



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADOS

**Tesis en opción al grado académico de magister en Planeamiento y  
Administración Educativos**

**TÍTULO:**

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ALTERNATIVO”

Autora:

Núñez Hernández Corina Elizabeth

Tutora:

M.Sc. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana

LATACUNGA - ECUADOR

Septiembre – 2014

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora de la Tesis sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ALTERNATIVO”**, elaborada por la Psicóloga Educativa Corina Elizabeth Núñez Hernández, egresada de la Maestría en Planeamiento y Administración Educativos, CERTIFICO: Que el presente trabajo investigativo fue desarrollado y orientado en todos los contenidos por la suscrita, dentro de la metodología de la investigación científica que cumple con las disposiciones emitidas por la Dirección de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, previo a la obtención del grado de Magister en Planeamiento y Administración Educativos.

Por lo expuesto autorizo ante los organismos competentes para la sustentación y defensa respectiva.

Latacunga septiembre 29, 2014



Lic. M.Sc. Gloria Vizcaíno C.

0501876650

TUTORA DE TESIS

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, la maestrante: NÚÑEZ HERNÁNDEZ CORINA ELIZABETH, con el título de tesis: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ALTERNATIVO”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometida al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga septiembre 29, 2014.

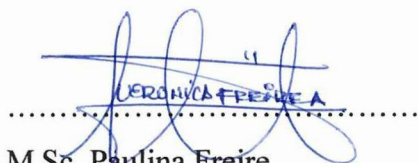
Para constancia firman:



M.Sc. Nelson Corrales  
PRESIDENTE



M.Sc. Giovana Parra  
MIEMBRO



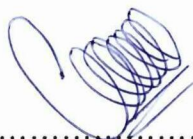
M.Sc. Paulina Freire  
MIEMBRO



MBA. Cristian Tinajero  
OPOSITOR

## RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS

Del contenido de la presente tesis, **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ALTERNATIVO”**, de la investigación, originalidad y veracidad de los resultados, se responsabiliza la autora.



.....  
Corina Elizabeth Núñez Hernández

C.I: 1803454899

## **AGRADECIMIENTO**

Todo el trabajo aquí plasmado, es sin duda el fruto de los aprendizajes recibidos a lo largo de mi vida, por ello, es menester agradecer a todas las personas que han compartido conmigo sus conocimientos tanto en las aulas como fuera de ellas.

A Dios, por todas las bendiciones otorgadas: mi familia, la salud, la inteligencia y el don más preciado la vida.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por darme la oportunidad de seguir en mi formación académica.

A mi tutora de tesis, M.Sc. Gloria Vizcaíno por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación me ha ayudado a desarrollar este trabajo del que me siento muy orgullosa.

A mis profesores, que durante todo el tiempo con sus sabias y constructivas enseñanzas han aportado con un granito de arena a mi formación.

A mi familia: mi esposo y mis padres, por apoyarme en todos los proyectos que he emprendido a lo largo de mi vida, por su cariño y paciencia, por ser la motivación más grande para seguir luchando, simplemente por su amor incondicional.

A todos muchas gracias y que Dios los bendiga.

Corina

## DEDICATORIA

El presente trabajo de Tesis va dedicado con mucha humildad a las personas más importantes de mi vida, quienes han dejado huella en mí y por quienes soy quien soy.

A mi esposo Mauricio, porque cuando encuentras en tu camino la oportunidad de caminar en amorosa compañía con otro ser, tu vida cobra sentido; porque juntos hemos tratado de descubrir cuál es nuestro camino sin soltarnos de la mano.

A mi pequeña hijita Amelia, porque ya te amaba incluso antes de conocerte, porque te has convertido en el milagro más grande de mi vida, por ser la luz que ilumina mi destino.

A mis papitos, por ser quienes permanentemente me apoyan con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos, por ser la brújula orientadora de mi vida, porque con sus consejos me han encaminado hasta aquí.

A mis Docentes por haber hecho en mí lo que hace el molde al barro, formarme en este proceso de enriquecimiento académico.

Este trabajo va dedicado con cariño a ustedes.

Corina

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>PORTADA</b>	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b>	<b>ii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</b>	<b>iii</b>
<b>RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I-PROBLEMATIZACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	8
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
<b>CAPÍTULO II-FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes	11
2.2. Categorías Fundamentales	13
2.3. Marco Teórico	14
2.3.1. Planeación	14
2.3.1.1. Metas	15

2.3.1.2. Objetivos	16
2.3.2. Direccionamiento Estratégico	16
2.3.2.1. Misión	18
2.3.2.2. Visión	20
2.3.2.3. Objetivos Estratégicos	23
2.3.2.4. Políticas	25
2.3.2.5. Estrategias	26
2.3.2.6. Plan-Programa-Proyecto	28
2.3.3. Diagnóstico Situacional	30
2.3.3.1. Estrategias Metodológicas	32
2.3.3.2. Expectativas de Clientes Externos	33
2.3.3.3. Base de Datos	33
2.3.3.4. Identificación FODA	34
2.3.4. Planificación Estratégica	38
2.3.4.1. Propósitos y Objetivos	40
2.3.4.2. Características de la Planificación Estratégica	40
2.3.4.3. Etapas de la Planificación Estratégica	41
2.3.4.4. Principios Básicos de la Planificación Estratégica	42
2.3.5. Administración	44
2.3.5.1. Características de la Administración	45
2.3.5.2. Proceso Administrativo	46
2.3.5.3. Planeación	47
2.3.5.4. Organización	48
2.3.5.5. Ejecución	49
2.3.5.6. Control	50
2.3.6. Dirección	51
2.3.6.1. Estilos de Dirección	52
2.3.6.2. Comunicación	56
2.3.6.3. Motivación	58
2.3.7. Innovación	61

2.3.7.1. Ventajas Competitivas	62
2.3.8. Gestión Administrativa	63
2.3.8.1. Gestión del Talento Humano	66
2.3.8.2. Proyectos Educativos Institucionales	82
2.4. Fundamento Legal	84
2.5. Marco Conceptual	88

### **CAPÍTULO III-METODOLOGÍA**

3.1. Modalidad de la Investigación	89
3.2. Forma y Nivel de Investigación	90
3.3. Tipo de Investigación	90
3.4. Metodología	90
3.5. Unidad de Estudio	91
3.5.1. Población	91
3.5.2. Muestra	91
3.6. Métodos y Técnicas a ser Empleadas	92
3.7. Hipótesis	93
3.8. Operacionalización de las Variables	94
3.9. Procedimientos de la Investigación	96

### **CAPÍTULO IV-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Entrevista Aplicada a las Autoridades de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi	98
4.1.1. Análisis F.O.D.A.	108
4.1.1.1. Fortalezas	108
4.1.1.2. Debilidades	108
4.1.1.3. Oportunidades	109
4.1.1.4. Amenazas	109
4.2. Encuesta Aplicada a los Estudiantes de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi	112
4.3. Verificación de Hipótesis Encuesta a Estudiantes	122
4.3.1. Combinación de Frecuencias	122

4.3.2. Planteamiento de la Hipótesis	123
4.3.3. Selección del Nivel de Significación	123
4.3.4. Descripción de la Población	123
4.3.5. Especificación del Estadístico	123
4.3.6. Especificación de las Regiones de Aceptación y rechazo	124
4.3.7. Recolección de Datos y Cálculo de los Estadísticos	125
4.3.8. Decisión Final	126
4.4. Conclusiones y Recomendaciones	126
4.4.1. Conclusiones	127
4.4.2. Recomendaciones	128
<b>CAPÍTULO V-PROPUESTA</b>	
5.1. Título de la Propuesta	129
5.2. Justificación	129
5.3. Objetivos	130
5.3.1. Objetivo General	130
5.3.2. Objetivos Específicos	131
5.4. Estructura de la Propuesta	131
5.5. Desarrollo de la Propuesta	132
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>Bibliografía</b>	<b>178</b>
<b>Netgrafía</b>	<b>181</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>182</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
<b>CUADRO N° 2.1</b>	
Categorías Fundamentales Variable Independiente	13
<b>CUADRO N° 2.2</b>	
Categorías Fundamentales Variable Dependiente	13
<b>CUADRO N° 3.1</b>	
Operacionalización de Variables	94
<b>CUADRO N° 3.2</b>	
Etapas y Pasos para la Elaboración del Instrumento	96
<b>CUADRO N° 4.1</b>	
Matriz de Impacto	110
<b>CUADRO N° 4.2</b>	
Análisis de Vulnerabilidad	110
<b>CUADRO N° 4.3</b>	
Pregunta 1	112
<b>CUADRO N° 4.4</b>	
Pregunta 2	113
<b>CUADRO N° 4.5</b>	
Pregunta 3	114
<b>CUADRO N° 4.6</b>	
Pregunta 4	115
<b>CUADRO N° 4.7</b>	
Pregunta 5	116
<b>CUADRO N° 4.8</b>	
Pregunta 6	117
<b>CUADRO N° 4.9</b>	
Pregunta 7	118
<b>CUADRO N° 4.10</b>	
Pregunta 8	119

<b>CUADRO N° 4.11</b>	
Pregunta 9	120
<b>CUADRO N° 4.12</b>	
Pregunta 10	121
<b>CUADRO N° 4.13</b>	
Frecuencias Observadas	125
<b>CUADRO N° 4.14</b>	
Frecuencias Esperadas	125
<b>CUADRO N° 4.15</b>	
Cálculo del Chi Cuadrado	126
<b>CUADRO N° 1</b>	
Cuarto de Guerra	138
<b>CUADRO N° 2</b>	
Ámbito Político	139
<b>CUADRO N° 3</b>	
Ámbito Económico	140
<b>CUADRO N° 4</b>	
Ámbito Social-Cultural	140
<b>CUADRO N° 5</b>	
Ámbito Tecnológico	140
<b>CUADRO N° 6</b>	
Perfil Estratégico Externo	141
<b>CUADRO N° 7</b>	
Oferta Académica de Posgrado (Año 2013)	143
<b>CUADRO N° 8</b>	
Programas Vigentes	145
<b>CUADRO N° 9</b>	
Cursos Abiertos de Posgrado	145
<b>CUADRO N° 10</b>	
Convenios Nacionales e Internacionales, Programas Vigentes	146
<b>CUADRO N° 11</b>	
Perfil Estratégico Interno	147

<b>CUADRO N° 12</b>	
Matriz de Involucrados	148
<b>CUADRO N° 13</b>	
Cuadro Comparativo UTC-Universidades Cercanas	151
<b>CUADRO N° 14</b>	
Matriz FODA	152
<b>CUADRO N° 15</b>	
Operacionalización de la Misión	154
<b>CUADRO N° 16</b>	
Operacionalización de la Visión	155
<b>CUADRO N° 17</b>	
Matriz FODA de Estrategias	162
<b>CUADRO N° 18</b>	
Matriz de Direccionamiento Estratégico	168

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>GRÁFICO N° 2.1</b>	
FODA	37
<b>GRÁFICO N° 2.2</b>	
Proceso Administrativo	47
<b>GRÁFICO N° 2.3</b>	
Proceso de la Comunicación	58
<b>GRÁFICO N° 2.4</b>	
Ciclo PHVA	68
<b>GRÁFICO N° 2.5</b>	
Competencias	77
<b>GRÁFICO N° 4.1</b>	
Pregunta 1	112
<b>GRÁFICO N° 4.2</b>	
Pregunta 2	113
<b>GRÁFICO N° 4.3</b>	
Pregunta 3	114
<b>GRÁFICO N° 4.4</b>	
Pregunta 4	115
<b>GRÁFICO N° 4.5</b>	
Pregunta 5	116
<b>GRÁFICO N° 4.6</b>	
Pregunta 6	117
<b>GRÁFICO N° 4.7</b>	
Pregunta 7	118
<b>GRÁFICO N° 4.8</b>	
Pregunta 8	119
<b>GRÁFICO N° 4.9</b>	
Pregunta 9	120

<b>GRÁFICO N° 4.10</b>	
Pregunta 10	121
<b>GRÁFICO N° 4.11</b>	
Regiones de Aceptación y Rechazo	124
<b>GRÁFICO N° 1</b>	
Propuesta de Valor	158
<b>GRÁFICO N° 1-Anexos</b>	
Red de Involucrados	205
<b>GRÁFICO N° 2-Anexos</b>	
Árbol de Problemas	206

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

**TÍTULO: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ALTERNATIVO”**

Autora: NÚÑEZ HERNÁNDEZ, Corina Elizabeth  
Tutora: Lic. VIZCAÍNO CÁRDENAS, Gloria Mg.

**RESUMEN**

En la actualidad uno de los problemas que afrontan las instituciones de educación superior, es tener que enfrentarse a un proceso de constante evaluación en el que la existencia de un Plan Estratégico es de suma importancia, para que los directivos puedan cumplir con las políticas, fines, principios, objetivos y metas. La Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra inmersa dentro de esta situación y con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la institución se presentó el siguiente trabajo que lleva como problemática: ¿Cómo la Planificación Estratégica Situacional puede instrumentalizar técnica, eficiente y eficazmente la Gestión Administrativa en la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi?. Esta investigación se fundamentó en base a la conceptualización de la planificación estratégica, gestión administrativa y todos sus componentes. Los objetivos planteados fueron: Diseñar una Planificación Estratégica Alternativa en la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi definiendo sus principales limitaciones y potencialidades; Establecer los principales fundamentos teóricos que permiten sustentar el proceso planificador en la Gestión Administrativa; Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Posgrado en lo referente a la Gestión Administrativa; y, Detallar una propuesta alternativa de Planificación Estratégica para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado; para lograr estos objetivos se realizó una investigación de Proyecto Factible, documental bibliográfica y de campo; además, es aplicada, integrativa, descriptiva y no experimental. Se llegó a las conclusiones de que toda institución educativa debe tener bien en claro sus propósitos; es muy importante el establecimiento de objetivos y estrategias que permitan la vinculación con los sectores social y productivo; se debe identificar los cambios que la sociedad está teniendo; y finalmente, se debe mejorar la Gestión Administrativa de la Educación Superior sobre todo de posgrados.

**Descriptor:** Planificación Estratégica, Gestión Administrativa, Educación Superior.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

**TITLE: “SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN POST-GRADUATE UNIT AT THE TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI, A PROPOSAL FOR AN ALTERNATIVE DEVELOPMENT PLAN”**

Author: NÚÑEZ HERNÁNDEZ, Corina Elizabeth  
Tutor: Lic. VIZCAÍNO CÁRDENAS, Gloria Mg.

**ABSTRACT**

One of the problems that higher education institutions have to deal with is to face a constant evaluation process. Having an Institutional Strategic Plan which one is important for the authorities since it will guide them to meet the policies, goals, rules, and aims. The Technical University of Cotopaxi is going through this process the present research has been carried out with the objective to improve the administration process. The title of the research is “How can the Situational Strategic Planning implement technically, efficiently and effectively the Administrative Management at the Post-Graduate Unit of Technical University of Cotopaxi”. This research has been based on the conceptualization of a strategic planning, administrative management and all its components. The objectives that were set were the following: Design an Alternative Strategic Planning for the Post-Graduate Unit of the Technical University of Cotopaxi by defining its main limitations and potentialities; the main theoretical fundamentals that allow to maintain the planning process in the administrative management; to diagnose the actual situation of the Post-Graduate Unit with regards to the administrative management; and, set out an alternative proposal for strategic management in order to improve the administrative management of the Post-Graduate Unit. In order to achieve these goals a feasible project research has been achieved, documental and on field bibliographic research. Furthermore, this research was applied, integrative, descriptive and non-experimental research. As a result of the research, it has been concluded that every educational institution must have its goals clearly stated. It is indispensable to set objectives and strategies that allow a link with the social and productive areas, also is necessary to identify the changes that the society is facing. Finally it is important to improve the Administrative Management of Higher education paying special attention to Post-Graduate programs.

**Keywords:** Strategic Planning, Administrative Management, Higher Education.

## INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

En la actualidad toda institución diseña planes estratégicos para el logro de sus metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la institución. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, carece de una Planificación Estratégica. En relación a lo expuesto se propone elaborar el proyecto: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ALTERNATIVO”, esta investigación permite a autoridades, docentes y dicentes de la unidad de posgrado revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, propósitos, prioridades, estructura y las funciones para liderar ese cambio, transformación y desarrollo de la unidad, en un proceso sinérgico en el que es menester la participación de todos los integrantes, ya que es imprescindible pensar, planificar y actuar estratégicamente para buscar una solución al problema: ¿Cómo la Planificación Estratégica Situacional puede instrumentalizar técnica, eficiente y eficazmente la Gestión Administrativa en la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi?.

El objetivo principal de esta investigación recita lo siguiente: Diseñar una Planificación Estratégica Alternativa en la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi definiendo sus principales limitaciones y potencialidades; para determinar las alternativas estratégicas necesarias que permitan resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Y la finalidad del mismo es responder a la duda planteada como hipótesis: ¿La Planificación

Estratégica Situacional influye en la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi?.

Se ha trabajado con los maestrantes de las cohortes 2012 y 2013, siendo 415 estudiantes y al aplicar la fórmula para definir la muestra fueron 356 encuestados.

Las técnicas, procedimientos e instrumentos que se utilizaron para acceder al conocimiento en esta investigación fueron las: encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas.

El presente trabajo investigativo contiene capítulos en los cuales se ha recopilado información relevante sobre temas y aspectos de gran importancia sobre la planificación estratégica, pretendiendo ser un aporte para la unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, mejorando la Gestión Administrativa, para lo cual se lo ha dividido en los siguientes capítulos:

**Capítulo I** contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, además de la justificación y los objetivos.

En este capítulo se busca seleccionar un problema de investigación, plantearlo, darle una justificación y elaborar los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación.

**Capítulo II** se refiere al marco teórico, con sus respectivas fundamentaciones teórica y legal, sus categorías fundamentales que son la base de este trabajo de investigación apoyado en un marco conceptual.

En este capítulo se presenta una visión sintética de investigaciones previas al problema seleccionado, además aquí se presenta el sustento legal del problema.

**Capítulo III** el marco metodológico comprende la modalidad, tipo, forma y nivel de investigación que se efectuó, la metodología, así como la población y muestra

de estudio, los métodos y técnicas a ser empleadas, la hipótesis, la operacionalización de las variables, los procedimientos de la investigación y los planes de recolección y procesamiento de la información en donde se consideran los criterios para la elaboración de la propuesta y los criterios de validación de la misma.

En este capítulo se caracteriza la modalidad que tendrá la investigación, se tipifica la investigación a realizar, además de determinar la población y muestra y operacionalizar las variables.

**Capítulo IV** abarca el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación, la verificación de la hipótesis y finalmente las conclusiones y recomendaciones necesarias para proponer una solución al problema tratado en la investigación.

En este capítulo se estudia los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas para la investigación, además se formula las conclusiones que se ha podido sacar de la investigación y se propone varias estrategias para mejorar la situación actual, entre ellas la propuesta del trabajo de investigación.

**Capítulo V** esta es la parte esencial y culminante de este trabajo y se resume en la propuesta de solución que se plantea, la misma que abarca un título, justificación, objetivos, la estructura de la propuesta y el desarrollo de la misma.

En este capítulo se propone las alternativas de solución al problema planteado.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMATIZACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

El término Planificación es relativamente nuevo, es introducido por primera vez en el diccionario a inicios del siglo anterior. Pero es importante mencionar que todas las organizaciones en algún momento han tenido que realizar muchos esfuerzos al momento de planificar para alcanzar sus metas y propósitos.

Por lo tanto, es importante investigar el macro entorno educativo, es decir, la identificación de aquellos elementos referidos al sistema educativo en cuanto a legislación, cultura, sociedad, que afectan a la actuación de las instituciones educativas.

La educación superior ha demostrado a través del tiempo su importancia en el desarrollo, cambio y progreso de la sociedad. El acelerado ritmo de las transformaciones en la sociedad ha obligado a las personas a refugiarse en el conocimiento, por esta razón la educación superior y la investigación hoy por hoy han cobrado una gran importancia tanto en el desarrollo cultural como en el socioeconómico de las personas, pueblos y países.

Frente a esta aseveración, la educación superior debe buscar una transformación profunda que vaya a la par y trate de estar siempre a la vanguardia de las necesidades de los pueblos.

La problemática de las universidades es a nivel mundial ya que si ellas no se vinculan con el sector productivo es muy difícil que puedan generar conocimientos, debido a que es muy importante satisfacer las necesidades del

entorno; el desarrollo tecnológico permite que el aparato productivo, o la economía de un país sean prósperos en la generación de riquezas, o ingresos financieros.

Las universidades deben disponer de una buena capacidad instalada para asimilar los nuevos cambios en tecnologías y preparar de esta manera el verdadero perfil que necesita la sociedad; sin embargo una de las vías de solución de los países subdesarrollados es inyectar más recursos financieros al sistema universitario, para que puedan ser altamente competitivos en la generación de conocimientos o saberes académicos.

En sí, es muy necesario lograr efectividad gerencial en todos los aspectos del sistema de educación superior, lograr la búsqueda de nuevos modelos que estén orientados a un cambio en la conducción de las universidades, que es imprescindible para el logro de una renovación total de todos los ámbitos de los sistemas de educación donde estos cambios deben de estar en función de la nueva realidad socioeconómica del país. Debe ser una educación de calidad donde se desarrolle la personalidad de cada individuo, su capacidad crítica y creativa, así como en su vida social para que de esta manera se pueda insertar en el desarrollo de los países.

La consideración de la planificación estratégica en el sector educativo a nivel superior, es primordial para el logro de las metas trazadas por la institución, la formulación de planes permitirá la visión prospectiva, el mejor funcionamiento en la conducción de programas académicos, necesariamente el sistema de educación superior se insertará dentro del paradigma de planificación estratégica. Forzosamente la planificación estratégica es un camino viable, para el logro de los objetivos de la institución universitaria.

La Universidad Técnica de Cotopaxi cuenta con un Plan Estratégico Institucional, cuya Misión recita lo siguiente: “Somos una universidad pública, laica y gratuita, con plena autonomía, desarrolla una educación liberadora, para la transformación

social, que satisface las demandas de formación y superación profesional, en el avance científico-tecnológico de la sociedad, en el desarrollo cultural, universal y ancestral de la población ecuatoriana. Generadora de ciencia, investigación y tecnología con sentido: humanista, de equidad, de conservación ambiental, de compromiso social y de reconocimiento de la interculturalidad; para ello, desarrolla la actividad académica de calidad, potencia la investigación científica, se vincula fuertemente con la colectividad y lidera una gestión participativa y transparente, con niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, para lograr una sociedad justa y equitativa.”

Además, su visión propone ser: “Universidad líder a nivel nacional en la formación integral de profesionales, con una planta docente de excelencia a tiempo completo, que genere proyectos investigativos, comunitarios y de prestación de servicios, que aporten al desarrollo local, regional en un marco de alianzas estratégicas nacionales e internacionales. Difunda el arte, la cultura y el deporte, dotada de una infraestructura adecuada que permita el cumplimiento de actividades académicas, científicas, tecnológicas, recreativas y culturales, fundamentadas en la práctica axiológica y de compromiso social, con la participación activa del personal administrativo profesional y capacitado.”

La Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, atraviesa muchas limitaciones pero aspira en los próximos años convertirse en el referente de los estudios de posgrados y que esto coadyuve al reconocimiento social.

En general la Unidad de Posgrado tiene una trayectoria que divaga entre carencias y esfuerzos por salir adelante. Sus principales carencias son en cuanto a infraestructura propia y la falta de talento humano tanto para el área administrativa como docente.

Requiere mejoras en torno a los programas y mallas curriculares, en vista que estas se crearon ya hace 5 años atrás y requieren reformas que se ajusten a las necesidades y exigencias actuales.

Si no se trabaja en este proyecto los procesos de gestión administrativa al interior de la Unidad de Posgrado no irán directamente encaminados a alcanzar el cumplimiento de su misión y visión; y, al mejoramiento de la calidad en sus procesos.

Frente a esto es menester contar con un Plan Estratégico en la Unidad de Posgrado que se rija al Plan Institucional pero que a la vez le proporcione independencia y autenticidad.

Es imprescindible fijar una política específica para este nivel de estudios, que parta de un diagnóstico reflexivo de las necesidades, implementar procesos de evaluación y acreditación de los diferentes programas, fijar y acordar las prioridades y líneas de acción, realizar convenios y acuerdos nacionales e internacionales.

A pesar de sus limitaciones han logrado diseñar programas que responden a la demanda profesional, pasando así de 50 estudiantes en un inicio a 600 aproximadamente en la actualidad.

La declaración de la visión y la misión de la unidad de posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el análisis de la situación interna y externa de la misma, establecerán los objetivos generales, y se formularán las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

El presente trabajo se desarrolló en el período comprendido entre los meses de septiembre a diciembre del 2013 con una duración de 4 meses; el mismo que se realizó en la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, cuya dirección es barrio el Ejido. (Anexo 1)

Se trabajó con la colaboración de las autoridades, docentes y estudiantes.

Objeto de estudio:                   Gestión administrativa

Campo de acción:                   Planificación estratégica

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo la Planificación Estratégica Situacional puede instrumentalizar técnica, eficiente y eficazmente la Gestión Administrativa en la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi?.

## **1.3. Justificación**

La Unidad de Posgrado de la “Universidad Técnica de Cotopaxi” de la ciudad de Latacunga, está afrontando la responsabilidad de acoger a muchos profesionales nacionales e internacionales que buscan la consecución del grado de Magister, esta es una tarea muy difícil ya que lleva sobre sus hombros la responsabilidad de ofrecer formación de calidad.

Planificación Estratégica se enmarca en un estilo de organización denominado dirección estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, mediante la cual se toman decisiones en la orientación de resultados esperados y que conforman lo que la institución quiere alcanzar, por esta razón es de mucho interés la propuesta de esta planificación.

Al proponer una Planificación Estratégica para la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi se puede lograr que autoridades, profesores y estudiantes se pongan alerta y asuman una actitud de compromiso ante esta situación para tratar de mejorar la calidad de formación de sus talentos humanos, lo cual es un aporte al desarrollo institucional.

Por estas razones, la investigación de este tema es muy importante porque mediante esta Planificación Estratégica alternativa se puede ir mejorando paulatinamente la eficiencia administrativa, lo que aporta a mejorar el prestigio institucional.

Este trabajo es producto de un proceso de investigación, ya que a través del uso de instrumentos se recaba, procesa, tabula y analiza información permitiendo determinar el problema y generar una propuesta, convirtiéndose en una nueva alternativa de solución.

Esta investigación es muy práctica porque permite diagnosticar un problema y proponer una solución a partir de este, es muy versátil y actual, lo que le convierte en genuina.

Podemos identificar debilidades, fortalezas, oportunidades en el entorno, amenazas; y mediante esto se puede establecer estrategias que faciliten responder las exigencias de la Gestión Organizacional.

Este proyecto es factible porque se cuenta con los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios, además se cuenta con el respaldo de todos quienes forman parte de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga, ya que este trabajo anhela una mejora continua en los procesos de desarrollo institucional, para consolidar el futuro liderazgo de la Unidad de Posgrado en el Sistema de Educación Superior Ecuatoriano.

También este trabajo es muy factible porque se puede encontrar la información necesaria, además cuenta con el respaldo de las autoridades de la institución, ya que será un trabajo conjunto en busca del bienestar de la población de la institución.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diagnosticar la Planificación Estratégica de la Unidad de Posgrado a través de una investigación descriptiva que permita el mejoramiento de los procesos en la Gestión Administrativa en el período 2014-2018.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Establecer los principales fundamentos teóricos que permiten sustentar el proceso planificador en la Gestión Administrativa.
2. Analizar la situación actual de la Unidad de Posgrado en lo referente a la Gestión Administrativa.
3. Detallar una propuesta alternativa de Planificación Estratégica para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

Hoy en día los problemas en la Gestión Administrativa Educativa son muy frecuentes, es por este motivo que aparece la idea de realizar una investigación en la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga.

Hecha la revisión de trabajos de investigación relacionados al tema que se pretende presentar se ha podido encontrar algunos ejemplares que permitirán sustentar la investigación, de entre ellos el más importante se presenta a continuación:

Tesis “Planeación Estratégica y Prospectiva de una Unidad Académica: el caso de la Facultad de Economía 2002-2003” de Ángel Licon Michel realizada en Colima-México, en donde se concluyó lo siguiente:

Los cambios continuos a los que se ve sometida la sociedad en sus distintos ámbitos han forzado a las dependencias educativas a actualizar sus planes de estudios para satisfacer las necesidades del contexto, en este sentido se necesita innovar las formas de relacionarnos con el medio.

La Planificación Estratégica permite a los directivos de los centros educativos proponer alternativas para enfrentarse a los cambios, y para ello todos los colaboradores de las instituciones educativas deben estar involucrados con los propósitos de las mismas, para lograr así plantear y replantear sus actividades oportunamente.

Es muy importante dentro de este proceso estratégico imaginarse un futuro deseado y las alternativas necesarias para conseguirlo.

Cuando se identifican las variables clave las Unidades Académicas o Instituciones Educativas, estas podrán centrar todos sus esfuerzos al fortalecimiento de aquellas que tienen más peso en la organización para mejor el futuro de esta.

En este caso específico la planeación estratégica de la unidad académica, está compuesta por su filosofía organizacional, así como por programas de fortalecimiento institucional, y el programa operativo anual, los cuales están relacionados con el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Colima y el Plan Nacional de Educación 2001-2006.

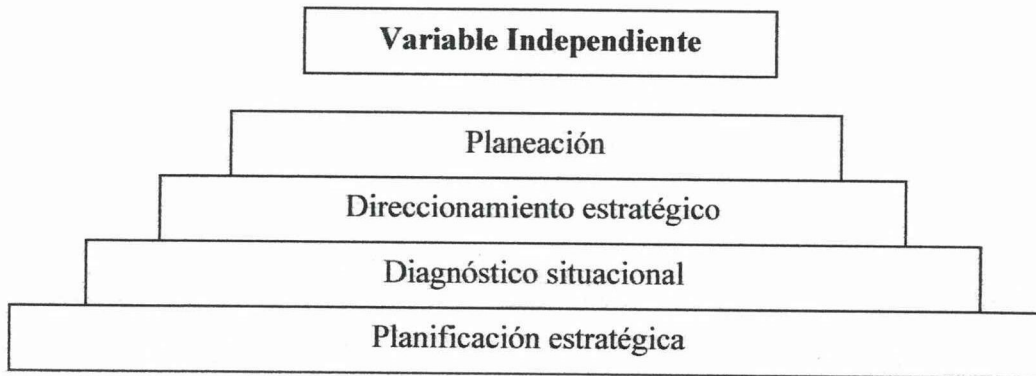
La planeación estratégica facilita la toma de decisiones para mejorar el desempeño de la empresa con su entorno, ya que proporciona un amplio espectro del entorno, además permite identificar variables clave que orienten la toma de decisiones estratégicas.

Por todo lo citado anteriormente la conclusión principal a ser citada es que mientras las Unidades Académicas planifiquen Estratégicamente sus actividades podrán ampliar sus perspectivas, entonces dejarán de ser sistemas cerrados para convertirse en abiertos y con proyección al futuro; de esta manera se pueden posicionar de forma más directa y oportuna con la satisfacción de demandas futuras, cumpliendo así con quienes se benefician de esta gestión.

Este es un proceso basado en el liderazgo y la innovación, tomar la iniciativa y proyectarse al futuro, pensando siempre en ser los pioneros, presentando creatividad e ingenio en cada propuesta, solo así se puede mejorar los procesos educativos.

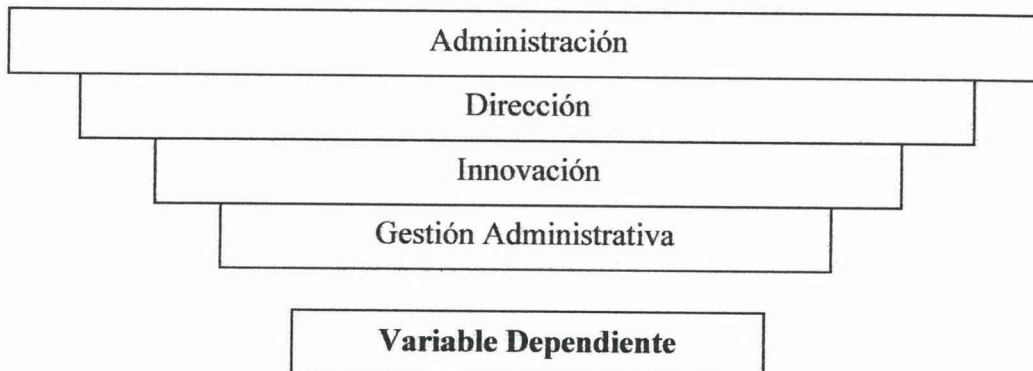
## 2.2. Categorías Fundamentales

**CUADRO N° 2.1**  
**CATEGORÍAS FUNDAMENTALES VARIABLE INDEPENDIENTE**



**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 2.2**  
**CATEGORÍAS FUNDAMENTALES VARIABLE DEPENDIENTE**



**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

## **2.3. Marco Teórico**

### **2.3.1. Planeación**

La planeación o planeamiento se refieren o están vinculados con planear. Es decir, consiste en elaborar un plan.

A través de la planeación, las personas e instituciones se fijan alguna meta y estipulan qué pasos deberían seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. En la mayoría de casos la planificación se inicia con la identificación de un problema para posteriormente continuar con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la institución u organización deberá escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

La planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional.

Las características de la planeación, dependen del contexto. Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con

base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:

- Identificación del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecución del plan.

#### **2.3.1.1. Metas**

La meta es el fin de una acción o plan. Las metas son precisamente esos desafíos que se proponen las personas u organizaciones.

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

(ROBBINS, 2005) “Las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales, y forman los criterios para medir los logros reales”.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

### **2.3.1.2. Objetivos**

Un objetivo es algo que nos importa lo suficiente como para esforzarnos en alcanzarlo.

Un objetivo es el planteo de un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación.

Un objetivo puede ser alcanzado de manera individual o en caso contrario, de manera grupal, por la conformación de un equipo. En ambos casos, los esfuerzos y la voluntad se verán empujados por la previa disposición de los objetivos a alcanzar. Además, durante todo el proceso de ejecución, en general, los objetivos sirven o cumplen la función de ser las guías, los ejes que se tomen durante dicho proceso, puesto que una desviación o una mala elección pueden contribuir a no alcanzar los objetivos propuestos.

El objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

### **2.3.2. Direccionamiento Estratégico**

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la Dirección Estratégica en un proceso conocido como

Planeamiento Estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: La Estrategia Corporativa, La Estrategia de Mercadeo y La Estrategia Operativa o de Competitividad.

(AMAYA, 2008) “El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar?. En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión”.

