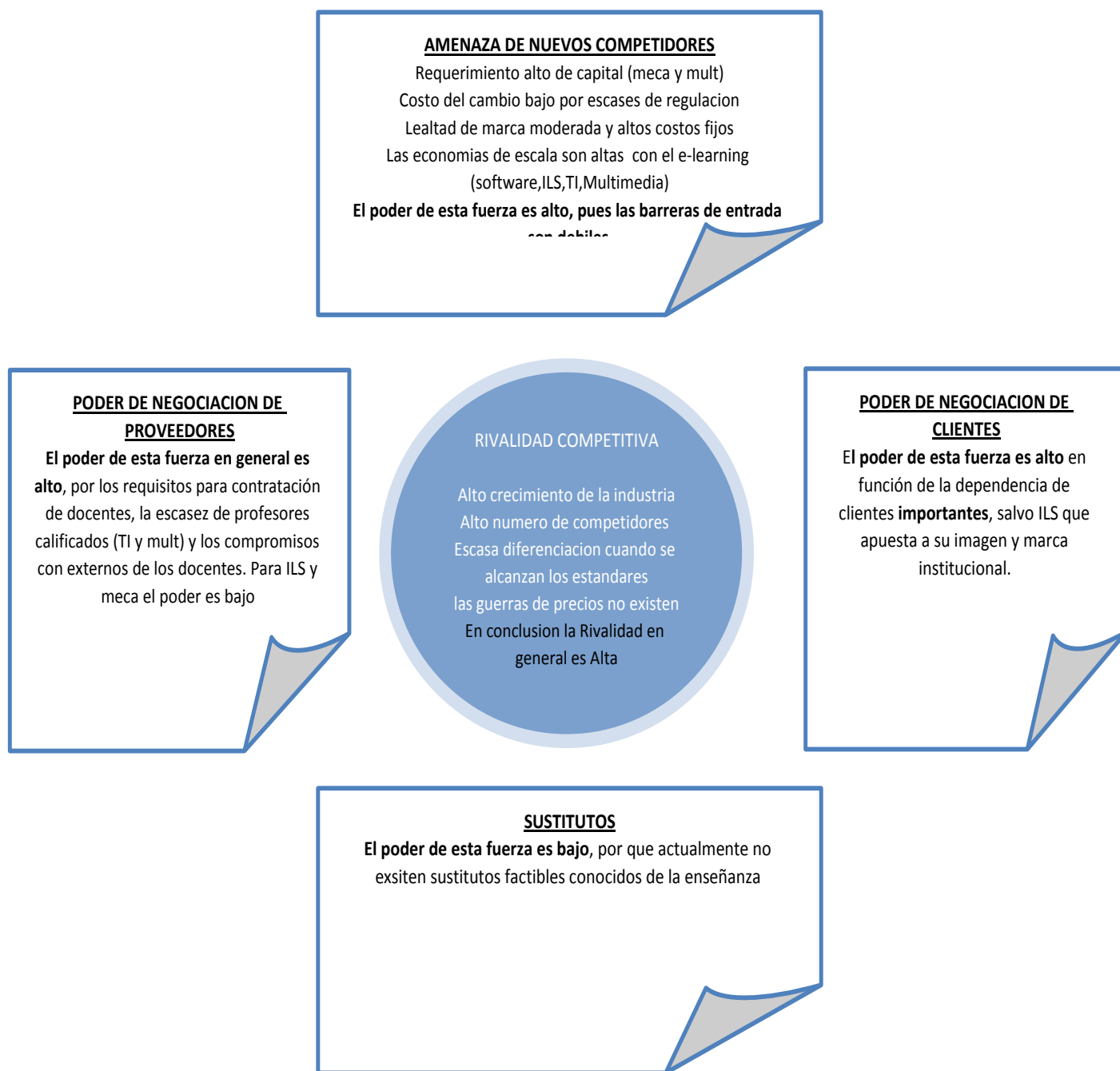


FIGURA 5: MATRIZ PORTER EDUCACIÓN PERMANENTE

4.5. 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

4.6. 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
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES POSITIVOS	F01 - Convenios y acreditaciones nacionales e internacionales (CATC de Cisco). F02 - Buena imagen de marca como institución de calidad (ISO 9000) con amplio prestigio nacional (sector público y sector privado). F03 - Residencia Estudiantil. F04 - Capacitación permanente empleados y docentes. F05 - Modelo académico especializado en el uso intensivo de la tecnología, con alto nivel docente, certificaciones profesionales basadas en la excelencia académica. F06 - Un clima organizacional sólido con ecosistema empleado/estudiante asertivo, apertura comunicacional y juventud del personal. 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).	O01 - Deficiencias en el servicio al cliente de la mayor parte de las instituciones educativas. O02 - Crecimiento del mercado global educativo y demanda creciente de solicitud de admisiones de estudiantes a nivel nacional. O03 - Acuerdos de cooperación nacionales e internacionales interuniversitarios, públicos (MESCyT) y empresariales. 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. O05 - Demanda de soluciones tecnológicas en las áreas de TIC's y Calidad en el sector privado y público. O06 - Aprovechamiento de los fondos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación y transferencias tecnológicas.

