

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS**



**PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL DE UN I.S.T.**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE :
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRUDENCIO PABLO CORONEL HUAMAN

LIMA – PERÚ

2003

INDICE

Descriptores Temáticos	1
Resumen Ejecutivo	2
Introducción	4
CAPITULO I : DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	6
1.1. Análisis de Situación	6
1.1.1. Análisis Al Exterior	6
1.1.1.1. Oportunidades	7
1.1.1.2. Amenazas	7
1.1.2. Análisis al interior	8
1.1.2.1. Fortalezas	8
1.1.2.2. Debilidades	9
CAPITULO II: MARCO TEORICO Y METODOLOGÍA	10
2.1. Planeamiento Estratégico.....	11
2.1.1. Características	11
2.1.2. Ventajas del Planeamiento Estratégico	12
2.2. Cultura Organizacional	12
2.3. Gestión del Cambio	13
2.4. Construcción de escenarios futuros	14
2.4.1. Metodología.....	15
2.5. Análisis de la Matriz FODA	16
2.6. Formulación de la Visión y la Misión	17
2.6.1. La Visión	17
2.6.2. La Misión	19
2.7. Análisis estratégico Situacional y Diagnóstico Prospectivo	20
2.7.1. Análisis de la Demanda	20

2.7.2. Análisis de la Oferta	22
2.8. Objetivos Estratégicos	24
2.8.1. Insumos Básicos para la Formulación de Objetivos	25
2.8.2. Viabilidad de Los Objetivos Estratégicos	25
2.9. Estrategias	26
CAPITULO III : PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI)	27
3.1. Antecedentes del ISTP “Julio César Tello”.....	27
3.1.1. Breve Historia	27
3.2. Cultura Organizacional	29
3.2.1. Condiciones Fundamentales de la Cultura Organizacional	29
3.2.2. Ideario de la Cultura Organizacional del IST	31
3.2.3. Modelo de Centro (Estructura Organizacional propuesta)	32
3.3. Visión y Misión Institucional.....	34
3.3.1. Visión	34
3.3.2. Misión	34
3.4 Escenario Futuro del IST “Julio César Tello”	35
3.4.1. Definición de Posibilidades Futuras	36
3.4.2. Restricciones Detectadas.....	37
3.5. Análisis Estratégico Situacional y Diagnóstico Prospectivo	38
3.5.1. Causas y Soluciones de los Problemas de la Demanda	38
3.5.2. Causas y Soluciones de los Problemas de la Oferta	43
3.5.3. Programa de Mejoramiento Continuo	45
3.6. Objetivos Estratégicos	47
3.7. Estrategias	49
CAPITULO IV : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
4.1. Conclusiones	56
4.2. Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59
Anexos	60

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

1. Planeamiento Estratégico
2. Diagnóstico Estratégico
3. Gestión de Cambio
4. Construcción de Escenarios Futuros
5. Cultura Organizacional
6. Visión
7. Misión
8. Objetivos Estratégicos
9. Estrategias

RESUMEN EJECUTIVO

El ISTP "Julio César Tello" al igual que todos los institutos superiores tecnológicos públicos; el problema principal que afronta es el **Bajo Nivel de Prestigio**, es decir la poca aceptación como oferta educativa por parte de la comunidad, esto puede deberse entre otras causas a la falta de: una eficiente gestión institucional, liderazgo para la innovación tecnológica, autonomía, recursos, y, aceptable nivel de empleo de sus egresados, etc.

Además, enfrentamos grandes cambios debido al avance de la ciencia sobre todo de la tecnología informática, la globalización, las organizaciones son más centradas en el cliente, la Internet, cambios en las estructuras y en los procesos, la competitividad, tendencias hacia la gestión del cambio y del conocimiento; etc.

Frente a esta situación las organizaciones necesitan adoptar una gran capacidad de cambio para responder a las exigencias del medio.

En ese sentido, a fin de mejorar el nivel de prestigio de la institución, los docentes del ISTP "julio César Tello" venimos realizando una labor interna que consiste, primero en un trabajo de sensibilización y capacitación al personal docente y administrativo acerca de la dimensión humana de la cultura organizacional ya que entendemos que el único modo de cambiar una organización es cambiando su cultura, esto será un proceso continuo.

A falta de un plan de desarrollo para la institución, gracias al apoyo del programa FORTE-PE, se ha tomado una decisión estratégica institucional de formular dicho plan; este proceso de elaboración del **Plan de Desarrollo Institucional (PDI)** es materia del presente informe, el cual constituirá un proceso de cambio, un proceso de construcción de futuro, un puente que lleve desde el estado actual de la institución hacia la mejora de su situación para garantizar su posicionamiento competitivo y mejorar su nivel de prestigio social.

Este documento proyectado para el 2007, no se debe considerar como algo rígido y acabado sino que es perfectible a través de su implementación; creo que contribuirá sustancialmente en la dirección institucional por ser un instrumento de gestión.

INTRODUCCIÓN

La administración nos enseña con claridad, que si no sabemos a donde vamos, no llegaremos a ninguna parte, es decir no se puede gestionar ni dirigir una institución si antes, previamente no se ha determinado los objetivos, sus estrategias y los medios que nos permitan alcanzar los propósitos organizacionales.

Es claro que el planeamiento estratégico es un instrumento importante para la gestión institucional, diseñado como una propuesta integral para conducir eficaz y eficientemente los procesos educativos y responder a los requerimientos presentes y futuros relacionados con la calidad, contribución al desarrollo, los valores, la competitividad, imagen, modernidad; etc.

Es obvio la importancia que tiene el planeamiento estratégico entendido como un proceso de construcción de futuro, y un acto de reposicionamiento, innovación y mejoramiento permanente y continuo.

El objetivo del presente trabajo es describir el aspecto metodológico del proceso de elaboración del **plan de desarrollo institucional** como expresión del planeamiento estratégico aplicado a una institución superior no universitaria del sector educación, cuya finalidad es brindar una sólida formación profesional tecnológica y empresarial en la perspectiva del desarrollo para acceder con versatilidad a la vida del trabajo o en mejores condiciones a estudios superiores; este trabajo es gracias a mi participación en calidad de docente en dicho instituto.

El PDI se ha desarrollado durante más de un año en reuniones de trabajo, los directivos, docentes, y personal administrativo organizados en un comité estratégico y equipos de trabajo con el apoyo de un consultor por parte de FORTE-PE.

FORTE-PE es fruto de un convenio de financiación entre la unión europea y la república del Perú, representa al Perú el ministerio de educación (MED) a través de la dirección nacional de educación secundaria y superior tecnológica; FORTE-PE participa a través del programa PROTEC formación de formadores en educación tecnológica.

El PDI tiene el siguiente contenido:

- ✓ Antecedentes del IST
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Construcción del escenario futuro del IST
- ✓ Visión y misión institucional
- ✓ Análisis estratégico situacional y diagnóstico prospectivo
- ✓ Definición de objetivos estratégicos
- ✓ Estrategias

Cada uno de ellos fue elaborado siguiendo una metodología que es explicada en el marco teórico.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Al emprender un trabajo como el del Plan de Desarrollo Institucional es fundamental realizar un análisis situacional que consiste en evaluar datos e informaciones pasados y presentes, de los factores externos e internos del instituto, es necesario tener una visión completa de la organización para poder decidir que hacer, para lograr el reposicionamiento institucional.

El diagnóstico nos permite determinar los problemas para luego plantear con mucha imaginación y creatividad las alternativas de solución.

1.1.1. ANÁLISIS AL EXTERIOR

Consiste en detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están fuera del control de la institución; este análisis revela las oportunidades y las amenazas que existe, las primeras pueden ser beneficiosas si se aprovechan oportunamente, mientras que el conocimiento de las amenazas sirven para prevenir y formular estrategias para contrarrestarlas.

Las fuerzas externas a analizar son: El aspecto económico, las fuerzas sociales, culturales, demográficos y ambientales, las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, las fuerzas tecnológicas y las fuerzas de la competencia.

1.1.1.1. OPORTUNIDADES

- ✓ Institucionalización del foro de Acuerdo Nacional con políticas referidas a planificación estratégica y fortalecimiento del sector educación.
- ✓ Aprendizaje basada en enfoque por competencias, estructura curricular, modular, flexible y certificaciones por módulo y en forma progresiva.
- ✓ Combinación de sistemas de educación presencial y a distancia, desarrollo de la auto instrucción y la investigación, con soporte de tecnologías de información.
- ✓ Oferta educativa y formativa, en correspondencia con la demanda del aparato productivo y empresarial.
- ✓ Crecimiento de las redes y de servicios de comunicación en el ámbito nacional e internacional.
- ✓ Tendencia a la Administración automatizada con sistema de información gerencial (SIG) y sistemas de apoyo a la toma de decisiones (SAG).
- ✓ Profesionales pro activos con capacidad de adaptarse a los cambios.
- ✓ Centros con tendencia a formar alianzas estratégicas para el intercambio de servicios educativos, empresariales, de innovación y transferencia tecnológica.
- ✓ La aprobación de la ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de drogas.
- ✓ Mercado creciente por los egresados de secundaria.

1.1.1.2. AMENAZAS

- Creciente competencia de instituciones superiores particulares.
- Dirección departamental de educación no muestra interés por mejorar la calidad de los ISTP, su acción es de control y fiscalización antes que de orientación y promoción.
- No existe una normatividad específica para los IST, no permite autonomía administrativa y pedagógica.
- Inestabilidad de los directivos en la DEL genera imagen de inestabilidad y desorden en los institutos.

- Baja remuneración de docentes lleva a dedicarse a otras actividades.
- Empresarios no facilitan realización de prácticas pre-profesionales de alumnos.
- Alto índice de desempleo juvenil, especialmente en zonas marginales que genera la delincuencia.
- Bajo presupuesto asignado a sector educación.
- Normatividad actual no da facilidad para generar recursos propios.
- Curriculas desactualizadas tecnológica y pedagógicamente
- Desarticulación entre sector educación y sector educativo

1.1.2. ANÁLISIS AL INTERIOR

Aquí se identifican las fortalezas y debilidades al interior de la institución, es decir son factores bajo control, se analizan la capacidad directiva, tecnológica, infraestructura, financiera, competitiva y el talento humano.

1.1.2.1. FORTALEZAS

- ✓ Programa de capacitación periódica de directivos y docentes.
- ✓ Miembro fundador del foro peruano de capacitación laboral (FOPECAL).
- ✓ Se cuenta con un centro de información laboral (CIL).
- ✓ En algunas especialidades se experimentan el sistema de currículum modular y el enfoque por competencias.
- ✓ Disposición de docentes y directivos a generar mecanismos para lograr apoyos de la cooperación internacional.
- ✓ Infraestructura en ampliación, talleres con equipamiento necesario.
- ✓ Miembro de la red de centros de excelencia al nivel de IST
- ✓ Tendencia a lograr una cultura institucional fuerte generando identidad y compromiso con los intereses institucionales.