El campo de pensamiento y direccionamiento estratégico, refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, que llevan a principios, razones y orígenes para la construcción teórica del campo de reflexión, con una actitud mental que permite incrementar la competitividad y la productividad en la institución, determinando que el futuro no es incierto, lo determina el hombre con su pensamiento y direccionamiento estratégico.

(FONTALVO, 2010) “Los procesos de DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO se constituyen en soporte para el establecimiento de la estrategia así como también para la alineación de ésta en la Empresa prestadora de servicios.”

Elementos:

- Responder a los compromisos adquiridos.
  
- Mostrar con claridad cuáles son los efectos e impactos que pretende alcanzar la institución.
  
- Mostrar correlación entre las competencias, el diagnóstico, la visión, la misión, los objetivos, las metas por alcanzar y los recursos.

- Identificar, cuantificar y proponer acciones para solucionar los problemas prioritarios que afronta la institución, y tomar ventaja de los potenciales y oportunidades.

El direccionamiento estratégico nace con la necesidad que tiene la alta dirección para orientar y enriquecer las competencias gerenciales y conducir a las organizaciones en la gestión integral y afianzar la competitividad del negocio con el conocimiento y aplicación de métodos eficaces.

### **2.3.2.1. Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una institución porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la institución, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

(ZAMBRANO, 2007) “Se ha considerado que la misión no es otra cosa que la razón de ser de la organización pública, la cual viene dada en el documento legal constitutivo que da vida a esa institución pública. Esa razón de ser, por lo tanto, no puede estar sujeta a criterios discrecionales del dirigente o gerencia del gobierno”.

La misión es la declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares, es su razón de ser.

Características de la Misión:

- Es amplia y orientada al Cliente.

- Es la proclamación de la razón de ser de la institución, de los fines últimos, de su propósito, el para qué de su existencia.
- Se refiere al propósito principal de la existencia de la institución.
- La definición de la misión deberá llegar al corazón mismo de la institución, respondiendo a las preguntas; ¿Por qué existimos?, y ¿Cuál es nuestra actividad básica?

(CARRIÓN, 2007) “La misión suele ser algo más concreto, tiene que ver con la razón de ser de la empresa y debe plantear las bases de la diferenciación respecto a los competidores (la ventaja competitiva)”.

Elementos que integran una Misión:

1. Customers:            Clientes
2. Actors:                Actores
3. Timing:                Oportunidad
4. Work:                  Trabajo
5. Environment:        Ambiente, medio

Además dentro de la Planificación Estratégica Educativa se destacan como elementos para declarar la Misión de las instituciones los siguientes:

- El propósito fundamental.
- Un recuento de las finalidades generales de la organización.

- Un recuento de las finalidades particulares o mandatos según ley y estatutos.
- Sus características ligadas al territorio o zona de influencia: local, regional o nacional.
- Población a servir.
- Peso de los grandes sectores de actividad: docencia, investigación y extensión.
- Abanico de los sectores disciplinarios: Post-grado, grado, tecnologías, equilibrio entre educación básica y especializada, tipo de bachillerato y post-bachillerato, etc.

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la institución para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de una institución.

#### **2.3.2.2. Visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la institución en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”, significa ¿Hacia dónde vamos?

(ARANDA, 2000) “La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, un sueño realizable, difícil pero no imposible”.

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la institución quiere y espera ver en el futuro.

(ZAMBRANO, 2007) “La visión representa un reto para la organización y debe ser exigente para que movilice a sus miembros a trabajar y realizar el mayor esfuerzo en la concreción del reto que implica alcanzar un estadio superior para la organización”.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros.

Características de la Visión:

- Permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo de la organización.
- Debería ser emocionante.
- Debería tocar el corazón de las personas que la leen.
- Constituye lo que nos gustaría ser o proyectar dentro de 3-5 años.
- Debería ser desafiante pero a la vez posible de lograr.
- Es el Yo ideal.
- Es la fotografía del futuro.
- Debería ser breve.
- Debería ser fácil de entender.
- Es la expresión de una fantasía que inventamos conscientemente, y que

representa la imagen ideal de nuestra organización en el futuro, basada en una realidad posible.

- Puede utilizar metáforas o ser poética.
- Se refiere a la expresión explícita del futuro deseado basado en valores compartidos que la institución busca crear, a través de sus acciones y proyectos.
- Una visión compartida y capaz de motivar el compromiso de acción sostenida ha de incorporar las características de valores compartidos, desafío y nobleza.

La visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el sueño o imagen de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el norte hacia donde se quiere llegar.

(DAVID, 2003) “La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades”.

Las Visiones son las imágenes de realidad futura que tiene, tanto la institución, como las personas particulares en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias.

La construcción de la Visión debe tener las siguientes consideraciones:

- Realista y posible de alcanzar, para que el esfuerzo en la acciones tenga sentido para los integrantes de la organización.
- Positiva y alentadora, para que en su consecución congregue los esfuerzos personales y del conjunto de la organización.

- Orientada a objetivos y metas, es decir que en su construcción se vea qué se pretende lograr y este sea el norte.

- Consistente con la Misión.

- Su construcción se da dentro del contexto social, político, económico, cultural y ambiental en que interactúa la organización.

La Visión dentro de las instituciones sirve a sus miembros para:

- Guiar e inspirar acciones encaminadas al logro de paradigmas.

- Ayudar a ver claramente el rumbo de las cosas y de los hechos.

- Contribuir a distinguir entre lo útil y lo inútil.

- Facilitar la consulta y la toma de decisiones acertadas.

- Propender a la unidad de pensamiento institucional.

- Liberar y dar dirección a la energía creativa.

### **2.3.2.3. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro permite saber si se la ha alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder, en la perspectiva en que está planteado, las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?.

Los objetivos estratégicos se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la institución, los cuales siempre son de largo plazo.

(ZAMBRANO, 2007) “Objetivo es estado o situaciones que una organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado”.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la institución, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

(MUÑIZ, 2003) “Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa”.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la institución, así como la situación del entorno.

(ARANDA, 2000) “En un plan de desarrollo se deben formular objetivos generales conocidos también como institucionales, y objetivos específicos u operativos. Los objetivos generales apuntan a la solución de los grandes problemas institucionales de mediano y largo plazo (de uno a cinco y más de cinco años) y los objetivos específicos, los problemas más concretos de corto y mediano plazo (de hasta un año y de entre uno a cinco años)”.

Características de los objetivos:

- Los objetivos constituyen un desafío para la organización, por consiguiente requieren de un alto nivel de creatividad.

- Los objetivos mantienen una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sean factibles de realizarse.
- Los objetivos son claramente establecidos, con el mínimo de ambigüedades, no solamente con el propósito de que sean entendidos por todos los sectores, sino que puedan transformarse en políticas, estrategias y metas concretas.
- Los objetivos procuran ser cuantificables, a fin de facilitar su ejecución y evaluación.
- Los objetivos refieren los aspectos más relevantes, del quehacer institucional.
- Los objetivos guardan coherencia, armonía y correlación con la misión, políticas, estrategias y metas institucionales.

Por lo tanto los objetivos estratégicos determinan lo que la institución desea alcanzar y deben ser claros, pertinentes, coherentes, creativos, factibles y sobre todo relevantes.

#### **2.3.2.4. Políticas**

Las políticas son lineamientos a seguir luego de que se han tomado decisiones. Además son enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento.

En la toma de decisiones, son las líneas orientadoras que dirigen los planes, programas y proyectos. Las políticas son más teóricas y filosóficas.

(ARANDA, 2000) “Las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan. Son formuladas a partir de la misión y los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos de la organización”.

Características de las políticas:

- Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la institución a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.
- Devienen de los objetivos, por tanto son coherentes con su naturaleza y enunciado.
- Las políticas están referidas a los aspectos más relevantes del quehacer institucional.
- Las políticas se plantean para períodos definibles y delimitados previamente en relación a los objetivos formulados.

#### **2.3.2.5. Estrategias**

Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una institución, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Estrategia es la opción o alternativa que se puede utilizar para el logro de un objetivo, de manera eficaz y eficiente.

(ARANDA, 2000) Las estrategias son caminos o mecanismos que la institución considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas. En otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados”.

Constituye un conjunto integrado de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. Su función es garantizar que se cumpla con el propósito de la organización.

Permite involucrar los elementos del entorno. Es una forma de combinar los elementos que intervienen en una confrontación entre el medio ambiente; y la institución también con sus fuerzas y debilidades.

La Estrategia es aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la institución, una vez identificadas las circunstancias del medio ambiente.

La estrategia es circunstancial, significa que puede cambiar sin que afecte a la misión y visión.

(AMAYA, 2008) “La estrategia determina las metas a largo plazo, los cursos de acción y los recursos necesarios para alcanzarlas”.

Dentro de la estrategia, las líneas de acción consisten en diferentes clases de actividades que se realizan para ponerla en práctica a un nivel operativo.

Proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias:

1. Se evalúa información sobre el análisis externo, es decir, la situación del entorno; se evalúa información sobre el análisis interno, o sea, los recursos y la capacidad de la institución; se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
2. Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
3. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

4. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

#### **2.3.2.6. Plan-Programa-Proyecto**

##### **2.3.2.6.1. Plan:**

Finalmente, una vez que se determina las estrategias que se van a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

El plan es la unidad de acción más general e incluye a los demás, no se limita a la suma de programas y proyectos, porque además formula propósitos, objetivos generales y líneas estratégicas.

El objetivo del plan es marcar las líneas generales de acción y el cauce estratégico por el que deben atravesar los programas y proyectos.

#### **2.3.2.6.2. Programa:**

El programa implica en el proceso planificador un nivel de concreción mayor que el plan. En el programa se declara lo que se piensa hacer en alguna materia o situación.

El programa se convierte entonces en un instrumento a través del cual se consiguen los propósitos, objetivos y metas de una organización; asignando para ello recursos humanos, materiales y financieros.

#### **2.3.2.6.3. Proyecto:**

El proyecto es definido hoy en día como la unidad más pequeña de actividad que puede planificarse analizarse y ejecutarse administrativamente, en forma independiente. Se puede considerar como la operación de inversión bien definida para alcanzar ciertos objetivos de desarrollo. La célula básica de cualquier plan de desarrollo está compuesto por proyectos, sin ellos no puede haber ejecución posible de plan alguno.

(CASTRO, 2005) “Ningún plan, programa, proyecto o actividad podrá ser objeto de más de un procedimiento de los establecidos en la Ley, salvo que se modifiquen los parámetros o circunstancias que fueron tenidos en cuenta para su emisión”.

### **2.3.3. Diagnóstico Situacional**

La palabra Diagnóstico, viene del griego Diagnostikós, perteneciente o relativo a la diagnosis. Es un conjunto de signos que sirven para determinar el carácter peculiar de algo. Es la identificación de una enfermedad por sus síntomas. Existen diversos métodos y técnicas de diagnosis, entre los que cabe destacar los exámenes y la exploración.

Diagnosis, del griego diagnosis, conocimiento. Es la acción y efecto de diagnosticar. Siendo diagnosticar el recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Actualmente, el término diagnóstico es muy utilizado en las ciencias sociales y busca por sobre todas las cosas exponer los resultados conseguidos por medio de un estudio de investigación efectuando sobre la naturaleza y circunstancias de determinadas situaciones, analizando todos los datos al que accede el investigador del contexto.

Específicamente, en el área de las ciencias administrativas se ha adoptado el término diagnóstico como una etapa dentro del proceso de investigación organizacional.

También se ha encontrado varias denominaciones que refieren al diagnóstico en el área de la administración, como más relevantes y difundidos se citan: Diagnóstico Empresarial, Diagnóstico Organizacional, Diagnóstico Situacional y Diagnóstico Estratégico.

El término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencial, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En

otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón.

(CANDAMIL, 2004) “Algo donde esté situado algo; ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste”.

La Teoría Situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El Enfoque Situacional explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la institución.

Así también transmite un sentido de dinamismo, o sea que lo que define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra. Y esta situación se da por varios factores internos y externos, que combinados establecieron estas condiciones.

(ABATEDAGA, 2008) “El diagnóstico es una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica, para comprender lo que sucede actualmente a partir de reconstruir lo sucedido antes”.

El ambiente estable es el ambiente que presenta pocos cambios, y estos cambios generalmente son previsibles. Hay que tener en cuenta que la situación no va a ser

permanente, no porque no se quiera sino más bien porque lo único constante es el cambio, y por más pequeño que este sea siempre genera un cambio en la institución.

El diagnóstico situacional es un tipo de diagnóstico que permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones en forma participativa e inclusiva, adecuada a la realidad y contexto de los actores sociales involucrados en torno a un tema significativo para estos.

Además, es un proceso de producción de conocimientos para la acción, una interacción dialógica entre los actores involucrados en la acción social. Es un modo de producir conocimientos de base útiles en la acción.

Proporciona una racionalidad reflexiva para la toma de decisiones y una acción focalizada en temas significativos para los actores involucrados.

El diagnóstico situacional nos indica cual es la situación y problemática actual del servicio para determinar en qué aspectos debemos trabajar en la planeación.

#### **2.3.3.1. Estrategias Metodológicas**

Algunas de las estrategias metodológicas que facilitan el diagnóstico situacional son: la investigación-acción, investigación-acción participativa, sistematización de experiencias, observación participante, estudio de casos, auto diagnóstico y diagnóstico participativo.

Existen diversos tipos de estrategias dependiendo de su magnitud y alcance, del nivel al que le corresponde ejecutarse, a quién va dirigida.

También existen estrategias por su contenido: de crecimiento, de contingencia y competitivas.

### **2.3.3.2. Expectativas de Clientes Externos**

Consiste en buscar satisfacer las necesidades de los usuarios. Necesidad es algo requerido por el individuo para su bienestar que le motiva a conseguirlo.

Necesidad de educación: impresión del individuo respecto a su educación.

Diagnóstico situacional:

- Demanda de servicio de educación: Solicitud del individuo para que se dé respuesta institucional a sus condiciones de educación.
  
- Expectativa de atención a la educación: Resultados concretos esperados por un individuo respecto a su demanda de un servicio de educación, los cuales pueden generar sentimientos de satisfacción o insatisfacción que lo hacen adoptar determinada conducta.

### **2.3.3.3. Base de Datos**

Una base de datos es un conjunto de información almacenada en memoria auxiliar que permite acceso directo y un conjunto de programas que manipulan esos datos, Base de Datos es un conjunto exhaustivo no redundante de datos estructurados organizados independientemente de su utilización y su implementación en máquina accesibles en tiempo real y compatibles con usuarios concurrentes con necesidad de información diferente y no predicable en tiempo.

Ventajas de las bases de datos:

- Independencia de datos y tratamiento: Cambio en datos no implica cambio en programas y viceversa.

- Coherencia de resultados: Reduce redundancia, acciones lógicamente únicas, se evita inconsistencia.
  
- Mejora en la disponibilidad de datos: No hay dueño de datos, ni aplicaciones, ni usuarios.
  
- Cumplimiento de ciertas normas: Restricciones de seguridad.
  
- Más eficiente gestión de almacenamiento.
  
- Efecto sinérgico.

#### **2.3.3.4. Identificación FODA**

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier institución, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la institución.

(ZAMBRANO, 2007) “El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental”.

FODA es una técnica de diagnóstico y análisis de la realidad, que se basa en la identificación de los aspectos positivos y negativos, internos y externos de la institución o departamento.

(ARANDA, 2000) “La matriz FODA no solamente sirve para ordenar el procesamiento y presentación del medio interno y externo, sino que es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias alternativas de cambio. Como su sigla lo indica, es una matriz que contiene las fortalezas, las oportunidades, las

debilidades y las amenazas. También se la conoce como matriz DOFA, FADO o DAFO”.

#### **2.3.3.4.1. Fortalezas:**

Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia. Para una institución tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado campo, área o aspecto del quehacer institucional.

#### **2.3.3.4.2. Debilidades:**

Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia. Son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades.

#### **2.3.3.4.3. Amenazas:**

Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos. Es cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja, riesgo o peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de una institución o programa. Es necesario conocerlas para poder evitarlas o disminuir su impacto en las instituciones.

#### **2.3.3.4.4. Oportunidades:**

Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos. También se las puede caracterizar como los fenómenos que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos.

Este paso es clave en la planificación estratégica porque nos permite conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos y a partir de los cuales se deben buscar las soluciones específicas.

La identificación de fortalezas y debilidades o de oportunidades y amenazas requiere de un análisis realista. En él se basarán luego las estrategias con las que se intentará revertir la situación apuntando al logro de los objetivos propuestos.

En el análisis de las fortalezas y debilidades se deben tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales. Es necesario analizar cada uno por separado para determinar en cuáles se puede encontrar apoyo. La detección de las debilidades sirve para elaborar las estrategias de planificación.

Se requiere creatividad a la hora de evaluar los recursos y no agotar las posibilidades en un mismo contexto más cercano. Este es uno de los desafíos de la planificación.

Los recursos humanos son las personas con las que se trabaja y las potencialidades y debilidades que se tiene en la tarea.

Los recursos tecnológicos son aquellos elementos con los que se cuenta para realizar mejor el trabajo. Cuando se puede contar con ellos representan una fortaleza, cuando no, significan verdaderos puntos débiles.

Los recursos físicos incluyen, en este caso, los lugares físicos o virtuales donde se ofrece los productos o servicios.

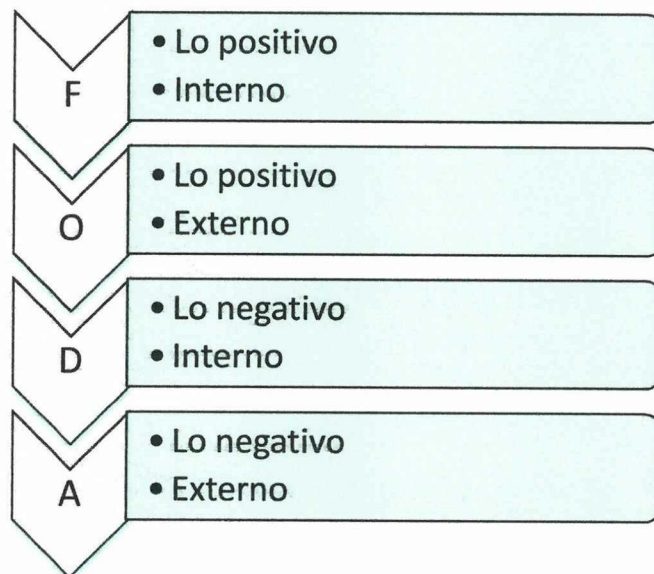
Por recursos financieros se entiende el monto económico de dinero con el que se cuenta y que puede ser requisito para la expansión del trabajo.

Los recursos organizacionales tienen que ver con las condiciones que brinda el elaborador de los productos o distribuidor de servicios y que incluyen conceptos variados como calidad, presentación, garantía, imagen comercial e institucional, posibilidad de capacitación, premios e incentivos de venta, clima de trabajo, responsabilidad empresarial, entre otros.

El segundo paso en este análisis es el estudio de las oportunidades y las amenazas e implica conocer muy bien qué cosas están jugando en contra de lo que se quiere lograr. Estos obstáculos pueden ser muchos y variados. En este aspecto se necesita ser muy crítico, ya que las amenazas pueden encontrarse dentro del potencial humano. Por otro lado, hay que estar muy atentos para descubrir las oportunidades.

Una vez finalizado este análisis, funciona como diagnóstico situacional y desempeño de trabajo. Debe ser realizado con la mayor objetividad para que las estrategias que se planteen sirvan realmente para superar los problemas que existen.

### FODA



Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**GRÁFICO N° 2.1**

El FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades debe ser una actividad común de las instituciones, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

(BORELLO, 1994) “Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”.

El FODA permite principalmente identificar los puntos fuertes sobre los que se sostiene la estrategia planteada y los puntos débiles que podrían afectar la viabilidad del proyecto.

#### **2.3.4. Planificación Estratégica**

La Planificación estratégica es el proceso a través del cual se desarrolla e implementa planes para alcanzar propósitos y objetivos. Este tipo de planificación a lo largo del tiempo se ha aplicado en los asuntos militares y en actividades de negocios.

(SALLENAVE, 1985) “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues

tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos”.

Toda institución debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

(ABASCAL, 2004) “La planificación estratégica, por tanto, permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno-mercado, así como resguardar sus debilidades”.

Constituye un enfoque alternativo de planificación. La Planificación Estratégica es muy futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de tres a cinco años. Permite visualizar, el futuro de la institución, en base a su filosofía, a sus orientaciones, objetivos, metas, programas para plantear estrategias a ser utilizadas para asegurar el logro de los mismos.

La planificación para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Concibiendo a la institución como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y preparada para responder a las exigencias del entorno.

La planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueren necesarios. Además, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la institución, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

La planificación estratégica concibe a la organización como un sistema abierto, dinámico, atento a los cambios del entorno, orientado a la calidad antes que a la

cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente.

#### **2.3.4.1. Propósitos y Objetivos**

Los propósitos y objetivos de la planificación estratégica consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias. Se debe identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con los planes propuestos.

(MARTÍNEZ, 2005) “El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial”.

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la institución, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la institución, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la institución, así como la situación del entorno.

#### **2.3.4.2. Características de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un cálculo de los recursos y factores que restringen su capacidad de acción que son muchos y de una amplia gama, este cálculo permite orientar y dirigir la acción.

Además plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de del contexto inmediato, sino además desde la visión de los demás.

Permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

### **2.3.4.3. Etapas de la Planificación Estratégica**

#### **2.3.4.3.1. Primera etapa:**

Constituye el procesamiento de datos pasados, presentes y futuros. Da una base para seguir el proceso de la planificación estratégica. Es el análisis de la situación. En esta etapa a través de los diversos métodos e instrumentos específicos se puede recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida. En este momento de la planificación estratégica se hace dos análisis: interno y externo.

En el Análisis Interno se analiza todos los elementos que conforman la institución y además los recursos financieros, los recursos tecnológicos, infraestructura, investigación, entre otros. Aquí podemos descubrir las fortalezas para acrecentarlas y las debilidades que se deben disminuir.

El Análisis Externo comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente, tales como: políticas gubernamentales, los avances tecnológicos, competencias, mercado, metas, entre otras. Se realiza mediante las oportunidades de las que la institución debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la marcha de la institución.

#### **2.3.4.3.2. Segunda etapa:**

Consiste en la formulación estratégica, en esta se sistematiza los objetivos, metas y acciones que se deben realizar a corto, mediano y largo plazo, mediante la determinación de los requerimientos financieros, de recursos y tiempo.

#### **2.3.4.3.3. Tercera etapa:**

La implementación estratégica comprende la aplicación de las diferentes estrategias o acciones que optimicen los recursos de que dispone la institución y se realiza también un seguimiento de la acción para los ajustes respectivos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

#### **2.3.4.3.4. Cuarta etapa:**

La evaluación-control es el proceso que permite realizar el seguimiento y evaluación final de los resultados. La planificación estratégica comprende un lapso de 3 a 5 años.

La gestión y planificación estratégicas son una parte integral de la administración moderna de las universidades. La planificación estratégica es un proceso a través del cual la institución define sus objetivos a mediano y largo plazo.

### **2.3.4.4. Principios Básicos de la Planificación Estratégica**

#### **2.3.4.4.1. Democracia:**

La planificación es democrática y participativa en la medida que fomenta la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y evaluación del plan.

#### **2.3.4.4.2. Integral:**

La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

#### **2.3.4.4.3. Flexible:**

La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales, entre otras.

#### **2.3.4.4.4. Operativa:**

Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se planteen para el desarrollo institucional.

#### **2.3.4.4.5. Crítica y Autocrítica:**

La planificación fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

#### **2.3.4.4.6. Sistémica:**

Este elemento se asocia al principio de integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

#### **2.3.4.4.7. Prospectiva:**

Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la larga sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

#### **2.3.4.4.8. Evaluativa:**

La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, en el propósito de comprender y confrontar lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar correctivos cuando fuere el caso o simplemente para perseverar en los aciertos, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

#### **2.3.4.4.9. Líder:**

Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

### **2.3.5. Administración**

La Administración es la ciencia social o tecnología social, en parte, y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, entre otros. Con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

(STONER, 1996) “Administración es el Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

Administrar es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible.

### **2.3.5.1. Características de la Administración**

#### **2.3.5.1.1. Universalidad:**

Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

#### **2.3.5.1.2. Valor Instrumental:**

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

#### **2.3.5.1.3. Unidad Temporal:**

Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

#### **2.3.5.1.4. Amplitud del Ejercicio:**

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

#### **2.3.5.1.5. Especificidad:**

Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no

puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

#### **2.3.5.1.6. Interdisciplinarietà:**

La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

#### **2.3.5.1.7. Flexibilidad:**

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

#### **2.3.5.2. Proceso Administrativo**

El Proceso administrativo la manera formal en que sigue un orden la serie de acontecimientos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

(STONER, 1996) “Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”.

Cuando se administra cualquier entidad, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

### PROCESO ADMINISTRATIVO



Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

GRÁFICO Nº 2.2

#### 2.3.5.3. Planeación

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos

cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

#### **2.3.5.3.1. Actividades Importantes de la Planeación:**

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

#### **2.3.5.4. Organización**

Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

#### **2.3.5.4.1. Actividades Importantes de la Organización:**

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

#### **2.3.5.5. Ejecución**

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

#### **2.3.5.5.1. Actividades Importantes de la Ejecución:**

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

#### **2.3.5.6. Control**

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

#### **2.3.5.6.1. Actividades Importantes del Control:**

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de mediación.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

#### **2.3.6. Dirección**

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente al ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

### **2.3.6.1. Estilos de Dirección**

Son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes.

Es muy importante el estilo de dirección porque de ello va a determinar mucho el funcionamiento de la institución.

Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.

#### **2.3.6.1.1. Liderazgo Autocrático:**

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del equipo tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

#### **2.3.6.1.2. Liderazgo Carismático:**

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

#### **2.3.6.1.3. Liderazgo Participativo o Democrático:**

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

#### **2.3.6.1.4. Liderazgo Laissez-faire:**

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

#### **2.3.6.1.5. Liderazgo Orientado a las Personas o Liderazgo Orientado a las Relaciones:**

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

#### **2.3.6.1.6. Liderazgo Natural:**

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

#### **2.3.6.1.7. Liderazgo Orientado a la Tarea:**

Los líderes altamente orientados a la tarea, se centran solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

#### **2.3.6.1.8. Liderazgo Transaccional:**

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de gestión, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

#### **2.3.6.1.9. Liderazgo Burocrático:**

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

#### **2.3.6.1.10. Liderazgo Transformacional:**

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es un proceso de ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

### **2.3.6.2. Comunicación**

Es uno de los facilitadores más importantes administrativos. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores y los toma en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse el caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa.

#### **2.3.6.2.1. Tipos de Comunicación:**

Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.

- Formal: Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo.

Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

- Informal: Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.

- Ascendente: Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.

- Descendente: Es aquella que va desde los niveles más altos a los más bajos.

- Verbal: Es aquella que se da a través de palabras.

- Escrita: Es la que se da a través de cartas, oficios, entre otros.

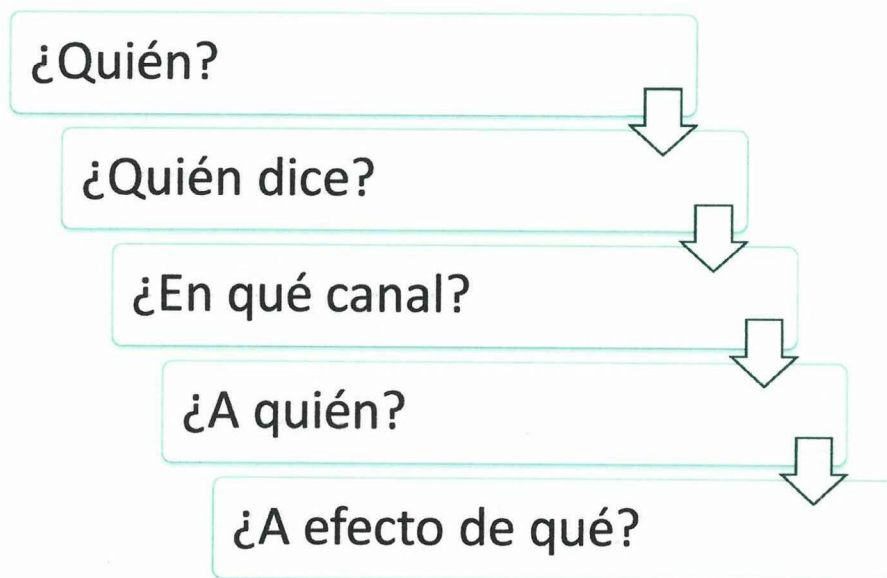
- Eficiente: Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. En el costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.

- Efectiva: Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendido al final del intercambio de información.

### 2.3.6.2.2. Proceso de la Comunicación:

- Fuente/Origen del mensaje.
- Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.
- Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)
- Receptor internacional o no internacional del mensaje.
- Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada.

#### PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

GRÁFICO N° 2.3

### 2.3.6.3. Motivación

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado

con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

(GARCÍA, 2007) “La motivación parte de la ruptura del equilibrio entre el hombre y su convivencia con el mundo como realidad, las motivaciones están peculiarizadas por la connatural vida social del hombre que es la que constantemente crea necesidades”.

La habilidad de la empresa para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas repuestas que se desean y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la institución. Es importante o esencial que las metas de la empresa u organización se consideren idénticas o semejantes con las necesidades humanas.

#### **2.3.6.3.1. Aspectos de la Motivación:**

- Subordinación: Se refiere a la disposición de los trabajadores para recibir órdenes y reconocer la necesaria existencia de ciertas prerrogativas de la administración, incluyendo el mantenimiento de la disciplina.
  
- Lealtad: Se entiende en el sentido de una identificación positiva con la institución y en la voluntad de compartir su destino.
  
- Productividad: Se refiere simplemente a la obvia necesidad de que el trabajo produzca de manera eficiente.

#### **2.3.6.3.2. Técnicas de Reforzamiento de la Motivación:**

Entre ellas se puede mencionar las siguientes:

- Propósito: Es la razón que tenemos para llevar a cabo la acción necesaria para iniciar la ejecución de una acción. También lo podemos relacionar con la misión y los objetivos que perseguimos. El Propósito siempre lo debemos mantener presente en la mente consciente o en el subconsciente. Mientras más elevado sea el propósito, más seguridad tendremos en mantener la motivación. Con un propósito claro, determinación y buenas herramientas, podemos hacer cosas grandes.

- Visualización: Es la capacidad que todo los seres humanos tenemos para ver en nuestro interior todo lo que queremos hacer. Nunca podremos alcanzar más de lo que visualizamos. Los visionarios visualizan grandes metas. Visualicemos en grande, más allá de lo que creemos que es posible y construyamos en la mente una clara Visión de abundancia en las áreas más importantes de nuestra vida, tales como: salud, finanzas, relaciones interpersonales, cualidades personales y desarrollo espiritual.

- Confianza: Es una actitud mental de certeza de que en el universo todo está dado para alcanzar aquello que nos proponemos. La abundancia es el conjunto de bienes que existen en el universo en forma permanente e inagotable para satisfacer nuestras necesidades de bienestar espiritual, mental y material. Esa confianza nos lleva a creer en nosotros mismos como seres capaces de realizar todas las acciones que sean necesarias para alcanzar nuestros propósitos. Cuando somos capaces de creer, la confianza se convierte en lo que en lenguaje espiritual se denomina fe. Confiemos en la fuerza del espíritu que habita en nosotros.

- Compromiso: Es una firme e irrevocable decisión de realizar nuestro Propósito, no importa las dificultades, el trabajo que debemos hacer, ni el tiempo que necesitemos. Debemos estar 100% Comprometidos con nosotros mismos, con nuestra familia, con nuestros hijos y con nuestro equipo de trabajo. El Compromiso se formaliza mediante un plan de trabajo escrito para un año, un semestre, un mes o un día. El cumplimiento del plan de trabajo requiere

disciplina, carácter y fortaleza. Es una prueba de nuestro deseo de realizar lo que nos proponemos.

### **2.3.7. Innovación**

La innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar, y explotar con éxito una novedad, en las esferas social y económica, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita sí responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, procesos, método, en las prácticas internas de la institución, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores.

Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones.

Es importante mencionar que Innovar no es caro ni barato, es decir, que puede conllevar una inversión económica, pero no siempre ha de ser así, pues innovar puede ser simplemente un cambio en la forma de hacer un determinado proceso de la institución, con el mismo coste o incluso menor.

En el ámbito de la gestión administrativa en educación superior la innovación puede traducirse a cambios en la gestión, en la organización del trabajo y las cualidades profesionales.

Innovación no es una sección, departamento, o área de la institución; innovación es una actitud, una política de gestión.

### **2.3.7.1. Ventajas Competitivas**

Las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro.

Toda empresa u organización para tener éxito y permanecer en el mercado requiere que las metas y objetivos empresariales u organizacionales sean dirigidos y encaminados a conseguir ventajas competitivas, ya que hoy en día las empresas ejercen un rol cada vez más activo en la sociedad, habiendo exigencias por parte de los inversores como consumidores, por tal motivo es importante considerar estrategias administrativas que permitan optimizar y mejorar los productos o servicios dependiendo de la actividad del negocio para alcanzar ventajas competitivas además de crear imagen y buena reputación de las empresas, procurando siempre hacer la diferencia siendo cada vez más competitivos.

De esta manera, desde la visión de un cliente, serán apreciadas las ventajas competitivas cuando al adquirir un bien o servicio de una empresa en vez de otra le permiten obtener mejor calidad, menor costo, fácil ubicación, entre otros, y esto se logra cuando la organización puede diferenciarse de la competencia, en términos de productos, bienes o servicios, costos, dominio de un mercado. Ante tales planteamientos, se reconoce una mayor relevancia, a la competencia basada en la diferenciación de calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes.

Por otra parte, la competitividad de una organización está determinada por factores que se pueden agrupar en dos dimensiones, una externa y otra interna.

La primera hace uso de elementos asociados con el entorno a la organización, lugar donde se encuentra ubicada, variables macroeconómicas, vialidad, sector, entre otros; y por otro lado, la dimensión interna son todos aquellos aspectos

vinculados al interior de la organización, como estrategias, recursos y capacidades.

Sin embargo, se establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes.

Dentro de los factores que determinan la competitividad y los que permiten marcar ventajas competitivas, existen agentes internos y externos, que se traducen en la cadena de valor de la empresa u organización.

#### **2.3.8. Gestión Administrativa**

La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar; y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Además, es un conjunto de actividades de dirección y administración de una institución.

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Además, es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

(AUMAGE, 1979) “La gestión administrativa es amplia, su campo de acción está en constante desarrollo. El tributo de este amplio desarrollo estriba en una indiscutible dificultad de organización”.