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

TABLA 7: MATRIZ DE RESUMEN FODA - ITLA

5. ELECCION DE ESTRATEGIAS.-

5.1. 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 **EXPLORAR** 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 como anexos en este plan estratégico y fueron la base para determinar los objetivos y ejes estratégicos.

6. FUERZA IMPULSORA Y ESTRATEGIA CORPORATIVA.-

6.1. 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).

6.2. 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
Cientes	8	Cientes	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

6.3. Fuerza Impulsora y Estrategia Corporativa.-

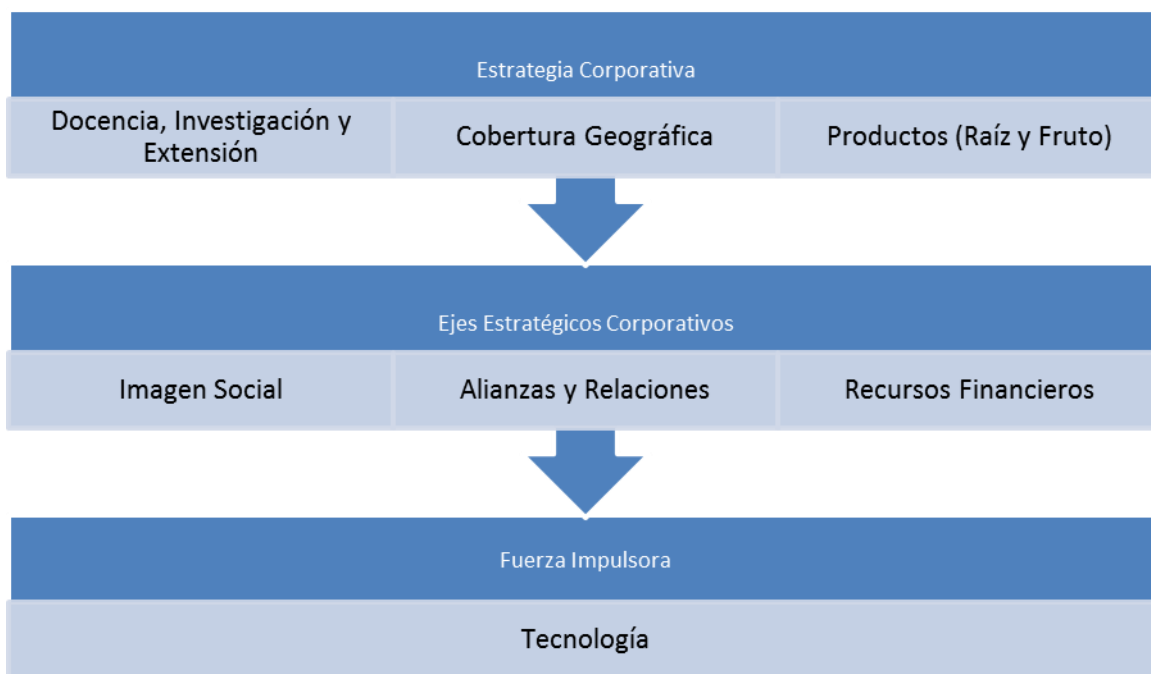
A raíz de las diferentes opiniones surgidas en lo referente a cuál es la *Fuerza Impulsora* actual del ITLA y partiendo de su importancia el desarrollo del **Plan Estratégico**, se pasa a determinar cuál será en el futuro. El debate se realiza cediendo la opinión a los participantes del Grupo Estratégico, 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 motorizados de manera transversal por nuestra fuerza impulsora institucional, dan forma a nuestra estrategia corporativa, la cual podemos ver en la siguiente gráfica:



5

FIGURA 7: MATRIZ DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.-

7.1. 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**.