1.1.2.2. DEBILIDADES

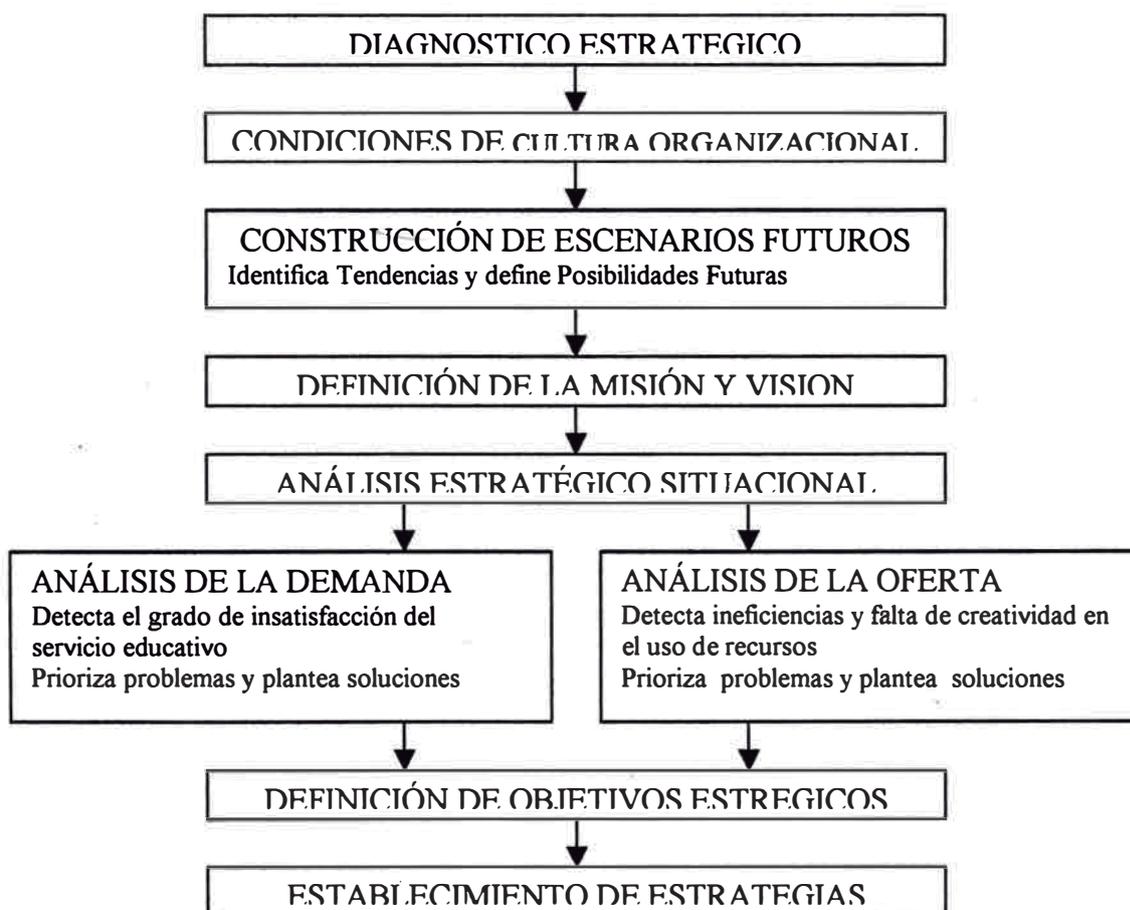
- Resistencia al cambio por parte de algunos directivos y docentes.
- Falta de liderazgo para la innovación tecnológica por parte directivos y jefes de especialidades.
- Egresados gozan de bajo prestigio social profesionalmente.
- Baja autoestima o desmotivación por falta de incentivos económicos.
Dificultad para generar ingresos propios por normas rígidas e incoherentes del sector educación.
- Falta de un sistema eficaz de comunicación continua.
- Falta de un marco directriz y rector como es el plan de desarrollo institucional.
- No se hace trabajo de seguimiento y apoyo a los egresados para que puedan insertarse al mercado laboral.
- Falta de apoyo por parte de directivos para generar proyectos de inversión.
- Lentitud en los procesos administrativos (atención a clientes internos y externos).
- Currículos desactualizados tecnológicamente.
- No se realizan labores de investigación y desarrollo.
- Escasa generación de recursos propios.
- Estructura orgánica no responde a los requerimientos actuales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y METODOLOGÍA

A continuación presento el diagrama del proceso de elaboración del PDI y describo en forma resumida los conceptos teóricos que son el fundamento y la metodología utilizada para elaborar el PDI.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PDI



2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

No es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar un futuro deseado a través de la concertación de esfuerzos de todos los integrantes de la institución "Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está intentando hacer lo mismo con uno" (Dixit/ Nalebuff).

2.1.1. CARACTERÍSTICAS

El Planeamiento Estratégico involucra a toda la organización, se preocupa de aspectos fundamentales y su relación con el medio ambiente, esta orientada a desarrollar objetivos generales que definen el rumbo de la organización en un periodo de tiempo de largo alcance.

El Planeamiento Estratégico implica un carácter futuro de las decisiones actuales, es decir la decisión actual se convertirá en el futuro en una decisión de ayer, los resultados que se obtengan en el futuro permitirán juzgar si las decisiones de ayer fueron efectivas, es decir si fueron realmente estratégicas.

El Planeamiento Estratégico define el marco general de acción dentro del cual deberán llevarse a cabo los planes operativos.

El Planeamiento Estratégico es un proceso continuo y flexible que orienta los esfuerzos y recursos de la organización hacia el logro de los grandes objetivos generales.

2.1.2. VENTAJAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Proporciona el direccionamiento estratégico orientando el rumbo de la organización.
- Promueve el intercambio de información entre los miembros de la organización, mejorando la comunicación y concertando un compromiso.
- Permite identificar los problemas actuales a través del análisis.
- Previene los futuros problemas.
- Genera alternativas de solución.
- Define prioridades para asignar el destino de los recursos.
- Posibilita una mayor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno social.
- Brinda pautas para orientar el proceso de toma de decisiones.
- Orienta y establece niveles de coordinación y control entre los miembros de la organización.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Se entiende la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización; la cultura organizacional es el modo de vida propio de cada organización.

Para cambiar una organización, **la única manera viable es cambiar su cultura**, es decir los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan, la cultura organizacional es cambiante, algunas se renuevan constantemente, permanentemente, las que no perecen.

Es evidente el rol de la cultura en el proceso de elaboración e implantación del PDI, dado el clima favorable del instituto, la dirección a través de un

grupo de docentes comprometidos con el Tello (instituto) ha tenido que hacer una labor titánica en fomentar, sensibilizar, socializar y concientizar las ventajas de una actitud de cambio a través de un modelo estratégico para el cambio, la dimensión humana de la cultura organizacional significativa, trabajo de un equipo de docentes que trata básicamente todo lo relacionado con la inteligencia emocional, actitudes, valores, relaciones humanas, trabajo en equipo; etc. Los que motivaron para la elaboración de las condiciones de la cultura organizacional y el ideario que se presenta en el PDI.

2.3. GESTION DEL CAMBIO

"Nada es estático lo único permanente es el cambio".

El cambio organizacional implica tres condiciones distintas: el **estado futuro**, al que los directivos quieren que llegue la organización; el **estado presente**, aquel en el que se encuentra la organización actualmente; y el **estado de transición**, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

Pensar en el proceso de cambio implica estos tres estados ayuda a aclarar el trabajo que debe efectuarse para administrar cambios importantes: definir el estado futuro, evaluar el presente y administrar la transición.

El cambio planificado es un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático de la situación en cuestión.

El cambio planificado concierne, a la "implantación" de la innovación, lo cual implica una intervención en el sistema social. Como en toda organización ante las iniciativas de cambio, surge la resistencia a éste como una expresión implícita o explícita de reacciones negativas estas no siempre se expresan en una forma explícita a través de actitudes hostiles o negativas, a

menudo se manifiesta por vías indirectas; frente a esta situación el agente de cambio debe actuar con mucha habilidad manifestando empatía inspirando confianza a los destinatarios del cambio, haciendo que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas, dando muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas.

2.4. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS FUTUROS

Se entiende también el planeamiento estratégico como la capacidad de construir escenarios futuros y saber entrelazar y relacionar el presente con el futuro, la coyuntura actual con el escenario futuro.

La construcción y formulación de escenarios futuros, presupone contar con una información y un mínimo de análisis crítico de:

- Las principales tendencias presentes y en desarrollo que conforman el actual proceso de globalización
- Los proyectos, planes o programas del sector educación en este caso
- Los estudios y resultados de casos de benchmarking
- Los resultados de sondeos de opinión sobre calidad de servicio por parte del usuario

Para nuestro caso entendemos **escenario** como la capacidad de detectar **tendencias**, definir **posibilidades** y ubicar **restricciones**.

Se entiende por **tendencia** a todo aquello que estando presente hoy dominará en un futuro próximo, la tendencia sucede hoy y predominará en el futuro por lo que debe ser asumida con oportunidad y rapidez por nuestra institución, nos interesa el futuro ya que es el escenario donde vamos a vivir.

2.4.1. METODOLOGÍA

En la construcción de escenarios futuros se han seguido los siguientes pasos:

1º Detección de las principales tendencias

- a) Aplicando la técnica de multigramación se detecta las principales tendencias que marcará el futuro de la institución respondiendo a la siguiente pregunta.
¿Cuál es la principal tendencia en la formación profesional tecnológica (FPT)? En los siguientes aspectos: **académico, profesional, administrativo e institucional.**
- b) Cada miembro del comité estratégico recibe cuatro tarjetas de diferente color (de acuerdo a cada aspecto) donde escribe una tendencia principal, luego las coloca en el panel de acuerdo a cada aspecto.
- c) Se depura las tarjetas, las que se considera que no responde a la pregunta y las que se repite.
- d) Luego se prioriza las tendencias por cada uno de los aspectos, determinando así las tendencias vitales.

2º Definición de las posibilidades futuras:

- a) Cada participante se concentra en las tendencias vitales como si cada uno fuera un proyecto de inversión, señalando las implicancias que demandaría implementar dicha posibilidad futura.
- b) Aplica la matriz de diagnóstico gerencial a cada una de las tendencias priorizadas.
- c) Se expone en grupo los resultados obtenidos para cada tendencia vital, se saca el promedio del comité estratégico, se obtiene la tabla de resultados promedios finales del diagnóstico gerencial de las tendencias vitales.
- d) Se define las posibilidades futuras para cada uno de los aspectos teniendo en cuenta la siguiente igualdad.

POSIBILIDAD FUTURA = ALTA OPORTUNIDAD + ALTA FORTALEZA + BAJO RIESGO

3º Ubicación de las restricciones

- a) El comité estratégico reunido vuelve a analizar la tabla de resultados de las tendencias vitales.
- b) Se procede a definir las restricciones por cada aspecto con la siguiente igualdad.

RESTRICCIÓN = ALTA AMENAZA + ALTA DEBILIDAD + ALTO RIESGO

Estas restricciones serán abordadas a través de un plan de contingencia en su momento.

2.5. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Es un instrumento de análisis muy objetivo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y micro ambiente los cuales permitirán a la organización hacer un análisis estratégico de la situación frente a las exigencias del mundo social, la técnica utilizada es la lluvia de ideas.

Fortalezas: son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos, son aquellos factores en las que la organización está bien respecto a otras similares.

Debilidades: son actividades y atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de una organización. El análisis al interior tiene que ver con las capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y el recurso humano.

Oportunidades: son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. El análisis al exterior tiene que ver con los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

La gran utilidad de la matriz FODA es que a partir de ella, de la confrontación de los factores internos y externos se pueden formular los objetivos estratégicos y sus correspondientes estrategias y tácticas.

Las estrategias resultantes son:

- Estrategia **FO**: Usar las fuerzas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategia **DO**: Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategia **FA**: aprovechar las fuerzas internas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
 - Estrategia **DA**: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.6. FORMULACION DE LA VISION Y MISION

2.6.1 LA VISION

"Si usted puede soñarlo. Usted puede realizarlo" (Walt Disney)

"La gente me pide a menudo que explique el éxito de Microsoft. Quieren conocer el secreto de cómo se pasa de una actividad que emplea a dos personas y necesita muy poco dinero a una empresa que tiene 17000 empleados y que factura más de 6000 millones de dólares al año. Por

supuesto, no hay una sola respuesta y la suerte ha desempeñado un cierto papel, pero creo que el elemento más importante fue nuestra visión original" (Bill Gates)

"Una visión compartida no es una idea,(...) es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable, la gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida" (Peter Senge, la Quinta Disciplina)

La Visión es la imagen futura que una organización desarrolló sobre sí misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja, la visión señala el camino que permite a la alta dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro, los sueños, anhelos o revelaciones se convierten en visiones, a condición de que se cumplan dos condiciones:

- ✓ Que sean formulados en un enunciado que resuma Razón y Sentimiento
- ✓ Que sean compartidos por los miembros de la organización

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas, el presente con el futuro.

La formulación de la visión es relativamente corta, explícita y precisa, emplea un lenguaje que motive, comprometa e identifique a los integrantes de la organización, debe ser realista, positiva y alentadora, integradora, consistente con los principios, difundida interna y externamente.