La gestión administrativa se resume en planear, organizar, dirigir y controlar organizaciones humanas, públicas y privadas.

Además, la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Al hablar de la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea quien la administre.

La gestión administrativa de una institución basa su éxito en la planificación. Antes de iniciar cualquier función administrativa en una institución, es imprescindible determinar qué resultados se pretenden lograr, es decir, definir dónde se quiere llegar. Son muchas las actividades que se deben tener en cuenta si se quiere que la acción se desarrolle correctamente.

La planificación es un proceso exigente que requiere reflexión y conocimiento. Es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, permite mirar hacia adelante; esto permite a las instituciones establecer los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control.

La planificación es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. También es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de un proyecto, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo.

(RAMÍREZ, 2004) “Una vez que la institución ha marcado sus objetivos y se ha encargado de realizarlos a una dirección general, esta se ve obligada a su cumplimiento definiendo sus planes de acción para conseguirlo”.

La planificación permite decidir lo que debe hacerse, cómo, cuándo y quién va a hacerlo.

Es la que guía la actividad de gestión y motiva el orden personal, todo enmarcado dentro del ámbito racional que debe guiar las acciones del ser humano.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea a la institución y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

La planificación es algo esencial en el trabajo administrativo ya que es la que permite a la institución conseguir sus objetivos. Planificar es crear una herramienta con la que se puede conseguir objetivos y nos ayuda a obtener resultados. La planificación es entonces la que guía todas las actividades institucionales, sin esta las cosas no fluyen.

Planificar es una herramienta de acción para decidir lo que se va a hacer, todo esto a través de un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar.

### **2.3.8.1. Gestión del Talento Humano**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario tener en cuenta algunos conceptos. La administración general es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier institución; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la institución marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda institución debe prestar primordial atención a su personal, es decir, al talento humano.

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

(MARTOS, 2006) “De nada sirven los planes estratégicos si estos no tienen en cuenta también los recursos humanos; es decir, las personas que van a desempeñar las tareas específicas dirigidas al cumplimiento de las metas. Por tanto, se hace imprescindible incluir entre las actividades de planificación la de recursos humanos, como obligado correlato de la planificación estratégica global dentro de cualquier organización”.

La conducta humana es resultante de la influencia del aspecto biológico, cuyas características son transmitidas por intermedio de los genes de los padres y, por otro lado, la influencia del medio ambiente que forma el carácter de la persona.

Algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas. Precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Los seres humanos nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades sociales.

Por lo tanto, las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente

aplicables a todas las realidades y en todos los países. Todo depende de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la institución, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

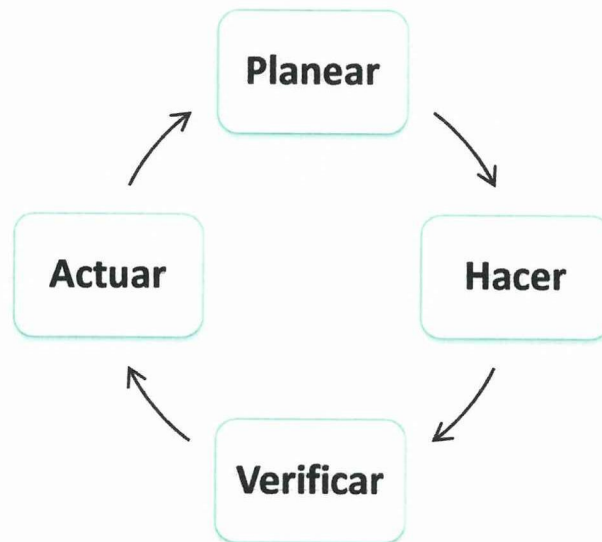
(VERAS, 2005) “La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”.

Debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos, mejor conocido como ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). Este es importante también como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización.

- Planear: Se refiere a: ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo?.
- Hacer: Poner en práctica lo planificado.

- Verificar: Revisar si las cosas pasaron según se planificaron.
- Actuar: Tomar decisiones para mejorar la próxima vez.

### CICLO PHVA



Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

### GRÁFICO N° 2.4

En las sociedades y en las organizaciones grupales y empresariales, se prioriza la elaboración de sistemas y se deja en segundo plano y a veces totalmente de lado al desarrollo humano, al crecimiento de los individuos, a la gestión del talento humano.

(ATEHORTÚA, 2008) “Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”.

A pesar de que toda institución tiene claro que el desarrollo del talento humano representa la inversión de mayor rentabilidad y perdurabilidad, frecuentemente es un tanto complicado lograr enfocar los esfuerzos de forma que se pueda planificar y ejecutar de forma correcta la aplicación de dicha inversión.

El mejor método para que los intangibles como la responsabilidad y el compromiso se vean tangibles, es partir de resultados, demostrar cuanto más se puede lograr desarrollando a las personas antes que los productos.

Un individuo puede ser el puntal fundamental de todo un equipo de trabajo.

(BUSTAMANTE, 2005) “La gestión del talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad, por cuanto los procesos de prestación del servicio tienen un elevado componente de intervención del ser humano”.

#### **2.3.8.1.1. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos:**

- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar para los empleados.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.

#### **2.3.8.1.2. Reclutamiento:**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la institución. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la institución a solicitantes capacitados e idóneos. Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y

evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la institución lo cual incluye la elaboración de políticas, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

(VERAS, 2005) “El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”.

El reclutamiento utiliza técnicas de selección, para facilitar la observación de algunos factores, como la iniciativa, la agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares.

(VERAS, 2005) “El reclutamiento es importante, porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización”.

Es el paso más importante en el momento que se toma la decisión de ocupar esa vacante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. De lo contrario no podrá ser posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar al mejor aspirante. El proceso de reclutamiento comienza cuando un determinado departamento de la institución hace la solicitud de personal. Y termina con un conjunto de solicitudes recibidas para su selección.

(VERAS, 2005) “El proceso de reclutamiento ha pasado de una concepción estática o reactiva, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los seres humanos”.

Existen dos tipos de Reclutamiento: Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

- Reclutamiento Interno: Este tipo de reclutamiento es cuando la institución trata de cubrir la vacante con personal ya existente en la empresa, es decir, intenta cubrirla a través de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos de departamento.

- Reclutamiento Externo: Este tipo de reclutamiento se da cuando la institución trata de cubrir la vacante con personas extrañas, talento que no pertenece a la institución. Este reclutamiento se puede hacer a través de un archivo conformado por aspirantes que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos. Por otra parte se da cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, avisos en la entrada de la institución, contactos con universidades o institutos especializados o anuncios en la prensa y actualmente publicaciones en páginas Web.

El reclutamiento externo también va referido cuando la empresa contrata a una agencia de reclutamiento que se va a encargar de realizar todo el proceso.

#### **2.3.8.1.3. Selección:**

La selección comprende la fase de un proceso para ubicar a la Persona Adecuada en El Cargo Adecuado, según las necesidades de cada institución.

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales, tales como: capacidad, experiencia y demás, a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados.

El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto.

(VERAS, 2005) “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”.

Instrumentos de selección:

Las solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, todas son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

- Entrevistas: Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección. Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia incommensurable en la decisión de la selección. El candidato que sale mal librado en la entrevista de empleo puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

Estos resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. Esto ocurre porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

- Pruebas Escritas: Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de

capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

- Pruebas de Simulación del Rendimiento: Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo.

Las muestras de trabajo representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral.

- Medición de la personalidad y los intereses: Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles. Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

Las pruebas de personalidad son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad. Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rasgo de la personalidad que se pueda medir y el éxito en el empleo.

Los inventarios de intereses comparan los intereses de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Los inventarios de intereses tienen muchos usos. Es posible que sean útiles en la planeación de la carrera, ya que tal vez una persona se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está interesado. Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.

(ALLES, 2006) “Los contextos de alto desempleo, globalización y otros fenómenos actuales han dificultado la selección de personas, en especial cuando se requieren ciertas calificaciones específicas”.

La selección en el ámbito público y privado es un proceso que consiste en elegir entre los candidatos disponibles a aquél que previsiblemente tiene mayores probabilidades de desempeño eficaz en el puesto y de adaptación a un entorno laboral que le permita su desarrollo profesional.

#### **2.3.8.1.4. Inducción:**

Inducción es el proceso que ayuda al empleado a comprender el marco o contexto de trabajo. A veces se olvida, no se hace adecuadamente ya que su superior inmediato le debe ayudar a conocer la institución, personas, aspectos relacionados con las actividades, aspectos sociales.

Proceso de Inducción:

- Preparación: Partir de las características de los nuevos empleados.
- Planificación y organización: Recepción, introducción a la institución, edificio, departamento, trabajo a realizar, condiciones de trabajo tales como: horario, procedimientos, entre otros.
- Evaluación: Verificar si es adecuada la adaptación al equipo humano y a la cultura de la organización.

(ATEHORTÚA, 2008) “La inducción permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo”.

La inducción incluye la historia, filosofía y dentro de esta la misión, visión, valores y principios, objetivos específicos y generales, organigrama, estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, Áreas y sus funciones, procedimientos, proyectos específicos, entre otros.

#### 2.3.8.1.5. Competencias:

En el campo de la educación las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Competencias son todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.

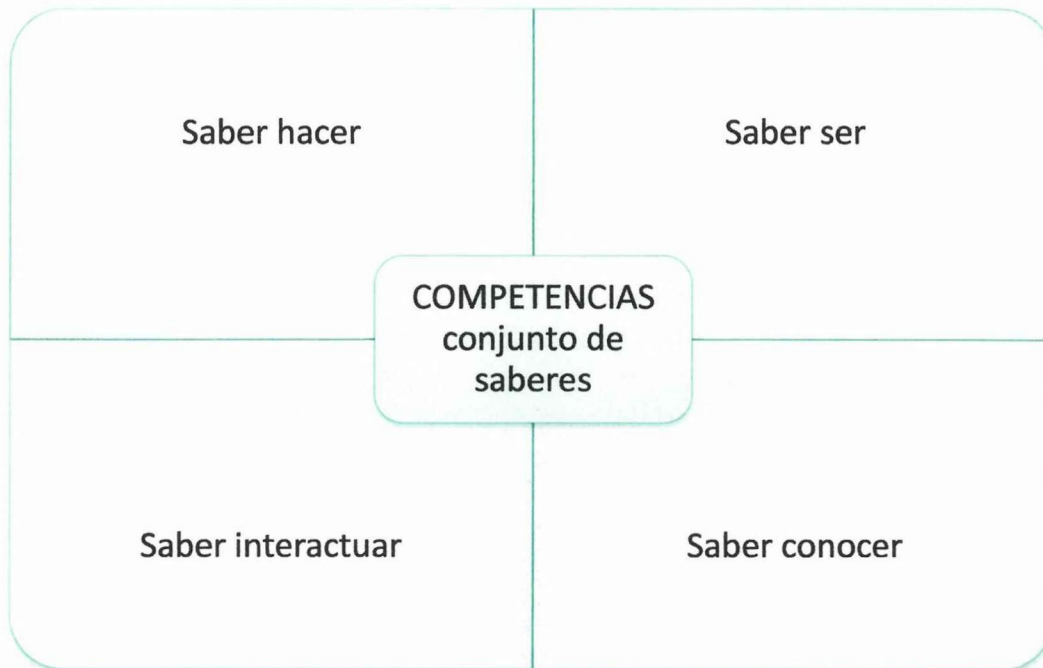
Las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida.

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado. En todo el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. En éste contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para la manera de vivir y convivir en una sociedad que cada vez es más compleja.

Una competencia en el sentido de organización es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez.

### COMPETENCIAS



Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

### GRÁFICO N° 2.5

Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

(VAN-DER HOFSTADT, 2006) “Competencia es pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

Las competencias, al igual que los Valores no son entidades predeterminadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo.

(SAGI-VELA, 2004) “La diferencia entre el perfil de competencias de la profesión y los resultados de la evaluación de las competencias de una persona determinará las necesidades de desarrollo profesional de esa persona”.

Por otro lado, las competencias pueden ser Generales, Específicas o Técnicas. Las primeras son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Podríamos decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos estamentos de una institución.

Las Competencias Específicas tienen que ver con habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la institución.

Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades deben poner en práctica conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la institución.

#### **2.3.8.1.6. Destrezas:**

El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primordialmente relacionado con trabajos físicos o manuales.

Básicamente la destreza es una capacidad una manifestación de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación por la mente y, por

todos aquellos aspectos que se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones y su interpretación.

La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.

Específicamente, la destreza está vinculada a trabajos físicos o manuales. Por tanto, la destreza física resulta ser una pieza fundamental en la formación de una persona.

#### **2.3.8.1.7. Evaluación del Desempeño:**

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

(REIS, 2007) “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática, estandarizada y calificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja”.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos institucionales y, por la otra, los objetivos individuales.

(MONDY, 2005) “La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”.

- Finalidad de la evaluación de desempeño:

Los responsables:

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

Los colaboradores:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
- Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
- Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.

- Saber cómo se le va a valorar.

La organización:

- El establecimiento de un estilo de dirección común.
- Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales.
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas, tales como: promoción, retribución, entre otras.

(REIS, 2007) “La finalidad de la evaluación de desempeño es mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en el empresa”.

Ventajas de la evaluación del rendimiento:

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y ascensos.

- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, entre otras.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

### **2.3.8.2. Proyectos Educativos Institucionales**

El Proyecto Educativo inspira el proceso formativo y fundamenta los nuevos modelos andragógicos, pedagógicos, efebogógicos y gerontogógicos para el aprendizaje como sistema y proceso. El Proyecto Educativo Institucional marca el rumbo para la clase de persona que se desea formar.

Es un conjunto de definiciones por el cual se define el sentido de la gestión de la Institución Educativa.

Ayuda a la comunidad docente a innovar los procesos: pedagógicos, institucionales y administrativos.

Es un conjunto de definiciones por el cual se establece el sentido de la gestión de la Institución Educativa.

#### **2.3.8.2.1. Componentes de los Proyectos Educativos:**

- Identidad: Abarca la Visión y Misión Institucional.
- Diagnóstico: Es un análisis tanto externo como interno.
- Propuesta Pedagógica: Incluye los Procesos y el Perfil.

- Propuesta de Gestión: Debe contener la estructura y Funciones.

#### **2.3.8.2.2. Formulación del Proyecto Educativo Institucional:**

La formulación del Proyecto Educativo Institucional comprende varias etapas que se detallan a continuación:

- Identidad: Es conferir personalidad a la Institución Educativa a través de acciones educativas que implica la participación consensuada de los actores del centro educativo y agentes de la Comunidad educativa.

Se trata de construir misión, visión y valores. Además abarca también los objetivos estratégicos para obtener como resultado la Identidad de la Institución Educativa.

- Diagnóstico: Determina de los puntos críticos, contrasta los objetivos estratégicos y selecciona alternativas; todo esto utilizando el FODA, una guía de observación y una guía de entrevista. Al finalizar esta etapa debemos tener un cuadro de problemas, cuadro de alternativas y el cuadro de análisis FODA.

- Propuesta Pedagógica: Permite preparar procesos pedagógicos, perfiles, adecuar el plan curricular básico y precisar la evaluación, basándose en la estructura curricular básica, los lineamientos regionales y estudios locales.

- Propuesta de Gestión: En esta etapa se determina objetivos, configura la organización, identifica procesos, precisa relaciones con la comunidad y construye el clima institucional; es muy importante tomar en cuenta la propuesta pedagógica, perfiles, procesos y principios. Todo este trabajo finalmente nos permite contar con la estructura Orgánica, Procedimientos de gestión, Clima Institucional, Relación con la Comunidad y Alianzas Estratégicas.

## **2.4. Fundamento Legal**

Este trabajo de investigación se respalda en el “Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi”, específicamente en lo siguiente:

### **CAPITULO I DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Artículo 1.- OBJETIVO.-** El presente Estatuto promueve el desarrollo y fortalecimiento institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, mediante la implantación de la Administración de Procesos como una herramienta de gestión, en concordancia con los sistemas de organización vigentes, acogidas por el Estado, que permitan agilizar los procedimientos administrativos y técnicos, que posibilite el trabajo en equipo, la orientación al cliente-servicio, el compromiso y el empoderamiento del talento humano en su puesto para lograr calidad en los servicios educativos y especializados que oferta a la sociedad, así como eficacia, eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos institucionales, manteniendo una estructura ágil, flexible y acorde a las necesidades de desarrollo de la institución y del país.

**Artículo 7.- POLÍTICAS INSTITUCIONALES.-** Uno de los aspectos principales a tener en cuenta en la proyección de desarrollo estratégico de la UTC en los próximos años son los lineamientos y políticas orientadas por la educación superior en el país. Sobre esa base, la UTC acoge como suyos los siguientes postulados que se enmarcan dentro de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador, para que sirvan de orientación general a su desarrollo:

## **Políticas de Docencia**

- La formación integral de los profesionales se desarrollará con base científica, técnica y humanística, al más alto nivel académico; observado los principios de aplicación del modelo educativo institucional.
- El sistema de nivelación, admisión y acompañamiento estudiantil debe garantizar el libre ingreso, la permanencia y egreso de los estudiantes hasta la obtención del título profesional.
- El seguimiento, evaluación y actualización de los componentes curriculares debe realizarse de manera permanente y sistémica, además debe constituirse en un mecanismo de mejoramiento continuo.
- Consolidar la planta docente mediante procesos de capacitación y desarrollo profesional; incorporación de nuevos docentes al escalafón, con dedicación a tiempo completo; interrelacionando actividades de docencia, investigación vinculación y gestión.
- Se dotará a la Unidades Académicas y a las Carreas del soporte académico (*infraestructura física y tecnológica, laboratorios, talleres, TICs, etc.*) necesario para garantizar la calidad de los procesos de interaprendizaje, según un plan de desarrollo físico y tecnológico que se elaborará anualmente.
- Diversificar paulatinamente la oferta académica de pregrado y posgrado, con pertinencia a las necesidades de la sociedad y sobre la base de estudios de factibilidad.
- Fortalecer la movilidad y el intercambio de estudiantes y docentes con fines académicos con centros de educación superior del país y del exterior.

## **Políticas de Investigación Científica y Tecnológica**

- Desarrollar la investigación científica y tecnológica, con carácter inter y multidisciplinaria, en la búsqueda de nuevos conocimientos, con pertinencia a las necesidades de la provincia, región y país, para ofrecer solución a sus problemas.
- Promover la formación de investigadores en la comunidad universitaria, mediante procesos de capacitación y desarrollo de las potencialidades del talento humano.
- La investigación científica y tecnológica debe articular los procesos académicos de pregrado y postgrado, además debe permitirle a la institución vincularse con la sociedad.
- Los resultados de la investigación científica y tecnológica deben ser difundidos de manera oportuna y permanente a través de la publicación de artículos científicos, su validación se la realizará a través de la vinculación con la sociedad.
- Se debe impulsar la cooperación científica y tecnológica en el ámbito nacional e internacional, mediante la suscripción de convenios que permitan realizar investigaciones con nuestra participación en redes de investigación.

## **Políticas de Vinculación con la Sociedad**

- Fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto plurinacional, multiétnico, e intercultural diversificando y afianzando la agenda de extensión universitaria, difusión cultural y educación popular.
- Participación consiente de autoridades, docentes, estudiantes y servidores universitarios en las actividades inherentes a la vinculación con la sociedad.

- Gestión para la consecución de recursos presupuestarios y extrapresupuestarios para financiar proyectos de vinculación.
- Coadyuvar en la formación integral de los profesionales con compromiso social, científico, democrático y con niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Difusión de las actividades de vinculación con la sociedad como parte de la política institucional de rendición social de cuentas.

### **Políticas de Gestión Administrativa**

- Desarrollar un sistema integrado de gestión administrativa, que permita sistematizar los procesos internos, sobre la base de una cultura de planificación y evaluación institucional, como mecanismos de mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad.
- Implementar la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en todos los procesos universitarios.
- Consolidar y ampliar los programas de bienestar universitario y salud ocupacional dirigidos a la comunidad universitaria.
- Mejorar y diversificar la cooperación inter-institucional en el ámbito nacional e internacional, como forma de apoyo estratégico a las actividades universitarias.
- Mejorar la gestión financiera, mediante la autogeneración de recursos a través de proyectos productivos y de prestación de servicios.
- Generar espacios permanentes para la rendición social de cuentas dirigida a la comunidad universitaria, a los sectores sociales y productivos de la provincia, la región y el país. (Anexo 2)

## 2.5. Marco Conceptual

**Planeación:** Proceso mediante el cual se establece objetivos en base al escenario actual para alcanzar una situación ideal a través de varias estrategias.

**Direccionamiento Estratégico:** Recurso Gerencial que sirve para orientar el proceso estratégico, en donde constan la misión, visión y valores institucionales.

**Diagnóstico Situacional:** Descripción, identificación y análisis de una situación que permite idear estrategias para conseguir cumplir objetivos planteados.

**Planificación Estratégica:** Es una herramienta que incrementa las posibilidades de éxito y el cumplimiento de objetivos.

**Administración:** Ciencia encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una institución.

**Dirección:** Forma de aplicar los conocimientos en el proceso de Toma de Decisiones.

**Innovación:** Término con el que se destaca la oferta de nuevas propuestas e ideas.

**Gestión Administrativa:** Acciones mediante las cuales se desarrolla el proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Modalidad de la Investigación**

Esta investigación corresponde a una investigación de Proyecto Factible.

Es Proyecto Factible ya que al investigar la influencia de la Planificación Estratégica Situacional en la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi se propone un Plan de Desarrollo Alternativo que está destinado a satisfacer las necesidades de mejora en la institución.

Es además necesario acudir a la investigación documental bibliográfica porque esta se realiza en los distintos tipos de fuentes escritas tales como libros, revistas, entre otras; y la información que se consigue en estas fuentes sirve de apoyo al trabajo.

En la investigación bibliográfica se ha tratado sobre la gestión Administrativa de la Planificación, el Direccionamiento Estratégico, El Diagnóstico Situacional y la Planificación Estratégica.

La investigación de campo también está presente porque es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos, es decir donde ocurren los fenómenos estudiados, es muy importante tener información real del problema, cuyo contexto nos muestra las verdaderas causas y los efectos producidos.

En este caso, con esta investigación nos estamos refiriendo a la Planificación Estratégica Situacional en la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi; y, para descubrir y comprender su naturaleza e incidencias, es necesario

obtener información de primera mano, de quienes están al frente de este departamento.

Entonces, a través de este trabajo se debe investigar y buscar solución a los problemas educativos y sociales para mejorar las condiciones de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de posgrados y propender a un mejor desarrollo socio-económico y cultural.

Con la propuesta de este trabajo se pretende dar ideas de dirección para la pronta solución del problema.

### **3.2. Forma y Nivel de Investigación**

La investigación a realizarse es aplicada porque toma los conocimientos de la investigación básica de la Planificación Estratégica Situacional y los utiliza para realizar una Planificación Alternativa.

Es integrativa porque está llamada a producir cambios en los procesos metodológicos, e incluso en la didáctica de la investigación.

### **3.3. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación en este proyecto se refiere a una investigación de campo de carácter descriptivo.

En este estudio se plantean hipótesis y un estudio estadístico que guían el trabajo, las cuales se probarán a través de la investigación.

### **3.4. Metodología**

La metodología de esta investigación es no experimental porque no se pretende comparar situaciones, solo proponer ideas.

### **3.5. Unidad de Estudio**

#### **3.5.1. Población**

Se consideró a la población universitaria de cuarto nivel de educación superior, en particular a los estudiantes de los programas actuales que oferta la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Los estudiantes de cuarto nivel de los programas actuales de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi son 415 maestrantes, a la fecha de la aplicación de la encuesta, de las cohortes 2012 y 2013. (Anexo 3)

Parte importante de la investigación es el involucramiento de las autoridades de la institución, como población definitiva. Es por eso que se considera en la investigación, al Lic. Nelson Corrales-Director de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Dra. Rosa Terán-Asesora Académica de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi y a la Lic. Lidia Carrera-Secretaria de la Dirección de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

#### **3.5.2. Muestra**

Para la muestra de la investigación se tomó a la población universitaria descrita en el ítem anterior para la que se consideró el método lineal de los mínimos cuadrados.

La fórmula utilizada para definir la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

E = Error de muestreo

$$n = \frac{415}{0,02^2(415 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{415}{0,0004(414) + 1}$$

$$n = \frac{415}{0,1656 + 1}$$

$$n = \frac{415}{1,1656}$$

$$n = \frac{415}{1,1656}$$

$$n = 356$$

En el caso de las autoridades, se procedió a trabajar con el Director de la Unidad de Posgrado, la Asesora Académica y la secretaria de la Unidad de Posgrado; puesto que, quién mejor conoce la situación actual de la Unidad de Posgrado, por lo tanto se constituyen en los informantes mejor calificados para la presente investigación. Es decir que se procedió a trabajar con una muestra definida con propósito.

### **3.6. Métodos y Técnicas a ser Empleadas**

Se empleó el método científico porque busca la realidad mediante un proceso sistemático.

En la elaboración de este trabajo se ha procedido ordenada y sistemáticamente para poder ampliar los conocimientos que se tenía sobre el tema y proponer ideas que faciliten el mejoramiento de la situación actual de la unidad de posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

### **3.7. Hipótesis**

La Planificación Estratégica Situacional influye en la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

### 3.8. Operacionalización de las Variables

CUADRO N° 3.1

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices/Items	Técnicas e Instrumentos
Variable independiente: Planificación estratégica situacional	Factores Internos  Factores Externos	Talento Humano Técnico Financiero Tecnológico  Micro ambiente Macro ambiente	1. Diagnóstico de la Unidad de Posgrado mediante la definición de: - Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas  2. Matriz de Impacto	FODA/Análisis de Vulnerabilidad

<p>Variable dependiente: Gestión Administrativa en la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi</p>	<p>Gestión del Talento Humano</p> <p>Proyectos Educativos Institucionales</p>	<p>Planificar</p> <p>Hacer</p> <p>Verificar</p> <p>Actuar</p> <p>Identidad</p> <p>Diagnóstico</p> <p>Propuesta Pedagógica</p> <p>Propuesta de Gestión</p>	<p>1. ¿Considera que la gestión administrativa de la unidad de posgrado de la UTC mejoraría notablemente al tener objetivos estratégicos? Sí No</p> <p>2. ¿Cree usted que al conocer la situación actual de la unidad de posgrado de la UTC se puede proponer alternativas que mejoren la gestión administrativa? Sí No</p> <p>3. ¿Piensa usted que para el cumplimiento de una meta es necesario tener bien claro a dónde se quiere llegar, es decir, tener una visión institucional? Sí No</p> <p>4. ¿Está consciente de la existencia o no de un plan estratégico en la unidad de posgrados de la UTC? Sí No</p> <p>5. ¿Cree que los cambios continuos que se presentan en la sociedad obligan a buscar estrategias y recursos que permitan mejorar la Educación Superior? Sí No</p> <p>6. ¿Al mejorar la calidad de la Educación de posgrados considera usted que además de mejorar el desempeño laboral se incrementan las oportunidades laborales? Sí No</p> <p>7. ¿Considera usted que la unidad de posgrado de la UTC cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica? Sí No</p> <p>8. ¿Percibe que la formación ofertada por la unidad de posgrados de la UTC es integral, es decir, abarca las áreas científica, tecnológica y humanista? Sí No</p> <p>9. ¿Piensa usted que los programas de posgrados ofertados por la UTC proporcionan al maestrante las competencias necesarias para su mejor desempeño laboral? Sí No</p> <p>10. ¿Considera usted importante que al cursar una maestría se debería desarrollar proyectos de vinculación o alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan un aprendizaje significativo? Sí No</p>	<p>Encuesta/Cuestionario</p>
--	---	---	---	------------------------------

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

### 3.9. Procedimientos de la Investigación

La investigación se realizó por medio de una encuesta a los estudiantes de los distintos programas de posgrado que la institución oferta. El testimonio de los maestrantes, constituye la fuente más fiel en este proceso investigativo. Y su tabulación es de gran ayuda para la elaboración de la propuesta.

Además se realizó una entrevista a las Autoridades de la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Los instrumentos de Investigación se elaboraron en base a las siguientes etapas y pasos:

**CUADRO N° 3.2**  
**ETAPAS Y PASOS PARA LA ELABRACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ETAPAS	PASOS
<b>Definición de los Objetivos y del Instrumento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión y análisis del problema de investigación.</li><li>- Definición del propósito del instrumento.</li><li>- Revisión de Bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li><li>- Consulta a expertos/as en la construcción de instrumentos.</li><li>- Determinación de la población.</li><li>- Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento.</li></ul>
<b>Diseño del Instrumento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construcción de los ítems.</li><li>- Estructuración del instrumento.</li><li>- Redacción del instrumento.</li></ul>
<b>Ensayo Piloto del Instrumento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sometimiento del instrumento a juicio de expertos/as.</li><li>- Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los/as expertos/as.</li></ul>
<b>Elaboración definitiva del Instrumento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impresión del Instrumento.</li><li>- Aplicación del instrumento.</li></ul>

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

Los procesos que se desarrollan en este estudio constituyen un conjunto de estrategias, técnicas y habilidades, que permiten emprender este tipo de investigaciones.

Con el propósito de cumplir los requisitos de validez y confiabilidad se debe recurrir al proceso técnico que implica la consulta a expertos/as en elaboración de instrumentos y proyectos educativos, esto permite emitir una versión definitiva del instrumento en base a sus críticas y sugerencias.

Este proceso se realiza previa la presentación de: carta de presentación, instructivo y formularios para registrar la correspondencia de cada ítem con los objetivos de la investigación, calidad técnica, representatividad y lenguaje utilizado; en base al instrumento que está siendo validado.

En este trabajo el proceso de la investigación se llevó a efecto a través de las siguientes fases:

- Planteamiento del Problema
  
- Revisión bibliográfica
  
- Definición de la Población y Selección de la Muestra. Concreción del Sistema de Variables y Elaboración de Instrumentos
  
- Estudio de campo
  
- Procesamiento y Análisis de Datos
  
- Conclusiones y Recomendaciones
  
- Formulación de la Propuesta

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Inicialmente es importante hacer un Diagnóstico de la Unidad de Posgrado a través de la definición de sus: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a través de una entrevista realizada a las autoridades de la Unidad, para ponderarlas y verificar la Hipótesis planteada en este trabajo de investigación.

#### **4.1. Entrevista Aplicada a las Autoridades de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi**

1. ¿Cómo director de la Unidad de Posgrado, cuáles son los desafíos que ha tenido?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Uno de los retos más importantes que nos hemos trazado desde el momento en que hemos asumido la responsabilidad en la Dirección de Posgrados ha sido la de posesionarle a la universidad iniciando a nivel local, luego a nivel regional, nacional y a nivel internacional; de manera que la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de sus programas de posgrados, a través de esta unidad académica tenga ese reconocimiento y prestigio, que debe ser alcanzado a través de la buena formación profesional e investigativa a aquellas personas que se preparan o se educan acá en la Universidad Técnica de Cotopaxi particularmente en la unidad de posgrados.

2. ¿Qué cambios se están desarrollando para alcanzar la excelencia académica a nivel de posgrado?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Desde el primer momento que había llegado a la Dirección de Posgrados, lo que llamaba la atención era lo relacionado al Talento Humano y a su infraestructura. Lo que tiene que ver a su talento

humano anteriormente era la directora en este caso la Dra. Rosa Terán y su secretaria la Lic. Lidia Carrera eso llama bastante la atención debido a que yo identificaba en ese momento como una insuficiente cantidad de talentos humanos como para poder seguir avanzando y desarrollando a la Unidad de Posgrados; de igual manera en lo que tiene que ver a infraestructura, la unidad de posgrados no tenía un espacio ni administrativo, peor todavía aulas para el desarrollo académico, tenían que estar como gitanos en aulas de un lado hacia otro, en ocasiones inclusive por falta de aulas o de talento humano tenían que suspender los programas lo cual generaba un problema grande para nuestros maestrantes. Hemos logrado incorporar en lo que tiene que ver con talento humano partiendo por docentes a nivel de posgrados se desarrolla a nivel internacional y también en lo que tiene que ver a docentes de algunas universidades del país que tienen un prestigio en los diferentes programas, y obviamente hemos logrado incorporar a docentes de la UTC que dictan sus clases en pregrado, como hemos incorporado a posgrado y en lo que tiene que ver a infraestructura hoy tenemos este espacio administrativo, las aulas que están en este bloque los días sábados y los días domingos son de exclusiva utilización de posgrados, lo cual ayuda a ese tipo de incorporaciones. Estamos trabajando a posterior para que la unidad de posgrado tenga una infraestructura propia de exclusiva utilización de la unidad de posgrados; el año anterior se hizo una inversión bastante grande de \$70.000,00 y se está equipando lo que tiene que ver con aulas virtuales, salas de conferencia, aulas que tengan todos los elementos que permitan desarrollar las clases con normalidad con proyector, laptops, pizarras digitales, de manera que el proceso se dé en mejores condiciones.

**Asesora Académica:** Los cambios son múltiples fundamentalmente en base a las exigencias y a las leyes emanadas desde el CEAACES eso principalmente.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** Especialmente en lo que tiene que ver a la incorporación de docentes, siempre son seleccionados y escogidos entre los mejores profesionales que existe; además hemos tratado que las nuevas tecnologías estén presentes dentro de las aulas para que el desempeño de los

profesores sea adecuado y los estudiantes puedan entender mejor las materias que aquí se les imparte.

3. ¿Cuáles son los principales logros obtenidos?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Hemos logrado incorporar a nuevos talentos humanos, hoy nosotros contamos con una coordinadora de investigación, con una coordinadora académica, con la coordinadora de evaluación y acreditación de nuevos programas de posgrados, tenemos una coordinadora de las relaciones nacionales e internacionales y una coordinadora del sistema de admisión permanencia y seguimiento de graduados además de eso tenemos a tres compañeros que hacen la labor de soporte académico y obviamente nuestra secretaria académica y quien habla en calidad de director, esto es lo que hemos logrado incorporar, aparte de eso obviamente hemos incorporado un grado de masificación de los participantes de la unidad de posgrados; en el momento en que yo había asumido esta responsabilidad teníamos 50 estudiantes de posgrado y actualmente estamos trabajando 13 paralelos y este año serán seis más, es decir que tenemos 19 paralelos que tendrán en cada uno de ellos 30 profesionales preparándose para sacar su maestría en los diferentes programas, es decir tenemos 600 estudiantes aproximadamente; y la incorporación como se ha dado también de docentes internacionales, nacionales y de la propia Universidad Técnica de Cotopaxi; esto son los principales logros que hemos alcanzado.