⁵ Se llama **alianza** a cualquier asociación bilateral para beneficios mutuos; **relación** se refiere a términos de naturaleza homóloga o de dependencia, como por ejemplo, las instituciones supervisoras.

7.2. Aplicación de Estrategias Competitivas de ITLA.-

7.2.1. 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 compete. 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 y 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 metalmecanica)	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. Adquisición 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 proveedores</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. Currículo especializado en 5 areas: audio, video, 3D y Web	1. Crear nuevos espacios de difusion y emisora virtual, 2. Escuela certificada de Adobe

TABLA 9: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE EDUCACIÓN PERMANENTE

7.2.2. 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.

8. 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. Estos procesos fueron realizados en **tres (3)** reuniones consecutivas, entre el **catorce (14)** y el **diecinueve (19)** de octubre del 2010.

El resultado final de esta depuración se clasificó por

- **Eje Estratégico**
- **Area Clave**
- **Tipo de Estrategia**
- **Nivel de Estrategia**

También se detalla el cruce **CAME** que dio origen a las mismas.

8.1. Definición de Eje Estratégico.-

Los **Ejes Estratégicos** son, de forma general:

- Líneas básicas de desarrollo de la institución.
- Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común.
- Coherentes con la Misión, la Visión y el FODA.
- No tienen por qué abarcar todos los aspectos importantes de la institución.
- Homogéneos.
- Muy pocos (normalmente entre 5 y 10).
- Son como un armario con su distribución. (Cortadellas, 2009, p.37)

8.2. Selección de Ejes Estratégicos ITLA.-

EJE ESTRATÉGICO	CONTEXTO
Crecimiento	Expansión y extensión a otras regiones, tanto nacionales como internacionales.
Financiamiento	Autosostenibilidad y punto de equilibrio en operaciones económicas.
Personas	Materia prima institucional, el talento humano se desarrolla, motiva y capitaliza en la producción de los servicios.
Procesos	Realización de las actividades agrupadas de manera secuencial, lógica y con tendencia a la mejora continua para satisfacción de los clientes.
Sistema Educativo	Modelo o metodología educativa basada en el conocimiento integral, el emprendimiento y la innovación, enlazando los programas académicos con la interacción de los actores de la vida académica.
Vinculación Social	El entorno o sociedad, así como los aliados y grupos de interés que rodean a la institución.

TABLA 10: SELECCIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

8.3. Definición de Objetivo Estratégico.-

Los **Objetivos Estratégicos** son, de forma general:

- Establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.
- Declaraciones amplias, no específicas, sin fecha
- Relacionados con el EJE correspondiente
- Pocos (1-5 por cada EJE)
- Viables, de acuerdo con el FODA (Cortadellas, 2009, p.39)

8.4. Selección de Objetivos Estratégicos ITLA.-

No.	Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Área Clave	Tipo de Estrategia	Alternativa FODA	Nivel de Estrategia
1	Convertirnos en el centro principal para entrenamiento de networking de la región.	Expansión	Crecimiento	Diferenciación	MAXI-MINI (Defensivas)	Competitiva
2	Consolidar el modelo académico en formación integral y reforzar su vinculación al emprendimiento y a la industria	Modelo Académico	Sistema Educativo	Diferenciación	MAXI-MAXI (Ofensivas)/MAXI-MINI (Defensivas)/MINI-MINI (Reorientación o Supervivencia)	Competitiva
3	Diversificación y expansión de ofertas académicas y soluciones tecnológicas según las necesidades del mercado	Productos	Financiamiento	Diferenciación	MAXI-MAXI (Ofensivas)/MINI-MAXI (Adaptativas)/MINI-MINI (Reorientación o Supervivencia)	Competitiva
4	Obtener nuevas alianzas nacionales e internacionales y aprovechar al máximo las alianzas actuales	Alianzas y relaciones	Vinculación Social	Híbrida	MAXI-MAXI (Ofensivas)	Corporativa
5	Fortalecer nuestra imagen de institución innovadora y global	Imagen Social	Vinculación Social	Marketing	MAXI-MAXI (Ofensivas)/MAXI-MINI (Defensivas)/MINI-MINI (Reorientación o Supervivencia)	Corporativa