En el caso del instituto la visión y la misión se ha elaborado en muchas reuniones de trabajo citadas para tal fin, no ha sido fácil ya que se necesita

concentración y tener un pensamiento estratégico, cuyo resultado es la que se presenta en el PDI.

En su redacción, a manera de reflexión se respondieron entre otras estas preguntas: ¿cuál es la imagen deseada?, ¿cómo seremos en el futuro?, ¿qué haremos en el futuro? etc.

2.6.2. LA MISION

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, su filosofía, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes, esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización.

La misión es entonces una declaración breve y clara de las razones que justifican la existencia de la organización, los propósitos, sus funciones, sus consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

La misión puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?, tipo, identidad de la institución
- ¿Qué buscamos?, objetivos más elevados, propósitos
- ¿Por qué lo hacemos?, razón de ser, naturaleza de sus actividades
- ¿Para quienes trabajamos?, usuarios y/o clientes beneficiarios
- ¿Cuáles son nuestros valores?, valores, principios, motivaciones

La misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes, permite:

- Mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización.

- Proporcionar un marco de referencia para las decisiones importantes.
- Obtener el compromiso de todos los trabajadores, a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto que forman la razón de ser de la organización.
- Atraer el apoyo de agentes externos que sean importantes para el éxito de la organización.

2.7. ANALISIS ESTRATEGICO SITUACIONAL Y DIAGNOSTICO PROSPECTIVO

El análisis estratégico situacional y diagnóstico prospectivo, planteará al IST exigencias de innovación y de programas de mejoramiento continuo.

El **análisis estratégico situacional** viene a ser esencialmente un análisis de la demanda y un análisis de la oferta mientras que el **diagnóstico prospectivo** constituirá la capacidad de plantear soluciones a causas de problemas generados, sobre todo, por la desatención de expectativas de calidad de vida (caso de la demanda) y por las ineficiencias y falta de creatividad en el uso óptimo de recursos que puede gestionar el IST (en el caso de la oferta). El análisis estratégico constituye una base clave para la concepción de objetivos estratégicos y estrategias.

2.7.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DEMANDA

Para nuestro caso, entendemos por demanda como la necesidad y expectativa expresada por el usuario externo e interno, en requerimientos de servicios, condicionada por el factor tiempo.

El objetivo del análisis de la demanda es definir el grado de insatisfacción actual que tienen los usuarios respecto a la calidad del servicio educativo en los siguientes aspectos:

- El académico (relacionada con el proceso de enseñanza-aprendizaje)
- El profesional (relacionado con la formación y ejercicio del docente)

- El administrativo e institucional (relacionado con la gestión y gerencia del IST)

Para plantear las soluciones correspondientes.

Para este propósito se siguen los siguientes pasos:

- a) Establecer el sistema de **indicadores de calidad** del servicio educativo en los tres aspectos arriba indicados.
- b) Se formula la **hoja de registro de quejas**.

Esta hoja contiene preguntas en el sentido de satisfacción o no, para que sean marcados con un si o no , dependiendo de su respuesta; esta hoja es formulada indistintamente para alumnos, profesores y administrativos, y representantes de empresas públicas y privadas.

- c) Se determina el tamaño de la muestra poblacional, tanto para usuarios internos y externos de manera que sea confiable estadísticamente, sólo en el caso de docentes y administrativos se aplicó al 100%.
- d) Se aplica la hoja de quejas sobre la muestra .
- e) Se realiza la tabulación correspondiente, registrando la insatisfacción actual de la calidad en el servicio generando un inventario de problemas de la demanda.
- f) Se prioriza los problemas a través de una escala de priorización para determinar los problemas vitales.
- g) A los problemas vitales se les aplica el **diagrama causa - efecto** para ubicar soluciones a las causas de dichos problemas; de esta manera se obtiene un inventario prior izado de soluciones vitales de la demanda.

Estas soluciones vitales que tengan alta oportunidad, alta fortaleza y bajo riesgo pasan a ser considerados como objetivos estratégicos en el PDI.

2.7.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA OFERTA

Para que la necesidad / expectativa se conviertan en demanda efectiva, debe tener al frente la **oferta de servicios de calidad**; los recursos (humanos, infraestructurales, tecnológicos, financieros e institucionales) deben ser organizados para tal fin; se considera la oferta como la capacidad de producir actividades en dichos servicios y se mide a través de indicadores de cantidad y calidad (productividad, rendimiento, cero demoras, calidad de atención y trato).

El objetivo del análisis de la oferta es después de detectar las ineficiencias y la falta de creatividad en el uso de recursos (capacidad ociosa) y hacer un análisis de procesos en las diferentes áreas **plantear posibles soluciones y propuestas de innovación y mejoramiento.**

Para lograr este objetivo se ha seguido los siguientes pasos:

- 1º Definir el nivel de capacidad instalada ociosa existente en la institución.
- a) Construir la hoja de inventario de suficiencia en uso actual de recursos.
- b) Este inventario es trabajado por el comité estratégico.
- c) En una sesión de multigramación se ubica las causas de porqué existe capacidad instalada ociosa, respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es la causa principal de la capacidad instalada ociosa, en cada uno de los recursos?
- d) Se obtiene un listado de causas de problemas en el uso actual de los recursos; este listado es priorizado para obtener las causas de problemas vitales de la oferta.
- e) En otra sesión de multigramación, se plantean soluciones respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es la solución principal que plantea frente a?
- f) El inventario de soluciones a las que llegue el comité pueden ser consideradas como objetivos a ser encarados en el PDI.

2º Realizar análisis de procesos en cada una de las áreas y líneas de acción para ubicar ineficiencias en los rendimientos y desempeños y luego plantear alternativas de optimización de los recursos.

a) Definir los proceso a analizar, estos pueden ser procesos en el entorno exterior o en el interior. Cito algunos procesos: elaboración y aprobación del cuadro de horas, supervisión del avance curricular, evaluación del informe técnico práctico para titulación, Examen de admisión, matricula de alumnos, traslados internos o externos, selección de personal; etc.

b) Utilizando los siguientes instrumentos:

- ✓ Diagrama de flujo (descripción del proceso desde su inicio al final)
- ✓ Hoja de registro para análisis de proceso (análisis que considera tiempo y distancia)
- ✓ Cuadro de análisis de proceso; aquí el objetivo es efectuar cambios que mejoren los procesos originando un diagrama y hoja de registros mejorados, se usa el siguiente cuadro:

Preguntas	¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?
Eliminar			
Cambiar			
Combinar			
Mejorar			
Simplificar			

Realizar el análisis de proceso, para cada tipo de proceso que se requiere mejorar.

c) Como resultado se obtiene una lista de propuestas de innovación y mejoramiento en los procesos.

El diagnóstico prospectivo consiste en la capacidad de plantear soluciones a causas de problemas generados por la desatención de expectativas de calidad de servicio (caso de la demanda) y por las ineficiencias y falta de creatividad en el uso de recursos que puede gestionar el IST (caso de la oferta) en los aspectos: académico, profesional, administrativo e institucional.

En el diagnóstico prospectivo se consideran dos sentidos: el sentido de las tendencias y posibilidades futuras que lleva a ubicar exigencias de reposicionamiento y de innovaciones radicales a nivel institucional y por otro lado el sentido de relacionar los problemas actuales en función de las posibilidades que tiene la institución para seguir siendo vigente y sobre todo competitiva.

El instrumento utilizado en el diagnóstico prospectivo es el diagrama Ishikawa, en el que se trata de ubicar seis tipos de causas: mano de obra (personal), maquinarias, métodos, medidas o normas, medio ambiente y materiales (las 6 M). Luego se plantean las soluciones a las causas ubicadas; y de estas podemos determinar aquellas soluciones que son posibles de encarar por la institución y que corresponden a los resultados de alta oportunidad, alta fortaleza y bajo riesgo, estas serán los posibles objetivos del PDI.

2.8. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Se ha dicho que el planeamiento estratégico es un proceso de construcción de futuro de la institución y de las personas, y es un acto de reposicionamiento, innovación radical y mejoramiento continuo, este proceso se debe concretar fijando **objetivos y metas estratégicas** que deben cumplirse en un tiempo determinado. Los objetivos estratégicos son los cambios, modificaciones o efectos que debemos alcanzar en el mediano y largo plazo en nuestra organización para el logro de la visión.

Los objetivos tienen que ser relevantes con la Misión del servicio ya sea por su impacto al interior o exterior de la organización, en su redacción se debe utilizar un lenguaje claro y sencillo para que sea entendido por todo el personal y debe ser producto de la participación de todas las personas que trabajan en la institución.

El objetivo en el momento de enunciarlo, es solo un proyecto, una voluntad; el resultado es ese proyecto realizado, esa voluntad cumplida. El objetivo se enuncia hoy, el resultado es para mañana.

El objetivo tiene 3 funciones: Indicar claramente la meta, movilizar la energía hacia esa meta y sirve de referencia para evaluar el resultado; toda organización productora de servicios tiene por lo menos tres objetivos: Supervivencia, Crecimiento y Sostenibilidad.

2.8.1. INSUMOS BÁSICOS PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Los insumos básicos para la elaboración de objetivos son:

- Las posibilidades definidas en el escenario
- Las soluciones a las causas de los problemas de la demanda actual
- Las soluciones a las causas de los problemas de oferta actual
- La visión y misión institucional
-

Estos objetivos abarcan los aspectos: académicos, profesionales, administrativos e institucionales.

2.8.2. VIABILIDAD DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos planteados pueden o no ser viables es decir se pueden o no alcanzar con los recursos disponibles y en los plazos previstos. La viabilidad de los objetivos depende de las Fortalezas y Debilidades internas así como de las Oportunidades y Amenazas externas, por ello el análisis FODA sirve

para medir el grado de viabilidad de los objetivos estratégicos a través de la aplicación de la Matriz de Viabilidad.

Finalmente se pasa a priorizar los objetivos para lo cual se aplica la Escala de Decisiones.

2.9. ESTRATEGIAS

¿Cómo lograr que todas esas aspiraciones se realicen en un tiempo determinado y con las mayores posibilidades de éxito, teniendo en cuenta que no existen reglas ni metodología que se apliquen por igual a todas las organizaciones?, la respuesta es obvia, a través de las **estrategias**.

Las estrategias son los medios para alcanzar los fines en el proceso estratégico, son la estructura de los planes, es la forma o camino que la organización sigue para lograr los objetivos planeados, son acciones combinadas que ha emprendido la dirección para lograr los objetivos.

Se debe distinguir 2 tipos de estrategias:

Estrategia intentada, es la que proviene de la planificación, aquella que ha costado tanto trabajo definirla y que estamos intentando llevarla a la práctica, en cambio la estrategia **emergente** es la que surge espontáneamente, que se enfrenta a una estrategia intentada y que puede llegar a ser más exitosa que la planificada.

Definidos los objetivos estratégicos y para darle claridad a la gestión de cada uno de ellos, hemos procedido a diseñar varias estrategias para cada objetivo en los diferentes aspectos; los que se encuentran en el PDI,

CAPITULO III

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Presento aquí el resultado del proceso de elaboración del PDI en forma parcial y resumida sólo mostrando las partes más significativas y a manera de ejemplo.

3.1 ANTECEDENTES DEL ISTP JULIO CESAR TELLO

3.1.1 BREVE HISTORIA

Mediante la ley de Educación 19326, se implementan las Escuelas Superiores de Educación Profesional (ESEP) en el marco de la reforma educativa, propuesta por el entonces presidente de la República, General de división E.P. Juan Velazco Alvarado.

Año 1973, el gobierno peruano y el Banco interamericano de Reconstrucción y Fomento (PERU - BIRF) firman un convenio para la construcción, equipamiento, capacitación docente y puesta en funcionamiento de 58 centros educativos siendo uno de ellos nuestra escuela, en 1974 se reserva a nombre del Ministerio de Educación, el área de 62944 m² para destinarlos a fines educativos, donde se construye la ESEP pueblo joven de Villa el Salvador distrito de Villa María del Triunfo.