**Asesora Académica:** En posgrado hemos alcanzados varios logros, hoy tenemos alrededor de 500 estudiantes, ofertamos 5 programas de posgrados con varios paralelos, es decir hemos tenido un crecimiento considerado.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** El principal logro es capacitar y profesionalizar tanto a profesionales de la UTC así como a nivel provincial, a nivel nacional, tenemos docentes y profesionales que vienen a capacitarse en nuestros programas de todo el país especialmente del Oriente, Tungurahua y Chimborazo. Otro logro especial es que el programa de maestría no tiene un costo

elevado, el costo es favorable y es pagable, entonces la universidad no fue creada para enriquecerse sino para ofertar un servicio a la comunidad.

4. ¿Cómo han afectado las nuevas políticas de estado en los procesos administrativos?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Las políticas de estado han generado algunas dificultades principalmente en lo que tiene que ver a la aprobación de nuevos programas de posgrados. Hemos presentado un rediseño del programa de Contabilidad y Auditoría y el Desarrollo Humano con perspectiva local que lo hemos hecho desde el año 2011 y hasta la fecha no tenemos ninguna respuesta, luego de aquello nosotros presentamos también los nuevos programas como es el de Redes Eléctricas y el de Ingeniería en electromecánica en maestrías las dos y desde el organismo nacional CES (Consejo de Educación Superior) y en la práctica no fueron admitidos ni siquiera para dar trámite entonces hemos podido ver que estos organismos siguen la política actual del régimen y han tenido algunas complicaciones, yo he podido notar el cambio repentino y a cada momento de los servidores públicos que trabajan en estas entidades lo cual obviamente coarta la posibilidad de que los procesos del sistema de educación superior, en este caso posgrados no tenga una fluidez como tiene que ser y por ello hasta el momento no contamos con nuevos programas de maestría todo lo contrario por ejemplo programas que teníamos este año se caducan.

**Asesora Académica:** Yo diría que han afectado de manera positiva pues existen mayores exigencias en cuanto a los procedimientos y organización y eso lo veo como positivo.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** Han incidido digamos en el aspecto que hay varios indicadores que no es posible ni factible cumplir especialmente la acreditación de los docentes o sea doctores no tenemos a nivel nacional profesionales de cuarto nivel que cumplan con los parámetros, y esto nos ha perjudicado en nuestra evaluación y acreditación porque nosotros tenemos incluso profesionales traídos del extranjero y no los han considerado por que no están

registrados y esto es un punto negativo a pesar de que posgrados se ha esmerado en traer profesionales de excelente calidad pero al no estar registrados sus títulos esta situación no nos favorece a nosotros.

5. ¿Qué grado de aplicabilidad de las N´TICs tienen los maestrantes?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Si ha habido algunos docentes que han utilizado algunas plataformas virtuales, pero ya como otros recursos de este tipo no lo tenemos.

**Asesora Académica:** Yo diría que más o menos, dependiendo de las maestrías porque hay algunas maestrías que son más técnicas y por lo tanto el manejo y el conocimiento de las N´TICs es mucho más técnico.

6. ¿Cuáles son las falencias de la Dirección de Posgrado?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Las carencias todavía yo diría que en torno a talento humano suficiente como para poder diseñar nuevos programas, y también en cuanto al tema de infraestructura que todavía no hemos logrado consolidar pero en lo posterior posiblemente lo hagamos.

**Asesora Académica:** Bueno empezando desde la infraestructura, no tiene una infraestructura propia, las aulas no son suficientemente adecuadas en cuestiones de tecnología y eso deja mucho que desear.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** Carecemos principalmente de infraestructura ese es nuestro punto débil, nosotros eventualmente ocupamos el edificio de la unidad de CIYA y compartimos las aulas, a pesar que nosotros pudiéramos hacer un edificio para posgrados pero de eso no se trata, la idea es compartir debido a los recursos limitados, pero en cuanto a ello si necesitaríamos un edificio completo que tenga hasta residencia para los docentes y estudiantes y ese es uno de los objetivos de la dirección.

7. ¿Cuentan los maestrantes con programas de inserción?

**Director de la Unidad de Posgrado:** En nuestros programas de posgrados tenemos profesionales que ya se vienen desarrollando en campos laborales distintos, es decir hay una incorporación plena de nuestros profesionales hacia los diferentes empleos en instituciones o empresas, en función de lo que reciben acá obviamente mejoran su actividad profesional.

8. ¿Cómo se desarrollan las actividades aplicativas de los maestrantes?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Lo que se ha optado es por hacer convenios con algunos laboratorios, cuando no hemos podido hacerlo aquí en la provincia de Cotopaxi inclusive lo hemos tenido que hacer con algunos laboratorios del centro del país y de la capital y obviamente su actividad práctica la desarrollan en su campo laboral en donde ellos ponen ejecutan los conocimientos que reciben en la aulas.

9. ¿Cuentan con la dotación de la bibliografía necesaria y plataformas virtuales?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Desgraciadamente no contamos con esos instrumentos.

**Asesora Académica:** No tenemos nada de eso.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** Eso es un hecho, nosotros tenemos plataformas virtuales en donde los docentes y los estudiantes pueden hacer su evaluación y también tienen los docentes una plataforma para el desarrollo de trabajos con los estudiantes. Pero obviamente también necesitamos mejorar esa situación y estamos en ese camino.

10. ¿Qué canales de información se emplea y cuan eficientes son?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Considero que pueden tener un grado de eficiencia media, el recurso que utilizamos para informar son los correos o a través de la página web de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** Tenemos las N´TICs, ahora se maneja mucho lo que son los correos, páginas sociales y esa es la forma de comunicarnos tanto en la dirección, así como entre estudiantes y docentes, pero si necesitaríamos un canal más específico.

11. ¿Qué estrategias se emplea para la motivación y atracción de los maestrantes?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Considero que es la concordancia en lo que tiene que ver a nuestros programas de maestría con la necesidad que en este momento hay por ejemplo en el tema de la gestión de las energías alternativas, en el campo de la prevención y seguridad de riesgos laborales que son maestrías que actualmente exigen en las diferentes empresas, por ejemplo hoy no existe ninguna empresa o institución que no tenga un departamento de seguridad y prevención de riesgos laborales y entonces diseñar estas maestrías, ofertar aquella ha permitido que tengamos un pedido bastante grande de estas maestrías.

**Asesora Académica:** Bueno actualmente no ha habido necesidad de nada de eso, la demanda por los programas de maestrías es alta, más o menos como de unos 200 postulantes se selecciona 30.

12. ¿Cuál es el proceso de selección de nuevos maestrantes?

**Director de la Unidad de Posgrado:** La unidad de posgrados actualmente cuenta con un proceso de admisión para los nuevos profesionales que será parte del sistema de posgrados acá en la Universidad Técnica de Cotopaxi; el proceso inicia con una entrevista en donde se valora la actitud positiva que el aspirante debe tener, se logra identificar cuál es su experiencia laboral, cuál es su perfil actual, si la maestría le sirve para mejorar su actividad profesional; luego de aquello los aspirantes se presentan a un examen de admisión y en función de aquello y otros requisitos que se plantean en el propio programa de las maestrías, los aspirantes pueden ser admitidos o no a un programa de posgrados.

13. ¿Qué grado de posicionamiento tiene la imagen de la dirección?

**Director de la Unidad de Posgrado:** La unidad de posgrados como tal ha recibido a profesionales de todo el país únicamente la provincia de Santa Elena y una provincia del oriente no tiene profesionales acá en la UTC, de ahí tenemos estudiantes de todas las provincias inclusive a nivel internacional como es Colombia y Ucrania.

**Asesora Académica:** Yo diría que buena principalmente en las áreas técnicas.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** Tenemos una imagen bastante posicionada, las autoridades siempre han considerado que la Dirección de Posgrados ha hecho una gestión administrativa bastante buena porque se ve que nuestro universo de postulantes ha aumentado y eso es un indicio de que nosotros estamos creciendo y nos da puntos a favor para publicidad no solo a nivel local sino nacional e internacional.

14. ¿Considera que la oferta académica y plan curricular se ajusta a la demanda actual?

**Director de la Unidad de Posgrado:** Yo pienso que se ajusta a un nivel medio, son programas que habría que rediseñarlos, son programas que ya tienen 5 años, entonces necesariamente hay que diseñarlos y actualizarlos de acuerdo a lo que en el mundo actual se requiere.

**Asesora Académica:** Si se ajusta, pero además siempre habrá que actualizarlas.

**Secretaria de la Dirección de Posgrado:** Digamos que se ajusta en lo más básico porque los programas de maestría tenemos que actualizarlos para que estemos acordes a las nuevas modalidades, bien es cierto que cumple con las necesidades básicas y mínimas pero es necesario ajustar nuestros programas a las nuevas necesidades que tenemos los profesionales cada día.

### **Análisis e Interpretación:**

Una vez analizada la información obtenida por parte de los entrevistados podemos concluir que:

- En general la Unidad de Posgrados tiene una trayectoria que divaga entre carencias y esfuerzos por salir adelante.
- Sus principales carencias son en cuanto a infraestructura propia y la falta de talento humano tanto para el área administrativa como docente.
- A pesar de sus limitaciones han logrado diseñar programas que responden a la demanda profesional, pasando así de 50 estudiantes en un inicio a 600 aproximadamente en la actualidad.
- No se emplea las N´TICs en su plenitud, sin embargo actualmente se ha realizado una inversión de \$70.000,00 en dotación de insumos y equipos necesarios para las aulas.
- Requiere mejoras en torno a los programas y mallas curriculares, en vista que estas se crearon ya hace 5 años atrás y requieren reformas que se ajusten a las necesidades y exigencias actuales.
- No se cuenta con el apoyo de los organismos de evaluación y control (Consejo de Educación Superior y CEAACES) en vista que no se da paso a los trámites para las reformas y aperturas de nuevos programas de maestrías.
- La unidad cuenta con maestrantes de casi todas las provincias del país, e inclusive internacionales desde Colombia y Ucrania.

- Sus docentes son profesionales altamente destacados y calificados, algunos de ellos provienen de la provincia, a nivel nacional y también cuentan con docentes extranjeros.
  
- Para asegurar la calidad de la formación de los estudiantes, la Unidad de Posgrados ha realizados diversos convenios con laboratorios y empresas para el aprendizaje práctico.
  
- Casi la totalidad de los maestrantes se desempeñan en diversas áreas productivas, en entidades tanto públicas como privadas; por ello no ven necesario realizar programas de inserción laboral.
  
- El proceso de admisión de los aspirantes a ingresar a un programa de posgrado es riguroso, inicia por una entrevista, se aplican pruebas, y cumplir con requerimientos del programa; de cada 200 aspirantes tan solo 30 acceden a estudiar una maestría en la Unidad de Posgrados de la Universidad.
  
- Los entrevistados consideran que tanto los canales de información y comunicación así como la tecnología empleada deber ser innovada en aras de mejorar el nivel de las actividades que se desarrollan dentro de la misma.
  
- A criterio de los entrevistados la unidad no considera necesario emplear estrategias para la atracción de estudiantes, en vista que la demanda actual de maestrías es grande.
  
- Se considera que la imagen de la Unidad de Posgrados tiene un buen posicionamiento ya que cuenta con el prestigio de los resultados demostrados por sus estudiantes en sus lugares de trabajo, tiene estudiantes de diversos rincones del país, y además por recibir buenos criterios por parte de las autoridades de la universidad por su acertada labor administrativa.

### **4.1.1. Análisis F.O.D.A.**

#### **4.1.1.1. Fortalezas**

- Ofertas académicas innovadoras que respondan a las necesidades del mercado ocupacional.
- Docentes capacitados y especializados con títulos de cuarto nivel.
- Mallas curriculares de vanguardia.
- Infraestructura moderna y funcional adecuada a las necesidades actuales.
- Horarios académicos flexibles a las necesidades de los clientes.
- Rigurosidad en los procesos de selección de nuevos maestrantes.
- Imagen corporativa elevada.
- Convenios internacionales.
- Costos accesibles.
- Procesos administrativos eficientes.

#### **4.1.1.2. Debilidades**

- Escasa priorización del “aprender a aprender” en el proceso de interaprendizaje.
- Poca potencialización de las capacidades de los estudiantes.
- Deficientes actividades académicas en el campo operativo.
- No existen procesos de inserción de los maestrantes graduados en el campo ocupacional.
- Desorientación de algunos de los contenidos curriculares.
- Pedagogía y didáctica tradicionales en el manejo de los módulos.
- Escaso dominio de los maestrantes en el uso de N’TICs e idiomas extranjeros.
- Déficit de canales de información para la coordinación de actividades académicas.
- Falta de estrategias de motivación para lograr la integración de los estudiantes de posgrado.
- Subutilización de plataforma y biblioteca virtual.

#### **4.1.1.3. Oportunidades**

- Convenios con Universidades Extranjeras.
- Convenios entre la UTC e Instituciones del sector Público y Privado para gestionar aprendizaje en el campo laboral.
- La vinculación con la comunidad propuesta por la ley de Educación.
- Acelerado desarrollo tecnológico y académico en el entorno mundial.
- Necesidad de capacitación y actualización permanente para el crecimiento profesional.
- Nuevas exigencias de inserción laboral.
- Requerimiento de polifuncionalidad profesional para el mejor desempeño en cargos de supervisión y asesoramiento.
- Política de Estado que exige Maestría para ser servidor público y ascensos de escalafón en base a la meritocracia.
- Sistema de Becas establecido por el SENESCYT.
- Modernización del estado.

#### **4.1.1.4. Amenazas**

- Presencia de programas internacionales de posgrados.
- Competencia de ofertas académicas de posgrado en las IES.
- Sobreoferta de ciertos programas de posgrados a nivel nacional.
- Ofertas académicas virtuales de posgrados.
- Becas de estudio para el extranjero.
- Demanda creciente insatisfecha en algunos programas de posgrado.
- Sistema de Evaluación y Acreditación para los departamentos de Posgrado.
- Bajo desempeño laboral de los egresados de Posgrados de la UTC.
- Ambiente, entorno laboral y profesional exigente y cambiante.
- Acelerada demanda de actualización de N'TICs e Idiomas extranjeros.

**CUADRO N° 4.1**  
**MATRIZ DE IMPACTO**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Ofertas académicas innovadoras que respondan a las necesidades del mercado ocupacional		X		Convenios con Universidades Extranjeras	X		
Docentes capacitados y especializados con títulos de cuarto nivel		X		La vinculación con la comunidad propuesta por la ley de Educación		X	
Mallas curriculares de vanguardia		X		Acelerado desarrollo tecnológico y académico en el entorno mundial	X		
Convenios internacionales			X	Política de Estado que exige Maestría para ser servidor público y ascensos de escalafón en base a la meritocracia	X		
Procesos administrativos eficientes			X	Modernización del estado	X		
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
No existen procesos de inserción de los maestrantes graduados en el campo ocupacional		X		Competencia de ofertas académicas de posgrado en las IES	X		
Pedagogía y didáctica tradicionales en el manejo de los módulos		X		Ofertas académicas virtuales de posgrados		X	
Escaso dominio de los maestrantes en el uso de N°TICs e idiomas extranjeros		X		Sistema de Evaluación y Acreditación para los departamentos de Posgrado	X		
Déficit de canales de información para la coordinación de actividades académicas	X			Bajo desempeño laboral de los egresados de Posgrados de la UTC	X		
Subutilización de plataforma y biblioteca virtual	X			Acelerada demanda de actualización de N°TICs e Idiomas extranjeros	X		

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 4.2**  
**ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

<b>4 INDEFENSA</b>	<b>1 EN PELIGRO</b>
- Déficit de canales de información para la coordinación de actividades académicas - Subutilización de plataforma y biblioteca virtual	- Ofertas académicas innovadoras que respondan a las necesidades del mercado ocupacional - Docentes capacitados y especializados con títulos de cuarto nivel - Mallas curriculares de vanguardia
<b>3 VULNERABLE</b>	<b>2 PREPARADA</b>
- Competencia de ofertas académicas de posgrado en las IES - Sistema de Evaluación y Acreditación para los departamentos de Posgrado - Bajo desempeño laboral de los egresados de Posgrados de la UTC - Acelerada demanda de actualización de N°TICs e Idiomas extranjeros	- Convenios con Universidades Extranjeras - Acelerado desarrollo tecnológico y académico en el entorno mundial - Política de Estado que exige Maestría para ser servidor público y ascensos de escalafón en base a la meritocracia - Acelerada demanda de actualización de N°TICs e Idiomas extranjeros

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

Cumpliendo con la planificación se aplicó la encuesta a los estudiantes de los distintos programas que oferta la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para poder recoger los datos necesarios para el estudio estadístico.

La intención de esta encuesta es obtener información sobre lo que piensan los estudiantes acerca de la Unidad de Posgrado de la UTC, lo que ellos consideran que le hace falta y el porcentaje de identificación y empoderamiento que tienen con la Unidad.

El siguiente paso es la tabulación de los datos obtenidos, para luego poder codificarlos mediante la utilización de la Herramienta de Microsoft Office conocida como Excel, esto permitió realizar el análisis de datos y sus correspondientes gráficas.

Al contar con los datos numéricos es menester interpretar estos resultados de una manera cualitativa en la que se pueda encontrar la lógica de cada porcentaje arrojado por las encuestas aplicadas, esto permite analizar de manera integral cada una de las preguntas planteadas a las personas investigadas y entender la importancia de cada una.

Finalmente este estudio facilita la verificación o el rechazo de la Hipótesis que ha direccionado todo este trabajo investigativo.

La base para el éxito de este trabajo es la necesidad que la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi tiene de contar con una Planificación Estratégica que permita el mejoramiento de la Calidad de esta unidad para optimar todos sus procesos educativos y administrativos.

## 4.2. Encuesta Aplicada a los Estudiantes de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi

1. ¿Considera que la gestión administrativa de la unidad de posgrado de la UTC mejoraría notablemente al tener objetivos estratégicos?

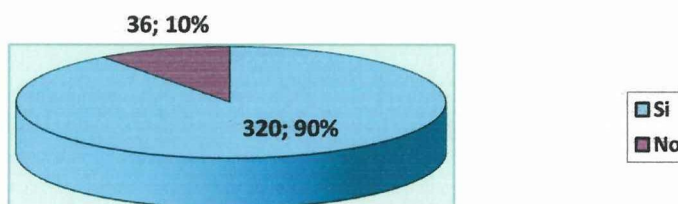
CUADRO N° 4.3

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	320	90%
2	No	36	10%
<b>Total:</b>		356	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

Investigadora: Corina Elizabeth Núñez Hernández

GRÁFICO N° 4.1



Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

Investigadora: Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 320 que corresponden al 90% indican que la gestión administrativa de la unidad de posgrado de la UTC si mejoraría notablemente al tener objetivos estratégicos y 36 que corresponden al 10% dicen que no es necesario tener objetivos estratégicos para mejorar la gestión administrativa.

**Interpretación:** Los objetivos estratégicos mejorarán ampliamente la gestión administrativa de la Unidad de Posgrados ya facilitan el alcance de los ideales institucionales.

2. ¿Cree usted que al conocer la situación actual de la unidad de posgrado de la UTC se puede proponer alternativas que mejoren la gestión administrativa?

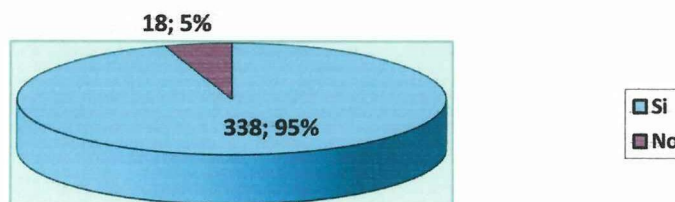
**CUADRO N° 4.4**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	338	95%
2	No	18	5%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.2**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 338 que corresponden al 95% creen que al conocer la situación actual de la unidad de posgrado de la UTC si se puede proponer alternativas que mejoren la gestión administrativa y 18 que corresponden al 5% dicen que no es necesario conocer la situación actual para mejorar la gestión administrativa.

**Interpretación:** El conocimiento de la situación actual de la Unidad de Posgrado proporciona un diagnóstico claro que facilita a la gestión administrativa el cumplimiento de todas sus fases: planeamiento, organización, dirección, coordinación y control.

3. ¿Piensa usted que para el cumplimiento de una meta es necesario tener bien claro a dónde se quiere llegar, es decir, tener una visión institucional?

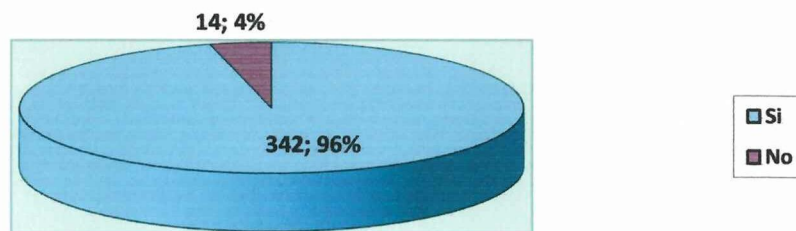
**CUADRO N° 4.5**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	342	96%
2	No	14	4%
<b>Total:</b>		356	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

Investigadora: Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.3**



Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

Investigadora: Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 342 que corresponden al 96% piensan que para el cumplimiento de una meta si es necesario tener una visión institucional y 14 que corresponden al 4% dicen que no es necesario tener claro a dónde se quiere llegar para cumplir las metas.

**Interpretación:** Para poder cumplir las metas de la Unidad de Posgrados de la UTC es muy importante que esta cuente con una visión institucional que sea fuente de inspiración para trabajar todos en la misma dirección por la consecución de los objetivos: estudiantes, docentes y autoridades apropiados de la esencia institucional.

4. ¿Está consciente de la existencia o no de un plan estratégico en la unidad de posgrados de la UTC?

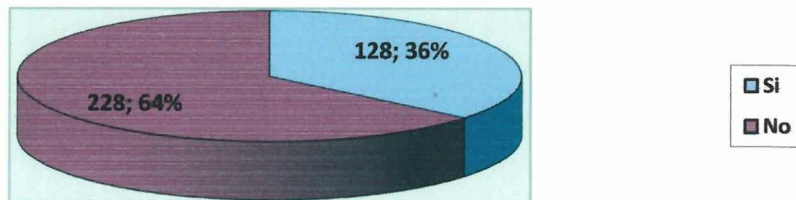
**CUADRO N° 4.6**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	128	36%
2	No	228	64%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.4**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 128 que corresponden al 36% están consientes de la no existencia de un plan estratégico en la unidad de posgrados de la UTC y 228 que corresponden al 64% dicen que no conocen sobre la existencia o falta de un plan estratégico institucional.

**Interpretación:** La existencia de un Plan Estratégico en la Unidad de Posgrados de la UTC es de suma importancia ya que ayuda a que las autoridades plasmen la dirección que le quieren dar, y cuando este plan es transmitido hacia todos, se generará sinergias en todo el recurso humano para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada docente y docente sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

5. ¿Cree que los cambios continuos que se presentan en la sociedad obligan a buscar estrategias y recursos que permitan mejorar la Educación Superior?

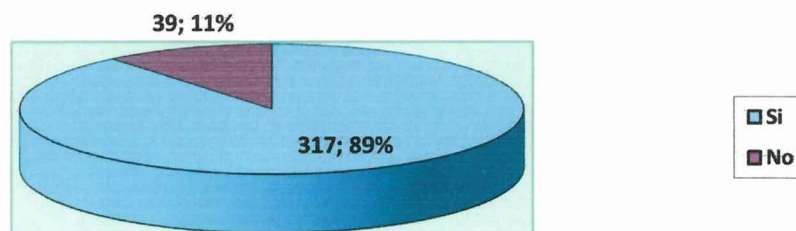
**CUADRO N° 4.7**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	317	89%
2	No	39	11%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.5**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 317 que corresponden al 89% creen que los cambios continuos que se presentan en la sociedad si deben obligar a buscar estrategias y recursos que permitan mejorar la Educación Superior y 39 que corresponden al 11% dicen que los cambios sociales no tienen nada que ver con la mejoría o no de la Educación Superior.

**Interpretación:** Estrategia es la opción o alternativa que se puede utilizar para el logro de un objetivo, de manera eficaz y eficiente. En la unidad de Posgrados se pretende implementar aulas virtuales, salas de conferencia, aulas que tengan todos los elementos que permitan desarrollar las clases en mejores condiciones.

6. ¿Al mejorar la calidad de la Educación de posgrados considera usted que además de mejorar el desempeño laboral se incrementan las oportunidades laborales?

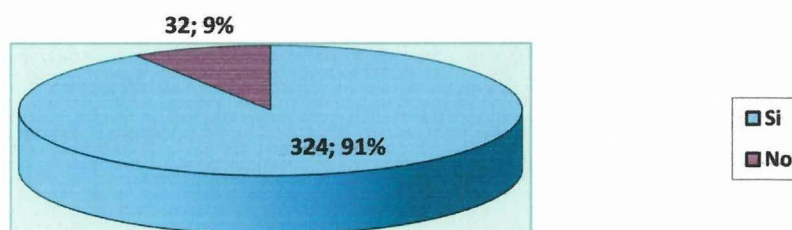
**CUADRO N° 4.8**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	324	91%
2	No	32	9%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.6**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 324 que corresponden al 91% indican que al mejorar la calidad de la Educación de posgrados además de mejorar el desempeño laboral si se incrementan las oportunidades laborales y 32 que corresponden al 9% dicen que la calidad de la Educación no repercute en las oportunidades laborales.

**Interpretación:** La Unidad de Posgrados de la UTC es la principal responsable de responder al reto de formar a los profesionales para las nuevas exigencias laborales. Por ello, resulta ineludible plantearse hoy una profunda reforma para colocarla a la altura que la sociedad necesita.

7. ¿Considera usted que la unidad de posgrado de la UTC cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica?

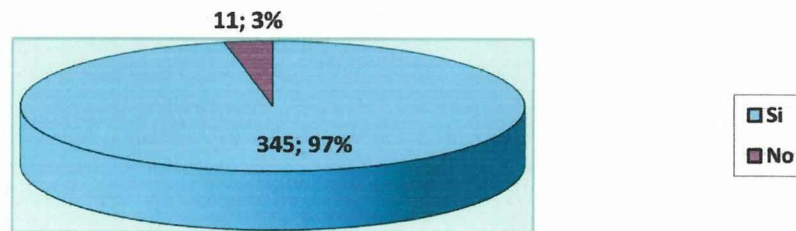
**CUADRO N° 4.9**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	345	97%
2	No	11	3%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.7**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 345 que corresponden al 97% consideran que la unidad de posgrado de la UTC si cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica y 11 que corresponden al 3% dicen que los docentes no poseen la experiencia necesaria.

**Interpretación:** Las exigencias del mundo actual no permiten que los docentes sigan actuando mecanizadamente, con recetas. Los docentes de posgrados de la UTC deben seguir interesándose por desarrollar capacidades éticas, pedagógicas y científicas que lleven a desempeñar su labor con profesionalismo frente a los problemas y exigencias del medio educativo.

8. ¿Percibe que la formación ofertada por la unidad de posgrados de la UTC es integral, es decir, abarca las áreas científica, tecnológica y humanista?

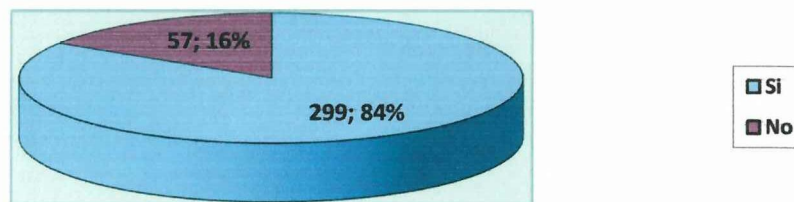
**CUADRO N° 4.10**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	299	84%
2	No	57	16%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.8**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 299 que corresponden al 84% indican que la formación ofertada por la unidad de posgrados de la UTC es integral y 57 que corresponden al 16% dicen que no abarca las áreas científica, tecnológica y humanista.

**Interpretación:** La educación integral abarca el conocimiento, el comportamiento y por último la voluntad. En la Unidad de Posgrados de la UTC se pretende moldear individuos libres capaces de enfrentarse y cambiar el mundo.

9. ¿Piensa usted que los programas de posgrados ofertados por la UTC proporcionan al maestrante las competencias necesarias para su mejor desempeño laboral?

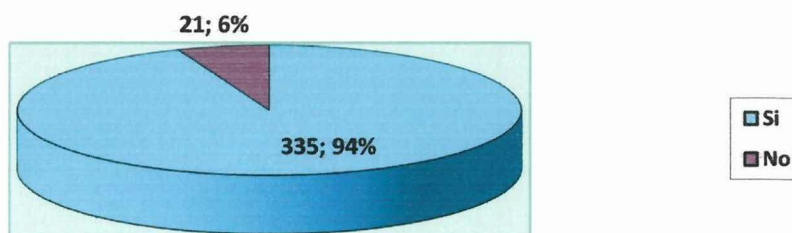
**CUADRO N° 4.11**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	335	94%
2	No	21	6%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.9**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 335 que corresponden al 94% piensan que los programas de posgrados ofertados por la UTC si proporcionan al maestrante las competencias necesarias para su mejor desempeño laboral y 21 que corresponden al 6% dicen que los programas de posgrados ofertados por la UTC no proporcionan las competencias necesarias.

**Interpretación:** Las competencias pueden presentarse como conocimientos adquiridos, la misión de un posgrado es mejorar esas competencias ya que cuando una persona demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas, mejorará su desempeño laboral.

10. ¿Considera usted importante que al cursar una maestría se debería desarrollar proyectos de vinculación o alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan un aprendizaje significativo?

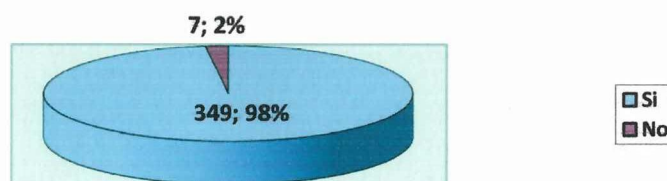
**CUADRO N° 4.12**

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	349	98%
2	No	7	2%
<b>Total:</b>		356	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**GRÁFICO N° 4.10**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de posgrados de la UTC

**Investigadora:** Corina Elizabeth Núñez Hernández

**Análisis:** De 356 encuestados; 349 que corresponden al 98% consideran importante que al cursar una maestría se debería desarrollar proyectos de vinculación o alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan un aprendizaje significativo y 7 que corresponden al 2% dicen que no es necesario desarrollar proyectos de vinculación para aprender de manera significativa.

**Interpretación:** A través de este trabajo se debe proponer la adquisición de conocimientos dentro de experiencias vividas involucrándose con el campo laboral y buscando solución a los problemas educativos y sociales.

### **4.3. Verificación de Hipótesis Encuesta a Estudiantes**

El estadígrafo de significación por excelencia es Chi cuadrado que nos permite obtener información con la que aceptamos o rechazamos la hipótesis. (Anexo 4)

#### **4.3.1. Combinación de Frecuencias**

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió cuatro preguntas de las encuestas, dos por cada variable de estudios, lo que permitió efectuar el proceso de combinación.

Pregunta 3: ¿Piensa usted que para el cumplimiento de una meta es necesario tener bien claro a dónde se quiere llegar, es decir, tener una visión institucional?

Pregunta 10: ¿Considera usted importante que al cursar una maestría se debería desarrollar proyectos de vinculación o alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan un aprendizaje significativo?

Se eligió estas dos preguntas por cuanto hace referencia a la variable independiente de estudio: “Planificación estratégica situacional”.

Pregunta 2: ¿Cree usted que al conocer la situación actual de la unidad de posgrado de la UTC se puede proponer alternativas que mejoren la gestión administrativa?

Pregunta 7: ¿Considera usted que la unidad de posgrado de la UTC cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica?

Se eligió estas dos preguntas por cuanto hace referencia a la variable dependiente de estudio: “Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi”.

### **4.3.2. Planteamiento de la Hipótesis**

Ho: La Planificación Estratégica Situacional no influye en la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

H1: La Planificación Estratégica Situacional influye en la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

### **4.3.3. Selección del Nivel de Significación**

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el nivel  $\alpha = 0,05$

### **4.3.4. Descripción de la Población**

Los estudiantes de cuarto nivel de los programas actuales de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi son 415 maestrantes de las cohortes 2012 y 2013.

### **4.3.5. Especificación del Estadístico**

Es necesario mencionar que para la verificación de la hipótesis se expresará un cuadro para la población de cuatro filas por 2 columnas con el cual se determinarán las frecuencias esperadas.

De acuerdo a la tabla de contingencia utilizaremos la fórmula:

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$X^2 =$  Chi o Ji cuadrado

$\sum =$  Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

#### 4.3.6. Especificación de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir sobre estas regiones primeramente determinamos los grados de libertad considerando que el cuadro consta de 4 filas y 2 columnas.

$$gl = (f-1)*(c-1)$$

Donde:

gl = grados de libertad

f = filas

c = columnas

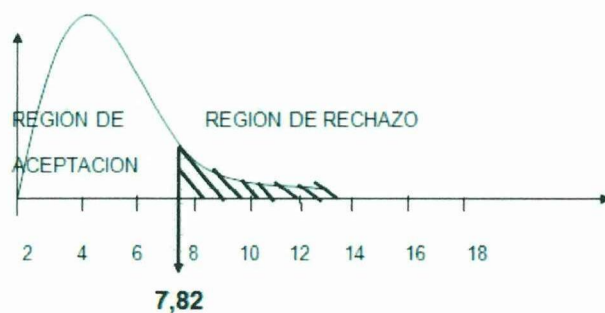
$$gl = (4-1)*(2-1)$$

$$gl = 3 * 1 = 3$$

Entonces con 3 gl y un nivel de 0,05 tenemos en la tabla de  $X^2$  el valor de 7,82 por consiguiente se acepta la hipótesis nula para todo valor de Chi cuadrado que se encuentre hasta el valor 7,82 y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores calculados son mayores a 7,82.