No.	Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Área Clave	Tipo de Estrategia	Alternativa FODA	Nivel de Estrategia
6	Asegurar el equilibrio financiero y presupuestario	Recursos Financieros	Financiamiento	Financiera	MAXI-MAXI (Ofensivas)/MINI-MAXI (Adaptativas)/MINI-MINI (Reorientación o Supervivencia)	Corporativa
7	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	Procesos	Procesos	Operativas Primarias	MINI-MINI (Reorientación o Supervivencia)	Funcional
8	Consolidar el plan desarrollo y retención de profesores e instructores	Procesos	Procesos	Operativas Primarias	MAXI-MINI (Defensivas)	Funcional
9	Fortalecer la cultura institucional	Comunicación y cooperación	Personas	Operativas Secundarias	MAXI-MAXI (Ofensivas)	Funcional

TABLA 11: SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8.5. Selección de Iniciativas Estratégicas ITLA.-

Objetivos Estratégicos	No	Iniciativas Estratégicas
Convertirnos en el centro principal para entrenamiento de networking de la región.	1	Plan de comunicación, soporte y apoyo a las academias locales y regionales afiliadas.
	2	Relanzamiento y celebración del 10mo. aniversario de introducción de CISCO en RD.
	3	Plan de actualización de laboratorios y adquisición de netlab y webex.
	4	Incentivar la colaboración de conferencistas y tutores anualmente.
	5	Desarrollar competencias CISCO nacionales, tanto internas como externas.
	6	Apoyar a CISCO en la conceptualización, diseño, modificación e implementación de programas y contenidos.
	7	Apertura de una extensión regional en Santiago, como segundo centro comercial y económico del país.
Consolidar el modelo académico en formación integral y reforzar su vinculación al emprendimiento y a la industria.	1	Creación de Centro de Excelencia en Innovación y Emprendimiento.
	2	Plan de desarrollo de Formación Integral.
	3	Creación de incubadora de negocios y Fondo Pre-incubadora.
	4	Implementar ferias, congresos y concursos de proyectos tecnológicos por Centro de Excelencia.
	5	Realizar encuentros anuales con empleadores, para obtener retroalimentación sobre el perfil deseado de egresados.
Diversificación y expansión de ofertas académicas y soluciones tecnológicas según las necesidades del mercado.	1	Creación y desarrollo de Escuela de Calidad y Proyectos.
	2	Implementar Centro de Excelencia en Seguridad Informática.
	3	Implementar Centro de Educación on Line.
	4	Diseño de portafolio de soluciones y proyectos tecnológicos.
	5	Proyecto de creación de nuevas carreras, Diplomados y paquetes especializados para empresas.
Obtener nuevas alianzas nacionales e internacionales y aprovechar al máximo las alianzas actuales.	1	Realizar inventario de alianzas y eficientizar su aprovechamiento.
	2	Implementar una oficina de cooperación técnica.
	3	Diseñar procedimientos para presentar proyectos de cooperación, atracción y captación de fondos.
Fortalecer nuestra imagen de institución innovadora y global.	1	Plan de marketing nacional e internacional.
	2	Plan de mejora del ranking de Webometrics.
	3	Participación en congresos y competencias nacionales e internacionales.
Asegurar el equilibrio financiero y presupuestario	1	Incrementar los ingresos por soluciones y proyectos tecnológicos.
	2	Fortalecer las alianzas económicas e intercambios comerciales.
	3	Incrementar los ingresos por Educación Permanente.
	4	Incrementar el número de patrocinadores de Educación Superior.
	5	Plan de optimización de recursos.
	6	Fortalecer el proceso de gestión de fondos.

Objetivos Estratégicos	No	Iniciativas Estratégicas
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.	1	Mejora y automatización de procesos misionales haciendo uso intensivo y eficiente de la tecnología.
	2	Revisión e implementación de la Evaluación Quinquenal.
	3	Certificación y acreditación del contenido curricular.
	4	Certificación de empleados en las habilidades tecnológicas de su puesto.
Consolidar el plan de desarrollo y retención de profesores e instructores.	1	Lograr que un mínimo del 70% de los profesores empiece un programa superior de desarrollo nuevo.
	2	Plan de beneficios docentes.
	3	Gestionar fondos para proyectos, publicaciones e investigaciones de docentes.
	4	Desarrollar e implementar un plan de incentivos por desempeño docente.
Fortalecer la cultura institucional.	1	Relanzar el Proyecto "Tiempo para Pensar".
	2	Plan de reforzamiento de la inducción de personal.
	3	Plan Creciendo.
	4	Plan de cultura corporativa

TABLA 12: SELECCIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS