



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA
SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA
SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-
2026.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

LUIS ÁNGEL SALAO CHUQUIZALA

Riobamba - Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA
SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA
SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-
2026.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: LUIS ÁNGEL SALAO CHUQUIZALA

DIRECTOR: ING. JORGE LUIS CHAFLA GRANDA MGS.

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Luis Ángel Salao Chuquizala

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Luis Ángel Salao Chuquizala, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

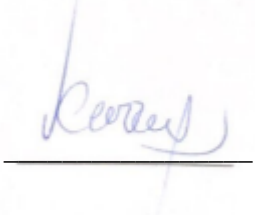
Riobamba, 07 de noviembre de 2022



Luis Ángel Salao Chuquizala
C.C.: 060501502-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-2026**, realizado por el señor: **LUIS ÁNGEL SALAO CHUQUIZALA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gina Maricela Cedeño Ávila PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-11-07
Ing. Jorge Luis Chafla Granda Mgs. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-07
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-07

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis queridos padres por brindarme su apoyo incondicional, tiempo y dedicación durante toda mi carrera universitaria y la realización de mi tesis. Haber llegado hasta este punto ha sido por y para ellos; con sus buenos consejos, valores y enseñanzas, espero siempre poder retribuirles de la manera que ellos se merecen.



Luis Ángel Salao Chuquizala

AGRADECIMIENTO

A Dios el ser que me ha dado las fuerzas necesarias para seguir adelante y a mis padres que me han guiado por el camino correcto para que todo esto sea posible. De igual forma, a todos mis profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Finanzas dado que gracias a la transmisión de sus conocimientos a lo largo de estos años he podido crecer personal y profesionalmente. A mi director de tesis Ing. Jorge Luis Chafra Granda y a mi asesor Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique, quienes me han otorgado tiempo, paciencia y una guía para la realización del trabajo.



Luis Ángel Salao Chuquizala

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Limitaciones y Delimitaciones.....	3
1.3. Problema General de Investigación.....	4
1.4. Problemas Específicos de Investigación.....	4
1.5. Objetivos	4
<i>1.5.1 Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.5.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.6. Justificación	5
<i>1.6.1 Justificación Teórica.....</i>	<i>5</i>
<i>1.6.2 Justificación Metodológica.....</i>	<i>5</i>
<i>1.6.3 Justificación Práctico Social</i>	<i>5</i>
<i>1.6.4 Hipótesis</i>	<i>5</i>

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de Investigación	6
2.2 Referencias Teóricas	7
<i>2.2.1 Administración</i>	<i>7</i>
<i>2.2.2 Proceso administrativo.....</i>	<i>7</i>
<i>2.2.2.1 Fases del proceso administrativo.....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.3 Eficiencia Administrativa</i>	<i>9</i>
<i>2.2.4 Indicadores de Gestión.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.5 Planeación.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.6 Plan Prospectivo.....</i>	<i>10</i>

2.2.7	<i>Principios del plan prospectivo</i>	11
2.2.8	<i>Metodología de la Planificación Estratégica</i>	12
2.2.8.1	<i>Análisis Situacional</i>	12
2.2.8.2	<i>Análisis Estratégico</i>	14

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	16
3.1	Enfoque de investigación	16
3.2	Nivel de Investigación	16
3.2.1	<i>Exploratorio</i>	16
3.2.2	<i>Descriptivo</i>	16
3.3	Diseño de investigación	17
3.3.1	<i>No experimental</i>	17
3.4	Tipo de estudio	17
3.4.1	<i>Investigación Documental</i>	17
3.4.2	<i>Investigación de Campo</i>	17
3.5	Población y Muestra	17
3.5.1	<i>Población</i>	17
3.5.2	<i>Muestra</i>	18
3.6	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación	18
3.6.1	Método de Investigación	18
3.6.1.1	<i>Deductivo</i>	18
3.6.1.2	<i>Método Inductivo</i>	18
3.6.1.3	<i>Método Analítico</i>	18
3.6.2	Técnicas de Investigación	18
3.6.2.1	<i>Entrevista</i>	18
3.6.2.2	<i>Encuestas</i>	19
3.6.3	Instrumentos de Investigación	19
3.6.3.1	<i>Cuestionario</i>	19
3.6.3.2	<i>Guía de Entrevista</i>	19

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	20
----	---	----

4.1	Encuesta aplicada a las analistas de despacho de las diferentes carreras de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.....	20
4.2	Encuesta aplicada a los coordinadores de carreras de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.....	28
4.3	Entrevista Dirigida al Secretario Académico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	36