La representación gráfica sería:

#### REGIONES DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO



Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**GRÁFICO N° 4.11**

### 4.3.7. Recolección de Datos y Cálculo de los Estadísticos

**CUADRO N° 4.13  
FRECUENCIAS OBSERVADAS**

PREGUNTAS	CATEGORÍAS		Subtotal
	SI	NO	
3. ¿Piensa usted que para el cumplimiento de una meta es necesario tener bien claro a dónde se quiere llegar, es decir, tener una visión institucional?	342	14	356
10. ¿Considera usted importante que al cursar una maestría se debería desarrollar proyectos de vinculación o alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan un aprendizaje significativo?	349	7	356
2. ¿Cree usted que al conocer la situación actual de la unidad de posgrado de la UTC se puede proponer alternativas que mejoren la gestión administrativa?	338	18	356
7. ¿Considera usted que la unidad de posgrado de la UTC cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica?	345	11	356
<b>Total:</b>	1374	50	1424

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 4.14  
FRECUENCIAS ESPERADAS**

PREGUNTAS	CATEGORÍAS		Subtotal
	SI	NO	
3. ¿Piensa usted que para el cumplimiento de una meta es necesario tener bien claro a dónde se quiere llegar, es decir, tener una visión institucional?	343.5	12.5	356
10. ¿Considera usted importante que al cursar una maestría se debería desarrollar proyectos de vinculación o alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan un aprendizaje significativo?	343.5	12.5	356
2. ¿Cree usted que al conocer la situación actual de la unidad de posgrado de la UTC se puede proponer alternativas que mejoren la gestión administrativa?	343.5	12.5	356
7. ¿Considera usted que la unidad de posgrado de la UTC cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica?	343.5	12.5	356
<b>Total:</b>	1374	50	1424

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 4.15**  
**CÁLCULO DEL CHI CUADRADO**

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
342	343.5	-1.5	2.25	0.007
14	12.5	1.5	2.25	0.180
349	343.5	5.5	30.25	0.088
7	12.5	-5.5	30.25	2.420
338	343.5	-5.5	30.25	0.088
18	12.5	5.5	30.25	2.420
345	343.5	1.5	2.25	0.007
11	12.5	-1.5	2.25	0.180
1424	1424			5.389

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

#### **4.3.8. Decisión Final**

Para 3 grados de libertad a un nivel de 0,05 se obtiene en la tabla 7,82 y como el valor del *Chi* cuadrado calculado es 5.389 se encuentra dentro de la región de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alternativa que dice: ***“La Planificación Estratégica Situacional influye en la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi”***.

#### **4.4. Conclusiones y Recomendaciones**

Una vez tabulados, analizados e interpretados los resultados obtenidos en la investigación realizada a través de la aplicación de una encuesta a los Maestros de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se procedió a establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes, después de probar la hipótesis que guio la investigación.

#### **4.4.1. Conclusiones**

1. La Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi debe tener bien en claro sus propósitos para poder involucrar a todos quienes forman parte de ella, ya que el 96% de la población encuestada considera que de esta manera los Directivos, Administrativos, Docentes y Dicentes sentirán que su aporte contribuye al éxito de la institución.

2. Es muy importante el establecimiento de objetivos y estrategias que permitan la vinculación con los sectores social y productivo, puesto que el 98% de investigados lo consideran muy importante para conocer parte de las necesidades cambiantes del medio en que se encuentra inmersa la Universidad.

3. Se debe identificar los cambios que la sociedad está teniendo para poder enfocar los esfuerzos de la institución en el mejoramiento de la oferta académica, debido a que el 95% considera que es muy importante ya que a través del conocimiento se pueden proponer alternativas de mejora.

4. Se debe mejorar la Gestión Administrativa de la Educación Superior sobre todo de Posgrados, ya que al estar conscientes de que el futuro es múltiple e indeterminado, es necesario ampliar el panorama para acrecentar el campo laboral de los egresados y posicionarse en un mejor lugar con respecto a las demandas del mañana, el 97% considera que sí se cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica para conseguirlo.

#### **4.4.2. Recomendaciones**

1. Realizar una difusión general de la Cultura Organizacional de la Unidad de Posgrado a todos quienes forman parte de esta: Directivos, Administrativos, Docentes y Dicentes, para lograr un empoderamiento de las políticas institucionales.
2. Hacer convenios estratégicos con instituciones públicas y privadas que permitan un enriquecimiento mutuo y fortalezcan la Gestión Administrativa de la institución.
3. Analizar los cambios que está teniendo la sociedad y las necesidades que estos han creado en nuestro entorno para mejorar la especificidad en base a los requerimientos actuales.
4. Diseñar una Planificación Estratégica Alternativa en la unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi definiendo sus principales limitaciones y potencialidades; para determinar las alternativas estratégicas necesarias que permitan resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Título de la Propuesta**

“Plan de Desarrollo Alternativo para la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi”.

#### **5.2. Justificación**

“La educación de calidad es un derecho humano y un deber social”  
Constitución Política de la República del Ecuador.

En el mundo de la globalización y de la sociedad del conocimiento, la ciencia y la tecnología, y las relaciones que se establecen entre estas y la educación, se constituyen los factores impactantes del desarrollo de las sociedades. Conscientes de los cambios que se avecinan y los retos que la universidad del siglo XXI debe asumir, surge la necesidad de transformar a la universidad en forma eficaz, eficiente, transparente y con una visión de futuro, para ello se propone la elaboración del Plan Estratégico de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, que responda a las exigencias de la sociedad actual.

La Unidad de Posgrado como parte integrante de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Institución de Educación Superior de excelencia, se desenvuelve en un escenario competitivo y tiene la necesidad de recurrir a métodos e instrumentos que le permitan proyectar su desarrollo y alcanzar la visión y misión para las que fue creado.

La coherencia del escenario interno deberá guardar pertinencia con los requerimientos que demanda la sociedad actual respecto al Sistema de Educación Superior, situación que permita contribuir a las necesidades de nuestro mundo globalizado en donde las dinámicas socio-culturales, económicas, tecnológicas y políticas se han acelerado como nunca antes, exigiendo de manera urgente nuevas aptitudes de comprensión, más globales, más integradoras, para poder enfrentar estos retos inéditos de manera eficiente y sostenible, es por ello que la Ley de Educación Superior propone que: “El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia.”

En la disposición General Quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior (2010), establece que: “Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.”

### **5.3. Objetivos**

#### **5.3.1. Objetivo General**

Proponer un Plan Estratégico para la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi con proyección al 2018 que busque la satisfacción de las necesidades del contexto.

### **5.3.2. Objetivos Específicos**

1. Plantear procesos permanentes de mejoramiento de la gestión administrativa, la calidad académica y el posicionamiento de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
2. Contribuir con este estudio investigativo a la definición sistemática de los lineamientos estratégicos para establecer estrategias que aumenten la posibilidad de éxito de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
3. Sugerir líneas de acción en base al pensamiento estratégico que direccionen el desarrollo de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi a través del empoderamiento de sus metas e ideales por parte de toda la comunidad educativa.

### **5.4. Estructura de la Propuesta**

En la propuesta se plantea un mejoramiento en la Gestión de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de un Plan de Desarrollo Alternativo.

**5.5. Desarrollo de la Propuesta**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE  
COTOPAXI**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO**

**2014-2018**

Proponente:

Psic. Edu. Corina Elizabeth Núñez Hernández

LATACUNGA-ECUADOR

**DIRECTOR DE POSGRADO**

M.Sc. Nelson Corrales Suárez

**Gestión Académica**

M.Sc. Giovana Parra

**Gestión de Investigación y Vinculación**

M.Sc. Rosa Terán

**Coordinación de Evaluación y Acreditación**

M.Sc. Paulina Freire

**Coordinación de Relaciones Nacionales e Internacionales**

Blg. Rita Almeida

**Coordinación del Sistema de Admisión, Permanencia y Seguimiento de  
Graduados**

M.Sc. Lorena González

**Coordinadores de Programas**

Lic. Lorena García

Abg. Klever Caguana

**Secretaria Académica**

Lic. Lidia Carrera

**Responsable Propuesta Plan Estratégico**

Psic. Edu. Corina Elizabeth Núñez Hernández

## Presentación

Las transformaciones que está viviendo el mundo contemporáneo en materia económica, social, política, cultural y educativa, aunado a los grandes avances de la ciencia y la tecnología en estos tiempos ha producido un nuevo contexto socio histórico, donde la sociedad humana cada día debe asumir los nuevos retos que le impone la sociedad de la información y el conocimiento.

Estas exigencias provocadas por esta nueva sociedad del conocimiento han tocado a las Universidades y a todos sus miembros dentro de ellas, todos estos procesos continuos de cambios han producido la necesidad de formularse una nueva visión, sobre el papel de la comunidad educativa y los retos que estos deben asumir en la educación del siglo XXI.

En tal virtud, las competencias tanto del docente como del estudiante deben modificarse de tal manera que permitan potenciar estrategias de enseñanza y aprendizaje que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas, de tal manera que permitan gestionar el desarrollo del talento humano en su máximo potencial, conjugando la práctica de valores para formar entes eficientes y eficaces.

Esta Planificación Alterna se inserta en el Plan Estratégico Universitario, con el que se acomete en el proceso de transformación de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, y permite trabajar en la gestión Administrativa de la misma.

El presente Plan Estratégico de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi obedece a las exigencias de la situación actual, en donde la Unidad de Posgrado con el propósito de contribuir a la capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales, ha estructurado una oferta académica cuyos componentes se enfocan en el desarrollo del pensamiento académico crítico, y en la práctica investigativa como requisitos fundamentales para generar propuestas

que contribuyan al desarrollo del país, para que permita preparar a las nuevas generaciones para convivir con los medios desde una formación que promueva la investigación, el emprendimiento, la colaboración participativa, la reflexión y la crítica, tendrá su vigencia del 2014 al 2018, período en el que se ejecutarán proyectos de desarrollo institucional que permitan a la unidad de posgrado ser reconocida a nivel provincial y nacional.

Contiene los elementos esenciales de una planificación estratégica:

- Diagnóstico Situacional
- Análisis FODA
- Direccionamiento Estratégico
- Establecimiento de Objetivos Estratégicos y Operacionales
- Planteamiento de Estrategias-Programas-Proyectos

Se ha emprendido el proceso de transformación institucional, pero es necesaria la voluntad y el compromiso de quienes forman parte de la Unidad de Posgrado para lograr los cambios deseados, a través de la ejecución de proyectos de desarrollo Institucional y Gestión de Calidad.

LA AUTORA

## Plan Estratégico

### 1. Datos informativos:

<b>Nombre de la institución:</b>	Unidad de Posgrado “Universidad Técnica de Cotopaxi”
<b>Provincia:</b>	Cotopaxi
<b>Ciudad:</b>	Latacunga
<b>Parroquia:</b>	San Felipe
<b>Barrio:</b>	El Ejido
<b>Dirección:</b>	Av. Simón Rodríguez
<b>Teléfono:</b>	(03) 2810296 Ext. 209
<b>Correo:</b>	posgrados@utc.edu.ec

### 2. Metodología:

Para la elaboración del Plan Estratégico de la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi 2014-2018, se deberá cumplir con las siguientes etapas:

- Etapa de preparación: capacitación para fundamentar teórica y científicamente el proceso.
- Etapa de levantamiento de información: Recopilación de la información bibliográfica como: libros y revistas especializadas, planificación de la UTC; información legal: Ley Orgánica de Educación Superior; y además, información de campo a través de una encuesta aplicada a los estudiantes de la Unidad de Posgrado de la UTC (Anexo 5) y una entrevista realizada a algunas autoridades de la Unidad de Posgrado de la UTC (Anexo 6).
- Etapa de Direccionamiento Estratégico: Aplicación de la Matriz FODA a fin de determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; Análisis Crítico

de la matriz y priorización de debilidades y amenazas, confrontación con fortalezas y oportunidades para dar alternativas que permitan el desarrollo científico, tecnológico y social del contexto al que sirve la Unidad de Posgrado de la UTC; Diseño del Plan Operativo.

- Etapa de Difusión y Ejecución Estratégica: Presentación para su revisión y respectiva aprobación.

### **3. Caracterización de la Unidad de Posgrado:**

La Universidad Técnica de Cotopaxi ha definido con claridad la postura institucional ante los dilemas internacionales y locales; la Universidad es una entidad que por principio defiende la autodeterminación de los pueblos, respetuosos de la equidad en todo sentido, además, a través de la Unidad de Posgrado busca aportar en la provincia y el país desde uno de los principales ángulos de la Educación Superior, siendo su función principal instruir y graduar a profesionales al más alto nivel.

Es de vital importancia para el desarrollo y evolución de la comunidad fortalecer la calidad de las actividades investigativas, cuyo objetivo sea estudiar y satisfacer las necesidades de los diferentes sectores sociales, productivos y de todos aquellos que se presenten en nuestro entorno.

La Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi presenta algunas limitaciones presupuestarias, pero esto no ha sido impedimento para convertirse en un referente de los estudios de posgrados, pese a no tener una infraestructura propia a abierto las puertas para recibir a maestrantes de todo el país. Se demuestra todo el tiempo el interés por salir adelante y promover profesionales en distintas áreas con capacidades críticas y propositivas que aporten al sistema productivo nacional, para esto es prudente implementar procesos de evaluación y acreditación de los diferentes programas, fijar y acordar las prioridades y líneas de

acción, realizar convenios y acuerdos nacionales e internacionales que viabilicen la mejora continua de la gestión administrativa.

Una de las razones de ser de la Unidad de Posgrado es la formación tanto académica como en las técnicas de investigación referidas a determinados campos de las Ciencias y Tecnologías que abarcan los distintos programas de Maestrías vigentes.

Es importante mencionar que cuenta con docentes calificados de la ciudad, provincia, de otras universidades y extranjeros que tienen el eterno compromiso de aportar académica y humanísticamente para sacar a flote este proyecto de nuestra Alma Mater.

El nuevo reto institucional de la Unidad de Posgrado se presenta con el compromiso constante de sus autoridades hacia la calidad y excelencia educativa.

#### 4. Diagnóstico Situacional:

Es imprescindible fijar una política específica para este nivel de estudios, que parta de un diagnóstico reflexivo de las necesidades, implementar procesos de evaluación y acreditación de los diferentes programas, fijar y acordar las prioridades y líneas de acción, realizar convenios nacionales e internacionales.

**CUADRO N° 1**  
**CUARTO DE GUERRA**



Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

Este análisis da apertura para examinar la realidad institucional dentro de varios entornos o dimensiones, esta realidad nos permite plantear planes de mejoramiento y ubicarnos adecuadamente en el espacio social que nos corresponde desarrollarnos.

#### 4.1. Análisis Tendencias Externas

**CUADRO N° 2**  
**ÁMBITO POLÍTICO**

Factor	Tendencia	Impacto Posgrado	Evaluación				
			1	2	3	4	5
Convenios con Universidades Extranjeras	Existen Procesos de Convenios	Mejoramiento Académico			X		
Convenios entre la UTC e Instituciones del sector Público y Privado para gestionar aprendizaje en el campo laboral	No existen evidencias a nivel de Posgrado	No hay mejoramiento de competencias				X	
Necesidad de capacitación y actualización permanente para el crecimiento profesional	Alta demanda de Capacitación	Posibilidad de mayores ofertas				X	
Requerimiento de polifuncionalidad profesional para el mejor desempeño en cargos de supervisión y asesoramiento	No existen programas con ese perfil	Menos competitividad			X		
Política de Estado que exige Maestría para ser servidor público y ascensos de escalafón en base a la meritocracia	No existen nuevos programas	Demanda insatisfecha				X	
Modernización del estado	Adaptación a la matriz productiva	Generación de programas que se adapten a la nueva Matriz Productiva					X
Sistema de Evaluación y Acreditación para los departamentos de Posgrado	Control Gubernamental	Programas de Mejoramiento Continuo					X
Ambiente, entorno laboral y profesional exigente y cambiante	No se dispone de un modelo	Mejorar la calidad de los programas			X		

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 3**  
**ÁMBITO ECONÓMICO**

Factor	Tendencia	Impacto Posgrado	Evaluación				
			1	2	3	4	5
Nuevas exigencias de inserción laboral	Disminución de Desarrollo Socio-económico	Mejoramiento de Programas Académicos				X	
Sistema de Becas establecido por el SENESCYT	Alta demanda	Menor oportunidad de formación profesional			X		
Competencia de ofertas académicas de posgrado en las IES	Alta competencia	Diversificación de ofertas académicas					X
Sobreoferta de ciertos programas de posgrados a nivel nacional	Demasiados profesionales con la misma especialidad	Diferenciación en Programas de Posgrado				X	
Becas de estudio para el extranjero	Disminución de estudiantes	Disminución de ingresos al presupuesto de la Universidad			X		
Bajo desempeño laboral de los egresados de Posgrados de la UTC	Desocupación laboral	Revisión de Mallas Curriculares					X

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 4**  
**ÁMBITO SOCIAL-CULTURAL**

Factor	Tendencia	Impacto Posgrado	Evaluación				
			1	2	3	4	5
La vinculación con la comunidad propuesta por la ley de Educación	Proyectos sociales	Desvinculación con la realidad		X			
Presencia de programas internacionales de posgrados	Programas en proceso	Reestructuración de programas con visión internacional				X	
Demanda creciente insatisfecha en algunos programas de posgrado	Limitada autonomía de admisión	Incapacidad de acogimiento a postulantes			X		

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 5**  
**ÁMBITO TECNOLÓGICO**

Factor	Tendencia	Impacto Posgrado	Evaluación				
			1	2	3	4	5
Acelerado desarrollo tecnológico y académico en el entorno mundial	Fácil acceso a la Gestión del Conocimiento	Actualización permanente en tecnología					X
Ofertas académicas virtuales de posgrados	Educación Virtual	Programas Online con plataforma Moodle					X
Acelerada demanda de actualización de N°TICs e Idiomas extranjeros	Alfabetización Tecnológica	Reestructuración de Mallas				X	

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 6**  
**PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad	TOTAL
O1	Convenios con Universidades Extranjeras			●			
O2	Convenios entre la UTC e Instituciones del sector Público y Privado para gestionar aprendizaje en el campo laboral				●		
O5	Necesidad de capacitación y actualización permanente para el crecimiento profesional				●		
O7	Requerimiento de polifuncionalidad profesional para el mejor desempeño en cargos de supervisión y asesoramiento			●			
O8	Política de Estado que exige Maestría para ser servidor público y ascensos de escalafón en base a la meritocracia				●		
O10	Modernización del estado					●	
A7	Sistema de Evaluación y Acreditación para los departamentos de Posgrado	●					
A9	Ambiente, entorno laboral y profesional exigente y cambiante			●			
O6	Nuevas exigencias de inserción laboral				●		
O9	Sistema de Becas establecido por el SENESCYT			●			
A2	Competencia de ofertas académicas de posgrado en las IES	●					
A3	Sobreoferta de ciertos programas de posgrados a nivel nacional		●				
A5	Becas de estudio para el extranjero			●			
A8	Bajo desempeño laboral de los egresados de Posgrados de la UTC	●					
O3	La vinculación con la comunidad propuesta por la ley de Educación				●		
A1	Presencia de programas internacionales de posgrados		●				
A6	Demanda creciente insatisfecha en algunos programas de posgrado			●			
O4	Acelerado desarrollo tecnológico y académico en el entorno mundial					●	
A4	Ofertas académicas virtuales de posgrados	●					
A10	Acelerada demanda de actualización de N°TICs e Idiomas extranjeros		●				
<b>TOTAL</b>		4	3	6	5	2	20
<b>PORCENTAJES</b>		20%	15%	30%	25%	10%	100%

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

## **4.2. Análisis Organizacional**

### ***Oferta Académica de Posgrado***

En la página de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación se encuentra detallada la Oferta Académica de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Esta información se tomó en el año 2013, ya que este fue el período de estudio para esta propuesta, se pone a consideración en un cuadro que detalla:

- Código IES
- Código del Programa
- Nombre del Posgrado
- Área
- Subárea
- Modalidad
- Nivel
- Ciudad
- Fecha de Aprobación
- Estado
- Resolución CONESUP

CUADRO N° 7

OFERTA ACADÉMICA DE POSGRADO (AÑO 2013)

CÓDIGO IES	CÓDIGO PROGRAMA	POSTGRADO	ÁREA	SUBÁREA	MODALIDAD	NIVEL	CIUDAD	FECHA APROBACIÓN	ESTADO	RESOLUCIÓN CONESUP
1020	P01054	MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIONES PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	EDUCACIÓN	FORMACIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	1997-11-26 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TÍTULOS	OF 1251 CONUEP
1020	P01602	MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2001-08-08 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TÍTULOS	RCP.S10.NO.1 70.01
1020	P02652	MAESTRÍA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ESPECIALIDAD PLANEAMIENTO DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	EDUCACIÓN	FORMACIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	1997-11-26 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TÍTULOS	OF 1251 CONUEP
1020	P02995	MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE CON PERSPECTIVA LOCAL	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	CIENCIAS SOCIALES Y DEL COMPORTAMIENTO	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2005-12-20 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TÍTULOS	RCP.S13.NO.3 83.05
1020	P03352	MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2006-11-23 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TÍTULOS	RCP.S16.NO2 85.06
1020	P03599	DIPLOMADO SUPERIOR EN AUDITORIA Y GESTIÓN ENERGÉTICA	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	SEMPRESENCIAL	DIPLOMA SUPERIOR	LATACUNGA	2007-07-05 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TÍTULOS	RCP.S15.NO.1 81.07
1020	P03979	MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO	INGENIERÍA, INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2008-08-28 00:00:00.000	VIGENTE	RCP.S20.NO.2 78.08

1020	P04108	MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA	EDUCACIÓN	FORMACIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2008-10-16 00:00:00.000	VIGENTE	RCP.S22.NO.3 81.08
1020	P04181	DIPLOMADO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS LABORALES	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	SEMPRESENCIAL	DIPLOMA SUPERIOR	LATACUNGA	2008-06-26 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TITULOS	RCP.S17.NO.1 97.08
1020	P04345	MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	EDUCACIÓN	FORMACIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2008-11-13 00:00:00.000	NO VIGENTE	RCP.S24.NO.4 77.08
1020	P04346	MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	QUITO Y LATACUNGA	2008-11-13 00:00:00.000	NO VIGENTE	RCP.S24.NO.4 78.08
1020	P04356	MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS	EDUCACIÓN	FORMACIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2009-02-04 00:00:00.000	VIGENTE	RCP.S05.NO.1 22.09
1020	P04447	MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	AGRICULTURA	AGRICULTURA, SILVICULTURA Y PESCA	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2009-07-21 00:00:00.000	VIGENTE	RCP.S09.NO.1 83.09
1020	P04505	MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ENERGÍAS	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	SEMPRESENCIAL	MAGISTER	LATACUNGA	2009-10-29 00:00:00.000	VIGENTE	RCP.S13.NO.3 49.09
1020	P04572	DIPLOMA SUPERIOR EN DIDÁCTICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	EDUCACIÓN	FORMACIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	SEMPRESENCIAL	DIPLOMA SUPERIOR	LATACUNGA	2008-10-16 00:00:00.000	NO VIGENTE HABILITADO PARA REGISTRO DE TITULOS	RCP.S22.NO.3 81.08

**Fuente:** Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

Actualmente La Unidad de Posgrado cuenta con 581 maestrantes en los diferentes programas que la Universidad Técnica de Cotopaxi oferta, estos son:

**CUADRO N° 8  
PROGRAMAS VIGENTES**

<b>PROGRAMA</b>	<b>No. ESTUDIANTES</b>
Maestría en Docencia Universitaria	69
Maestría en Planeamiento y Administración Educativos	81
Maestría en Gestión de la Producción	48
Maestría en Gestión de Energías	199
Maestría en Seguridad y Prevención de Riesgos del Trabajo	184

**Fuente:** Rendición de Cuentas UTC año 2012-2013

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. – Investigadora

Además la Unidad de Posgrados ha ofertado varios cursos que han coadyuvado al enriquecimiento de los profesionales de la ciudad y provincia.

**CUADRO N° 9  
CURSOS ABIERTOS DE POSGRADO**

<b>No.</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
1	Programa Especial de Graduación Dirigido a Egresados de la Maestría en Gestión de Energías	84
2	Coloquio sobre Estudios Doctorales (Phd) en Ciencias Pedagógicas y Ciencias económicas	20
3	Seminario Taller Uso Racional y Sustentable de la Energía, Pregrado	25
4	Seminario Taller de Tutoría e Investigación	26
5	Curso de Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (Sart). Con el Aval de Cisht (Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) Colaseh (Consejo Latinoamericano de Seguridad e Higiene	23

**Fuente:** Rendición de Cuentas UTC año 2012-2013

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. – Investigadora

Además la Unidad de Posgrados ha hecho acercamientos con Universidades extranjeras para poder capacitar a sus Docentes.

**CUADRO N° 10**  
**CONVENIOS NACIONALES E INTERNACIONALES. PROGRAMAS**  
**VIGENTES**

No.	CONVENIOS	OBSERVACIÓN
1	Carta de Intención entre Facultad Agraria de la Universidad Rusa de la Amistad de los Pueblos	Convenio marco de Colaboración. Hcu-04/04/2013
2	Universidad La Molina del Perú	Acercamiento para Programas Doctorales
3	Universidad de Cambridge de Inglaterra	Acercamiento para Programas Doctorales
4	Universidad de Panamá	Acercamiento para Programas Doctorales
5	Universidad Nacional Mayor San Marcos	Acercamiento para Actividades Académicas
6	Pontificia Universidad Católica del Perú	Acercamiento para Programas Doctorales

**Fuente:** Rendición de Cuentas UTC año 2012-2013

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. – Investigadora

**Conclusiones:**

- En la Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi la mayoría de colaboradores tienen deseos de innovar la educación; sin embargo por la falta de conocimiento de dichas innovaciones muchas veces se llega al fracaso y se vuelve al sistema tradicional de la educación.

- En la institución se aplica la reforma educativa en un bajo porcentaje con resultados que no satisfacen las exigencias de calidad educativa, debido a los factores físicos: carencia de mobiliario adecuado, falta de material educativo y falta de conocimientos innovadores.

**CUADRO Nº 11**  
**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
F2	Docentes capacitados y especializados con títulos de cuarto nivel						
F6	Rigurosidad en los procesos de selección de nuevos maestrantes						
F10	Procesos administrativos eficientes						
D1	Escasa priorización del “aprender a aprender” en el proceso de interaprendizaje.						
D2	Poca potencialización de las capacidades de los estudiantes						
D3	Deficientes actividades académicas en el campo operativo						
D5	Desorientación de algunos de los contenidos curriculares						
D6	Pedagogía y didáctica tradicionales en el manejo de los módulos						
D9	Falta de estrategias de motivación para lograr la integración de los estudiantes de posgrado						
F1	Ofertas académicas innovadoras que respondan a las necesidades del mercado ocupacional						
F3	Mallas curriculares de vanguardia						
F5	Horarios académicos flexibles a las necesidades de los clientes						
F7	Imagen corporativa elevada						
F8	Costos accesibles						
D7	Escaso dominio de los maestrantes en el uso de N’TICs e idiomas extranjeros						
D8	Déficit de canales de información para la coordinación de actividades académicas						
D10	Subutilización de plataforma y biblioteca virtual						
F9	Convenios internacionales						
D4	No existen procesos de inserción de los maestrantes graduados en el campo ocupacional						
F4	Infraestructura moderna y funcional adecuada a las necesidades actuales						
<b>TOTAL</b>		2	7	2	3	6	20
<b>PORCENTAJES</b>		10%	35%	10%	15%	30%	100%

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

4.3. Análisis de Involucrados

CUADRO Nº 12  
MATRIZ DE INVOLUCRADOS

Grupo Involucrado	Subgrupo	Perspectivas	Necesidades	Demandas
Autoridades	Rector	Altos niveles en la gestión administrativa, contable y disciplinaria	Capacitación personalizada	Compromiso
	Vicerrector	Prestigio Institucional frente a instituciones similares	Buen desempeño laboral	Eficiencia
	Director de Posgrados	Altos índices de calidad educativa	Planta docente calificada	Capacitación continua
Personal Administrativo	Secretaria	Cumplimiento cabal de funciones	Facilidad de requerimientos	Reconocimiento
	Coordinadores de los distintos programas de Maestría	Asistencia, orientación y coordinación de actividades referentes a las Maestrías	Información actualizada de todo lo correspondiente a posgrados	Responsabilidad

Docentes	Docentes	Metodología de enseñanza acorde a las exigencias actuales	Capacitación permanente	Motivación
Estudiantes	Estudiantes	Cumplimiento de los reglamentos, disposiciones y tareas establecidas	Educación de calidad y respaldo institucional	Reconocimiento
Instituciones controladoras	Gubernamentales	Incremento de presupuesto	Gestión	Equipamiento
	No gubernamentales	Promoción de la investigación	Satisfacción necesidades estudiantiles	Apoyo institucional
Universidades	Nacionales	Alianza estratégica	Ranking institucional	Compromiso
	Internacionales	Intercambio académico	Universidad reconocida a nivel nacional	Concordancia

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

A través del uso de la herramienta llamada Matriz de Involucrados se ha analizado a cada uno de los actores que contribuyen, son afectados o tienen influencia sobre la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de dentro de este Cotopaxi, elaborando inicialmente una Red de Involucrados. (Anexo 7)

Los estudiantes son los principales actores dentro de este proceso ya que son los afectados directos y con el cumplimiento de los reglamentos, disposiciones y tareas establecidas conseguirán obtener una educación de calidad.

Los actores secundarios son quienes lideran el proceso, entonces las Autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi son una pieza clave ya que ellos específicamente trabajan por alcanzar altos niveles en la gestión administrativa, contable y disciplinaria; y esto fortalece el Prestigio Institucional y por consecuencia se consiguen altos índices de calidad educativa. Además, el personal Administrativo con un alto grado de responsabilidad cumple cabalmente sus funciones en todo lo referente a las Maestrías. Un grupo importante dentro de esta categoría son los docentes porque a través de una capacitación permanente son los encargados de motivar a los maestrantes utilizando una metodología de enseñanza acorde a las exigencias actuales.

Finalmente los actores externos no están directamente involucrados pero afectan tanto positiva como negativamente en el proceso, es importante considerar en este grupo a las Instituciones controladoras tanto Gubernamentales como no gubernamentales de quienes puede depender el incremento del presupuesto y la promoción de la investigación; y finalmente las Universidades tanto nacionales como internacionales también cumplen un papel importante ya que se pueden hacer alianzas estratégicas o intercambios académicos que contribuyan al enriquecimiento académico.

En este estudio se encontraron varios inconvenientes que fueron plasmados en un árbol de problemas. (Anexo 8)

4.4. Análisis de la Competencia

CUADRO N° 13

CUADRO COMPARATIVO UTC-UNIVERSIDADES CERCANAS

Factores de Análisis	Instituciones																							
	UTC				UTA				UTI				PUCESA				ESPE				UTPL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Calidad de Docentes		X					X		X							X								
Oferta Académica		X				X			X							X								X
Uso de las TIC's	X							X				X								X				X
Convenios Internacionales		X						X												X				X
Infraestructura	X							X				X												X
<b>TOTAL</b>	2	3	0	0	0	0	5	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	2	1
<b>PORCENTAJES</b>	40%	60%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	40%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	40%	20%	0%	0%	0%	40%	40%	20%
<b>Conclusión:</b>	<p>Haciendo un análisis de resultados se puede concluir que en el Centro del País la Escuela Politécnica del Ejército destaca en cuanto al área de Posgrado, mostrándose de un manera competitiva al momento de satisfacer las necesidades del entorno educativo; la Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra en el camino hacia la excelencia, es importante continuar en esta tarea sin desistir para poder cumplir con las expectativas de planteadas.</p>																							

Fuente: Entrevistas aplicadas en cada Universidad (Anexo 9)

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. – Investigadora

## CUADRO Nº 14

### MATRIZ FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>F1. Ofertas académicas innovadoras que respondan a las necesidades del mercado ocupacional.</p> <p>F2. Docentes capacitados y especializados con títulos de cuarto nivel.</p> <p>F3. Mallas curriculares de vanguardia.</p> <p>F4. Infraestructura moderna y funcional adecuada a las necesidades actuales.</p> <p>F5. Horarios académicos flexibles a las necesidades de los clientes.</p> <p>F6. Rigurosidad en los procesos de selección de nuevos maestrantes.</p> <p>F7. Imagen corporativa elevada.</p> <p>F8. Costos accesibles.</p> <p>F9. Convenios internacionales.</p> <p>F10. Procesos administrativos eficientes.</p>	<p>D1. Escasa priorización del “aprender a aprender” en el proceso de interaprendizaje.</p> <p>D2. Poca potencialización de las capacidades de los estudiantes.</p> <p>D3. Deficientes actividades académicas en el campo operativo.</p> <p>D4. No existen procesos de inserción de los maestrantes graduados en el campo ocupacional.</p> <p>D5. Desorientación de algunos de los contenidos curriculares.</p> <p>D6. Pedagogía y didáctica tradicionales en el manejo de los módulos.</p> <p>D7. Escaso dominio de los maestrantes en el uso de N°TICs e idiomas extranjeros.</p> <p>D8. Déficit de canales de información para la coordinación de actividades académicas.</p> <p>D9. Falta de estrategias de motivación para lograr la integración de los estudiantes de posgrado.</p> <p>D10. Subutilización de plataforma y biblioteca virtual.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>O1. Convenios con Universidades Extranjeras.</p> <p>O2. Convenios entre la UTC e Instituciones del sector Público y Privado para gestionar aprendizaje en el campo laboral.</p> <p>O3. La vinculación con la comunidad propuesta por la ley de Educación.</p> <p>O4. Acelerado desarrollo tecnológico y académico en el entorno mundial.</p> <p>O5. Necesidad de capacitación y actualización permanente para el crecimiento profesional.</p> <p>O6. Nuevas exigencias de inserción laboral.</p> <p>O7. Requerimiento de polifuncionalidad profesional para el mejor desempeño en cargos de supervisión y asesoramiento.</p> <p>O8. Política de Estado que exige Maestría para ser servidor público y ascensos de escalafón en base a la meritocracia.</p> <p>O9. Sistema de Becas establecido por el SENESCYT.</p> <p>O10. Modernización del estado.</p>	<p>A1. Presencia de programas internacionales de posgrados.</p> <p>A2. Competencia de ofertas académicas de posgrado en las IES.</p> <p>A3. Sobreoferta de ciertos programas de posgrados a nivel nacional.</p> <p>A4. Ofertas académicas virtuales de posgrados.</p> <p>A5. Becas de estudio para el extranjero.</p> <p>A6. Demanda creciente insatisfecha en algunos programas de posgrado.</p> <p>A7. Sistema de Evaluación y Acreditación para los departamentos de Posgrado.</p> <p>A8. Bajo desempeño laboral de los egresados de Posgrados de la UTC.</p> <p>A9. Ambiente, entorno laboral y profesional exigente y cambiante.</p> <p>A10. Acelerada demanda de actualización de N°TICs e Idiomas extranjeros.</p>

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

## **5. Direccionamiento Estratégico:**

### **Misión:**

Formar profesionales humanistas y de calidad; con elevado nivel académico, científico y tecnológico; sobre la base de principios de solidaridad, justicia, equidad y libertad; generar y difundir el conocimiento, la ciencia, el arte y la cultura a través de la investigación científica; vincular a la sociedad para contribuir a la transformación socio-económica del país.

### **Visión:**

Ser líderes a nivel nacional en la formación integral de profesionales críticos, solidarios y comprometidos con el cambio social; en la ejecución de proyectos de investigación que aporten a la solución de los problemas de la región y del país, en un marco de alianzas estratégicas nacionales e internacionales; dotado de infraestructura física y tecnológica moderna, de una planta docente y administrativa de excelencia; que mediante un sistema integral de gestión permitirá garantizar la calidad de sus procesos y alcanzar reconocimiento social.

## Operacionalización de la Filosofía Institucional:

**CUADRO N° 15**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LA MISIÓN**

<b>MISIÓN</b>				
Formar profesionales humanistas y de calidad; con elevado nivel académico, científico y tecnológico; sobre la base de principios de solidaridad, justicia, equidad y libertad; generar y difundir el conocimiento, la ciencia, el arte y la cultura a través de la investigación científica; vincular a la sociedad para contribuir a la transformación socio-económica del país.				
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DIRECTRIZ</b>	<b>INDICADORES DE IMPACTO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>VALOR IDEAL</b>
Formación integral de profesionales	Formar profesionales humanistas y de calidad con principios de solidaridad, justicia, equidad y libertad	Porcentaje de maestrantes graduados	Número de maestrantes que inician el programa/ Número de maestrantes graduados	Al menos el 80% de loa maestrantes culminan el programa de posgrado
		Porcentaje de docentes con título PHD	Número de docentes PHD/ Número de docentes de la Unidad de Posgrado	El 60 %del austro docente cuenta con título de PHD.
Desarrollo de la investigación científica	Generación y difusión el conocimiento, la ciencia, el arte y la cultura a través de la investigación científica	Número de proyectos ejecutados	Número de proyectos ejecutados	Al menos 30 proyectos de investigación por año
		Número de publicaciones científicas realizadas	Número de artículos científicos publicados	Anual mente se publican 25 artículos científicos
			Número de libros escritos y publicados	Anualmente se publican 40 libros
Vinculación con la sociedad	La unidad de Posgrados se vincula con la sociedad para contribuir a la transformación socio-económica del país.	Programas de vinculación desarrollados	Número de programas de vinculación desarrollados	Anualmente se ejecutan 25 programas de vinculación

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**CUADRO N° 16**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VISIÓN**

<b>VISIÓN</b>				
Ser líderes a nivel nacional en la formación integral de profesionales críticos, solidarios y comprometidos con el cambio social; en la ejecución de proyectos de investigación que aporten a la solución de los problemas de la región y del país, en un marco de alianzas estratégicas nacionales e internacionales; dotado de infraestructura física y tecnológica moderna, de una planta docente y administrativa de excelencia; que mediante un sistema integral de gestión permitirá garantizar la calidad de sus procesos y alcanzar reconocimiento social.				
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DIRECTRIZ</b>	<b>INDICADORES DE IMPACTO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>VALOR IDEAL</b>
Liderazgo en el sistema de educación post grado	Líder a nivel nacional en la formación integral de profesionales críticos, solidarios y comprometidos con el cambio social; en la ejecución de proyectos de investigación que aporten a la solución de los problemas de la región y del país	Prestigio institucional	Población que califica a la Unidad de posgrado de la UTC como de calidad/ Población del centro del país	Se obtienen al menos 60 puntos de cumplimiento en el modelo de evaluación de CEAACES
Desarrollo de infraestructura física y tecnológica	Campus universitario moderno y dotado de tecnología de punta	Calidad de aulas y laboratorios	Número de estudiantes por aulas Número de laboratorios	20 estudiantes por aula
Talento Humano competente	Docentes con perfil profesional PHD	Formación docente	Número de docentes con formación PHD	Al 2018 el 90% de los docentes certifican un título de doctorado - PHD
Sistema integral de gestión	Calidad de los procesos administrativos y de investigación y reconocimiento social	Porcentaje de eficiencia en el cumplimiento de planes y programas institucionales	Número de proyectos cumplidos / Número de proyectos planificados	Al menos el 90% de eficiencia en el cumplimiento de planes y programas institucionales.

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

## **Valores y Principios:**

La Unidad de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se regirá por los principios y valores determinados en la Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, y son los siguientes:

**Actitud Científica:** La comunidad universitaria pone de manifiesto su deseo de saber, de conocer el mundo y los fenómenos por sus causas, se constituye en el deseo de investigar; consideramos que la educación tiene como misión más trascendente conocer científicamente la realidad para transformarla.

**Creatividad:** La educación en la Unidad de Posgrado de la UTC, estimula y alienta la creación, la originalidad, la invención, la iniciativa; para lograr la independencia intelectual y cultural.

**Calidad Académica:** Formamos integralmente a los maestrantes, con elevado rigor académico, científico y tecnológico, con capacidad crítica, reflexiva, y sensibilidad humana. La calidad es la premisa de nuestro trabajo, buscamos optimizar el tiempo y los recursos, orientando nuestros mejores esfuerzos para cumplir adecuadamente con los fines de la educación superior.

**Humanismo:** Ser humanista significa comprender las necesidades y aspiraciones de los demás para conjuntamente resolver sus dificultades. La educación en los programas ofertados por la Unidad de Posgrado de la UTC ubica especial interés en la formación humanista de sus estudiantes.

**Conciencia Social:** Generamos un alto nivel de conciencia sobre nuestra realidad a través de un proceso de reflexión crítico y autocrítico, que permita defender nuestros derechos de pensamiento y acción para transformar la sociedad actual por una más justa y digna. Sentimos preocupación por la situación apremiante que atraviesa nuestro país. Nos colocamos del lado de los pueblos en su anhelo de cambio.

**Identidad Nacional:** Somos defensores de la cultura y autenticidad de nuestros pueblos, expresada en el arte, la música, las tradiciones, la forma de ser de nuestros pueblos. Reconocemos la diversidad y la riqueza de nuestras culturas, fruto del aporte del pueblo mestizo, de los pueblos indígenas y del pueblo negro. Formamos hombres y mujeres que promueven la afirmación y defensa de los valores del Ecuador, como país multinacional, multiétnico y pluricultural. Propiciamos la interculturalidad sobre principios de respeto mutuo y equidad entre las culturas del país y de éstas con la cultura universal.

**Patriotismo:** Proponemos conocer y entender el Ecuador, su historia, sus pueblos y culturas, sus valores y virtudes. Asumimos que la defensa de la soberanía nacional es un deber de todos los ecuatorianos. Amar a la patria significa ahora denunciar y enfrentar el saqueo de nuestros recursos, es contribuir a romper la dependencia económica, política, científica y tecnológica que sufre el país y que nos conduce al atraso y la pobreza. Contribuimos en la brega de los pueblos por alcanzar una Patria independiente y soberana.

**Solidaridad:** Frente a un sistema que promueve el egoísmo, el personalismo y el utilitarismo, la acumulación y concentración de la riqueza; educamos para la solidaridad como un valor profundamente humano, presente en la identidad de nuestros pueblos y sin duda un rasgo distintivo de un mundo nuevo y fraterno. Propondemos el reconocimiento del ser humano como elemento sustancial del desarrollo colectivo, dejando a un lado el individualismo, el egoísmo, el utilitarismo, profundizando los lazos de fraternidad y unidad.

**Libertad:** Educamos para la libertad. La asumimos como la esencia fundamental de la autodeterminación de los pueblos, con ello propugnamos la vigencia plena de los derechos humanos, respetando la libertad de expresión artística y científica, oponiéndonos a la tiranía, a la desigualdad social, a la explotación y opresión, a la discriminación étnica, cultural y la segregación de género . Además a la libertad la concebimos como la participación en acciones y toma de decisiones.

**Honestidad:** Mantenemos actitudes honestas dentro y fuera de la universidad, rechazando la corrupción, el fraude y todo accionar negativo y conductas inapropiadas. Somos ejemplos ante la población ecuatoriana y en particular, la cotopaxense; defendemos las ideas justas con alto sentido democrático. Nuestro accionar diario está enmarcado en procedimientos diáfanos y transparentes.

**Conciencia Ambiental:** Somos defensores de los recursos naturales, adoptamos medidas prácticas y sencillas para crear y preservar un ambiente sano.

### PROPUESTA DE VALOR

<b>Gestión</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Patrimonio Institucional</b>	<b>Mejoramiento Académico</b>	<b>Capacitación</b>
- Planes de desarrollo	- Proyecto de seguimiento a egresados y autoevaluación institucional	- Registro de utilización de la plataforma virtual	- Recursos físicos, tecnológicos y académicos	- Proyectos de capacitación ejecutados
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
<b>Método de Investigación</b>			<b>Extensión Universitaria</b>	
- Proyectos de Vinculación			- Número de convenios Alcanzados	
<b>VINCULACIÓN</b>				
<b>Método de Investigación</b>		<b>Formación de Investigadores</b>		<b>Compilación Investigativa</b>
- Recopilación de trabajos de investigación		- Porcentaje de utilización de la biblioteca universitaria		- Número de investigaciones realizadas
<b>INVESTIGACIÓN</b>				
<b>Docentes</b>		<b>Estudiantes</b>	<b>Soporte Tecnológico</b>	<b>Currículo</b>
- Evaluación del desempeño docente - Nivel académico docente		- Proyecto de apoyo académico	- Porcentaje de utilización de las N°TICs - Equipamiento tecnológico	- Proyecto de actualización y mejora continua - Actualización curricular
<b>DOCENCIA</b>				

Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

### GRÁFICO N° 1

### **Objetivos estratégicos:**

O.E.1. Formar profesionales eficientes y eficaces con un aval integral científico-tecnológico y humanístico ricos en valores, en concordancia al ámbito y tiempo en el que se desempeñan, siendo altamente competentes, colaborativos e innovadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje, promoviendo el emprendimiento y generación de herramientas de apoyo a la educación en sus distintas modalidades.

O.E.2. Elevar la calidad académica de los estudiantes de la Unidad de Posgrado, a través de la investigación basada en principios científicos, tecnológicos y axiológicos, que permitan concretar el perfil de egreso de los Maestros mediante la formación de competencias profesionales.

O.E.3. Promover la participación directa de los Maestros en actividades de Vinculación con la sociedad inherentes a la práctica de su profesión en conjunto con su especialización, para potenciar las capacidades de la población.

O.E.4. Elevar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa para asegurar el mejoramiento de la calidad académica de la formación profesional en la Unidad de Posgrado.

### **Objetivos operacionales:**

O.OP.1.1. Construir una planta docente con amplia experiencia profesional y académica.

O.OP.1.2. Mejorar el perfil profesional del claustro docente mediante la incorporación de docentes con títulos de Doctorado (PhD) y maestrías, como mecanismo de aseguramiento de la calidad de la educación.

O.OP.1.3. Brindar formación integral científica, tecnológica y humanista.

O.OP.1.4. Contar con laboratorios equipados con la mejor Tecnología de la Información y la Comunicación.

O.OP.1.5. Impulsar el desarrollo de la infraestructura física, tecnológica y de bienestar de la universidad, como soporte para las actividades académicas, administrativas y de investigación.

O.OP.1.6 Fortalecer la práctica del modelo curricular basado en competencias.

O.OP.1.7 Actualizar los componentes curriculares en correspondencia al Reglamento de Régimen Académico, como mecanismo de mejoramiento académico.

O.OP.2.1. Impulsar el diseño de proyectos de investigación de impacto para la región y el país.

O.OP.2.2. Desarrollar actividades de autogestión que permitan el desarrollo de la investigación científica.

O.OP.2.3. Sistematizar la información generada por la investigación como ayuda posterior.

O.OP.3.1. Diseñar programas de vinculación coherentes con las diferentes Maestrías ofertadas.

O.OP.3.2. Desarrollar alianzas estratégicas interinstitucionales mediante la interacción y el intercambio.

O.OP.4.1. Establecer políticas institucionales que permitan el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión.

O.OP.4.2. Emprender procesos de evaluación institucional con fines de mejoramiento.

O.OP.4.3. Optimizar el uso y manejo de los recursos y bienes institucionales.

O.OP.4.4. Desarrollar nuevos servicios universitarios.

O.OP.4.5. Pensar en la actualización permanente de docentes y dicentes para mejorar la Calidad Académica Estudiantil.

## Definición de Estrategias:

### CUADRO N° 17

#### MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS

	Fortalezas	Debilidades
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Convenios con Universidades Extranjeras.            O2. Convenios entre la UTC e Instituciones del sector Público y Privado para gestionar aprendizaje en el campo laboral.            O3. La vinculación con la comunidad propuesta por la ley de Educación.            O4. Acelerado desarrollo tecnológico y académico en el entorno mundial.            O5. Necesidad de capacitación y actualización permanente para el crecimiento profesional.            O6. Nuevas exigencias de inserción laboral.            O7. Requerimiento de polifuncionalidad profesional para el mejor desempeño en cargos de supervisión y asesoramiento.            O8. Política de Estado que exige Maestría para ser servidor</p>	<p>F1. Ofertas académicas innovadoras que respondan a las necesidades del mercado ocupacional.            F2. Docentes capacitados y especializados con títulos de cuarto nivel.            F3. Mallas curriculares de vanguardia.            F4. Infraestructura moderna y funcional adecuada a las necesidades actuales.            F5. Horarios académicos flexibles a las necesidades de los clientes.            F6. Rigurosidad en los procesos de selección de nuevos maestrantes.            F7. Imagen corporativa elevada.            F8. Costos accesibles.            F9. Convenios internacionales.            F10. Procesos administrativos eficientes.</p> <p><b>Estrategias F.O.</b></p> <p>1. Realizar acercamientos con universidades rankeadas y que se encuentren en la lista del SENESCYT.            2. Ofertar eventos de Educación continua en las Instituciones del sector Público y Privado.            3. Realizar eventos de vinculación social adaptando las mallas curriculares a sus necesidades.            4. Adquirir una logística tecnológica (banda ancha, software libre) para las aulas de posgrado.            5. Poner en funcionamiento el entorno virtual de la Universidad para desarrollar eventos académicos on-line.            6. Establecer políticas de admisión en concordancia a las demandas insatisfechas tanto del sector público como del privado.</p>	<p>D1. Escasa priorización del “aprender a aprender” en el proceso de interaprendizaje.            D2. Poca potencialización de las capacidades de los estudiantes.            D3. Deficientes actividades académicas en el campo operativo.            D4. No existen procesos de inserción de los maestrantes graduados en el campo ocupacional.            D5. Desorientación de algunos de los contenidos curriculares.            D6. Pedagogía y didáctica tradicionales en el manejo de los módulos.            D7. Escaso dominio de los maestrantes en el uso de N°TICs e idiomas extranjeros.            D8. Déficit de canales de información para la coordinación de actividades académicas.            D9. Falta de estrategias de motivación para lograr la integración de los estudiantes de posgrado.            D10. Subutilización de plataforma y biblioteca virtual.</p> <p><b>Estrategias D.O.</b></p> <p>1. Invitar a docentes internacionales para capacitar en el modelo emancipador.            2. Poner en práctica el aprendizaje teórico en el campo laboral.            3. Establecer programas permanentes de Vinculación con la Colectividad como eje sustantivo de la Universidad.            4. Capacitar en nuevas habilidades y destrezas, así como optimizar los logros de aprendizaje.            5. Hacer un seguimiento al desarrollo y tratamiento de los módulos y establecer indicadores de cumplimiento.            6. Proponer que en la mayoría de los módulos se considere realizar un tratamiento outdoor.            7. Formar a los estudiantes de posgrado en las N°TICs así como sugerir la verificación de las cuatro destrezas de un idioma</p>

<p>público y ascensos de escalafón en base a la meritocracia. O9. Sistema de Becas establecido por el SENESCYT. O10. Modernización del estado.</p>	<p>7. Orientar la formación profesional de posgrado dentro de la interdisciplinariedad. 8. Realizar convenios institucionales que faciliten el ingreso a un posgrado. 9. Ofertar módulos académicos en el extranjero. 10. Promover la inserción de empleados públicos a programas de posgrado a través de la presentación de la oferta académica a los responsables de mencionadas instituciones.</p>	<p>extranjero a través de la presentación del Toefl. 8. Desarrollar procesos de información y comunicación. 9. Establecer programas de motivación para lograr pertinencia e inducir al sistema de becas. 10. Definir políticas de uso de la plataforma y biblioteca virtual en cada uno de los módulos de las maestrías.</p>
<p><b>Amenazas</b> A1. Presencia de programas internacionales de posgrados. A2. Competencia de ofertas académicas de posgrado en las IES. A3. Sobreoferta de ciertos programas de posgrados a nivel nacional. A4. Ofertas académicas virtuales de posgrados. A5. Becas de estudio para el extranjero. A6. Demanda creciente insatisfecha en algunos programas de posgrado. A7. Sistema de Evaluación y Acreditación para los departamentos de Posgrado. A8. Bajo desempeño laboral de los egresados de Posgrados de la UTC. A9. Ambiente, entorno laboral y profesional exigente y cambiante. A10. Acelerada demanda de actualización de N°TICs e Idiomas extranjeros.</p>	<p><b>Estrategias F.A.</b> 1. Impulsar ofertas académicas que sean competitivas con las internacionales. 2. Fomentar la capacitación externa de intercambio internacional de los docentes para obtener el grado de PhD. 3. Realizar un estudio de mercado y adaptar los requerimientos y necesidades del potencial cliente. 4. Planificar ofertas académicas virtuales. 5. Promover becas de estudio para postulantes de maestría. 6. Levantar información para determinar los programas de posgrados requeridos. 7. Cumplir con los indicadores exigidos por el CEAACES. 8. Realizar un seguimiento a graduados y desarrollar un programa de mejoramiento continuo con miras a fortalecer la formación académica recibida. 9. Fortalecer los convenios internacionales existentes y aperturar otros nuevos. 10. Realizar un programa de capacitación en N°TICs e idiomas extranjeros al área administrativa de posgrados.</p>	<p><b>Estrategias D.A.</b> 1. Realizar programas internacionales de posgrado con pedagogías y didácticas innovadoras. 2. Mejorar los contenidos curriculares en base a logros de aprendizaje. 3. Implementar programas de posgrado orientados a la especialidad. 4. Establecer convenios para prácticas profesionales. 5. Establecer un programa de autoevaluación. 6. Ofertar programas con altos índices de calidad. 7. Fortalecer los conocimientos y procesos en base a las N°TICs. 8. Realizar un programa de mejoramiento continuo en procesos de información y comunicación. 9. Proponer una Planificación curricular acorde a las exigencias actuales. 10. Priorizar el uso de la Plataforma Virtual existente en la Universidad.</p>

**Elaboración:** Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

### **Estrategias-Programas-Proyectos:**

Las estrategias generales que pretenden llevarse a cabo con el propósito de orientar las acciones de toda la comunidad de la Unidad de Posgrado para superar las áreas de mejora, son las siguientes:

P1.1.1. Invitar a docentes internacionales para capacitar en el modelo emancipador.

.2.1. Fomentar la capacitación externa de intercambio internacional de los docentes para obtener el grado de PhD.

P1.3.1. Capacitar en nuevas habilidades y destrezas, así como optimizar los logros de aprendizaje.

P1.3.2. Realizar programas internacionales de posgrado con pedagogías y didácticas innovadoras.

P1.4.1. Poner en funcionamiento el entorno virtual de la Universidad para desarrollar eventos académicos on-line.

P1.4.2. Fortalecer los conocimientos y procesos en base a las N'TICs.

P1.5.1. Realizar un programa de mejoramiento continuo en procesos de información y comunicación.

P1.6.1. Establecer políticas de admisión en concordancia a las demandas insatisfechas tanto del sector público como del privado.

P1.6.2. Realizar convenios institucionales que faciliten el ingreso a un posgrado.

P1.6.3. Ofertar módulos académicos en el extranjero.

P1.6.4. Hacer un seguimiento al desarrollo y tratamiento de los módulos y establecer indicadores de cumplimiento.

P1.6.5. Proponer que en la mayoría de los módulos se considere realizar un tratamiento outdoor.

P1.7.1. Mejorar los contenidos curriculares en base a logros de aprendizaje.

P2.1.1. Orientar la formación profesional de posgrado dentro de la interdisciplinariedad.

P2.2.1. Definir políticas de uso de la plataforma y biblioteca virtual en cada uno de los módulos de las maestrías.

P2.3.1. Desarrollar procesos de información y comunicación.

P3.1.1. Realizar eventos de vinculación social adaptando las mallas curriculares a sus necesidades.

P3.1.2. Poner en práctica el aprendizaje teórico en el campo laboral.

P3.1.3. Establecer programas permanentes de Vinculación con la Colectividad como eje sustantivo de la Universidad.

P3.2.1. Ofertar eventos de Educación continua en las Instituciones del sector Público y Privado.

P3.2.2. Promover la inserción de empleados públicos a programas de posgrado a través de la presentación de la oferta académica a los responsables de mencionadas instituciones.

P4.1.1. Realizar acercamientos con universidades rankeadas y que se encuentren en la lista del SENESCYT.

P4.1.2. Establecer programas de motivación para lograr pertinencia e inducir al sistema de becas.

P4.1.3. Impulsar ofertas académicas que sean competitivas con las internacionales.

P4.1.4. Realizar un estudio de mercado y adaptar los requerimientos y necesidades del potencial cliente.

P4.1.5. Fortalecer los convenios internacionales existentes y aperturar otros nuevos.

P4.1.6. Establecer convenios para prácticas profesionales.

P4.1.7. Ofertar programas con altos índices de calidad.

P4.2.1. Levantar información para determinar los programas de posgrados requeridos.

P4.2.2. Cumplir con los indicadores exigidos por el CEAACES.

P4.2.3. Realizar un seguimiento a graduados y desarrollar un programa de mejoramiento continuo con miras a fortalecer la formación académica recibida.

P4.2.4. Establecer un programa de autoevaluación.

P4.3.1. Priorizar el uso de la Plataforma Virtual existente en la Universidad.

P4.4.1. Adquirir una logística tecnológica (banda ancha, software libre) para las aulas de posgrado.

P4.4.2. Planificar ofertas académicas virtuales.

P4.4.3. Implementar programas de posgrado orientados a la especialidad.

P4.5.1. Formar a los estudiantes de posgrado en las N'TICs así como sugerir la verificación de las cuatro destrezas de un idioma extranjero a través de la presentación del Toefl.

P4.5.2. Promover becas de estudio para postulantes de maestría.

P4.5.3. Realizar un programa de capacitación en N'TICs e idiomas extranjeros al área administrativa de posgrados.

P4.5.4. Proponer una Planificación curricular acorde a las exigencias actuales.

## 6. Operacionalización Estratégica

### CUADRO N° 18

#### MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

##### Función o Eje Estratégico: Docencia

Objetivo estratégico	Ámbito	Objetivos operativos	Indicadores	Metas	Programas, proyectos y actividades	Responsable	Programación plurianual				
							2014	2015	2016	2017	2018
O.E.1 Formar profesionales eficientes y eficaces con un aval integral científico-tecnológico y humanístico ricos en valores, en concordancia al ámbito y tiempo en el que se desempeñan, siendo altamente competentes, colaborativos e innovadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje, promoviendo el emprendimiento y generación de herramientas de apoyo a la educación en sus distintas modalidades.	DOCENTES	O.OP.1.1 Construir una planta docente con amplia experiencia profesional y académica.	Evaluación del desempeño docente.	Mejorar la calidad académica de los diferentes programas de posgrados a partir del 2014.	PROGRAMA I: CAPACITACIÓN DOCENTE  P.1.1.1. Invitar a docentes internacionales para capacitar en el modelo emancipador.	Autoridades	X	X	X	X	X
		O.OP.1.2. Mejorar el perfil profesional del claustro docente mediante la incorporación de docentes con títulos de Doctorado (PhD) y maestrías, como mecanismo de aseguramiento de la calidad de la educación.	Nivel Académico Docente.	Hasta 2015 al menos el 10% del claustro docente certifica título de doctorado o PhD.	P.1.2.1. Fomentar la capacitación externa de intercambio internacional de los docentes para obtener el grado de PhD.	Autoridades	X	X	X	X	X

	ESTUDIANTES	O.OP.1.3 Brindar formación integral científica, tecnológica y humanista.	Proyecto de apoyo académico.	Formar al menos al 70% de maestrantes como profesionales críticos, éticos y proactivos, que respeten la integridad del ser humano.	PROGRAMA 2: CAPACITACIÓN INTEGRAL ORIENTADA A MAESTRANTES	Autoridades y Docentes	X	X	X	X	X	X
					P1.3.1. Capacitar en nuevas habilidades y destrezas, así como optimizar los logros de aprendizaje.							
					P1.3.2 Realizar programas internacionales de posgrado con pedagogías y didácticas innovadoras.	Autoridades	X	X	X	X	X	X
	SOPORTE TECNOLÓGICO	O.OP.1.4 Contar con laboratorios equipados con la mejor Tecnología de la Información y la Comunicación.	Porcentaje de utilización de las N°TICs.	A partir del 2014 mejorar la comunicación agilizando procesos y adaptándose a requerimientos vanguardistas.	PROGRAMA 3: UTILIZACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN							
					P1.4.1 Poner en funcionamiento el entorno virtual de la Universidad para desarrollar eventos académicos on-line.	Autoridades	X					





### Función o Eje Estratégico: Investigación

Objetivo estratégico	Ámbito	Objetivos operativos	Indicadores	Metas	Programas, proyectos y actividades	Responsable	Programación plurianual			
							2014	2015	2016	2017
O.E.2 Elevar la calidad académica de los estudiantes de la Unidad de Posgrado, a través de la investigación basada en principios científicos, tecnológicos y axiológicos, que permitan concretar el perfil de egreso de los Maestros mediante la formación de competencias profesionales.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	O.OP.2.1 Impulsar el diseño de proyectos de investigación de impacto para la región y el país.	Recopilación de trabajos de investigación.	Cultivar en al menos el 80% de los Maestros el interés por la investigación.	PROGRAMA 1: SISTEMA DE INVESTIGACIÓN					
					P2.1.1 Orientar la formación profesional de posgrado dentro de la interdisciplinariedad.	X				
					PROGRAMA 2: APOYO ACADÉMICO Y ACOMPAÑAMIENTO ESTUDIANTIL					
		O.OP.2.2 Desarrollar actividades de autogestión que permitan el desarrollo de la investigación científica.	Porcentaje de utilización de la biblioteca universitaria.	Motivar al 100% de los Maestros a alimentar la inquietud por emprender proyectos de investigación.	P2.2.1 Definir políticas de uso de la plataforma y biblioteca virtual en cada uno de los módulos de las maestrías.	Centro de investigación y Docentes	X			
		O.OP.2.3 Sistematizar la información generada por la investigación como ayuda posterior.	Número de investigaciones realizadas.	Publicar el 100% de los resultados de las investigaciones realizadas por los Maestros.	PROGRAMA 3: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN					
	COMPILACIÓN INVESTIGATIVA				P2.3.1 Desarrollar procesos de información y comunicación.	Autoridades y Centro de investigación	X	X	X	X

## Función o Eje Estratégico: Vinculación

Objetivo estratégico	Ámbito	Objetivos operativos	Indicadores	Metas	Programas, proyectos y actividades	Responsable	Programación plurianual			
							2014	2015	2016	2017
O.E.3 Promover la participación directa de los Maestros en actividades de Vinculación con la sociedad inherentes a la práctica de su profesión en conjunto con su especialización, para potenciar las capacidades de la población.	SISTEMA DE VINCULACIÓN	O.OP.3.1 Diseñar programas de vinculación coherentes con las diferentes Maestrías ofertadas.	Proyectos de Vinculación	Conseguir sinergia entre al menos el 70% de los Maestros y la Sociedad.	PROGRAMA 1: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD					
					P3.1.1 Realizar eventos de vinculación social adaptando las mallas curriculares a sus necesidades.	X	X	X	X	X
					P3.1.2 Poner en práctica el aprendizaje teórico en el campo laboral.	X	X	X	X	X
					P3.1.3 Establecer programas permanentes de Vinculación con la Colectividad como eje sustantivo de la Universidad.	Autoridades		X	X	X
					PROGRAMA 2: EXTENSIÓN UNIVERSITARIA E INSERCIÓN					
					P3.2.1 Ofertar eventos de Educación continua en las Instituciones del sector Público y Privado.	Autoridades		X	X	X
	EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	O.OP.3.2 Desarrollar alianzas estratégicas interinstitucionales mediante la interacción y el intercambio.	Número de convenios alcanzados.	Compartir beneficios entre el 100% de los Maestros y los sectores sociales poniendo de manifiesto la estrategia "ganar-ganar".						



P4.1.4 Realizar un estudio de mercado y adaptar los requerimientos y necesidades del potencial cliente.	Administrativos	X	X	X	X	X	X	
		P4.1.5 Fortalecer los convenios internacionales existentes y aperturar otros nuevos.	Autoridades		X	X	X	X
		P4.1.6 Establecer convenios para prácticas profesionales.	Autoridades			X	X	X
		P4.1.7 Ofertar programas con altos índices de calidad.	Autoridades			X	X	X
PROGRAMA 2: EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		A partir del 2014 mejorar los procesos y alcanzar la excelencia para conseguir la acreditación del CEAACES.						
P4.2.1 Levantar información para determinar los programas de posgrados requeridos.	Administrativos	X	X	X	X	X	X	
P4.2.2 Cumplir con los indicadores exigidos por el CEAACES.	Autoridades, Administrativos, Docentes y Docentes	X	X	X	X	X	X	
O.OP.4.2 Emprender procesos de evaluación institucional con fines de mejoramiento.	EVALUACIÓN							





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

**ABASCAL, Francisco. 2004.** *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico.* Madrid.España : Editorial ESIC, 2004.

**ABATEDAGA, Nidia. 2008.** *COMUNICACIÓN. Epistemología y metodologías para planificar por consensos.* Córdoba-Argentina : Editorial Brujas, 2008.

**ALLES, Martha. 2006.** *Selección por Competencia.* Buenos Aires-Argentina : Editorial Granica S.A., 2006.

**AMAYA, Jairo. 2008.** *Gerencia. Planeación & Estrategia.* Colombia : Editorial Universidad Santo Tomás, 2008.

**ARANDA, Alcides. 2000.** *Planificación Estratégica Educativa.* Loja-Ecuador : Cosmos, 2000. ISBN-9978.

**ATEHORTÚA, Federico. 2008.** *Sistema de gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo.* Medellín-Colombia : Editorial Universidad de Antioquía, 2008.

**AUMAGE, Maurice. 1979.** *Guía práctica de la organización administrativa.* Barcelona-España : Editores Técnicos Asociados S.A., 1979. ISBN 84-7146-187-0.

**BORELLO, Antonio. 1994.** *Guías de gestión de la pequeña empresa. EL PLAN DE NEGOCIOS.* Madrid-España : Editorial Diaz de Santos, 1994.

**BUSTAMANTE, Ramón. 2005.** *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas.* Colombia : Editorial Universidad de Antioquía, 2005.

**CANDAMIL, María del Socorro. 2004.** *Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social.* Manizales-Colombia : Editorial Universidad de Caldas, 2004.

**CARRIÓN, Juan. 2007.** *Estrategia de la visión a la acción.* Madrid-España : ESIC, 2007.

**CASTRO, Macarena. 2005.** *Actividades Clasificadas, Medio Ambiente y Residuos Sólidos Urbanos.* Madrid-España : Editorial LA LEY-ACTUALIDAD, S.A., 2005. pág. 78.

**DAVID, Fred. 2003.** *Conceptos de administración estratégica.* México : PEARSON EDUCACIÓN, 2003.

**FONTALVO, Tomás. 2010.** *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008.* España : Eumed, 2010.

**GARCÍA, Jesús. 2007.** *MOTIVACIÓN: Haga que lo Hagan.* Madrid-España : Gráficas Marcar, S.A., 2007. ISBN-13: 978-84-96743-229.

**MARTÍNEZ, Daniel. 2005.** *la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* España : Edigrafos, 2005.

**MARTOS, Fernando. 2006.** *Cuerpo de gestión administrativa.* España : Editorial Mad, S.L., 2006.

**MONDY, Wayne. 2005.** *Administración de recursos humanos.* México : Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2005.

**MUÑIZ, Luis. 2003.** *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.* Barcelona-España : Liberdúplex, 2003.

**NARANJO, Galo. 2004.** *Tutoría de la Investigación Científica.* Quito-Ecuador : DIEMERINO, 2004.

**RAMÍREZ, César. 2004.** *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas.* México : Limusa, 2004. ISBN 968-18-6353-4.

**REIS, Paulo. 2007.** *Evaluación de Desempeño.* Madrid-España : Editorial VERLAG DASHÖFER Ediciones Profesionales, S.LL.U., 2007.

**ROBBINS, Stephen. 2005.** *Administración.* México : PEARSON EDUCACIÓN, 2005. ISBN: 970-26-0555-5.

**SAGI-VELA, Luis. 2004.** *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización.* Madrid-España : Editorial ESIC, 2004.

**SALLENAVE, Jean-Paul. 1985.** *Gerencia y planeación estratégica.* Colombia : Editorial Norma S.A., 1985. ISBN: 958-04-0038-5.

**STONER, James. 1996.** *Administración.* México : Pearson Educación, 1996. ISBN O-13-108747-9.

**TINAJERO, Cristian. 2011.** *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.* Latacunga-Ecuador : s.n., 2011.

**VAN-DER HOFSTADT, Carlos. 2006.** *Competencias y Habilidades profesionales para universitarios.* Madrid-España : Editorial Diaz de Santos, 2006.

**VERAS, Miguelina. 2005.** *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana.* República Dominicana : Editorial Universidad INTEC, 2005.

**YÉPEZ, Edison. 2010.** *Investigación Científica Paso a Paso*. Bogotá-Colombia : Norma, 2010.

**ZAMBRANO, Adalberto. 2007.** *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas-Venezuela : Editorial Texto C.A., 2007.

### **Netgrafía**

LICONA, ANGEL. *Planeación Estratégica y Prospectiva de una Unidad Académica> el caso de la Facultad de Economía 2002-2003* [en línea]. Colima: Universidad de Colima, 2003. [consultado en el 2014]. Disponible en: [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/Angel%20Licona%20Michel.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Angel%20Licona%20Michel.pdf)

*Enfoque de planeación estratégica situacional. (PES)* [en línea]. [citado en el 2014]. Disponible en internet: [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/noticias\\_portada/vinculo\\_abajo/ed\\_salud/segunda\\_semana/enfoque.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/noticias_portada/vinculo_abajo/ed_salud/segunda_semana/enfoque.pdf)

*Gestión administrativa* [en línea]. [citado en el 2014]. Disponible en internet: [http://www.icdf.org.tw/web\\_pub/20040920142808%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E7%AB%A0-1.pdf](http://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920142808%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E7%AB%A0-1.pdf)

*Módulo Gestión del Talento Humano* [en línea]. [citado en el 2014]. Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

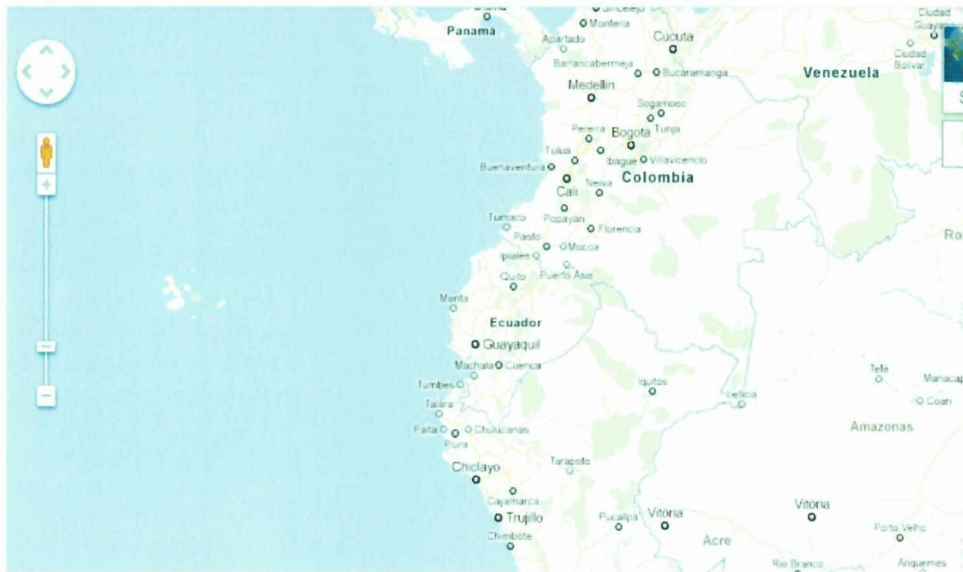
*Proceso de evaluación del Recurso Humano* [en línea]. Universidad Nacional de San Martín–Tarapoto. 2004 [citado en el 2014]. Disponible en internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenoperacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoperacional/)

# ANEXOS

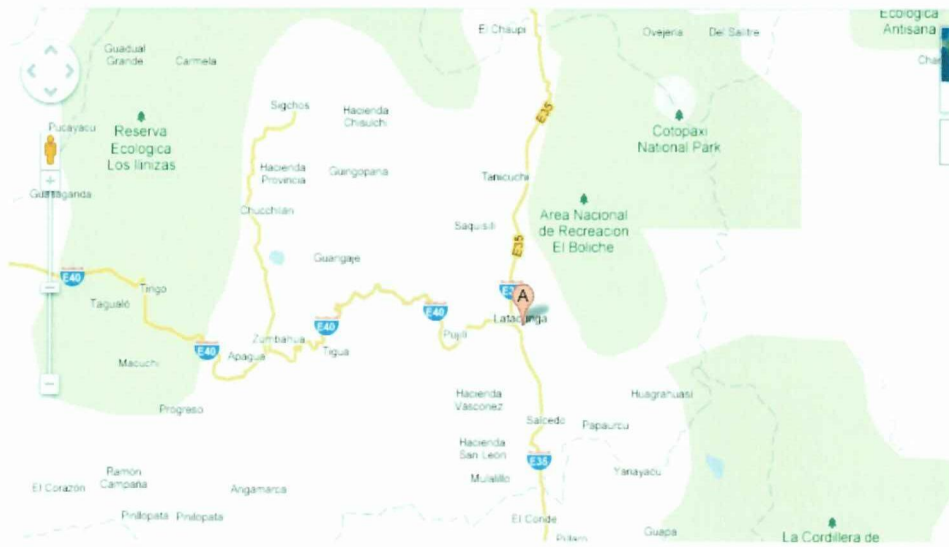
## Anexo 1

### Gráficos de aproximación

- Ecuador:



- Latacunga:



## Anexo 2

### Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UTC

#### CAPITULO I

#### DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**Artículo 1.- OBJETIVO.-** El presente Estatuto promueve el desarrollo y fortalecimiento institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, mediante la implantación de la Administración de Procesos como una herramienta de gestión, en concordancia con los sistemas de organización vigentes, acogidas por el Estado, que permitan agilizar los procedimientos administrativos y técnicos, que posibilite el trabajo en equipo, la orientación al cliente-servicio, el compromiso y el empoderamiento del talento humano en su puesto para lograr calidad en los servicios educativos y especializados que oferta a la sociedad, así como eficacia, eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos institucionales, manteniendo una estructura ágil, flexible y acorde a las necesidades de desarrollo de la institución y del país.

**Artículo 2.- NATURALEZA:** La Universidad Técnica de Cotopaxi es una institución de Educación Superior, con personería jurídica de Derecho Público, con autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica responsable, laica, sin fines de lucro, creada mediante Ley promulgada en el Registro Oficial No. 618 del 24 de enero de 1995.

Su estructura orgánica se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento y leyes conexas, los Reglamentos del Consejo de Educación Superior, la Secretaria Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (CEAACES) y sus Resoluciones, el Estatuto Orgánico y Reglamento General de la Universidad, los Reglamentos, Normativas e Instructivos; y, las resoluciones

que adopten sus Organismos de Gobierno Colegiados y las Autoridades Universitarias, en el ámbito de su competencia. Se alinea con la misión y visión institucional establecida en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional; que con un enfoque de procesos que generan valor, contribuye al logro de los objetivos institucionales.

**Artículo 3.- MISIÓN.-** La Universidad “Técnica de Cotopaxi”, es pionera en desarrollar una educación para la emancipación; forma profesionales humanistas de alto nivel académico, científico y tecnológico; sobre la base de los principios de solidaridad, justicia, equidad y libertad; genera y difunde el conocimiento, la ciencia, el arte y la cultura a través de la investigación científica; y se vincula con la sociedad para contribuir a la transformación social-económica del país.

**Artículo 4.- VISIÓN.-** Ser una universidad acreditada y líder a nivel nacional en la formación integral de profesionales críticos, solidarios y comprometidos con el cambio social; en la ejecución de proyectos de investigación que aporten a la solución de los problemas de la región y del país, en un marco de alianzas estratégicas nacionales e internacionales; dotada de infraestructura física y tecnológica moderna, de una planta docente y administrativa de excelencia; que mediante un sistema integral de gestión le permite garantizar la calidad de sus procesos y alcanzar reconocimiento social.

**Artículo 5.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-** Además de los consagrados en la Constitución y la Ley Orgánica de Educación, son objetivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi:

1. Desarrollar la formación de los estudiantes, con base humanística, científica-técnica, al más alto nivel académico, respetuosos de los derechos humanos, la equidad de género, la interculturalidad, el entorno ambiental; con pensamiento crítico y conciencia social, que contribuyan al desarrollo del país.

2. Fortalecer la actividad investigativa, de forma tal que permita crear y ampliar el conocimiento científico y tecnológico, así como diagnosticar la problemática social, cultural, económica y productiva de la región y del país para incidir en su desarrollo.

3. Impulsar la vinculación con la sociedad, a través de la extensión universitaria, la difusión cultural, la transferencia científica y tecnológica, la educación continua y popular para potenciar las capacidades de la población.

4. Elevar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional mediante sistemas de dirección, que garanticen la calidad de los procesos administrativos.

**Art. 6.- VALORES Y PRINCIPIOS.-** La Universidad Técnica de Cotopaxi, se regirá por los principios y valores determinados en la Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, y los siguientes:

#### **Actitud Científica**

La comunidad universitaria pone de manifiesto su deseo de saber, de conocer el mundo y los fenómenos por sus causas, se constituye en el deseo de investigar; consideramos que la educación tiene como misión más trascendente conocer científicamente la realidad para transformarla.

#### **Creatividad**

La educación en la UTC, estimula y alienta la creación, la originalidad, la invención, la iniciativa; para lograr la independencia intelectual y cultural.

#### **Calidad Académica**

Formamos integralmente a los futuros profesionales, con elevado rigor académico, científico y tecnológico, con capacidad crítica, reflexiva, y sensibilidad humana. La calidad es la premisa de nuestro trabajo, buscamos optimizar el tiempo y los recursos, orientando nuestros mejores esfuerzos para cumplir adecuadamente con los fines de la educación superior.

### **Humanismo**

Ser humanista significa comprender las necesidades y aspiraciones de los demás para conjuntamente resolver sus dificultades. La educación en la UTC ubica especial interés en la formación humanista de sus estudiantes.

### **Conciencia Social**

Generamos un alto nivel de conciencia sobre nuestra realidad a través de un proceso de reflexión crítico y autocrítico, que permita defender nuestros derechos de pensamiento y acción para transformar la sociedad actual por una más justa y digna. Sentimos preocupación por la situación apremiante que atraviesa nuestro país. Nos colocamos del lado de los pueblos en su anhelo de cambio.

### **Identidad Nacional**

Somos defensores de la cultura y autenticidad de nuestros pueblos, expresada en el arte, la música, las tradiciones, la forma de ser de nuestros pueblos. Reconocemos la diversidad y la riqueza de nuestras culturas, fruto del aporte del pueblo mestizo, de los pueblos indígenas y del pueblo negro. Formamos hombres y mujeres que promueven la afirmación y defensa de los valores del Ecuador, como país multinacional, multiétnico y pluricultural. Propiciamos la interculturalidad sobre principios de respeto mutuo y equidad entre las culturas del país y de éstas con la cultura universal.

### **Patriotismo**

Proponemos conocer y entender el Ecuador, su historia, sus pueblos y culturas, sus valores y virtudes. Asumimos que la defensa de la soberanía nacional es un deber de todos los ecuatorianos. Amar a la patria significa ahora denunciar y enfrentar el saqueo de nuestros recursos, es contribuir a romper la dependencia económica, política, científica y tecnológica que sufre el país y que nos conduce al atraso y la pobreza. Contribuimos en la brega de los pueblos por alcanzar una Patria independiente y soberana.

### **Solidaridad**

Frente a un sistema que promueve el egoísmo, el personalismo y el utilitarismo, la acumulación y concentración de la riqueza; educamos para la solidaridad como un valor profundamente humano, presente en la identidad de nuestros pueblos y sin duda un rasgo distintivo de un mundo nuevo y fraterno. Propendemos el reconocimiento del ser humano como elemento sustancial del desarrollo colectivo, dejando a un lado el individualismo, el egoísmo, el utilitarismo, profundizando los lazos de fraternidad y unidad.

### **Libertad**

Educamos para la libertad. La asumimos como la esencia fundamental de la autodeterminación de los pueblos, con ello propugnamos la vigencia plena de los derechos humanos, respetando la libertad de expresión artística y científica, oponiéndonos a la tiranía, a la desigualdad social, a la explotación y opresión, a la discriminación étnica, cultural y la segregación de género . Además a la libertad la concebimos como la participación en acciones y toma de decisiones.

### **Honestidad**

Mantenemos actitudes honestas dentro y fuera de la universidad, rechazando la corrupción, el fraude y todo accionar negativo y conductas inapropiadas. Somos ejemplos ante la población ecuatoriana y en particular, la cotopaxense; defendemos las ideas justas con alto sentido democrático. Nuestro accionar diario está enmarcado en procedimientos diáfanos y transparentes.

### **Conciencia Ambiental**

Somos defensores de los recursos naturales, adoptamos medidas prácticas y sencillas para crear y preservar un ambiente sano.

## **Artículo 7.- POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Uno de los aspectos principales a tener en cuenta en la proyección de desarrollo estratégico de la UTC en los próximos años son los lineamientos y políticas

orientadas por la educación superior en el país. Sobre esa base, la UTC acoge como suyos los siguientes postulados que se enmarcan dentro de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador, para que sirvan de orientación general a su desarrollo:

### **Políticas de Docencia**

- La formación integral de los profesionales se desarrollará con base científica, técnica y humanística, al más alto nivel académico; observado los principios de aplicación del modelo educativo institucional.

- El sistema de nivelación, admisión y acompañamiento estudiantil debe garantizar el libre ingreso, la permanencia y egreso de los estudiantes hasta la obtención del título profesional.

- El seguimiento, evaluación y actualización de los componentes curriculares debe realizarse de manera permanente y sistémica, además debe constituirse en un mecanismo de mejoramiento continuo.

- Consolidar la planta docente mediante procesos de capacitación y desarrollo profesional; incorporación de nuevos docentes al escalafón, con dedicación a tiempo completo; interrelacionando actividades de docencia, investigación vinculación y gestión.

- Se dotará a la Unidades Académicas y a las Carreas del soporte académico (*infraestructura física y tecnológica, laboratorios, talleres, TICs, etc.*) necesario para garantizar la calidad de los procesos de interaprendizaje, según un plan de desarrollo físico y tecnológico que se elaborará anualmente.

- Diversificar paulatinamente la oferta académica de pregrado y posgrado, con pertinencia a las necesidades de la sociedad y sobre la base de estudios de factibilidad.

- Fortalecer la movilidad y el intercambio de estudiantes y docentes con fines académicos con centros de educación superior del país y del exterior.

### **Políticas de Investigación Científica y Tecnológica**

- Desarrollar la investigación científica y tecnológica, con carácter inter y multidisciplinaria, en la búsqueda de nuevos conocimientos, con pertinencia a las necesidades de la provincia, región y país, para ofrecer solución a sus problemas.
- Promover la formación de investigadores en la comunidad universitaria, mediante procesos de capacitación y desarrollo de las potencialidades del talento humano.
- La investigación científica y tecnológica debe articular los procesos académicos de pregrado y postgrado, además debe permitirle a la institución vincularse con la sociedad.
- Los resultados de la investigación científica y tecnológica deben ser difundidos de manera oportuna y permanente a través de la publicación de artículos científicos, su validación se la realizará a través de la vinculación con la sociedad.
- Se debe impulsar la cooperación científica y tecnológica en el ámbito nacional e internacional, mediante la suscripción de convenios que permitan realizar investigaciones con nuestra participación en redes de investigación.

### **Políticas de Vinculación con la Sociedad**

- Fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto plurinacional, multiétnico, e intercultural diversificando y afianzando la agenda de extensión universitaria, difusión cultural y educación popular.

- Participación consiente de autoridades, docentes, estudiantes y servidores universitarios en las actividades inherentes a la vinculación con la sociedad.
- Gestión para la consecución de recursos presupuestarios y extrapresupuestarios para financiar proyectos de vinculación.
- Coadyuvar en la formación integral de los profesionales con compromiso social, científico, democrático y con niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Difusión de las actividades de vinculación con la sociedad como parte de la política institucional de rendición social de cuentas.

#### **Políticas de Gestión Administrativa**

- Desarrollar un sistema integrado de gestión administrativa, que permita sistematizar los procesos internos, sobre la base de una cultura de planificación y evaluación institucional, como mecanismos de mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad.
- Implementar la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en todos los procesos universitarios.
- Consolidar y ampliar los programas de bienestar universitario y salud ocupacional dirigidos a la comunidad universitaria.
- Mejorar y diversificar la cooperación inter-institucional en el ámbito nacional e internacional, como forma de apoyo estratégico a las actividades universitarias.
- Mejorar la gestión financiera, mediante la autogeneración de recursos a través de proyectos productivos y de prestación de servicios.

- Generar espacios permanentes para la rendición social de cuentas dirigida a la comunidad universitaria, a los sectores sociales y productivos de la provincia, la región y el país.

### Anexo 3

## Nóminas de los Estudiantes de los Diferentes Programas de Posgrado de la UTC cohortes 2012 y 2013

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCION DE POSGRADOS  
MAESTRIA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA  
MATRICULA LEGAL 2012

Fecha de inicio: 21/04/2012

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CEDULA	FOLIO	Observación
1	AGUAGALLO	COSTALES	SANDRA ELIZABETH	0604433946	025	Retirada
2	ALAY	ROMERO	ROBINSON RODRIGO	0502802044	026	
3	ALBARRASIN	REINOSO	MARILIN	1719715375	027	
4	ANDOCILLA	VEGA	CARLA DANIELA	0502941412	028	
5	AYALA	HERNANDEZ	ELOY AUGUSTO	0601497225	029	
6	BARBOSA	FREIRE	MANUEL EDUARDO	0502296775	030	Retirado
7	BARRIGA	FRAY	LUIS FERNANDO	0603010617	031	Retirado
8	BELTRAN	ROMERO	CRISTIAN FERNANDO	0501942940	032	Retirado
9	BORJA	HERRERA	CARLOS XAVIER	0502443153	033	Retirado
10	BORJA	PADILLA	TANIA MARGARITA	1002149282	034	
11	BRAVO	DE LA CRUZ	JORGE GONZALO	0502351612	035	
12	CAIZA	YANEZ	SANDRA MARGOTH	0502388812	036	
13	CARVAJAL	CASTRO	GABRIELA	1712063013	037	
14	CHONATA	ORTIZ	ANITA LUCIA	1804116869	038	
15	GUAMANGALLO	NAZATI	MARCO VINICIO	1710259233	039	
16	GUANUNA	PILA	PATRICIA DEL CARMEN	1708491483	040	
17	GUEVARA	SOSA	GABRIELA	0603185018	041	
18	IACOME	ALARCON	LUIS FERNANDO	0502473627	042	
19	LARREA	SOLORZANO	ANDREA DANIELA	1718993718	043	
20	LLANO	IZA	LUZ AMERICA	0502787518	044	
21	LOPEZ	MENECEZ	XIMENA DEL ROCIO	0502229255	045	
22	MANCERO	AGUILAR	FELIX GIOVANNY	1712795275	046	
23	MARCILLO	HERRERA	JORGE TRAJANO	0501923981	047	
24	MARTINEZ	PARIDES	LEONARDO MAURICIO	0602902504	048	Retirado
25	MERIZALDE	VILLAMARIN	MAYRA DEL CONSUELO	0502457252	049	Retirada
26	MOLINA	MAZON	RUTH	0603040320	050	
27	MORENO	TELLO	MIGUEL GERARDO	0502119969	051	Retirado
28	MOYOTA	AMAGUAYA	PATRICIA PILAR	0603611013	052	Retirada
29	NUÑEZ	HERNANDEZ	EDNA EVELIN	1802620185	053	
30	ORTEGA	REBOUCAS	KARIN	17110936863	054	
31	PEREDES	PANCHI	CARLA MARCELA	0503380958	055	Retirada
32	PAZMINO	ITURRALDE	ANITA MARIA	0501966808	056	
33	PEÑAHERRERA	ACURIO	SANDRA JAQUELINE	1803337326	057	
34	PILAGUANO	CHUSIN	MANULL	0501823405	058	Retirado
35	PUETATE	DONOSO	PEDRO FERNANDO	0603128745	059	
36	RAMIREZ	YANEZ	MARIA DEL CARMEN	1714079330	060	Retirada
37	RAMON	AMORES	SEBASTIAN FERNANDO	0503016685	061	
38	RAMON	ARIAS	RUBEN GERMANICO	0501812515	062	
39	RECALDE	TAPIA	GIANELLA KATHERINE	0503074585	063	
40	RODRIGUEZ	QUISHPE	ROSA FABIOLA	0603403379	064	Retirada
41	RODRIGUEZ	PILLAJO	LUCIO ARMANDO	0602369068	065	
42	RUBIO	TOMALA	JESSICA ISABEL	0502035157	066	
43	RUIZ	CAIZAGUANO	SEGUNDO FRANCISCO	0201319670	067	
44	SALAZAR	CUEVA	MONICA	0502301369	068	
45	TOAPANTA	QUISAGUANO	IVONE MARISOL	1710348655	069	
46	TOAPANTA	TOAPANTA	WILMA MARGOTH	1803239530	070	
47	TOAPANTA	CALI	BLANCA PATRICIA	0502048390	071	
48	TOAQUIZA	CHANCUSIG	JOSE FERNANDO	0502229677	072	
49	TOMATO	TOAPANTA	EDWIN FRANKLIN	0502086887	073	
50	VACA	ARMENDARIZ	FAUSTO HERNAN	0501950810	074	
51	VALLEJO	ANDRADE	GEOVANNA ELVIRA	0603260183	075	
52	VELASTEGUI	MEDINA	GLADYS MARIBEL	0502666092	076	Retirada
53	ZAMBRANO	MOYA	LUIS SANTIAGO	0502667421	077	
54	ZAMBRANO	ESTRELLA	MARTHA FRANCISCA	0500644050	078	
55	ZUMBA	MERA	MARIANA DEL PILAR	0502385313	079	Retirada

Lic. MSc. Nelson Corrales Suarez  
Director

Lic. Lidia Carrera Bracho  
Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
 PROGRAMA: MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN  
 NUMERO DE APROBACIÓN: RCP-509 N° 183.09  
 FECHA DE APROBACIÓN: 21/07/2012  
 NUMERO DE PROMOCIÓN: CUARTA  
 NUMERO DE PARALELO: UNO

NOMINA DE ESTUDIANTES

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACION N	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NUMERO DEMATRICULA (ordinaria)
1	AMORES	TUTASIS	JOSE MIGUEL	0502666985	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	11/03/2013	098
2	ANDRADE	CLAVIO	BYRON PATRICIO	1802836674	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	04/03/2013	099
3	ARAQUE	BAUTISTA	MARIO ALEJANDRO	0501957724	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	08/03/2013	100
4	AYATA	TERAN	ANITA NATALIA	1721087029	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	08/03/2013	101
5	BALSECA	JUÓN	JUAN CARLOS	0502638364	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	08/03/2013	102
6	CEVALLOS	QUILLUPANGUI	MÓNICA ELIZABETH	1713076550	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	08/03/2013	103
7	DUQUE	GUAMUSÓN	MANUEL FERNANDO	1712689791	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	24/09/2012	104
8	EGAS	MEDINA	DANNY MAURICIO	0501999999	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	11/03/2013	105
9	FUENTES	MORILLO	FAUSTO ARTEMIO	0400834768	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	11/03/2013	106
10	GAHO	VELASCO	LUIS IVAN	1705664678	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	11/03/2013	107
11	GUEVARA	MORALES	CARME DEL ROCIO	1802923274	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	11/03/2013	108
12	GUTIERREZ	SAAVEDRA	NARCISA DEL PILAR	0502681943	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	11/03/2013	109
13	IPALES	AGUAYO	MÓNICA ELIZABETH	1714063151	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	11/03/2013	110
14	ITURRALDE	BARRIGA	ENRIQUE	0502203474	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	12/03/2013	111
15	JUON	CANDO	PEDRO FERNANDO	0503173353	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	12/03/2013	112
16	TOPEZ	AMÁN	LEANDRO AMILCAR	1803279694	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	12/03/2013	113
17	MOLINA	ZAPATA	WASHINTÓN GEOVANNY	0503246209	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	12/03/2013	114
18	MOREANO	TRAN	NANCY FABIOLA	0503352123	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	19/03/2013	115
19	OLMEDO	RON	SANTIAO MAURICIO	1705972394	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	12/03/2013	116
20	ORBEA	HINOJOSA	LUIS XAVIER	0502576929	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	21/03/2013	117
21	QUILLUMBA	ANDRANGO	MIGUEL ANGE	1803332079	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	27/02/2013	118
22	SALGUERO	RODRIGUEZ	OSCAR FRANCISCO	0502812043	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	18/03/2013	119
23	SÁNCHEZ	GAVILANES	EDWIN ROBERTO	1802682052	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	12/03/2013	120
24	TITO	AREQUIPA	CHRISTIAN MIGUEL	0503225815	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	20/03/2013	121
25	VACA	GONZALEZ	OSCAR BERNARDO	0503057770	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	20/03/2013	122
26	VELASTEGUI	PAREDES	MIRIAN BEATRIZ	0603451261	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	20/03/2013	123
27	VILLARES	AYSABUCHA	MANUELA OLIMPIA	1802678878	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	20/03/2013	124
28	ZAPATA	MALDONADO	FANNY CECILIA	0501137707	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	20/03/2013	125
29	ZAPATA MAYOR	MAYORGA	HÓLGER ALFREDO	1707381982	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	20/03/2013	126
30	PARRA	PAZMIÑO	EDISON AMILCAR	0501854376	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	26/03/2013	127

Lic. Nelson Corrales Suárez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
 Secretaria

FORMULARIO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTACACHI  
 PROGRAMA: DOCENCIA UNIVERSITARIA  
 NÚMERO DE APROBACIÓN: RCP.072 N°381.00  
 FECHA DE APROBACIÓN: 02/04/2009  
 NÚMERO DE PROMOCIÓN: TERCERA  
 NÚMERO DE PARALELO: UNO

NOMINA DE ESTUDIANTES

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACIÓN	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NÚMERO DEMATRICULA (ordinario)
1	ALDAS	TIBANQUIZA	LIGIA ELIANA	1803852118	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	083
2	BELTRAN	HERRERA	PATRICIO MARCELO	0501450704	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	084
3	BORIA	HERRERA	CARLOS XAVIER	0502443153	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	085
4	BOSISIO		AGNESE	YA2406845	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	086
5	CAISACHANA	VEGA	LUIS IVAN	0502668791	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	087
6	CASA	MARQUEZ	HILDA LEONOR	0502492639	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	088
7	CLAVIJO	JUCA	HECTOR ARTURO	1707317588	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	089
8	KOLLAGUAZO	VEGA	WILMER PATRICIO	1722417571	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	090
9	KONDERO	ARRIL	TERESITA DE JESUS	0702128851	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	091
10	CORBALES	TAIPE	LILIAN YOLANDA	0502863830	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	092
11	ESAS	MEDINA	JUAN CARLOS	0502096175	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	093
12	ESCOBAR	ENDARA	ANGEL VINICIO	0501907309	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	094
13	GALLARDO	RODRIGUEZ	MARIELA PATRICIA	0502796102	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	095
14	HERRERA	ALBARRACIN	ROBERTO CARLOS	0502310253	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	096
15	MURRIETA	OLIVO	VICTORIA KAROLINA	0503348015	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	097
16	LOPEZ	BRITO	NELLY SUSANA	1802557197	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	098
17	MOLINA	BENAVIDES	CARMEN JULIA	0501901078	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	099
18	MOLINA	PROAÑO	JOHANNA ELIZABETH	0502903017	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	100
19	NAIANJU	SANTIANA	RONNY JAIRO	0502243041	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	101
20	PACHECO	PRUNA	EDISON MARCELO	0502612350	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	102
21	PROAÑA	MOLINA	DIEGO ORLANDO	0502272841	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	103
22	RIVERA	JIMENEZ	JOHANNA JACQUELINE	0503557589	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	104
23	RODRIGUEZ	PUCBLA	JENNY BEATRIZ	1708162308	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	105
24	RUIZ	CAIZAGUANO	MANUEL	0201708104	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	106
25	SALAZAR	BEDON	SANDRA ELIZABETH	0502928807	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	107
26	SIGCHA	ORDOÑEZ	MARYURI LENNIDA	0502911701	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	108
27	TAPIA	HEREDIA	SULAY MARGARITA	0501804934	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	109
28	TELLO	CONDOR	JOHANNA KARINA	0502330999	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	110
29	VALENCIA	SALAZAR	MARIELA ALEXANDRA	0502966195	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	111
30	VILLARROEL	BARRA	JESSICA ELIZABETH	0503273984	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	112

Lic. Nelson Corrales Suarez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
 Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS  
 NÚMERO DE APROBACIÓN: RCP.505. N° 122.09  
 FECHA DE APROBACIÓN: 07/04/2009  
 NÚMERO DE PROMOCIÓN: QUINTA  
 NÚMERO DE PARALELO: UNO

NOMINA DE ESTUDIANTES

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACIÓN	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NÚMERO DEMATRICULA (ordinaria)
1	AIMACAÑA	SINGAUCHO	GLADYS ALICIA	0502407018	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	136
2	ANCHATUÑA	OTACOMA	ALEXANDRA PAULINA	0502844624	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	137
3	BASTIDAS	CAIZA	GRACIELA ISABEL	1717822314	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	138
4	CARDENAS	BARRIGA	JUAN OSWALDO	0501259733	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	139
5	CARRASCO	TAFUR	MARIANA BEATRIZ	1715023030	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	140
6	CHIGUANO	UMAJINGA	HUMBERTO ISAIAS	0502817497	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	141
7	DEFAZ	CHICAIZA	ROSA MELDA	0503137846	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	142
8	ESCOBAR	SIMBA	EDWIN FERNANDO	0502102635	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	143
9	FREIRE	LOPEZ	ELVA MARIA	0501806137	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	144
10	GANCHALA	ESPINOSA	LUIS MARIO	0501299622	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	145
11	GRANJA	ROBAYO	NURIA PATRICIA	0501881718	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	146
12	GUANDUÑA	EGAS	DANIEL	0501526594	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	147
13	LATACUNGA	PILATASIG	MARIA ELOYSA	0502027403	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	148
14	MORENO	MEDINA	MELVA LUCY	0501631774	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	149
15	OÑA	VIERA	MARIA LILIANA	0502050594	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	150
16	PACA	OROZCO	MARGARITA	0603152315	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	151
17	PALLO	CUCHIVE	JAIME RODRIGO	0502592991	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	152
18	SALAZAR	ARIAS	JUAN PIO	0501389530	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	153
19	SALGADO	CHILQUINGA	PEDRO XAVIER	0502120702	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	154
20	SANCHEZ	SANCHEZ	MERCEDES YOLANDA	0501801872	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	155
21	TIPANQUIZA	NINIGUANO	HOMEL ADRIAN	0502146095	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	156
22	TOAPANTA	CUYO	ENRIQUE	0501502959	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	157
23	TOAQUIZA	MOROCHO	GUADALUPE	0501107643	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	158
24	TOAQUIZA	MOROCHO	VIVIANA LORENA	1715044382	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	159
25	TUITICE	QUISHPE	ALFREDO	0502016454	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	160
26	TUTIN	IREA	MARIA HORTENCIA	0501722300	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	161
27	UNAUCHO	QUISHPE	BLANCA ELENA	0502877186	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	162
28	VELOZ	NARANJO	MARTHA ELISABETH	0501917454	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	163
29	VILLAGOMEZ	VEGA	MARCELO	0501814164	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	164
30	VILLAMARIN	VILLAMARIN	MARIZOL DOLORES	1711748991	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	15/03/2013	165

Lic. Nelson Corrales Suárez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
 Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

PROGRAMA: DOCENCIA UNIVERSITARIA

NUMERO DE APROBACIÓN: RCP 522 N° 31.08

FECHA DE APROBACIÓN: 02/04/2009

NUMERO DE PROMOCIÓN: TERCERA

NUMERO DE PARALELO: UNO

NOMINA DE ESTUDIANTES

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACION	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NUMERO DEMATRICULA (ordinario)
1	ALDAS	TIRANQUIZA	LIGIA ELENA	1803852118	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	083
2	BELTRAN	HERRERA	PATRICIO MARCELO	0501450704	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	084
3	BORJA	HERRERA	CARLOS XAVIER	0502443153	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	085
4	ROSISIO		AGNESE	YA2406845	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	086
5	CAISACIANA	VEGA	LUIS IVAN	0502668791	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	087
6	CASA	MARQUEZ	HILDA LEONOR	0502402639	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	088
7	CLAVIJO	JUCA	HECTOR ARTURO	1707317598	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	089
8	COLLAGUAZO	VEGA	WILMER PATRICIO	1722417571	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	090
9	CORDERO	ARRIL	TERESITA DE JESUS	0702128851	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	091
10	CORRALES	TAIPE	LILIAN YOLANDA	0502863830	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	092
11	EGAS	MEDINA	JUAN CARLOS	0502096175	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	093
12	ESCOBAR	ENDARA	ANGEL VINICIO	0501987309	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	094
13	GALLARDO	RODRIGUEZ	MARIELA PATRICIA	0502796162	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	095
14	HERRERA	ALBARRACIN	ROBERTO CARLOS	0502310253	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	096
15	IZURILTA	OLIVO	VICTORIA KAROLINA	0503348815	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	097
16	LOPEZ	BRITO	NELLY SUSANA	1802557197	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	098
17	MOLINA	BENAVIDES	CARMEN JULIA	0501901078	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	099
18	MOLINA	PROAÑO	JOHANNA ELIZABETH	0502963317	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	100
19	NARANJO	SANTIANA	RONNY JAIRO	0502743041	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	101
20	PACHECO	PRUNA	EDISON MARCELO	0502617350	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	102
21	PROAÑA	MOLINA	DIEGO ORLANDO	0502272644	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	103
22	RIERA	JIMENEZ	JOHANA JAQUELINE	0503557580	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	104
23	RODRIGUEZ	PUEBLA	JENNY BEATRIZ	1708167308	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	105
24	RUIZ	CAZAGUANO	MANUEL	0701708104	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	106
25	SALAZAR	BLEDON	SANDRA ELIZABETH	0502928807	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	107
26	SIGCHA	ORDOÑEZ	MARYURI CENAIDA	0502941701	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	108
27	TAPIA	HEREDIA	SULAY MARGARITA	0501804934	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	109
28	TELLO	CONDOR	JOHANNA KARINA	0502333099	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	110
29	VALENCIA	SALAZAR	MARIELA ALEXANDRA	0502966195	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	111
30	VILLARROEL	BARDA	JESSICA ELIZABETH	0503223984	LATACUNGA	SEMI PRESENCIAL	15/03/2013	112

Lic. Nelson Corrales Suarez  
Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO  
 NUMERO DE APROBACIÓN: RCP-S20 N°278.08  
 FECHA DE APROBACIÓN: 28/08/2008  
 NUMERO DE PROMOCIÓN: TERCERA  
 NUMERO DE PARALELO: UNO

NOMINA DE ESTUDIANTES

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACIÓN	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NÚMERO DEMATRICULA (ordinaria)
1	ACOSTA	SEMBLANTES	BYRON EDUARDO	0503064123	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	209
2	ALBIÁN	TRUJILLO	JAVIER OSWALDO	0502312463	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	210
3	ALMACHI	TASINCHANO	DIEGO HERNÁN	0502429343	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	211
4	BASSANTES	SEGOVIA	JUAN ISRAEL	0502514029	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	212
5	BASTIDAS	ARROYO	NANCY SUSANA	1001835055	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	213
6	BUSTILLOS	ESCOBA	ANGEL XAVIER	0503159816	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	214
7	CARRERA	DUEÑAS	LORENA ESTEFANIA	1717669236	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	215
8	CÓRDOVA	LANDETA	RUBEN ORLANDO	1714760665	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	216
9	FALCON	ARAUJO	LORENA MARISOL	0502044191	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	217
10	FLORES	PILCO	DIEGO ARMANDO	0603831538	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	218
11	IZA	CANDO	LINO ESTALIN	0502622129	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	219
12	JARRIN	RUJA	MISHEL ESTEFANIA	1714044896	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	220
13	KAROLYS	MFRIZALDI	ARTURO GIOVANNI	0501737810	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	221
14	KASLIN	ACOSTA	JORGE MAURICIO	0502207301	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	222
15	LEMA	PACHECO	IRENE DEL PILAR	1709319949	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	223
16	MARTINEZ	SANGUCHO	ANIBAL SALOMON	1715206213	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	224
17	MARTÍNEZ	VENEGAS	GEOVANNY DAVID	1715111115	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	225
18	MINIGUANO	CARVAJAL	JANIRA DEL CONSUELO	0502357643	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	226
19	MONCAVO	PÉREZ	VICENTE FABIÁN	1712950045	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	227
20	MONTENECRO	VILLOTA	MAGDALENA NURI	0401546809	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	228
21	PATUÑA	DOUCELA	DARWIN ARMANDO	0502663040	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	229
22	RODRÍGUEZ	BALAREZO	AUGUSTO GERMÁNICO	0501970297	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	230
23	RUALES	LUNA	LUZ DARY	0027252106	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	231
24	SALGADO	CORREA	DIEGO	1709491979	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	232
25	SALTOS	OLALLA	JOSÉ FERNANDO	0502946445	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	233
26	SEMENATE	CAJAS	ALEJANDRA CAROLINA	0503082794	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	234
27	RORJA	HERRERA	MARÍA LORENA	1716261035	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	235
28	YÁNEZ	SANGUCHO	EDISON VINICIO	0502907348	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	236
29	YUGLA	LEMA	DIEGO ARMANDO	0502605082	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	237
30	ZAPATA	VILLALTA	ANGEL OCTAVIO	0320066016	LATACUNGA	SEMPRESENCIAL	24/02/2013	238

Lic. Nelson Corrales Suárez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
 Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTACACHI  
 PROGRAMA: MAESTRIA EN GESTIÓN DE ENERGÍAS  
 NÚMERO DE APROBACIÓN: RCP.513.N° 349.09  
 FECHA DE APROBACIÓN: 29/10/2012  
 NÚMERO DE PROMOCIÓN: TERCERA  
 NÚMERO DE PARALELO: UNO

NOMINA DE ESTUDIANTES

Nº	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACIÓN	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NÚMERO DEMATRICULA (ordinaria)
1	AIMACAÑA	SANCHEZ	EMILIA DANIELA	1803724275	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	170
2	ALBAN	CASTELLANOS	EDWIN DANIEL	0502810484	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	171
3	AMAYA	OÑATE	EDUARDO JAVIER	0502429764	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	172
4	BUCHELI	ÁVILA	JUAN ALBERTO	1706576210	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	173
5	COBO	MOSQUERA	SOFÍA ELIZABETH	1804128067	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	174
6	ESPINOSA	BRAVO	JESSY JIMENA	0501977912	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	175
7	FASSLER	CARVAJAL	RICARDO ENRIQUE	1600223455	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	176
8	FONSECA	CARVAJAL	EDWIN RAFAEL	0502032949	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	177
9	FRUTOS	PINTO	DARÍO JAVIER	1804024485	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	178
10	GALLARDO	CARDENAS	FELIX FABIAN	1803614039	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	179
11	GARCIA	TORRES	EDWIN MARCELO	1804087400	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	180
12	HEREDIA	VILLACÍS	RODRIGO JAVIER	0503078776	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	181
13	JACOME	ALARCON	LUIS FERNANDO	0502475627	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	182
14	LITARDO	MORAN	FRANCISCO	1204749467	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	183
15	MUSO	AMORES	DARWIN JOSE	0502724768	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	184
16	NARANJO	SEGOVIA	JOSE LUIS	0502964505	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	185
17	ORTIZ	BONILLA	FERNANDO JAVIER	0502985328	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	186
18	PANCHIZ	GUALLI	MARIO ESTUARDO	0603259961	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	187
19	PEÑA	MULLO	CELSO	0502497266	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	188
20	PILATASIG	QUINGATUÑA	FREDY ROLANDO	0501964480	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	189
21	RAMÍREZ	TORRES	LUIS FERNANDO	1001589306	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	190
22	ROMAN	RIVIRA	PABLO ANDRES	12209669722	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	191
23	SUAREZ	VINUEZA	ROMMEL EUSÉBIO	1804165353	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	192
24	TELLO	ROBAYO	SEGUNDO ANGEL	05022214550	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	193
25	TORRES	BARAHONA	LUIS FABIAN	0603817578	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	194
26	URBINA	MUÑOZ	MARIA ELIZABETH	1002750424	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	195
27	VASQUEZ	CARRERA	PACO JOVANNI	0501758767	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	196
28	VASQUEZ	TENEDA	FRANKLIN HERNAN	1710434497	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	197
29	VERGARA	CEDEÑO	JOSEPH RAMON	1712861290	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	198
30		RODRIGUEZ	MARCO XAVIER	0501834923	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	25/03/2013	199

Lic. Nelson Corrales Suárez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
 Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTACACHI  
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVO  
 NÚMERO DE APROBACIÓN: RCP 505 N° 172-09  
 FECHA DE APROBACIÓN: 02/04/2009  
 NÚMERO DE PROMOCIÓN: CUARTA  
 NÚMERO DE PARALELO: UOS

NOMINA DE ESTUDIANTES

Nº.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACIÓN	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NÚMERO DENOMINACIÓN (ordinaria)
1	AZAS	TALAHUA	NELSON	0201421674	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	076
2	ALVAREZ	TAMAYO	VERONICA	1802096717	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	076
3	BASANTES	YUCCIA	MARTHA CECILIA	0502499320	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	079
4	BEDON	VELASTEGUI	PAULINA MARIANELA	0502929466	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	080
5	BELTRAN	HERRERA	JAIME ANTONIO	0501144059	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	081
6	BUNGACHO	GUTIERREZ	ALEGRIA DEL OILAR	0501682119	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	082
7	BUNGACHO	GUTIERREZ	VELLY REDRCA	0502054752	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	083
8	CAIZA	CAIZA	JOSE AMABLE	0201248689	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	084
9	CANDO	TOAPANTA	MILTON ROMERO	0502922539	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	085
10	CARANAZA	MORENO	JORGE ANIBAL	1708595135	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	086
11	CARDENAS	RUBIO	SILVA ESTHER	0501834071	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	087
12	CARDENAS	BARBUJA	MANUEL PATRICIO	0501619910	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	088
13	CHACHA	PUMASUNTA	EDGAR FABIAN	0502600667	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	089
14	CHANGOLUISA	GARZON	VILMA ROSARIO	0502147218	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	090
15	CHAVEZ	ALVAREZ	ERIKIN ARMANDO	0201719861	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	091
16	CHICAIZA	LACLA	TERESA ALEXANDRA	0502438146	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	092
17	ESPIN	GALLARDO	MARCELA ELIZABETH	0502800774	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	094
18	ESQUIVEL	GUERRA	ELLIAN MARINA	0501558720	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	094
19	PONSECA	BALSECA	NELLY MARCEDES	0502484637	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	095
20	GAVILANES	AGUIAYO	ESTHER DOLORES	0502586380	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	096
21	GUARANGA	ALVAREZ	EAREN ELIANA	1714331038	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	097
22	HUILCA	SANCHEZ	VICTOR MARIANO	0602120561	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	098
23	IZURIETA	CHICAIZA	ELIZABETH MARIANA	0502341381	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	099
24	JIMENEZ	COLLANTES	ALEXER SANTIAGO	0502382393	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	100
25	JIMENEZ	COLLANTES	NORMA PATRICIA	0502309149	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	101
26	JIMENEZ	JACOME	DALIS JIMENA	0502103906	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	102
27	LLANGAMATE	OLINATO	LUIS EDUARDO	0501874929	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	103
28	LLOCA	COBA	MARIA DE LOURDES	0600916324	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	104
29	MALDONADO	CORDOVA	WILLIAMS VICENTE	1709683385	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	105
30	MONTERO	OLMEDO	RUBI MARTHA	0602569659	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	106
31	MORENO	DUMES	WALTER	1803544376	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	107
32	MOLLO	CAJAMARCA	ALBA PATRICIA	0502135585	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	108
33	NAVARRO	TAPIA	MIRY SUSANA	0502143002	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	109
34	OLIVO	GUEVARA	ROMAN RODOLFO	0501846471	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	110
35	ORTEGA	RUIZ	HECTOR EMILIO	0601865856	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	111
36	PEREZ	CUEVA	MANUEL GONZALO	1708208239	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	112
37	PILATASIO	PILATASIO	SILVIA DEL PILAR	0502743214	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	113
38	POAQUIZA	CHIMBORAZO	SECUNDO ANGEI	0201633948	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	114
39	POAQUIZA	CHIMBORAZO	WILLIAM RENE	0201495793	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	115
40	PORTILLA	CHASLIQUIN	JOHANA GUADALUPE	0503060238	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	116
41	QUEVEDO	FLORES	PATRICIA ELIZABETH	0603031467	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	117
42	RODRIGUEZ	FIGUEROA	MONICA	0502351802	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	118
43	SALAZAR	CUEVA	MONICA ALEXANDRA	0502301369	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	119
44	SIGCHA	AQUIZA	ANGEL ANIBAL	0201202876	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	120
45	TAIPICANA	GUANO	NORMA JUDITH	1721862082	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	121
46	TENELANDA	AVILA	VICTOR HUGO	0502790264	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	122
47	TENELANDA	AVILA	VICTOR HUGO	0502790264	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	123
48	TIPANTUNA	VEGA	MARIA ELENA	0501491684	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	124
49	TOAPANTA	VARGAS	EDGAR FABIAN	0502226566	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	125
50	TOVAR	GALLARDO	JUAN GIOVANNY	0501842710	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	077
51	TRAVEZ	PROAÑO	FREDDY FRANCISCO	0501983902	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	126
52	TROYA	SARZOSA	WALTER MESSIAS	0501516355	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	127
53	VEINTIMILLA	GAVILANES	LINA SILVANA	0501844807	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	128
54	VELASQUEZ	FUSTILOS	MONICA CECILIA	0502345978	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	129
55	VIEIRA	ZAMBRANO	ANGEL MANUEL RODR	0501154660	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	130
56	VILLAMARIN	MAREDES	CECILIA ELIZABETH	1506029221	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	131
57	VILLARROEL	SCOTLAND	BLANCA NIEVEZ	0502148901	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	132
58	VITTI	ORTIZ	CRISTIAN RAMIRO	0502749732	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	133
59	VIZUETE	TOAPANTA	JUAN CARLOS	0501960140	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	134
60	ZAPATA	ANDRADE	JACKELINE ELIZABETH	0502054307	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	135

Lic. Nelson Corrales Suárez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Orocho  
 Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
 PROGRAMA: MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN  
 NUMERO DE APROBACIÓN: RCP S09 N° 183.09  
 FECHA DE APROBACIÓN: 21/07/2012  
 NUMERO DE PROMOCIÓN: TERCERA  
 NUMERO DE PARALELO: DOS

NOMINA DE ESTUDIANTES

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACIÓN	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRICULA	NUMERO DEMATRICULA (ordenada)
1	ALMACHE	AQUINO	LUIS FERNANDO	0502421985	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	068
2	ANDRANGO	GUAYASAMIN	DELIA ISABEL	1717266751	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	069
3	ANDRANGO	GUAYASAMIN	RAUL HERIBERTO	1717536253	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	070
4	AREQUIPA	HIDALGO	DAYSI GUILLERMINA	0502677420	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	071
5	BARBA	SALAZAR	PAUL FERNANDO	1714570783	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	072
6	BELTRAN	DEL HIERRO	DANIEL MAURICIO	0401579420	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	073
7	BELTRAN	ROMERO	CRISTIAN	0501942940	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	074
8	BURI	CORDOVA	RENZO FRANCISCO	0502779804	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	075
9	CARDENAS	VELASCO	HENRY RENE	1707829717	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	076
10	CARRILLO	SOLIS	JULIO CESAR	0920653862	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	077
11	CASTRO		JUAN CRISTOBAL	1708269095	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	078
12	CEVALLOS	QUILLUPANGUI	AUGUSTO JAVIER	1721626586	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	079
13	CHIMBA	RONQUILLO	ANA JOSEFINA	0502631310	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	080
14	CLAUDIO	CLAUDIO	JOHANA ELENA	0503248270	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	081
15	GAVILANES	REINOSO	DOLORES ISABEL	1802735041	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	082
16	GRANDA	PAZ	VERONICA ALEXANDR	1003545975	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	083
17	GRANJA	LOPEZ	IVONNE CECILIA	1710138858	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	084
18	GUERRERO	VACA	JUAN CARLOS	0502161391	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	085
19	HURTADO	CASTELLANOS	KLEBER OSWALDO	1718522525	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	086
20	JACOME	LARA	MARINA DE LAS MERG	1801933464	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	087
21	JAIGUA	SINCHI	GEOVANNI PATRICIO	1709899908	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	088
22	NARANJA	SILVA	HECTOR SEBASTIAN	1715061444	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	089
23	NOGALES	VILLAVICENCIO	MAURO IGNACIO	0502602956	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	090
24	PALIZ	MENA	OLIVIA GUISELLE	1802521482	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	091
25	PEREZ	GUANO	MERIDA GEOVANNA	1707972053	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	092
26	ROMERO	ANDRADE	MICHAEL DAVID	1718685488	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	093
27	SUNTAXI	SUNTAXI	VICTOR GEOVANNI	1719223842	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	094
28	URETA	VALDEZ	ROGELIO ESTALIN	1716444946	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	095
29	VILLACRES	CEVALLOS	EDISON PATRICIO	0602260895	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	096
30	ZURITA	MONTENEGRO	EDWIN DARIO	0400683280	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	05/12/2012	097

Lic. Nelson Corrales Suárez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
 Secretaria

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE NÓMINA DE MATRICULADOS DE LAS PROMOCIONES DE PROGRAMAS DE POSGRADOS VIGENTES

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ENERGÍAS  
 NUMERO DE APROBACIÓN: RCP 513 N° 349-09  
 FECHA DE APROBACIÓN: 29/10/2017  
 NUMERO DE PROMOCIÓN: SEGUNDA  
 NUMERO DE PARALELO: DOS

NOMINA DE ESTUDIANTES

No.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	IDENTIFICACION	LUGAR	MODALIDAD	FECHA DE MATRÍCULA	NÚMERO DEMATRICULADA (ordfabria)
1	AVILA	ROSEDO	GALO RAUL	0501256061	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	110
2	BARRAGAN	ERAZO	MILTON EDUARDO	0602774531	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	111
3	BARRIONUEVO	BASSANTE	EDGAR PATRICIO	0502481443	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	112
4	BARRIONUEVO	BASSANTE	LUIS ALBERTO	0502481575	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	113
5	BAUTISTA	CHACON	DIEGO DANIEL	0502944259	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	114
6	BONILLA	VASCONEZ	JORGE LUIS	1804152956	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	115
7	CABRERA	ANDA	SANTIAGO PAUL	1802487791	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	116
8	CADENA	PINARGOTE	ALVARO SANTIAGO	1713982294	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	117
9	CANCHIGNIA	BANDA	FRANKLIN OSWALDO	0502056104	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	118
10	CASTRO	CLAVIJO	JUAN TRAJANO	1801625867	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	119
11	CEVALLOS	TAPIA	EDGAR FABIAN	0501736706	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	120
12	CEVALLOS	VISCAINO	ALVARO GUILLERMO	0502957129	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	121
13	CHACON	YANEZ	GLADYS PAOLA	0503058836	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	122
14	CHECA	BARRENO	CARLOS BLADIMIR	0502928649	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	123
15	CHUQUIMARCA	SALAZAR	MANUEL ALFREDO	1803870326	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	124
16	ESTRELLA	CEVALLOS	RICARDO SANTIAGO	0503252967	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	125
17	FABARA	ACCOSTA	EDMUNDO FERNANDO	0501878029	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	126
18	FLORES	ASIMBAYA	LUIS ANTONIO	1715793269	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	127
19	FREIRE	MARTINEZ	LUIGI ORLANDO	0502529589	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	128
20	FREIRE	ILLERINA	WASHINGTON RODRIGO	1801910884	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	129
21	GONZALES	ROLANOS	ANA CRISTINA	170665851	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	130
22	GUANO	VASCONEZ	MILTON EDUARDO	0501896393	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	131
23	JAMI	BANDA	DIEGO MAURICIO	0502334501	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	132
24	JIMENEZ	CHAFLA	MARCELA ADRIANA	0502374556	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	133
25	LARA	VIERA	RENAN NICOLAS	0502575897	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	134
26	LOZADA	CORAL	CARLOS FABIAN	0502451537	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	135
27	MACIAS	CEDEÑO	XAVIER ARMANDO	1311038738	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	136
28	MALDONADO	DAVILA	CARLOS IVAN	1711156073	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	137
29	MENA	MENA	LUIS ENRIQUE	1204647596	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	138
30	MENDOZA	PANCHI	CARLOS ALBERTO	0501834741	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	139
31	MONTAÑO	GRANIZA	FAUSTO FRANCISCO	1710423029	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	140
32	MUÑOZ	SOJIS	EDGAR IGNACIO	1803410735	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	141
33	ORANDO	HERREIRA	FABIO EDUARDO	1707982189	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	142
34	ORTIGA	CASTRO	JOHN OSWALDO	1803403989	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	143
35	ORTIZ	SANCHEZ	LENIN CESAR	1802807790	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	144
36	PACHECO	TUÑÓN	LENN PATRICIO	0502529829	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	145
37	PAREDES	FAJARDO	GALE ALVARDO	1715614228	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	146
38	PAREDES	QJEDA	JORGE ANTONIO	1100475410	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	147
39	PEÑAHERRERA	GALLIGOS	BYRON IVÁN MARCELO	1707132914	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	148
40	PERALTA	PUJOS	EDISSON MAURICIO	1802840726	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	149
41	PINEDA	PINTO	SIXTO ORLANDO	1711029429	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	150
42	QUITACHEZ	SARZOZA	WILLIAM GIOVANNY	1721609764	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	151
43	RAMOS	ORTIZ	ROMULO VICENTE	1717712052	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	152
44	RFCALDE	TAPIA	VICTOR HUGO	0503074551	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	153
45	RFGALADO	LOOR	CARLOS JAVIER	1718205956	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	154
46	RUBIO	ULLOA	ANTONIO DIEGO JAVIER	1001355936	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	155
47	SALAZAR	ACHIG	EDGAR ROBERTO	0502847619	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	156
48	SALAZAR	MALLIQUINGA	JOSE LUIS	0502604671	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	157
49	SANCHEZ	BEÑITEZ	MARCELO JOSELITO	1803219811	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	158
50	SILVA	MONTEROS	FRANKLIN MANUELI	1801962125	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	159
51	SINCHIGUANO	MOLINA	GERMANICO	0502786056	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	160
52	TELLO	CONDOR	FRANKLIN PATRICIO	0501698930	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	161
53	TIRADIO	GALLO	INFES GEORGINA	1802026037	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	162
54	TOAPANTA	RAMOS	LUIS FERNANDO	1721113759	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	163
55	TORRES	COCA	CRISTIAN ISMAEL	1803882941	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	164
56	VACA	ZURITA	MARCO ANTONIO	1711252005	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	165
57	VELASCO	CERNA	ERNESTO PAUL	0503026262	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	166
58	VERGARA	REYES	ANIBAL EFRAIN	1715064737	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	167
59	VILLAFUERTE	BONILLA	OSCAR XAVIER	1803345170	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	168
60	YAMBAY	QUISHPE	EDISON GONZALO	0603013855	LATACUNGA	SEMIPRESENCIAL	13/12/2012	169

Lic. Nelson Corrales Suárez  
 Director de Posgrados

Lic. Lidia Carrera Bracho  
 Secretaria

## Anexo 4

### Tabla de Distribución $\chi^2$ de Pearson

A-4 Distribución chi cuadrada ( $\chi^2$ )	
Área a la derecha del valor crítico	
Grados de libertad	0.995 0.99 0.975 0.95 0.90 0.10 0.05 0.025 0.01 0.005
1	— — 0.001 0.004 0.016 2.706 3.841 5.024 6.635 7.879
2	0.010 0.020 0.051 0.103 0.211 4.605 5.991 7.378 9.210 10.597
3	0.072 0.115 0.216 0.352 0.584 6.251 7.815 9.348 11.345 12.838
4	0.207 0.297 0.484 0.711 1.064 7.779 9.488 11.143 13.277 14.860
5	0.412 0.584 0.831 1.145 1.610 9.236 11.071 12.833 15.086 16.750
6	0.676 0.872 1.237 1.635 2.204 10.645 12.592 14.449 16.812 18.548
7	0.989 1.239 1.690 2.167 2.833 12.017 14.067 16.013 18.475 20.278
8	1.344 1.646 2.180 2.733 3.490 13.362 15.507 17.535 20.090 21.955
9	1.735 2.088 2.700 3.325 4.168 14.684 16.919 19.023 21.666 23.589
10	2.156 2.558 3.247 3.940 4.865 15.987 18.307 20.483 23.209 25.188
11	2.603 3.053 3.816 4.575 5.578 17.275 19.675 21.920 24.725 26.757
12	3.074 3.571 4.404 5.226 6.304 18.549 21.026 23.337 26.217 28.299
13	3.565 4.107 5.009 5.892 7.042 19.812 22.362 24.736 27.688 29.819
14	4.075 4.660 5.629 6.571 7.790 21.064 23.685 26.119 29.141 31.319
15	4.601 5.229 6.262 7.261 8.547 22.307 24.996 27.488 30.578 32.801
16	5.142 5.812 6.908 7.962 9.312 23.542 26.296 28.845 32.000 34.267
17	5.697 6.408 7.564 8.672 10.085 24.769 27.587 30.191 33.409 35.718
18	6.265 7.015 8.231 9.390 10.865 25.989 28.869 31.526 34.805 37.156
19	6.844 7.633 8.907 10.117 11.651 27.204 30.144 32.852 36.191 38.582
20	7.434 8.260 9.591 10.851 12.443 28.412 31.410 34.170 37.566 39.997
21	8.034 8.897 10.283 11.591 13.240 29.615 32.671 35.479 38.932 41.401
22	8.643 9.542 10.982 12.338 14.042 30.813 33.924 36.781 40.289 42.796
23	9.260 10.196 11.689 13.091 14.848 32.007 35.172 38.076 41.638 44.181
24	9.886 10.856 12.401 13.848 15.659 33.196 36.415 39.364 42.980 45.559
25	10.520 11.524 13.120 14.611 16.473 34.382 37.652 40.646 44.314 46.928
26	11.160 12.198 13.844 15.379 17.292 35.563 38.885 41.923 45.642 48.290
27	11.808 12.879 14.573 16.151 18.114 36.741 40.113 43.194 46.963 49.645
28	12.461 13.565 15.308 16.928 18.939 37.916 41.337 44.461 48.278 50.993
29	13.121 14.257 16.047 17.708 19.768 39.087 42.557 45.722 49.588 52.336
30	13.787 14.954 16.791 18.493 20.599 40.256 43.773 46.979 50.892 53.672
40	20.707 22.164 24.433 26.509 29.051 51.805 55.758 59.342 63.691 66.766
50	27.991 29.707 32.357 34.764 37.689 63.167 67.505 71.420 76.154 79.490
60	35.534 37.485 40.482 43.188 46.459 74.397 79.082 83.298 88.379 91.952
70	43.275 45.442 48.758 51.739 55.329 85.527 90.531 95.023 100.425 104.215
80	51.172 53.540 57.153 60.391 64.278 96.578 101.879 106.629 112.329 116.321
90	59.196 61.754 65.647 69.126 73.291 107.565 113.145 118.136 124.116 128.299
100	67.328 70.065 74.222 77.929 82.358 118.498 124.342 129.561 135.807 140.169

De: Donald B. Owen, *Handbook of Statistical Tables*, © 1962 Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA. Reimpresa bajo permiso del editor.

#### Grados de libertad

- $n - 1$  para intervalos de confianza o pruebas de hipótesis con desviación estándar o varianza
- $k - 1$  para experimentos multinomiales o bondad de ajuste con  $k$  categorías
- $(r - 1)(c - 1)$  para tablas de contingencia con  $r$  renglones y  $c$  columnas
- $k - 1$  para la prueba de Kruskal-Wallis con  $k$  muestras

## Anexo 5

### Encuesta Dirigida a los Estudiantes de Posgrado de la UTC



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
Maestría en Planeamiento y Administración Educativos

#### Encuesta Dirigida a los Estudiantes de los Programas de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**Objetivo:** Mejorar la Gestión Administrativa de la Unidad de Posgrado mediante la recolección de información que permita conocer las necesidades de Programas de Cuarto Nivel en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas y marque con una x la respuesta que usted crea conveniente, con la mayor transparencia y veracidad.

1. ¿Considera que la gestión administrativa de la unidad de posgrado de la UTC mejoraría notablemente al tener objetivos estratégicos?  
Sí  No
2. ¿Cree usted que al conocer la situación actual de la unidad de posgrado de la UTC se puede proponer alternativas que mejoren la gestión administrativa?  
Sí  No
3. ¿Piensa usted que para el cumplimiento de una meta es necesario tener bien claro a dónde se quiere llegar, es decir, tener una visión institucional?  
Sí  No
4. ¿Está consciente de la existencia o no de un plan estratégico en la unidad de posgrados de la UTC?  
Sí  No
5. ¿Cree que los cambios continuos que se presentan en la sociedad obligan a buscar estrategias y recursos que permitan mejorar la Educación Superior?  
Sí  No
6. ¿Al mejorar la calidad de la Educación de posgrados considera usted que además de mejorar el desempeño laboral se incrementan las oportunidades laborales?  
Sí  No
7. ¿Considera usted que la unidad de posgrado de la UTC cuenta con una planta docente con amplia experiencia profesional y académica?  
Sí  No
8. ¿Percibe que la formación ofertada por la unidad de posgrados de la UTC es integral, es decir, abarca las áreas científica, tecnológica y humanista?  
Sí  No
9. ¿Piensa usted que los programas de posgrados ofertados por la UTC proporcionan al maestrante las competencias necesarias para su mejor desempeño laboral?  
Sí  No
10. ¿Considera usted importante que al cursar una maestría se debería desarrollar proyectos de vinculación o alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan un aprendizaje significativo?  
Sí  No

Gracias por su colaboración

Anexo 6

**Matriz de Entrevista Realizada a las Autoridades de Posgrado de la UTC**


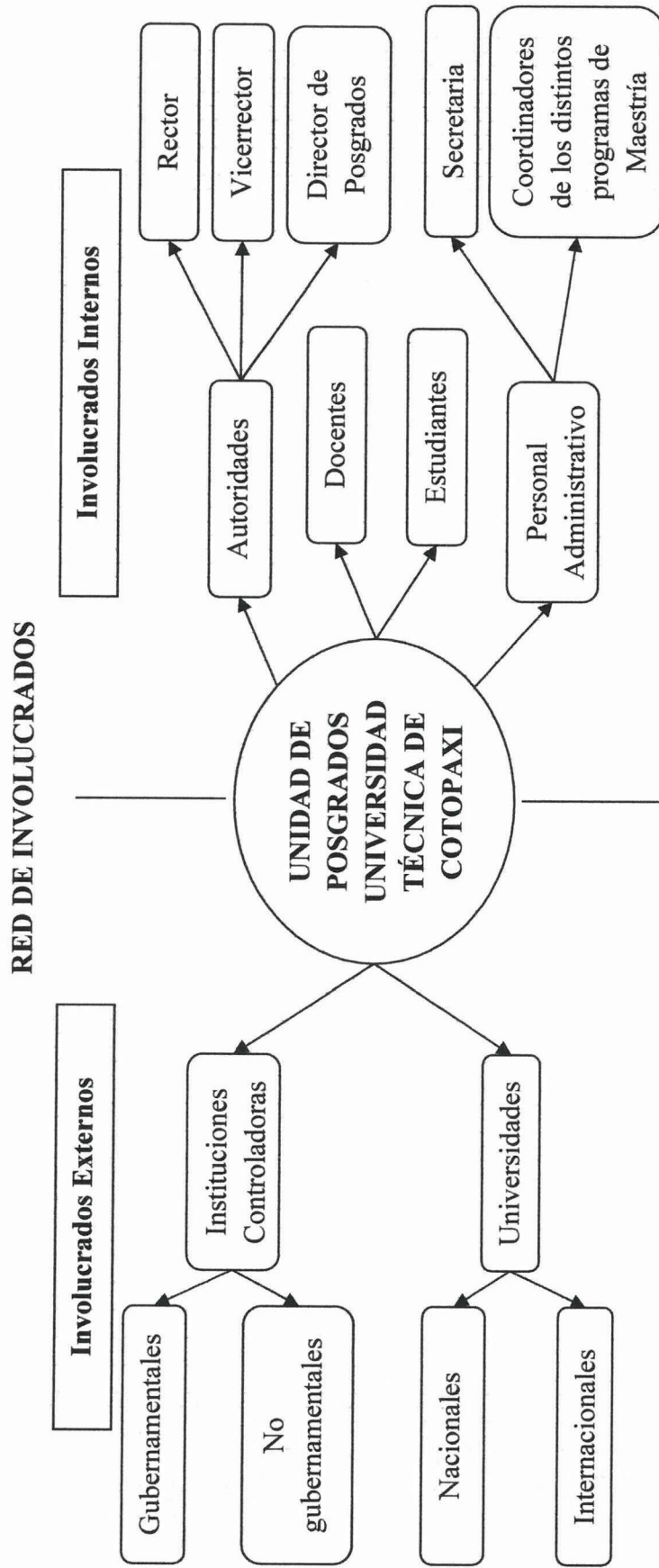
 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> <b>UNIDAD DE POSGRADO</b></p> <p>Entrevistado: .....</p> <p>Cargo: .....</p>	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cuáles son los desafíos que ha tenido?	
2. ¿Qué cambios se están desarrollando para alcanzar la excelencia académica a nivel de posgrado?	
3. ¿Cuáles son los principales logros obtenidos?	
4. ¿Cómo han afectado las nuevas políticas de estado en los procesos administrativos?	
5. ¿Qué grado de aplicabilidad de las N'TICs tienen los maestrantes?	
6. ¿Cuáles son las falencias de la Dirección de Posgrado?	
7. ¿Cuentan los maestrantes con programas de inserción?	
8. ¿Cómo se desarrollan las actividades aplicativas de los maestrantes?	
9. ¿Cuentan con la dotación de la bibliografía necesaria y plataformas virtuales?	
10. ¿Qué canales de información se emplea y cuan eficientes son?	
11. ¿Qué estrategias se emplea para la motivación y atracción de los maestrantes?	
12. ¿Cuál es el proceso de selección de nuevos maestrantes?	
13. ¿Qué grado de posicionamiento tiene la imagen de la dirección?	
14. ¿Considera que la oferta académica y plan curricular se ajusta a la demanda actual?	

Gráfico Red de Involucrados



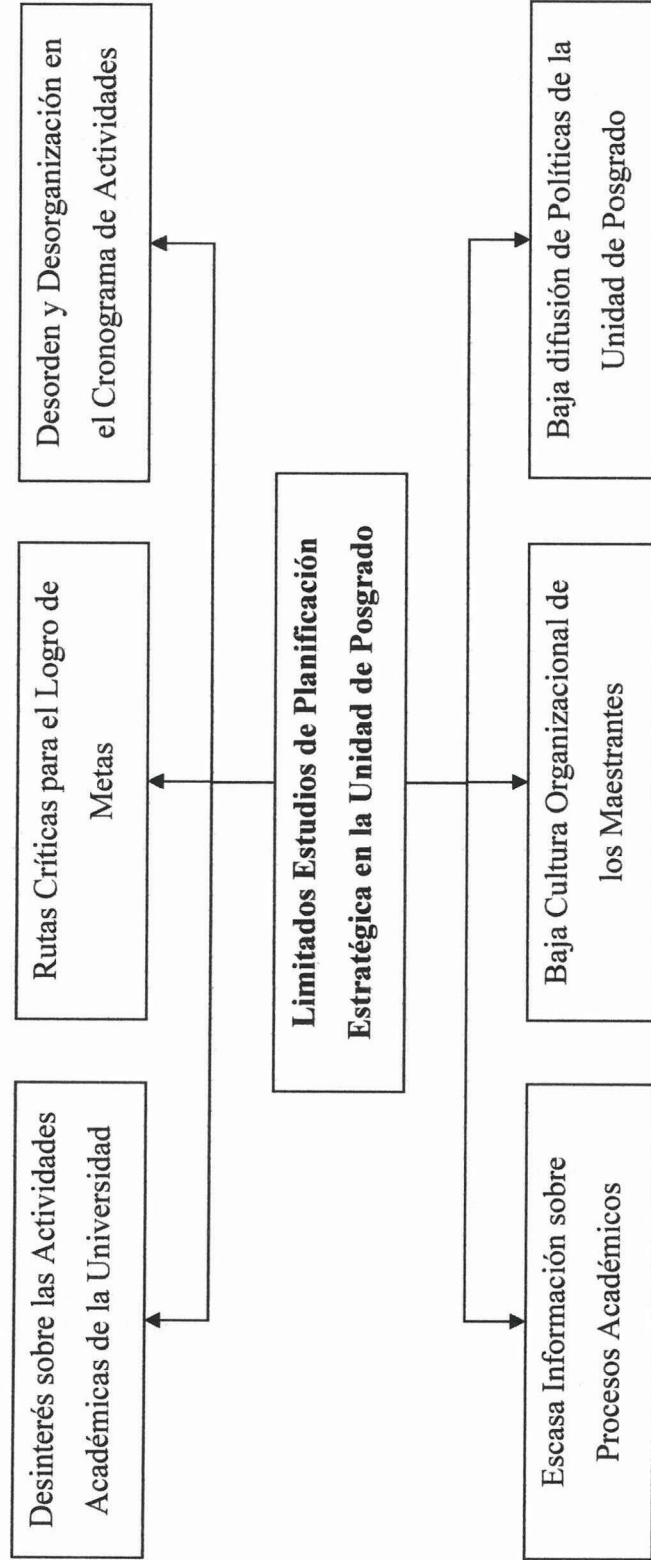
Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**GRÁFICO N° 1-Anexos**

Anexo 8

Gráfico Árbol de Problemas

**ÁRBOL DE PROBLEMAS**




Elaboración: Corina Elizabeth Núñez H. - Investigadora

**GRÁFICO N° 2-Anexos**

Anexo 9

**Matriz de Entrevista Realizada en las Unidades de Posgrado de las  
Universidades de la Zona Centro del País**

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> <b><u>UNIDAD DE POSGRADO</u></b>	
<b>Entrevistado:</b> ..... <b>Cargo:</b> .....	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
1. ¿Cuáles son los programas académicos que oferta la Unidad de Posgrado?	
2. ¿La Unidad de Posgrado cuenta con convenios con Universidades Extranjeras?	
3. ¿Cuáles son estos convenios?	
4. ¿Con cuántos docentes cuenta la Unidad de Posgrado?	
5. ¿Cuántos de estos docentes tienen grado de PHD?	
6. ¿Existen libros y artículos científicos publicados en revistas indexadas por parte de los docentes de la Unidad de Posgrado?	
7. ¿La Universidad cuenta con una Plataforma Virtual de aprendizaje?	
8. ¿Cuál es el porcentaje de uso de esta plataforma virtual?	
9. ¿Se tiene una estadística del número de graduados de posgrado?	
10. ¿Cuál es el número de graduados?	