En 1980, según resolución ministerial N° 0310 - 80 - ED se crea la Escuela Superior de Educación Profesional de Villa el Salvador, ofreciendo las áreas

profesionales de: administración de negocios, contabilidad empresarial, mecánica automotriz, metalurgia, y procesos industriales optando el Título de bachilleres profesionales, ESEP primer ciclo, más tarde, el mismo año recibe la denominación de Julio César Tello mediante resolución N° 074- 80 - ED con fecha 23 de junio, en 1981 inicia sus labores educativas, en 1982 se adecua a ESEP de segundo ciclo implementándose las áreas modelería y fundición.

En 1984, se adecua a Instituto Superior Tecnológico mediante resolución N° 110 - 84 - ED siguiente año se implementa la especialidad de Electricidad y la carrera profesional de Administración, en 1994 con resolución directoral N° 01766 - 94 - ED autoriza la creación se nuevos títulos y diploma de competencia en el Instituto creando la carrera profesional técnica de Computación e Informática.

En 1996, el instituto a través de CIPCYT logró incrementar el equipamiento de las PLC, controladores lógicos programables, analizador de redes, fuentes de energía es decir se mejora la calidad educativa y equipamiento en la especialidad de electricidad, lo mismo ocurre en la especialidad de mecánica automotriz se aplica un nuevo plan curricular basado en competencias gracias al convenio con el COLLEGE OF THE NORTH ATLANTIC.

En 1999 se inicia el proceso de capacitación para docentes, directivos y jerárquicos gracias al convenio con la comunidad europea a través del programa de Formación Tecnológica y Pedagógica FORTE - PE; se trabajó la elaboración de propuestas en programación curricular utilizando el catálogo de Títulos de Familias; el 18 de julio del 2000 emite una resolución N° 497 - ED declarando a nuestro instituto como centro de experimentación de la aplicación del sistema modular conjuntamente con otros 12 centros de la red de excelencia, actualmente cuenta con 7 carreras profesionales, 1500

alumnos, la duración de estudios es 3 años, 100 profesores de diferentes especialidades, las carreras son: mecánica de producción, mecánica automotriz, electrónica industrial, administración de empresas, contabilidad, secretariado ejecutivo, computación e informática.

El ISTP está ubicado en la Av. Bolívar N° 100 sector 3 grupo 8 en el distrito de Villa el Salvador, provincia y departamento de Lima.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1. CONDICIONES FUNDAMENTALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Siendo la cultura organizacional un factor decisivo en la planeación estratégica y el éxito organizacional, a continuación presento las creencias, los valores, las normas y los principios que se practican y se deben fortalecer en el instituto.

1. Liderazgo Organizacional

El planeamiento estratégico un acto de reposicionamiento de la imagen institucional, el Instituto tiene que conseguir permanentemente el liderazgo institucional en el entorno de influencia, esto solamente es posible alcanzando los siguientes niveles:

- a) Credibilidad a través de la calidad de los servicios educativos que presta.
- c) Calidad profesional y humana de sus directivos, docentes, administrativos y egresados del IST.

2. Actitud de Cambio

El lugar de trabajo cambiante y competitivo hoy en día está incrementando los niveles de tensión entre los trabajadores, gestores y usuarios. Siendo el cambio tal vez la fuerza más poderosa en la vida actual. En el pasado, el cambio solía producirse a un ritmo mucho más lento, sin embargo, aún

entonces la incapacidad de los individuos y de las organizaciones de adaptarse a las tendencias en evolución dio como resultado la pérdida de influencia, de imagen, de poder, llegando incluso a la destrucción.

El “ JULIO C. TELLO, respondiendo a ésta realidad, tiene como principio el cambio, significando éste como la adaptación permanente a las tendencias en evolución. “

3. Pensamiento estratégico: Ser una institución dotado de instrumentos de gestión que nos permita enfrentar el futuro en condiciones óptimas de previsión, esto significa tener un Proyecto de Desarrollo Institucional, además de contar con personal que tenga la capacidad de pensar estratégicamente.

4. Ser una institución con capacidad de Gobierno: Entendiendo por capacidad de gobierno a la potencialidad suficiente de los directivos, docentes y administrativos para realizar el proceso de planeamiento estratégico, formulación y gestión de proyectos, y así garantizar su posterior logro de metas y resultado

5. Capacidad de Prevención y previsión: Significa contar con instrumentos gerenciales capaces de permitir a la institución planificar y prevenir eficazmente. Tanto en el tema de la previsión como en la oportunidad de la toma de decisiones.

6. Educación y comunicación: El instituto contará con un sistema de comunicación eficaz y democrático, que permita mejorar el clima laboral, y a ver las tendencias al cambio.

7. Participación: Ser una institución que impulse la participación total del personal en las políticas y decisiones del IST.

3.2.2. IDEARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IST.

El IST Julio C. Tello reconoce al hombre como ser humano:

- ✓ Un ser individual, dotado de inteligencia y voluntad en búsqueda permanente de perfección y cambio, capaz de superar sus propias limitaciones y abrirse a todos los valores que puedan enriquecerlo, como son: la libertad, la verdad, la justicia, la solidaridad, el servicio, la honestidad, la transparencia, la creatividad.....
- ✓ Un ser responsable de su propio desarrollo personal.
- ✓ Un ser social que puede realizarse como persona plena, en comunión con los demás y comprometido con su entorno.

El IST Julio C. Tello reconoce a la persona como ser educable, en consecuencia:

- ✓ Cree en la educación como una necesidad del ser humano para configurarse como persona.
- ✓ Cree en una educación para toda la vida por encontrarnos en un mundo en continua evolución.
- ✓ Cree en una educación trascendente y competitiva, comprometida en la promoción de una sociedad con oportunidad para todos y humana.
- ✓ Cree en una educación formal y escolarizada, pero también en la educación de la vida.

El IST Julio C. Tello, se configura según las siguientes opciones educativas

- ✓ Se opta por una coherencia educativa, para lo cual se coordinan las líneas pedagógicas, la unidad de objetivos, los criterios educativos y métodos en lo posible desde la educación básica hasta la formación profesional.

- ✓ Se opta por una educación centrada en el desarrollo de las habilidades, en el aprender a aprender y en el impulso creativo del razonamiento crítico.
- ✓ Se opta por una educación motivadora, activa, respetuosa, actual e integradora
- ✓ Se opta por una educación comprometida con la paz, la justicia, con el desarrollo del pueblo peruano en particular del Cono sur de Lima.

El IST Julio C. Tello se caracteriza por la siguiente forma de actuar.

- ✓ Promueve y anima permanentemente la renovación y el cambio en todas sus dimensiones institucionales.
- ✓ Cree en la permanente auto evaluación crítica y la investigación educativa del propio instituto a fin de implementar programas de mejoramiento continuo.
- ✓ Adecua sus estudios y servicio a la realidad y a las oportunidades socioculturales del país, específicamente del Cono Sur de Lima, con puerta abierta a la globalización.
- ✓ Promueve un sistema de información mediante el cual se da a conocer lo que se está haciendo, de los objetivos y metas a alcanzar.
- ✓ Establece la relación de ganar – ganar, para que todos sientan que el esfuerzo es positivo y beneficiara a todos.
- ✓ Fomentar los cambios que signifiquen un mejoramiento en el desarrollo humano e institucional.

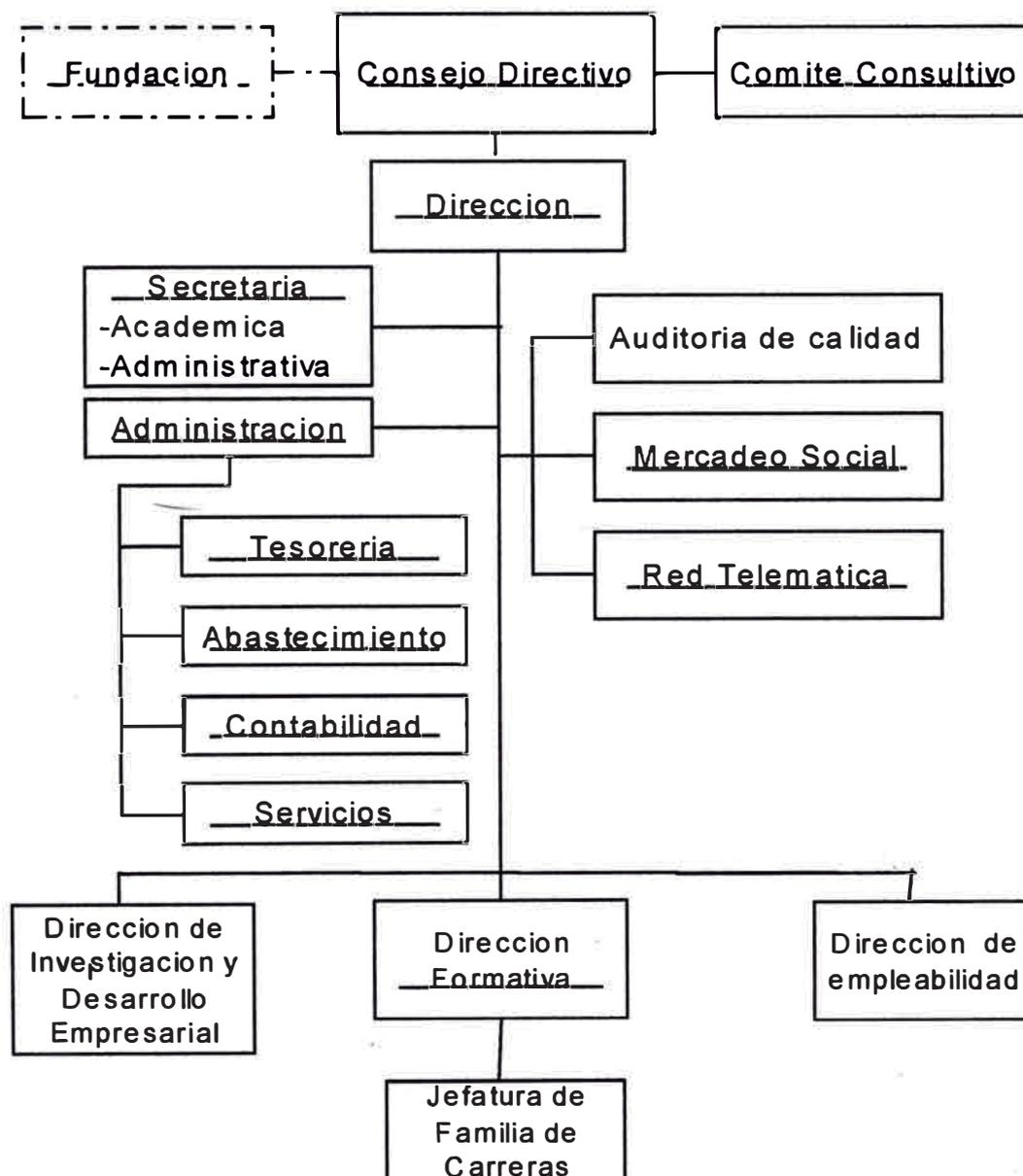
3.2.3. MODELO DE CENTRO

Hemos detectado como una debilidad de que la actual estructura orgánica a quedado obsoleta para las exigencias actuales por lo que ha sido necesario plantear un nuevo modelo de centro de formación tecnológica (CFT) acorde con los retos del nuevo escenario futuro, para lo cual es necesario realizar un proceso de reingeniería institucional instalando programas de mejoramiento continuo de la calidad y productividad como parte de la vida

cotidiana del instituto; los que deben llevar a mejorar la calidad de la formación profesional, a incrementar la empleabilidad de los jóvenes profesionales e impulsar una cultura emprendedora a través del desarrollo empresarial.

La institución debe contar con una estructura organizacional que debe responder a las estrategias y a las tareas de la institución para alcanzar los objetivos, éste es el modelo de centro propuesto.

ORGANIGRAMA



3.3. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL.

3.3.1. VISIÓN

Queremos ser un centro de excelencia que impulse el desarrollo local, regional y nacional a través de la formación profesional tecnológica, que interactúa en función del mercado laboral, articulada con todos los sectores productivos, líderes en investigación, innovación y transferencia tecnológica, en formación continua y servicios empresariales que respondan a las necesidades del desarrollo del cono sur de Lima. Una entidad acreditada y con certificación ISO.