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	40
5.1	Título de la Propuesta	40
5.2	Objetivo de la Propuesta	40
5.3	Información General de la Empresa	40
5.3.1	<i>Misión</i>	40
5.3.2	<i>Visión</i>	40
5.3.3	<i>Objetivos</i>	40
5.3.4	<i>Funciones</i>	41
5.3.5	<i>Organigrama Estructural</i>	41
5.4	Diagnóstico Estratégico Externo	41
5.4.1	<i>Macroentorno</i>	41
5.4.1.1	<i>Factores Políticos-Legales</i>	42
5.4.1.2	<i>Factores Económicos</i>	42
5.4.1.3	<i>Factores Sociales</i>	44
5.4.1.4	<i>Factores Tecnológicos</i>	46
5.4.2	<i>Microentorno</i>	47
5.4.2.1	<i>Nuevos Competidores</i>	47
5.4.2.2	<i>Competidores Actuales</i>	48
5.4.2.3	<i>Proveedores</i>	48
5.4.2.4	<i>Clientes</i>	48
5.4.2.5	<i>Productos Sustitutos</i>	48
5.5	Determinación de los Factores Estratégicos Externos	48
5.5.1	<i>Representación Gráfica de las Amenazas y Oportunidades</i>	50
5.6	Diagnóstico Estratégico Interno	52
5.6.1	<i>Función operativa</i>	52
5.6.2	<i>Función de Recursos Humanos</i>	52
5.6.3	<i>Función de Finanzas</i>	53

5.6.4	<i>Función de Investigación y Desarrollo</i>	53
5.7	Determinación de los Factores Estratégicos Internos	53
5.7.1	<i>Representación Gráfica de las Debilidades y Fortalezas</i>	54
5.8	Matriz FODA	57
5.9	Formulación Estratégica de la Secretaría Académica de Grado	58
5.9.1	<i>Misión propuesta</i>	58
5.9.2	<i>Visión Propuesta</i>	58
5.9.3	<i>Valores Propuestos</i>	59
5.9.4	<i>Diseño de los Objetivos</i>	59
5.9.5	<i>Diseño de Estrategias</i>	63
5.9.6	<i>Políticas Empresariales</i>	65
5.9.7	<i>Organigrama Estructural Propuesto</i>	65
5.9.7.1	<i>Atribuciones y responsabilidades</i>	66
5.9.8	<i>Plan Operativo Anual (POA)</i>	68
CONCLUSIONES		72
RECOMENDACIONES		73
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Metodología para establecer indicadores	10
Tabla 1-3:	Población	17
Tabla 1-4:	Información y asesoría que brinda la S.A.G	20
Tabla 2-4:	Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto....	21
Tabla 3-4:	Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez.....	22
Tabla 4-4:	Problemas que retrasan los procesos internos	23
Tabla 5-4:	Reciben inducción y capacitación	24
Tabla 6-4:	Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión	25
Tabla 7-4:	Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones	26
Tabla 8-4:	El plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos	27
Tabla 9-4:	Información y asesoría que brinda la S.A.G	28
Tabla 10-4:	Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto....	29
Tabla 11-4:	Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez.....	30
Tabla 12-4:	Problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión	31
Tabla 13-4:	Reciben inducción y capacitación	32
Tabla 14-4:	Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión	33
Tabla 15-4:	Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones	34
Tabla 16-4:	El plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos.....	35
Tabla 1-5:	Matriz de prioridades factores externos.....	49
Tabla 2-5:	Perfil Estratégico Externo.....	50
Tabla 3-5:	Análisis De La Matriz EFE	51
Tabla 4-5:	Matriz de prioridades factores internos	54
Tabla 5-5:	Perfil Estratégico Interno.....	54
Tabla 6-5:	Análisis Matriz EFI	56
Tabla 7-5:	Matriz FODA.....	57
Tabla 8-5:	Redacción de la Misión Propuesta.....	58
Tabla 9-5:	Redacción de la Visión Propuesta	58
Tabla 10-5:	Objetivos estratégicos.....	60
Tabla 11-5:	Matriz DAFO.....	63
Tabla 12-5:	Atribuciones y responsabilidades del Secretario Académico	66
Tabla 13-5:	Atribuciones y responsabilidades técnico de despacho	66
Tabla 14-5:	Atribuciones y responsabilidades analista encargada	67
Tabla 15-5:	Atribuciones y responsabilidades analista académico	67
Tabla 16-5:	Plan Operativo Anual	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Partes del proceso de planeación.....	11
Gráfico 2-2:	Fases del Plan Estratégico	12
Gráfico 3-2:	Componentes Análisis FODA	14
Gráfico 4-2:	Proceso del Análisis Estratégico	15
Gráfico 1-4:	Información y asesoría que brinda la S.A.G	20
Gráfico 2-4:	Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto..	21
Gráfico 3-4:	Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez.....	22
Gráfico 4-4:	Problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión	23
Gráfico 5-4:	Reciben inducción y capacitación	24
Gráfico 6-4:	Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión	25
Gráfico 7-4:	Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones	26
Gráfico 8-4:	El plan prospectivo mejorará la eficiencia	27
Gráfico 9-4:	Información y asesoría que brinda la S.A.G	28
Gráfico 10-4:	Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto..	29
Gráfico 11-4:	Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez.....	30
Gráfico 12-4:	Problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión	31
Gráfico 13-4:	Reciben inducción y capacitación	32
Gráfico 14-4:	Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión	33
Gráfico 15-4:	Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones	34
Gráfico 16-4:	El plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos	35
Gráfico 1-5:	Organigrama Estructural	41
Gráfico 2-5:	Inflación anual a febrero de 2022.....	43
Gráfico 3-5:	Tasa activa referencial a marzo de 2022	44
Gráfico 4-5:	Pobreza nacional para diciembre de 2021	45
Gráfico 5-5:	Canasta básica ecuatoriana para marzo de 2022	45
Gráfico 6-5:	Evolución del porcentaje de hogares con acceso a internet.....	47
Gráfico 7-5:	Organigrama Estructural Propuesto	65

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA ANALISTAS DE DESPACHO Y COORDINADORES DE CARRERA	76
--	-----------

RESUMEN

El presente Trabajo de Integración Curricular tuvo como finalidad el diseño de un plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026; para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos; el mismo que tuvo un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, se utilizó también la investigación descriptiva para analizar las características de los actores que intervienen el plan prospectivo, la investigación de campo a través de la cual se recabo información que sirvió como base para realizar el plan prospectivo estratégico, además se aplicó encuestas a las Secretarías y coordinadores de carrera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con la finalidad de conocer los procesos internos relacionados con el sector académico; también se entrevistó al secretario académico. Para identificar los factores que afectan y/o retrasan los procesos internos de la Secretaría Académica de Grado se utilizó la matriz FODA, a través de la cual se identificó algunas debilidades como: incumplimiento en los tiempos de auditorías de las carpetas de fin de carrera y de titulación de los estudiantes, falta de socialización de la normativa institucional. Como conclusión; la planificación estratégica permitirá planificar de una manera adecuada las acciones para mejorar los procesos internos de la Secretaría Académica, así como la asignación de responsabilidades a través del organigrama estructural. Se recomienda socializar el plan estratégico con todos los empleados públicos de la Secretaría académica de grado, lo cual permitirá que el personal se sienta comprometido con la institución.

Palabras clave: <PLAN PROSPECTIVO>, <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS>, <MATRIZ FODA>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>.



22-12-2022

2480-DBRA-UPT-2022

ABSTRACT

The purpose of this Curricular Integration Work was to design a strategic prospective plan for the undergraduate academic secretariat of the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, period 2022-2026; to improve efficiency in the academic administrative processes; The same that had a qualitative and quantitative research approach, descriptive research was also used to analyze the characteristics of the actors involved in the prospective plan, field research through which information was collected that served as a basis for the strategic prospective plan, also surveys were applied to the secretaries and career coordinators of the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo in order to know the internal processes related to the academic sector; the academic secretary was also interviewed. In order to identify the factors that affect and/or delay the internal processes of the Undergraduate Academic Secretariat, the SWOT matrix was used, through which some weaknesses were identified such as: non-compliance in the auditing times of the end of career and degree portfolios of the students, lack of socialization of the institutional regulations. As a conclusion; the strategic planning will allow to adequately plan the actions to improve the internal processes of the Academic Secretariat, as well as the assignment of responsibilities through the structural organization chart. It is recommended to socialize the strategic plan with all public employees of the undergraduate academic Secretariat, which will allow the staff to feel committed to the institution.

Key words: <PROSPECTIVE PLAN>, <STRATEGIC OBJECTIVES>, <WHODA MATRIX>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <ANNUAL OPERATIONAL PLAN>.



Lcda. Carina Fernanda Vallejo B.