3.3.2. MISIÓN

Somos un Centro de Formación Profesional, nuestra misión es impulsar el desarrollo local, regional y nacional a través de la educación, impulsando la investigación científica y tecnológica, ofertando servicios de calidad en la modalidad presencial, a distancia y virtual; Formando profesionales técnicos altamente competitivos, desarrollando servicios empresariales, nuestros principales usuarios son: el sector productivo y los alumnos de Educación Básica. Así como, los profesionales independientes.

Nuestro objetivo es ser altamente eficiente y eficaces, con proyección social, contribuyendo en la solución de los problemas de la comunidad, logrando tener usuarios satisfechos

Nuestras creencias, valores y aspiraciones filosóficas son: la calidad, la solidaridad, el liderazgo, la Honestidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la democracia, la libertad, la creatividad...

Nuestra ventaja competitiva es: la experiencia institucional y el capital humano de profesionales especializados con visión de futuro. Además de la imagen, infraestructura y ubicación institucional.

3.4. ESCENARIO FUTURO DEL IST “JULIO C. TELLO”.

Luego de diagnosticar las tendencias, éstas han sido priorizados mediante el Diagrama de Pareto, para diferenciarlos entres vitales y triviales o generales.

TENDENCIAS
EN LO ACADEMICO
1. - Aprendizaje basado en enfoque por competencias, estructura curricular modular, flexible y certificaciones por módulo y en forma progresiva.
2. - Combinación de sistemas de educación presencial y a distancia, exposiciones magistrales, trabajos de campo monitoreados, desarrollo de la auto instrucción y de la investigación.
3. - Soporte de tecnologías para la educación virtual y a distancia, material didáctico multimedial, disponibilidad de equipamiento.
4. - Oferta educativa y formativa profesional, en correspondencia con la demanda del aparato productivo y empresarial.
EN LO PROFESIONAL
5. - Profesionales proactivos que sean capaces de aceptar y adaptarse rápidamente a los cambios que exigen las tendencias en evolución.
6. - Profesionales altamente especializados, actualizados, eficientes y eficaces, con combinación de competencias como pedagógicas de innovación y transferencias tecnológicas, de gestión, multihábil, flexible, polivalente con valores y con conceptos claros sobre desarrollo humano y cultura organizacional.
7. - Profesionales con capacidad de impulsar, diseñar, formular y ejecutar programas de mejoramiento continuo (PMC).
8. - Profesionales con capacidad de liderazgo, con competencias como: trabajo en equipo, decisión para resolver problemas, trabajo bajo presión y relacionarse con su entorno.

EN LO INSTITUCIONAL
9. - Un centro de la FPT como agente dinamizador del entorno, con alianzas estratégicas, con mecanismos instalados de negociación e intercambio de servicios educativos, empresariales, de innovación y transferencia tecnológica.
10. - Un centro de la FPT con mayor autonomía administrativa y académica respecto del ministerio de educación.
EN LO ADMINISTRATIVO
11. - Centro con administración automatizada, que cuente con un sistema de información gerencial (SIG).
12. - Un centro de la FPT que cuente con un sistema de auto evaluación permanente de la calidad de los servicios educativos y empresariales, así como de sus procesos administrativos.
13. - Centro altamente eficiente y eficaz, que sea capaz de administrar bien sus recursos, orientados a resolver las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.

3.4.1. DEFINICION DE POSIBILIDADES FUTURAS

EN LO ACADEMICO.

1. Aprendizaje basado en el enfoque por competencias, estructura Curricular Modular, flexible y certificaciones por módulo y en forma progresiva.
2. Combinación de Sistemas de educación presencial y a distancia, exposiciones magistrales, trabajo de campo monitoreados, desarrollo de la autoinstrucción y de la Investigación.
3. Oferta educativa y formativa profesional, en correspondencia con la demanda del aparato productivo y empresarial.

EN LO PROFESIONAL.

4. Profesionales con capacidad de impulsar, diseñar, formular y ejecutar programas de mejoramiento continuo (PMC).
5. Profesionales con capacidad de Liderazgo, con competencias como: trabajo en equipo, decisión para resolver problemas, trabajo bajo presión y relacionarse con su entorno.

EN LO INSTITUCIONAL.

6. Un Centro de la FPT como agente dinamizador del entorno, con alianzas estratégicas, con mecanismos instalados de negociación e intercambio de servicios educativos, empresariales, de innovación y transferencia tecnológica.

EN LO ADMINISTRATIVO.

7. Centro con administración automatizada, que cuente con un Sistema de Información Gerencial (SIG), y un Sistema de Apoyo a la toma de Decisiones (SAD)
8. Un Centro de la FPT que cuente con un sistemas de autoevaluación permanente de la calidad de los servicios educativos y empresariales, así como de sus procesos administrativos.
9. Centro altamente eficiente y eficaz; que sea capaz de administrar bien sus recursos, orientados a resolver las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.

3.4.2. RESTRICCIONES DETECTADAS

EN LO ACADEMICO.

1. Soporte de tecnologías para la educación virtual y a distancia, material didáctico multimedial, disponibilidad de equipamiento.

EN LO PROFESIONAL.

2. Profesionales proactivos que sea capaz de aceptar y adaptarse rápidamente a los cambios que exige las tendencias en evolución
3. Profesionales altamente especializados, actualizados, eficientes y eficaces, con combinación de competencias como: pedagógicas, de innovación y transferencias tecnológicas, de gestión, Multihábil, flexible, polivalente, con valores y con conceptos claros sobre desarrollo humano y cultura organizacional

EN LO INSTITUCIONAL:

4. Un Centro de la FPT con mayor autonomía administrativa y académica respecto del Ministerio de Educación.

3.5. ANALISIS ESTRATEGICO SITUACIONAL Y DIAGNOSTICO PROSPECTIVO

El objetivo de esta parte del PDI es plantear las soluciones a las causas de los problemas tanto de la demanda como de la oferta, para llegar a estos resultados se ha seguido la metodología explicada en el marco teórico.

3.5.1 CAUSAS Y SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DE LA DEMANDA

A manera de ejemplo sólo mostrare cuatro problemas analizados por cada aspecto:

ASPECTO ACADEMICO

PROBLEMA	CAUSA	SOLUCION
Los laboratorios y talleres en su carrera técnica no cuentan con el equipamiento necesario y adecuado que asegure su buena formación profesional.	Falta de presupuesto público. Poca importancia que le da el sector educación a la formación Profesional Técnica. Falta de proyectos de inversión elaborados por el IST.	Sensibilizar al MED para elevar el presupuesto para la Formación Profesional Técnica. Elaboración por el IST de su plan de Desarrollo institucional que concluya en proyectos de inversión.
La maquinaria y equipo no guarda una relación adecuada con el número de alumnos	Falta de equipamiento. No se planifica el ingreso de participantes para el primer año de estudios. No se prevé el número de metas de acuerdo a la maquinaria y equipo con que se dispone.	Establecer estrategias para buscar equipamiento por donaciones, transferencias o generación de proyectos. Planificar y prever el ingreso de participantes según el equipamiento de cada carrera profesional. Replantear el número de metas de atención para carreras netamente técnicas y comerciales.
La institución no facilita a los alumnos conseguir prácticas en las empresas	Falta de convenios con las empresas del entorno. Instituto desconectado del entorno de Villa el Salvador. Debilidad en la formación del plan operativo.	Promover convenios con las empresas, talleres, negocios y municipalidad para facilitar las prácticas pre profesionales de los alumnos, en las carreras profesionales del ISTP "Julio Cesar Tello".
Los empresarios no han sido convocados por el instituto para colaborar en el diseño y contenido curricular del nuevo perfil del técnico	Desarticulación entre el sector productivo y educativo. Falta de mecanismos válidos que permita al instituto y al sector	Diagnosticar el marco legal que permita una articulación permanente entre educación y el mundo del trabajo.

profesional de acuerdo a los nuevos requerimientos del mercado.	productivo estar en permanente intercambio de experiencias. Marco legal vigente	Desarrollar mecanismos e institucionalizarlos, los mismos que se conviertan en espacio de discusión y mejoramiento de la formación profesional técnica
---	--	--

EN LO PROFESIONAL

PROBLEMA	CAUSA	SOLUCION
Los docentes de las carreras técnicas no tienen vinculación con el sector empresarial.	Los docentes vinculados al sector empresarial abandonan su cargo en el instituto por sueldos mayores ofrecidos en la empresa.	Promover la reestructuración de los haberes a nivel de todos los sectores del gobierno central. Promover programas de producción a través de proyectos en los que el docente tenga participación.
Los docentes no cuentan con buena metodología didáctica para la enseñanza.	El mayor porcentaje de docentes de carreras liberales con escasa capacitación. Los docentes no cuentan con medios económicos para capacitarse.	Brindar facilidades para la capacitación de docentes, como: Prestamos, becas, semibecas etc. Capacitar a los docentes en métodos didácticos de enseñanza en forma permanente.
Los docentes no entregan los sílabos de los cursos oportunamente a los alumnos.	Los docentes no cuentan con computadoras ni medios económicos para el tipeo inmediato de sílabos.	La institución debe dar facilidades para el tipeo oportuno de los sílabos. Comprar libros actualizados para la biblioteca del instituto
El docente no realiza trabajos de investigación.	El docente no cuenta con recurso para realizar trabajos de investigación.	Estimular los trabajos de investigación y la elaboración de proyectos.

EN LO ADMINISTRATIVO

PROBLEMA	CAUSA	SOLUCION
Los trámites administrativos en el instituto son lentos	No existen procesos bien definidos. El personal no está capacitado para conducir los procesos. No existe manual de funciones que permita evitar la interferencia de funciones y agilizar los procesos.	Realizar una reingeniería de procesos. Elaborar manual de funciones en relación a cada proceso.
Sistema de comunicación del instituto no es bueno.	Falta de una cultura de comunicación efectiva. No existe política institucional que le de importancia a la institución. Escaso presupuesto dedicado para el sistema de comunicación. No existe un sistema de comunicación bien diseñado acompañado de sus normas.	Diseñar un sistema de comunicación eficaz. Designar presupuesto de los ingresos propios para el sostenimiento del sistema de comunicación.
Cobros no guardan relación con los servicios que presta el instituto	Procedimientos engorrosos. Falta de materiales educativos. Cobros excesivos de acuerdo a la realidad. Pésima atención del personal administrativo. No se aplica adecuadamente las normas.	Reglamentar los cobros en base a la realidad socioeconómica. Elaborar manuales de procedimientos administrativos. Planificación educativa orientada a mejorar el servicio educativo. Orientar al usuario del reglamento y procedimiento administrativo. Debe existir una oficina de información al cliente.
El horario y servicio de atención de la biblioteca no es adecuado, así mismo no cuenta con material bibliográfico actualizado y suficiente.	La asignación de un presupuesto casi nulo para la renovación de libros. No existe personal especializado para la atención de la biblioteca.	Tener por ingresos propios una cantidad intangible para la implementación de la biblioteca. Capacitar al personal en gestión de biblioteca.

EN LO INSTITUCIONAL

PROBLEMA	CAUSA	SOLUCION
El instituto no tiene un sistema de seguimiento y monitoreo para sus practicantes y egresados.	Falta de una visión de gestión institucional en función de la conformidad del usuario. Desmotivación de los docentes.	Diseñar un sistema de seguimiento y monitoreo de prácticas profesionales y de egresados. Establecer políticas de motivación para los docentes que cumplan con el sistema de seguimiento y monitoreo.
El porcentaje de los egresados del instituto por carrera técnica insertados en el mercado laboral no es buena.	Falta de capacitación de los docentes. Falta de maquinarias y equipos modernos. Falta de conocimientos actualizados.	Actualizar las estructuras curriculares. Actualizar los planes de estudio. Renovación y modernización de maquinarias y equipos. Capacitación y actualización de los docentes.
El instituto no cuenta con una buena planificación y programación de sus actividades institucionales.	Falta de pensamiento estratégico. Capacidad de gestión limitada. Desconocimiento de la técnica de un planeamiento estratégico.	Elaborar el plan de desarrollo institucional.
El instituto no ha creado las condiciones favorables para desarrollar actividades empresariales que permitan la generación de ingresos.	Falta de una política de desarrollo humano que permita motivar la creatividad. El marco legal vigente de actividades productivas. Falta de proyectos empresariales.	Proponer la modificatoria del D.S - 57 -85 - ED sobre actividades productivas con otra norma que le de mayor autonomía al instituto.