0603925611

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica prospectiva es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, además sirve como una herramienta útil a todos los niveles directivos, para que puedan enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno. El presente trabajo de titulación está desarrollado en cinco capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se identifica y se plantea el problema de investigación, limitaciones y delimitaciones del problema, los objetivos, los mismos que serán cumplidos al finalizar el presente trabajo de titulación, también se estableció la justificación, a través de la cual se sustenta la importancia de desarrollar el plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026.

Capítulo II: Este capítulo parte con la investigación de los antecedentes investigativos para desarrollar el plan prospectivo estratégico, así también se elaboró el marco teórico con conceptos relacionados a las dos variables objeto de estudio que son: plan prospectivo estratégico y mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos, los mismos que fueron desarrollados con citas bibliográficas de diferentes autores debidamente citados.

Capítulo III: Se desarrolló el marco metodológico para lo cual se identificó el enfoque de la investigación que en este caso fue cuantitativa y cualitativa, con un nivel exploratorio y descriptivo, el tipo de estudio de la presente investigación es documental y de campo, se establece la población objeto de estudio que son las analistas de despacho (Secretarías) y los coordinadores de carrera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Los métodos utilizados son el inductivo, deductivo y analítico. Las técnicas de investigación para recabar información para el desarrollo del plan prospectivo son la encuesta y la entrevista.

Capítulo IV: En este capítulo se desarrolla la tabulación de las encuestas aplicadas a las analistas de despacho y a los coordinadores de carrera con la finalidad de recabar información que sirva como base para el diseño del plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026.

Capítulo V: Se establece la propuesta del presente trabajo de titulación, para lo cual se empieza por un diagnóstico del macro y micro entrono de la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. A través de la matriz FODA se identificó los factores claves del éxito, así como los factores que afecta al desarrollo eficiente de los procesos internos de la secretaría académica de grado.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ha venido presentando varios problemas que retrasan el proceso de titulación de los estudiantes; la unidad no cuenta con una planeación prospectiva estratégica que permita innovar los procesos administrativos y asignar adecuadamente los recursos.

Además, en la actualidad la Secretaría académica de grado parte de un problema central relacionado con la falta de eficiencia en los procesos académicos, considerando que las principales causas es la falta de compromiso de los involucrados (analistas de despacho y coordinadores) al no revisar ni enviar bien las carpetas para su auditoria, seguido de un gran problema dada por la transitoriedad de las mallas curriculares como es el cambio de ingenierías a licenciaturas. También se hace referencia a que hay una extensa normativa institucional que muchas de las veces esta desactualizada o los trabajadores no aplican, entendiéndose que el desconocimiento de la ley no exime de responsabilidades.

Consecuentemente todo esto genera consecuencias o efectos como es la demora en los tramites, retornos permanentes de carpetas lo que conlleva a un desperdicio de recursos sobre todo el factor tiempo que no es recuperable. Finalmente, todo esto sumado conlleva a la insatisfacción en el sector estudiantil, docentes y autoridades, que en definitiva repercute en un desprestigio de la Institución.

1.2. Limitaciones y Delimitaciones

INSTITUCIÓN: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
ÁREA: Administrativa de la secretaría académica de grado
TEMPORAL: Período 2022-2026

1.3. Problema General de Investigación

¿De qué manera el diseño del plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026, contribuye a mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos?

1.4. Problemas Específicos de Investigación

¿Con la realización del plan prospectivo estratégico para la secretaría académica se podrá establecer estrategias claves que permitan la construcción de visiones a futuro?

¿Las estrategias permitirán mejorar los procesos administrativos en la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo?

¿El plan prospectivo estratégico permitirá agilizar los trámites que se encuentran detenidos por una ineficiente administración documental?

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026; para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos.

1.5.2 Objetivos Específicos

✓ Recopilar información teórica concerniente al trabajo de investigación mediante la revisión de bibliografías de páginas web, libros, textos académicos, artículos científicos y revistas; para la estructuración del marco teórico del presente trabajo.

✓ Efectuar un diagnóstico situacional a la Secretaría Académica de Grado mediante la aplicación de técnicas y herramientas investigativas; con la finalidad de instaurar estrategias que permitan adaptarse a los cambios y exigencias de la comunidad politécnica.

✓ Establecer escenarios y lineamientos estratégicos para la Secretaría Académica de Grado para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos.

1.6. Justificación

1.6.1 Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se efectuó mediante la recopilación de información bibliográfica de autores de páginas web, libros, textos académicos, artículos científicos, revistas, etc., los mismos que fueron de gran ayuda y respaldo para realizar el plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026.

1.6.2 Justificación Metodológica

Para el presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque cualitativo, seguido de un nivel exploratorio, descriptivo, su diseño es no experimental, de tipo transversal y de campo, los métodos de investigación que se utilizaron son el inductivo, deductivo, analítico y finalmente técnicas como la encuesta, entrevista y cuestionario, los cuales permitieron realizar un análisis para obtener resultados y dar alternativas de solución a la problemática antes mencionada.

1.6.3 Justificación Práctico Social

El presente trabajo de investigación se justifica con la realización de un plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026, el cual permitió mejorar la eficiencia académica y administrativa de la institución, cuyos resultados se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos y en el progreso a futuro de la Unidad a nivel institucional.

1.6.4 Hipótesis

El plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026; permitirá mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación, previamente se ha indagado temas similares efectuados en entidades tanto públicas como privadas, que se encuentran publicadas en páginas web y en la biblioteca de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Es así que; (Casco & Gómez, 2012), en su tesis, Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Período 2012 – 2016, (Tesis inédita de ingeniería en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), concluyen que:

La Planificación Estratégica prospectiva se concibe como un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, también indica que es una herramienta útil a todos los niveles directivos, para que pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno. (pág. 7)

Así también (Holguin Alvarado, 2020) en su tesis, Diseño de un plan estratégico para la empresa Ingeniería C&C Constructions Cía. Ltda., de la ciudad de Esmeraldas. (Tesis inédita de ingeniería en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador), menciona que:

Es una herramienta administrativa que ayuda a identificar por adelantado cuales son los objetivos a fin de establecer los planes para alcanzar mejores resultados, también se puede decir que es un proceso que conduce al capital humano a implantar metas organizacionales, para llevar a cabo una vigilancia más metodológica del entorno, definir destrezas y habilidades para el alcance de objetivos, generan métodos para asegurar la realización de las estrategias y asimismo alcanzar los beneficios esperados. (pág. 6)

(Almeida, 2012), en su tesis Planificación Estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., en el período 2011 – 2016. (Tesis inédita de ingeniería en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), menciona que “La planificación es un proceso que busca adecuar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos a los fines propuestos como es la visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas a través del plan. (pág. 25)

2.2 Referencias Teóricas

2.2.1 Administración

La administración es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados. (Torres Hernández, 2015)

Taylor afirmaba que “el principal objetivo de la Administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado” y su idea acerca de la administración va mucho más allá que lo que sus principios de búsqueda de eficiencia parecen reflejar. (Álvarez Gelves, 2013)

En concordancia con los autores la administración es un proceso en donde el administrador hace uso de los recursos materiales y financieros para alcanzar los objetivos institucionales. Es así que el éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración.

2.2.2 Proceso administrativo

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Álvarez Gelves, 2013)

En todos los casos las funciones del administrador conforman una secuencia cíclica que comienza con la planificación de las tareas, sigue con la organización del trabajo, continúa con la dirección de las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales, pasa por la coordinación de los esfuerzos individuales y concluye con el control de lo realizado. Además de presentar una secuencia cíclica, muestran una interacción dinámica entre cada uno. (Lerma & Barcena, 2012)

En concordancia con los autores el proceso administrativo se define como el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización orientadas al logro de los fines y de los objetivos organizacionales.

2.2.2.1 Fases del proceso administrativo

Planeación: Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determinan; las metas de la organización, las mejores estrategias para lograr los objetivos y las estrategias para llegar a las metas planteadas. La planeación es también el proceso de prever el futuro y propone estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro, puede ser formal e informal.

Organización: Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica: el diseño de tareas y puestos, designar a las personas idóneas para ocupar los puestos, la estructura de la organización. y los métodos y procedimientos que se emplearán.

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Dirección: Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica: determinar cómo se dirigirá el talento de las personas, determinar el estilo de dirección adecuado, orientar a las personas al cambio, determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Otra definición de dirección es el proceso de influir y motivar a las personas para que trabajen hacia las metas organizacionales. Para ejercer como director, un administrador debe emplear tres mecanismos: la autoridad, el poder y la influencia.

Control: Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar: las actividades que necesitan ser controladas, los medios de control que se emplearán.

El control también es el proceso administrativo porque se planea, organiza, dirige y controla; si no se logran los resultados esperados, se realiza un nuevo plan o se reajusta con el fin de alcanzarlos. (Álvarez Gelves, 2013)

2.2.3 Eficiencia Administrativa

La eficiencia administrativa corresponde a la optimización en el uso de los recursos, con el fin de conseguir el resultado esperado. Como medida, indica de qué manera se utilizaron o aprovecharon los recursos empleados en el proceso, según el resultado obtenido. (Rojas López, 2019)

Por otra parte, (García Guilianny & Cazallo Antúnez, 2019), destaca a la eficiencia como una combinación particular de factores productivos, la cual es capaz de obtener niveles máximos de recursos soportando mínimos costos; es decir, es lograr una alta productividad con relación a los recursos que dispone. (pág. 12)

Concordando con los autores eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con el menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Los factores que se utilizan para medir o evaluar la eficiencia en las organizaciones es el Costo y Tiempo.

2.2.4 Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión o indicador de desempeño es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos, estos pueden enfocarse en el desempeño general de la empresa, proporcionando información sobre si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. Por otra parte, los indicadores de gestión también son herramientas esenciales para la toma de decisiones, debido a que ayudan a reducir la complejidad del desempeño organizacional a un número pequeño de indicadores claves. (Roncancio, 2022)

Para (Reinoso Lastra, 2014) menciona que “un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.)”. En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse.

Resaltando la importancia de los indicadores de gestión, para la gerencia moderna representan como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados, tanto en la construcción de objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

Tabla 1-2: Metodología para establecer indicadores

Objetivo	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y que es crítico para su éxito
Aclarar	Que queremos realmente conseguir
Variabes que muestran logros	Hallar las variables críticas del objetivo buscado
Indicador	Hallar los indicadores adecuados para cada variable

Fuente: (Reinoso Lastra, 2014).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

2.2.5 *Planeación*

La planeación abarca la definición de las metas, el establecimiento de estrategias para alcanzarlas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona con los fines (qué debemos hacer) y también con los medios (cómo debo hacerlo). (Álvarez Gelves, 2013)

La planeación es una forma de disminuir la incertidumbre dentro de una organización, además indica a los empleados mirar siempre hacia delante y anticipar cambios. También clarifica las consecuencias de las acciones que el personal responsable podría tomar en respuesta al cambio.

Es importante hacer notar los siguientes puntos:

- La planeación prevé cambios y orienta su destino.
- Traduce los objetivos en acciones. (Blandez Ricalde, 2014)

2.2.6 *Plan Prospectivo*

El plan prospectivo es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de este que se pueden establecer los cambios que se presentarán en el futuro, además instaaura las medidas que se tomarán para enfrentar dichos cambios. Según (Torres Hernández, 2015) indica que:

El plan prospectivo de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de

traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y que medios utilizarla para conseguirlo.
(pág. 25)

Según (Rojas López, 2019) menciona que:

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que todas las empresas experimentan constantes cambios tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos derivados del proceso de globalización. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

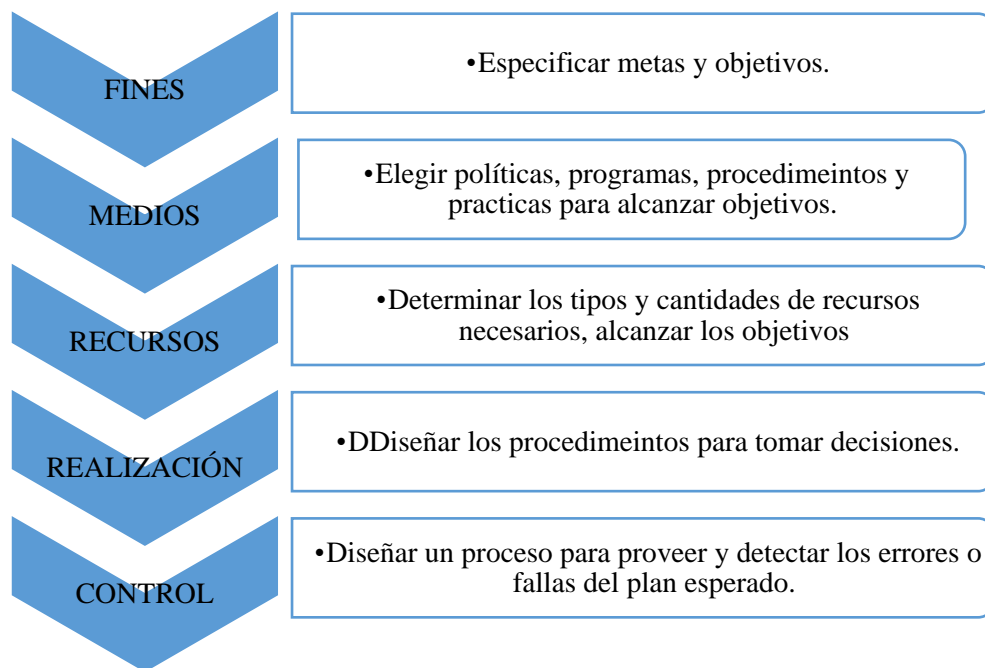


Gráfico 1-2: Partes del proceso de planeación

Fuente: (Rojas López, 2019).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

2.2.7 Principios del plan prospectivo

La planeación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por principios, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Según (Rojas López, 2019) menciona que los principios de planeación son los siguientes:

Factibilidad: Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Objetividad y cuantificación: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

Flexibilidad: Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos. (págs. 21-22)

2.2.8 Metodología de la Planificación Estratégica

La metodología utilizada para la elaboración de la planificación estratégica se distingue tres etapas fundamentales, como se detalla en el siguiente gráfico:



Gráfico 2-2: Fases del Plan Estratégico

Fuente: (Lerma & Barcena, 2012).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

2.2.8.1 Análisis Situacional

Es necesario examinar el entorno, así como analizar a los competidores, dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas. Según (Thompson, 1999) menciona que existen dos niveles de entorno:

Entorno General (Análisis PEST): La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Además, es importante pronosticar, explorar y vigilar el entorno para que de esta manera se pueda detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la empresa.

Análisis del Entorno Competitivo: El modelo de las cinco fuerzas, ha sido desarrollado como la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe en cinco fuerzas competitivas básicas:

- ✓ La amenaza de nuevos entrantes (barrera de entrada).
- ✓ El poder de negociación de los clientes.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- ✓ La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector. (págs. 16 -38)

FODA

El FODA sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas). Según (Sánchez Huerta, 2020) indica que “es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables”. (pág. 52)

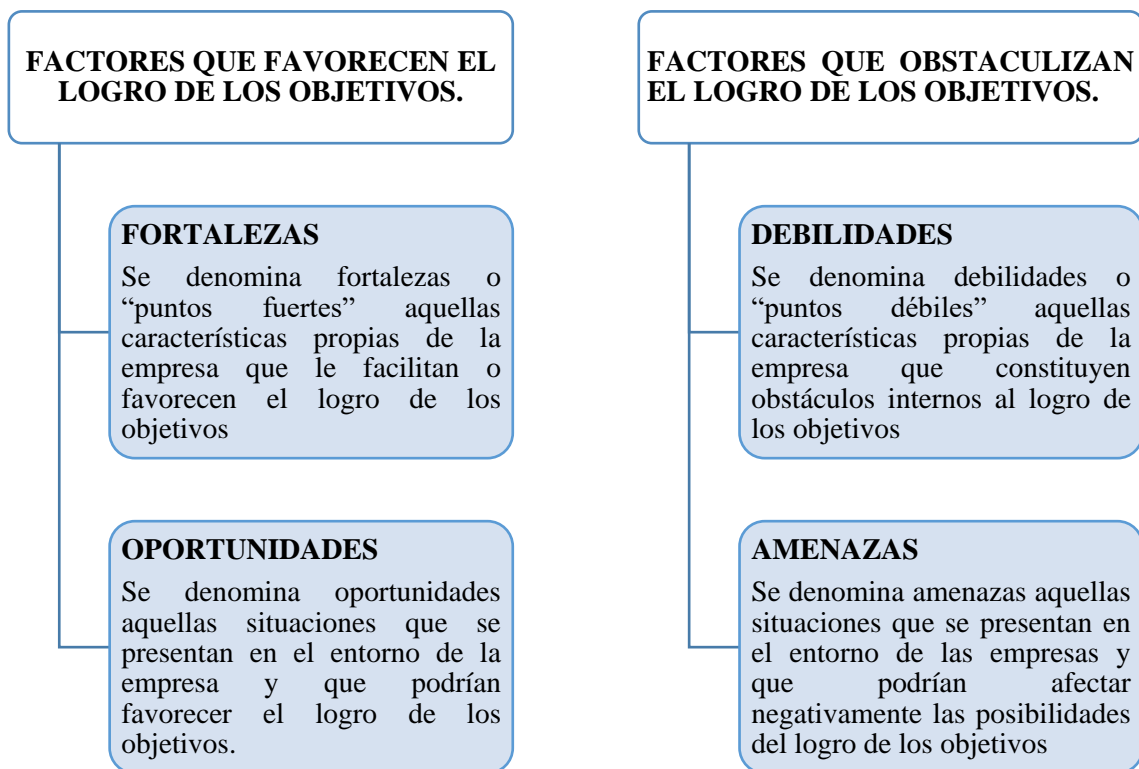


Gráfico 3-2: Componentes Análisis FODA

Fuente: (Sánchez Huerta, 2020).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

2.2.8.2 Análisis Estratégico

Es considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias, para eso es necesario realizar un completo análisis que constará de los siguientes procesos:



Gráfico 4-2: Proceso del Análisis Estratégico

Fuente: (Sánchez Huerta, 2020).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Visión.- Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

Misión.- Es una declaración pública y transparente que proporciona información a los miembros de la empresa, pero también explica la razón de existir de una organización. La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa, responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?