3.5.2. CAUSAS Y SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DE LA OFERTA
PROBLEMAS VITALES DE LA OFERTA JERARQUIZADOS

PROBLEMA	PUNTOS
Equipos con tecnología obsoleta	17
Equipo con tecnología obsoleta sin uso	16
Sistema de mantenimiento insuficiente	14
Insuficiente infraestructura en algunas carreras	13
Inadecuado uso de infraestructura del Instituto	13
Insuficiente equipamiento de tecnología moderna	12
Capacidad ociosa de equipo y maquinaria	12
Procedimientos administrativos deficientes y antitécnicos	11
Insuficiente recursos humanos capacitados e identificados con la formación tecnológica	11
Servicios educativos que no responden al mercado laboral	10
Existe una parálisis institucional respecto a la exigencias del mercado laboral	10
Desarticulación entre instituto, empresa y estado	10

Después de haber elaborado la jerarquización de los problemas de la oferta; se aplicó el diagrama de Ishikawa para diagnosticar las causas de los problemas y encontrar las posibles soluciones; las mismas que el instituto deberá tomar en cuenta al redactar los objetivos estratégicos. A continuación muestro la matriz de los problemas, sus causas y posibles soluciones (sólo cuatro problemas como ejemplo).

Problemas, causas y soluciones de los problemas de la oferta

PROBLEMA	CAUSA	SOLUCION
Equipo con tecnología obsoleta	Escasos recursos económicos que no le permite al instituto renovar sus equipos y maquinarias de acuerdo al avance tecnológico. Falta de una estrategia de financiamiento con recursos propios.	Celebrar convenios con el sector productivo, para tener mayor cantidad de horas en prácticas profesionales para los alumnos. Elaborar proyectos que nos permitan captar mayor cantidad de ingresos propios.
Sistema de mantenimiento de equipos, maquinarias e instalaciones físicas deficiente.	No existe un sistema de mantenimiento diseñado que responda a las características de la institución. Desconocimiento de sistemas de mantenimiento de activos. La administración de los recursos económicos propios del instituto no contempla sostener un sistema de mantenimiento integral.	Diseñar un sistema de mantenimiento para la integridad d los activos del instituto. Destinar mayor presupuesto de los fondos de ingresos propios del instituto para el diseño y sostenimiento de los recursos propios. Las autoridades del instituto deben de tomar las decisiones políticas que permitan contar con un sistema de mantenimiento y su sostenimiento.
Inadecuado uso de infraestructura del instituto.	Falta de planificación interna.	Redistribución en el uso de la infraestructura del IST, de acuerdo a sus necesidades primordiales. Sensibilizar a los directivos, docentes y administrativos, de la necesidad de la redistribución de la infraestructura.
La gestión financiera no responde a los objetivos fundamentales.	Administración de financiera personalista. La inversión financiera no responde a los objetivos estratégicos del instituto. SIAF: mal aplicado y satanizado. Administración financiera	La política administrativa financiera debe coordinarse y aprobarse en el CEMCE. La inversión en el instituto debe responder a la consecución de sus objetivos estratégicos. Publicar en la página web

	poco transparente, no se conoce los gastos de la institución.	del instituto la totalidad de la administración financiera del instituto. La administración del instituto debe alcanzar al Comité Estratégico la propuesta anual de inversión financiera en el instituto con los ingresos propios
--	---	--

3.5.3. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo es un proceso cíclico, que consiste en definir un problema en un área de la institución, delinear la secuencia de actividades (procesos), establecer el resultado deseado y los requisitos para lograrlos, luego, revisión y control de los resultados para ver si se ha resuelto el problema.

A continuación delinearé algunas acciones que se deben realizar en el proceso de mejoramiento continuo de algunos problemas detectados en el análisis de la demanda.

ASPECTO ACADEMICO

PROBLEMA	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO
Horas de tutoría no se hacen efectivas	Elaborar la guía metodológica sobre tutoría y capacitar a los docentes sobre ella.
Material didáctico insuficiente y desactualizado.	Elaborar materiales educativos en multimedia que generen motivación y mantengan la atención del alumno en la sesión de aprendizaje.
Horas de pasantía insuficiente	Promover convenios con las empresas para conseguir pasantías de los docentes.
En los sílabos de los diferentes cursos no figuran bibliografía actualizada.	Elaborar un directorio con la mejor bibliografía, según la materia y la carrera.

EN LO PROFESIONAL

PROBLEMA	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO
Los docentes no cuentan con una buena metodología y didáctica para la enseñanza.	Brindar facilidades para la capacitación de docentes en pedagogía, como: prestamos, becas, semibecas, etc. Capacitar a los docentes en métodos y didáctica de enseñanza en forma permanente.
Los docentes no recuperan las horas de clase no dictadas.	No suspender las clases, salvo necesidad urgente de mejora de la calidad educativa. Lograr el compromiso con los docentes la recuperación de las horas no dictadas.
Existen docentes que no entregan notas a tiempo	Elaborar el manual de funciones sobre entrega de notas.

EN LO ADMINISTRATIVO

PROBLEMA	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO
Los trámites administrativos en el instituto son lentos.	Realizar una reingeniería de procesos. Elaborar manual de funciones con relación a cada proceso.
Cobros no guardan relación por los servicios que presta el instituto.	Elaborar técnicamente la estructura de costos en función a cada proceso administrativo y el servicio que presta el IST.
Gestión del administrador no es buena	Diseñar sistemas gerenciales más transparentes. Mejorar la imagen y atención del administrador.
El sistema de comunicación del instituto no es bueno.	Diseñar un sistema de comunicación coherente con los servicios que presta el IST, además de las oportunidades que ofrece el mercado laboral

EN LO INSTITUCIONAL

PROBLEMA	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO
El instituto no brinda acciones propedéuticas a los nuevos alumnos antes del inicio del semestre académico.	Programar seminarios de iniciación integral, donde se le informe perspectivas de las carreras, quienes serán sus docentes los servicios que presta el y un paseo integral para

	conocer el 100% de las instalaciones del IST.
El instituto no tiene una vinculación importante con empresas e instituciones de su entorno con fines académicos y de negocios.	Construir mecanismos que le permita al IST articularse permanentemente con el sector productivo (mesas de concertación, etc.) Institucionalizar y normalizar estos mecanismos.
El instituto no difunde adecuadamente los servicios y productos que vende.	Desarrollar estrategias que le permita al IST identificar mejor sus nichos de oportunidad. Organizar o participar en ferias industriales o técnicas. Realizar visitas e invitarlos a nuestro instituto. Debe tener su propia revista o boletín para su difusión mensual.
El instituto no brinda servicios de asesoría técnica especializada que requiere la empresa.	Levantar el diagnóstico de las necesidades y expectativas de las empresas. En base al diagnóstico de necesidades y expectativas, diseñar los proyectos de consultoría.

3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con los insumos básicos para la formulación de objetivos se han definido los siguientes objetivos estratégicos priorizados en cada aspecto:

ACADEMICO

Ser el centro formador de profesionales más competitivos en las especialidades que demanda el mercado laboral, el desarrollo y crecimiento local - regional.
Ser el centro referente en sistemas de formación profesional basado en el enfoque por competencias, modular, flexible, con la orientación de guías metodológicas y apoyo de diversos materiales didácticos elaborados por el propio IST y otros.
Ser un centro de información y producción de materiales multimedia relacionadas con la Formación Profesional y afines.
Ser un centro con servicios de educación a distancia y virtual con el uso intensivo de tecnología multimedia como soporte del sistema de enseñanza.

PROFESIONAL

Contar con una plana docente y administrativo diversificada capaces de afrontar las necesidades y exigencias de calidad y competitividad que demanda un centro de formación profesional de excelencia, así como la demanda del mercado laboral.

Tener una masa crítica de docentes con nivel académico mínimo de segunda especialización, nivel post grado y con tres años de experiencia comprobada en el ejercicio profesional de su especialidad y/o relacionado con su labor docente.

Contar con una masa crítica de docentes con experiencia en la dirección y conducción de empresas privadas e instituciones públicas.

ADMINISTRATIVO

Contar con un sistema automatizado del sistema administrativo que incluya el "Sistema de Información Gerencial - SIG" y el "Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones SAD". Tanto al interior del centro como para las relaciones con el externo.

Contar con un sistema de simplificación administrativa y atención personalizado al usuario interno y externo, que permita la máxima eficiencia y eficacia en la gestión. De los Programas de Mejoramiento Continuo PMC.

Ser un centro que optimice al máximo el uso de sus recursos en general de acuerdo a sus objetivos estratégicos y necesidades más urgentes exigidos por la demanda de los usuarios internos y externos.

INSTITUCIONAL

Ser un centro de Excelencia con certificación ISO en el cono sur de Lima.

Ser el centro con una cultura de autoevaluación y lograr su acreditación institucional en la Formación Profesional Técnica .

Ser un centro con alianzas estratégicas de carácter internacional que participe en consorcios y/o redes internacionales.

Ser un centro impulsor de servicios empresariales.

Ser una institución con estrategias y mecanismos de involucramiento de la comunidad, los sectores públicos y el sector empresarial, que le permita concertar para mejorar la calidad de la Formación Profesional.

Ser el centro con mayor y mejor tasa de empleabilidad de sus egresados de la región.

Tener a mediano plazo un campus tecnológico que responda a los indicadores de un centro de excelencia.

3.7. ESTRATEGIAS

Formulación de las Estrategias del IST "Julio C. Tello"

Con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos y darle claridad a la gestión de cada uno de ellos, hemos procedido a diseñar las estrategias para cada objetivo que se hayan ubicado en la categoría de viables.

ACADEMICO

I	Ser el centro formador de profesionales más competitivos en las especialidades que demanda el mercado laboral, el desarrollo y crecimiento local – regional
	Estrategias: <ol style="list-style-type: none">1 Conformar Comités Consultivos permanentes por familias profesionales, donde estén involucrados los empresarios de las ramas y expertos2 Celebrar convenios de prácticas profesionales con las empresas relacionadas con las familias profesionales, con la finalidad de garantizar las prácticas de los alumnos, además de las pasantías de los docentes.3 Contar con docentes altamente capacitados, actualizados y con experiencia empresarial en sus respectivas especialidades y en temas de gestión.4 Implementar y mejorar la infraestructura, equipamiento y diseño de los talleres, los mismos tienen que responder a las condiciones de la formación y el alto rendimiento de los docentes.5 Establecer un programa de marketing agresivo, utilizando los diferentes sistemas y medios de difusión al alcance radio, televisión, afiches, volantes, charlas de orientación vocacional en colegios y visitas guiadas al Instituto, participación en ferias vocacionales, etc. para incrementar sustancialmente el número de postulantes y de esta manera hacer una mejor selección de ingresantes a las diferentes especialidades.

6	Implementar la escuela de formación continua para los formadores.
7	Establecer convenios y/o alianzas estratégicas con empresas e instituciones locales, nacionales e internacionales, con el propósito de potenciar los recursos del IST y desarrollar actividades de beneficio recíproco.
8	Seleccionar a los futuros docentes y profesionales, basándose en un perfil que establezca los requisitos mínimos para acceder como tales al IST "Julio César Tello", orientados al cumplimiento de su visión institucional.
9	Preparar y/o adquirir materiales didácticos actualizados y modernos, en cantidades suficientes y momento oportuno.

II	Ser el centro referente en sistemas de formación profesional basado en el enfoque por competencias, modular, flexible, con la orientación de guías metodológicas y apoyo de diversos materiales didácticos elaborados por el propio IST y otros
1	Conformar grupos de profesionales multidisciplinarios que trabajen el Plan Curricular de todas las carreras profesionales que ofrece el IST, transformándola en el nuevo modelo de enfoque por competencias, modular y flexible.
2	Organizar el Consejo Regional de la Formación Profesional Técnica donde estén presentes todos los sectores involucrados en el tema, debiendo ser el IST uno de los actores centrales.

III	Ser un centro con servicios de educación a distancia y virtual con el uso intensivo de tecnología multimedia como soporte del sistema de enseñanza
------------	---

1	Seleccionar y capacitar a un grupo de docentes para participar en los programas de educación a distancia y en la elaboración del material educativo y didáctico respectivo.
2	Establecer convenios con instituciones que cuentan con experiencia en educación a distancia, que facilite la transferencia y uso de esta tecnología en el IST "Julio César Tello".
3	Implementar un laboratorio complementario a la red telemática del Instituto de aplicación multimedia, que facilite la aplicación del sistema de educación a distancia.
4	Diseñar y experimentar prototipos de productos de formación y capacitación a distancia de acuerdo a las exigencias y características de la demanda del mercado en las especialidades de Electricidad, Mecánica de Producción y Mecánica Automotriz.
5	Preparar material didáctico para la educación a distancia.

PROFESIONAL

I	Contar con una plana docente y administrativo diversificada capaces de afrontar las necesidades y exigencias de calidad y competitividad que demanda un centro de formación profesional de excelencia, así como las demanda del mercado laboral
1	Elevar el nivel de competencia y experiencia de los docentes por especialidad, que posibilite elevar el nivel formativo y competitivo de sus egresados y brindar servicios empresariales de acuerdo a las exigencias de la demanda del mercado.
2	Capacitar y actualizar a los docentes en orientación y tutoría profesional.
3	Implantar la cultura por la investigación, innovación, gestión tecnológica y empresarial, creando las condiciones, los mecanismos y los incentivos necesarios de tipo económico y profesional.
4	Facilitar y apoyar la alta especialización técnica de los docentes de acuerdo a

	su profesión y carrera involucrada, en el país y el extranjero.
5	Apoyar la vinculación de los Docentes con empresas e instituciones de alto nivel de desarrollo de Lima y alrededores.
6	Capacitar a Docentes en segunda especialización y post grado al nivel de maestrías para responder a las exigencias del sector empresarial de Lima y alrededores.
7	Promover trabajos multidisciplinarios entre docentes de familias de carreras.

ADMINISTRATIVO

I	Contar con un sistema automatizado del sistema administrativo que incluya el “ Sistema de Información Gerencial SIG ” y el “ Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones SAD ”. Tanto al interior del centro como para las relaciones con el entorno externo.
1	Realizar el estudio de una red interna haciendo uso de la computadora que permita una comunicación fluida entre todas las áreas e instancias del instituto y con el entorno externo
2	Revisar permanentemente la organización y los principales procesos académicos y administrativos del IST.
3	Desarrollar los SIG, SAD para afianzar la fluidez de información a los niveles de decisión del IST y con el entorno externo.
4	Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones especializadas e interesadas que permitan instalar el SIG y el SAD.
5	Capacitar a los recursos humanos del IST en el conocimiento, la importancia y manejo de herramientas de computación e informática para el uso de los sistemas de información indicados.
II	Ser un centro que optimice al máximo el uso de sus recursos en general de acuerdo a sus objetivos estratégicos y necesidades más urgentes exigidos por la demanda de los usuarios internos y externos

1	Instalar el sistema de información gerencial y el sistema de apoyo a la toma de decisiones, donde sistematizado el inventario técnico de todos los activos del IST.
2	Elaborar el Plan Anual de Trabajo de acuerdo a los objetivos estratégicos aprobados en el Plan de Desarrollo Institucional del IST.
3	Modificar el Reglamento Interno del IST, que permita elaborar manuales de funciones que respondan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del IST.
4	Elaborar manuales y/o reglamentos de uso óptimo de los recursos del IST.
5	Diseñar e implementar talleres de sensibilización sobre el uso óptimo de los recursos del IST.

INSTITUCIONAL

	Ser un centro impulsor de servicios empresariales
	Estrategias:
1	Constituir una Fundación para institucional, que permita al IST captar fondos que le permita desarrollar actividades productivas, brinde servicios empresariales, haga investigación y desarrollo de nuevos productos, innovación y transferencia tecnológica
2	Constituir y mantenerlo actualizado un Directorio de la Oferta / Demanda de las empresas e instituciones de la región y el país, que más le interesan al Instituto.
3	Participar en la red de instituciones tecnológicas de la región norte y del país a través de la Fundación y la página web que permita desarrollar proyectos de investigación, innovación y transferencia tecnológica
4	Implementar una ventana en la página web que le permita dinamizar en red la oferta y demanda de los servicios que presta el IST
II	Ser el Centro con mayor y mejor tasa de empleabilidad de sus egresados de la región.

1	Estrategias: Organizar mesas de concertación o de negocios, con empresas e instituciones públicas y privadas, con el propósito de desarrollar actividades y proyectos de tipo académico, tecnológico y empresarial
2	Capacitar y actualizar de manera permanente a los directivos, docentes y personal administrativo
3	Aplicar el nuevo enfoque por competencias en las diferentes carreras de la Formación Profesional Técnica. Para formar profesionales técnicos competitivos, polivalentes, creativos, con valores de desarrollo humano e institucional, con iniciativa por la investigación e innovación tecnológica, y con visión de futuro.
4	Llevar a cabo anualmente una reunión de egresados y empresarios más importante de la zona, con la finalidad de intercambiar experiencias, recoger información y retroalimentar experiencias
5	Actualizar permanentemente el directorio de Oferta / Demanda de empresas e instituciones, y de los egresados.
6	Actualizar anualmente los contenidos curriculares de las carreras profesionales técnicas, con participación activa del empresariado
	Participar activamente en la bolsa de empleo del Ministerio de Trabajo

III	Tener a mediano plazo un campus tecnológico que responda a los indicadores de un centro de excelencia
1	Celebrar convenios con las universidades públicas que tengan la facultad de ingeniería civil, para elaborar los estudios correspondientes para la elaboración del anteproyecto y proyecto.
2	Elaborar proyecto para ser presentados a las agencias de cooperación internacional y nacional
3	Construir la maqueta general del campus tecnológico.
V	Ser un Centro con una cultura de autoevaluación y lograr su acreditación institucional en la Formación Profesional técnica.

1	Levantar un diagnóstico sobre las entidades evaluadoras y certificados que están funcionando ya en otros países (Canadá, México, España, etc.).
2	Levantar un diagnóstico sobre las normas de certificación y acreditación existentes en el Perú.
3	Determinar los requisitos necesarios para lograr la acreditación de las carreras y de la institución.
4	Diagnosticar las condiciones mínimas que tiene el IST para poder lograr la acreditación de las carreras y la certificación.
5	Determinar el costo financiero para lograr la acreditación y certificación.
7	Capacitar a todo el personal sobre los alcances e importancia, de ser entidad acreditada y certificada.
VI	Ser una institución con estrategias y mecanismos de involucramiento de la comunidad, los sectores públicos y el sector empresarial, que le permita concertar para mejorar la calidad de la Formación Profesional.
1	Institucionalizar en el Cono sur de Lima la feria anual sobre ciencia y tecnología.
2	Institucionalizar las mesas de concertación
3	Participar en los eventos como CADE, o organizar los CADES educativos relacionados con la Formación Profesional Técnica
VII	Ser un Centro de Excelencia con certificación ISO en el Cono Sur de Lima Metropolitana
1	Levantar un diagnóstico sobre las normas ISO, sus modificatorias y sus modalidades.
2	Diagnosticar las condiciones mínimas que tiene el IST para alcanzar la certificación ISO.
3	Capacitar al personal del IST sobre los alcances e importancia de la certificación ISO.
4	Determinar el costo financiero para acceder a la certificación ISO.
5	Elaborar un proyecto para ser presentado a las Agencias de Cooperación Internacional que apoyen la consecución del ISO.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- ✓ A estas alturas, sin temor a equivocarme puedo afirmar que es necesario que toda organización grande o pequeña tenga un plan estratégico de desarrollo que le sirva como un marco rector para la toma de decisiones de los directivos.

- ✓ El PDI es el resultado de un proceso de analizar la situación y proponer cambios pedagógicos y de gestión necesarias para el desarrollo, en nuestro caso hacia nuestra visión, ser un centro de excelencia tecnológica al nivel de institutos superiores tecnológicas.

- ✓ El PDI es el fruto de un esfuerzo colectivo, que su proceso de elaboración ha generado un compromiso e identificación con la institución que puede facilitar su implementación.

- ✓ El PDI como instrumento de cambio organizacional percibido por el comité estratégico, implica tres condiciones distintas: el estado futuro al que se quiere llegar, el estado actual aquel en el que nos encontramos y el estado de transición la serie de actividades que se tiene que atravesar para trasladarnos del presente al futuro.

- ✓ La construcción de escenarios futuros nos ha permitido definir las posibilidades futuras, aquellas que constituyen una oportunidad para llevarla a la práctica con el menor riesgo de acuerdo a las fortalezas que

llevarla a la práctica con el menor riesgo de acuerdo a las fortalezas que se tiene en los siguientes aspectos: académico, profesional, institucional y lo administrativo, la construcción de escenarios plantea al IST exigencias de reposicionamiento

- ✓ Los objetivos y metas estratégicas son elaborados a partir de los siguientes insumos: la declaración de la visión y la misión, la definición de las posibilidades futuras, solucionan a las causas de los problemas de la demanda, solución a las causas de los problemas de la oferta; a cada uno de estos objetivos se les ha aplicado la matriz de viabilidad para determinar su viabilidad, luego son sometidos a la escala de decisiones para su priorización.

- ✓ La formulación de estrategias es un trabajo mental de mucha imaginación requiere la combinación de tres elementos:
Visualización de los objetivos que nos proponemos alcanzar.
Los recursos e instrumentos que serán utilizados.
Los riesgos que pueden presentarse y como evitarlos o manejarlos.

- ✓ El PDI, como una expresión del planeamiento estratégico mantiene el enfoque en el futuro, favorece a la dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

4.2. RECOMENDACIONES

Una vez concluido con la elaboración del PDI, para que este de sus frutos esperados en el horizonte de tiempo previsto es necesario realizar las siguientes acciones.

- ✓ Una difusión estratégica a toda la organización para que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan, lograr su compromiso es el objetivo; y esta debe ser de arriba hacia abajo decir primero a los directivos y luego al personal docente y administrativo y estudiantes.
- ✓ Continuar con el trabajo de desarrollo Organizacional, un esfuerzo educacional destinado a cambiar las actitudes, conductas y comportamientos de los integrantes de la institución para facilitar la adaptación a las nuevas coyunturas o cambios.
- ✓ Crear un sistema de comunicación efectiva de manera que fomente la motivación para mejorar los desempeños, que sirva de expresión emocional de sentimientos de satisfacción y que proporcione la información oportuna en suma para mejorar el clima organizacional.
- ✓ Implementar el PDI, esta es la prueba ácida para todo plan estratégico, aquí se inicia la aplicación de las acciones específicas para ir logrando resultados y sus impactos en su ambiente interno y externo de la institución
- ✓ Como el logro de objetivos, necesariamente requiere de la asignación de recursos, es preciso la realización de actividades productivas y/o de servicios para obtener recursos propios, buscar alianzas estratégicas con organizaciones educativas o empresariales y lograr apoyo a través de la cooperación internacional, pero se tiene que actuar, no hay peor gestión que la que no se hace.

BIBLIOGRAFIA

1. "Conceptos de Administración estratégica", por Fred R David, quinta edición.
2. "Planeamiento y Análisis Estratégico: Un aporte para la educación Tecnológica en el Perú" de Alfredo Pezo Paredes; impreso por FORTE - PE, mayo 2001.
3. "Planeación Estratégica" de George Steiner, editorial CECSA, 1983.
4. "Planeación Estratégica Aplicada" de Leonard Goodstein, Timothy Nolan, William Pfeiffer, editorial Mc Graw Hill, 1998.
5. "Hablan los Gurus" de Joseph Boyett y Jimmie Boyett, grupo editorial Norma, 1999.
6. "Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro" de Joel Arthur Barker; Bogotá; Mc Graw Hill; 1998.
7. "Situación Laboral de los egresados dl IST Julio César Tello" de Lima por Raúl Haya de la Torre de la Rosa, Cyntia Triveño Meza, impreso por FORTE - PE, julio 2002.
8. "Comportamiento Organizacional" por Stephen P. Robbins, septima edición.

ANEXOS

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO GERENCIAL

Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Inflación									
Recesión									
Incremento de excedentes del estado									
Bajo desarrollo industrial									
Globalización económica									
Políticos									
Inestabilidad política									
Normas y leyes educativas									
Imagen del país en el exterior									
Congreso									
Prioridad de la educación									
Sociales									
Tasa de natalidad									
Tasa de desocupación									
Distribución ingreso									
Pobreza									
Crisis de valores									
Debilidad del sistema educativo									
Tecnológicos									
Cambio rápido de la tecnología									
Flexibilidad de procesos									
Globalización de la información									

DIAGNÓSTICO INTERNO

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa									
2. Responsabilidad Social.									
3. Usos de planes estratégicos.									
4. Análisis Estratégico.									
5. Evaluación y pronóstico del medio.									
6. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.									
7. Flexibilidad de la estructura organizacional.									
8. Comunicación y control gerencial.									
9. Orientación Empresarial..									
10. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.									
11. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.									
12. Habilidad para manejar la inflación.									
13. Sistema de Toma de Decisiones.									
14. Sistema de coordinación.									
15. Evaluación de Gestión.									
16. Otros.									

HOJA DE REGISTRO DE QUEJAS (Para alumnos)

Nº	Aspecto	Tipo de Queja	Si	No
1	Acade.	¿Considera usted que se deben incorporar nuevos cursos para su formación profesional?		
2	Acade.	¿Los laboratorios y talleres en su carrera técnica cuentan con el equipamiento necesario y adecuado que asegure su buena formación profesional?		
3	Acade.	¿Se brindan las facilidades necesarias para que el alumno consiga practicas en las empresas e instituciones?		
4	Acade.	¿El material didáctico utilizado en clase es suficiente y actualizado?		
5	Acade.	¿Considera usted que los cursos de la carrera tienen el número suficiente de horas de practica para facilitar el aprendizaje?		
6	Acade.	¿Considera usted que existen asignaturas que no son importantes en su formación para desempeñarse en el mercado laboral?		
7	Acade.	¿Considera usted que los docentes cumplen con el desarrollo del silabus?		
8	Profe.	¿Los docentes entregan los silabus de los cursos oportunamente a los alumnos?		
9	Profe.	¿Existen docentes que no entregan notas a tiempo?		
10	Profe.	¿Los docentes de su carrera técnica tienen vinculación importante con el sector empresarial?		
11	Profe.	¿Cree usted que el docente efectúa trabajos de investigación?		
12	Profe.	¿Conoce usted casos de directivos, jefes, docentes y/o administrativos que cobran para aprobar el curso?		

13	Admini.	¿La movilidad del instituto funciona regularmente para el servicio del estudiante?		
14	Admini.	¿Los servicios higiénicos del instituto prestan un servicio satisfactorio?		
15	Admini.	¿La biblioteca cuenta con material bibliográfico actualizado y suficiente?		
16	Admini.	¿Los trámites administrativos en el instituto son lentos?		
17	Admini.	¿El trato del personal administrativo hacia el usuario es bueno?		
18	Admini.	¿El instituto es estricto en el control y asistencia a clases de los docentes?		
19	Institu.	¿El instituto difunde adecuadamente los servicios y productos que vende?		
20	Institu.	¿El sistema de comunicación del instituto es bueno?		
21	Institu.	¿El instituto tiene buena imagen en la formación de técnicos profesionales?		
	.			
	.			
	.			

INDICADORES DE CALIDAD

Tipo	Nº	Formula	Indicadores
Tangible	1	$\frac{\text{Lab. y/o talleres (interno o externo)}}{\text{Carreras}}$	Nº de laboratorios y/o talleres por carrera
	2	$\frac{\sum M^2 * \text{numero de aulas}}{\text{Numero de alumnos}}$	M ² /Alumno
	3	Nº de ambientes de servicios (recreativos, sociales, culturales, asistencias)	Nº de ambientes de servicios
	4	Nº de aulas con equipamiento (multifuncional, videos, talleres)	Nº de aulas con equipamiento
	5	$\frac{\text{Nº de usuarios descontentos}}{\text{Nº de usuarios}}$	Nivel de aceptación de usuarios
	6	$\frac{\text{Nº de maquinarias operativas}}{\text{Nº de maquinarias}}$	% de máquinas o equipos operativos
De Disponibilidad	1	$\frac{\text{Nº de alumnos}}{\text{Nº de aulas}}$	Alumnos/aula
	2	$\frac{\text{Nº de alumnos}}{\text{Nº de docentes}}$	Alumnos/docente
	3	$\frac{\text{Nº de uso de computadora}}{\text{Nº de alumnos}}$	Horas de uso de computadoras/alumno
	4	$\frac{\text{Nº de alumnos}}{\text{Nº de computadoras}}$	Alumnos/computadoras
Financiero	1	$\frac{\text{Ejecución presupuestaria por carrera}}{\text{Asignación presupuestaria por carrera}}$	Capacidad de gasto/carrera
	2	$\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$	Autofinanciamiento operativo
Capacidad de respuesta	1	$\frac{\text{Nº de documentos atendidos}}{\text{Nº de documentos recibidos}}$	% documentos atendidos
De profesionalidad	1	$\frac{\text{Nº de docentes actualizados}}{\text{Nº de docentes}}$	% docentes actualizados

MATRIZ DE SUFICIENCIA DE RECURSOS

Leyenda:

1. Totalmente suficiente 2. Regularmente suficiente 3. Totalmente insuficiente
- En dichas columnas indicar la cantidad de recursos de la carrera

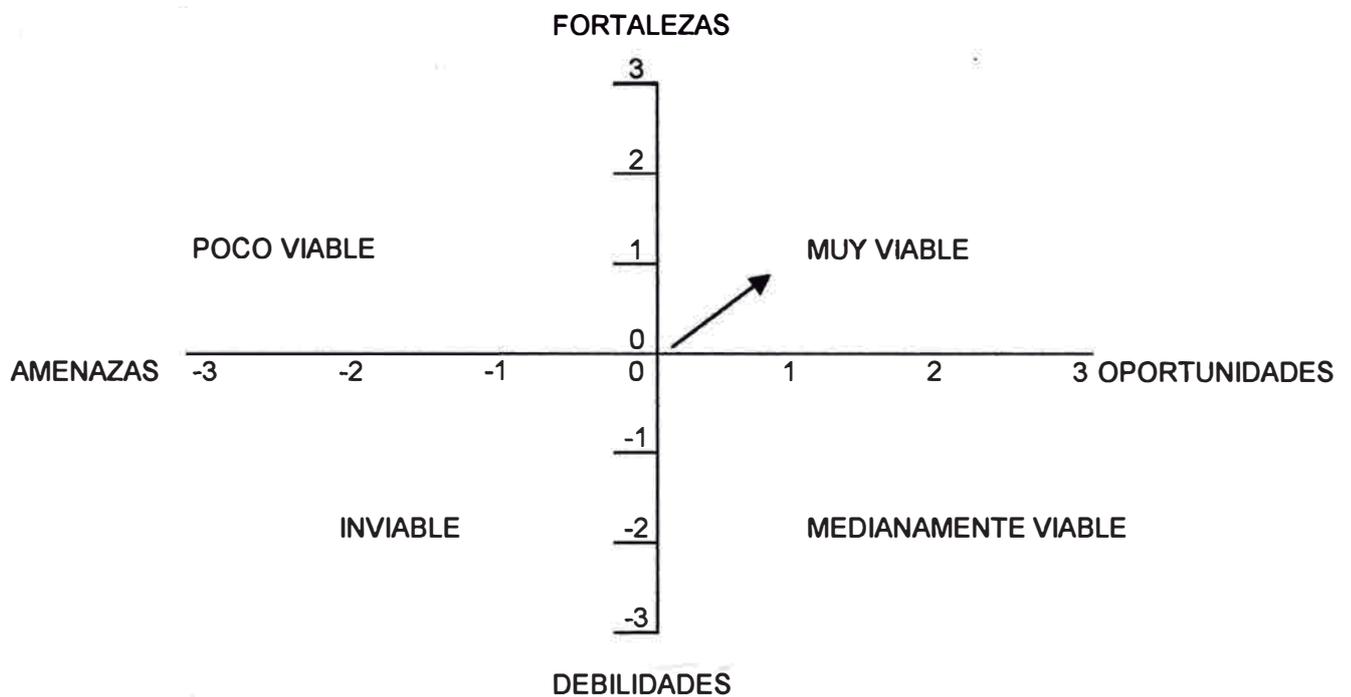
Recursos	Suficiencia para atender a la demanda						Necesidades de adecuación a la demanda actual	Necesidades de adecuación a la demanda potencial
	Necesidad actual			Necesidad potencial				
	1	2	3	1	2	3		
Infraestructura								
Aulas			15	10				Implementar de acuerdo al cuadro de necesidades
Talleres	6			9				
Laboratorios	4			4				
Auditorio	0			1				
Oficinas administrativas	8						Redistribución de las oficinas administrativas	
Almacenes		1		1				
Loza deportiva		2	1					
Sala de profesores			1					
Biblioteca			1					
Área verde			1					
Playa de estacionamiento			1					
Casa guardián			1					
Área libre			1					
Equipos del IST								
Proyector multimedia		2		14				
Laptop		1		2				
televisor		4						

MATRIZ DE VIABILIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Ser un centro de Excelencia con certificación ISO en el Cono Sur de Lima Metropolitana			
ENTORNO EXTERNO	OPORT (+)	AMENZ (-)	ENTORNO INTERNO	FORT (+)	DEBIL (-)
Variables			Variables		
Políticas			Recursos Humanos		
Constitución	3		Liderazgo con visión de futuro	2	
Estabilidad Democrática	2		Capacidad de Gestión	2	
Conflicto de poderes	2		Iniciativa, creatividad y actitud al cambio	2	
Políticas y normas educativas	2		Cultura emprendedora	2	
			Relaciones con el entorno	3	
Económicas			Ética y valores	2	
Estabilidad económica	2		Especialización, profesionalidad	2	
Inversión pública	2		Polivalencia	1	
Crisis financiera institucional		-1			
Ingreso per cápita regional	1		Recursos Financieros		
Presupuesto sector educación para la formación tecnológica	2		Acceso a fuentes cooperativas	2	
			Generación de recursos propios	2	
			Solvencia económica	1	
Tasa de crecimiento poblacional	2		Gestión Financiera	1	
Estructura socio – económica de la región	2		Presupuesto del IST	2	
Movimiento migratorio poblacional	1		Capacidad de innovación y transferencia	2	

Sociales			Capacidad de inventiva	2	
Niveles de desempleo		-3	Nivel de tecnología utilizada en los servicios / productos	2	
Demanda de servicios educativos tecnológicos	2		Habilidades y destrezas	2	
Demanda de servicios empresariales	3				
Competitividad de los recursos humanos	2				
			Infraestructura Física		
Tecnológicos			Disponibilidad de talleres, laboratorios, módulos	2	
Acceso y uso a tecnología incorporada en maquinaria y equipo	3		Disponibilidad de áreas libres	3	
Acceso y uso a tecnología incorporada en información y comunicación	3		Aulas suficientes y con ambientes adecuados	2	
Cultura por la investigación e innovación	2		Maquinaria, equipo suficiente y adecuado	2	
			Áreas recreativas suficientes y adecuadas	1	
Geográfico			Servicios básicos suficientes y adecuados	2	
Ubicación	3		Áreas verdes	2	
Clima	2				
Vías de acceso	1		Institucionales		
			Capacidad de gobierno	2	
			Alianzas estratégicas	2	
Total	50	-4	Total	50	0
Promedio	1.90	0.181	Promedio	1.92	0
Puntaje Final	1.719		Puntaje Final	1.92	

CUADRANTE DE GESTION



Sirve para determinar la viabilidad de los objetivos.

- Objetivos Muy Viables, 1º Cuadrante de Oportunidad y Fortaleza.
- Objetivos Medianamente Viables, 4º Cuadrante de Oportunidad y Debilidad.
- Objetivos Poco Viables, 2º Cuadrante de Amenazas y Fortalezas.
- Objetivos Inviabiles, 3º Cuadrante de Amenazas y Debilidades.