Valores Corporativos.- Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma. También son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Objetivos Estratégicos.- Los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas. (págs. 125-129)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

Para realizar el trabajo de titulación se utilizó la modalidad de investigación cuantitativa, para procesar y analizar los resultados de los cuestionarios aplicados a los funcionarios de la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Se utilizó la investigación cualitativa para la recopilación de información bibliográfica para la elaboración del marco teórico, en el marco propositivo a través de esta investigación se elaboró el plan prospectivo.

3.2 Nivel de Investigación

3.2.1 *Exploratorio*

Esta investigación es de tipo exploratorio debido a que se utilizó para dar solución al problema de investigación: “¿De qué manera el diseño del plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, período 2022-2026, contribuye a mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos?”

La investigación exploratoria también permitió generar una hipótesis lo cual permitió desarrollar un estudio más profundo para extraer resultados confiables y conclusiones que permitan mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos.

3.2.2 *Descriptivo*

Esta investigación se utilizó para describir las acciones o estrategias para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos, para lo cual se utilizó pruebas selectivas y evidencias suficientes que permitan sustentar la hipótesis planteada.

La investigación descriptiva también fue útil para analizar las características de los actores que intervienen en el plan prospectivo.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 *No experimental*

Esta investigación es no experimental, debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Se basó fundamentalmente en la observación de fenómenos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 *Investigación Documental*

A través de la investigación documental se recopiló información teórica sobre las dos variables objeto de estudio que son: el plan prospectivo y la eficiencia en los procesos académicos administrativos de libros, revistas, sitios web o cualquier documento electrónico.

3.4.2 *Investigación de Campo*

La investigación de campos se utilizó al realizar visitas a las instalaciones de la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con la finalidad de identificar las debilidades en los procesos académicos administrativos, esto sirvió como base para realizar el plan prospectivo estratégico.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 *Población*

La población objeto de estudio está formado por los principales actores que son las analistas de despacho y los coordinadores de carrera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Tabla 1-3: Población

Población	Cantidad Total
Secretarías	41
Coordinadores	41
Total	86

Fuente: Secretaría Académica, (2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

3.5.2 Muestra

Debido al número reducido de la población no se aplicó ninguna fórmula para determinar la muestra por lo tanto se utilizó la totalidad de la población para efectuar los cuestionarios.

3.6 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.6.1 Método de Investigación

3.6.1.1 Deductivo

En la presente investigación se aplicó el método deductivo para la recolección de la información partiendo de los conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales que ayudaron a conformar el marco teórico en el cual se sustenta el diseño del plan prospectivo.

3.6.1.2 Método Inductivo

Este método se utilizó para efectuar un diagnóstico situacional a la Secretaría Académica de Grado con la finalidad de instaurar estrategias que permitan adaptarse a los cambios y exigencias de la comunidad politécnica.

3.6.1.3 Método Analítico

El método analítico permitió realizar un diagnóstico situacional a la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a través del cual se planteó el problema de investigación.

3.6.2 Técnicas de Investigación

3.6.2.1 Entrevista

Este instrumento de investigación se utilizó para entrevistar al secretario académico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para obtener un conocimiento general de las actividades, funciones y procesos académicos administrativos.

3.6.2.2 Encuestas

Se realizó encuestas a las Secretarías y coordinadores de carrera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con la finalidad de conocer los procesos internos relacionados con el sector académico.

3.6.3 Instrumentos de Investigación

3.6.3.1 Cuestionario

Este instrumento de investigación consiste en un cuestionario diseñado y estructurado con preguntas cerradas dirigidas a las Secretarías y coordinadores de carrera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con la finalidad de recabar información para la elaboración del plan prospectivo.

3.6.3.2 Guía de Entrevista

Se utilizó para llevar a cabo una entrevista exitosa al secretario académico, tomando en cuenta que la guía de entrevista es una herramienta que nos ayuda a llevar a cabo nuestra labor investigativa de una mejor manera, debido a que se incluyó las preguntas importantes que ayudaron a obtener la información necesaria para la elaboración del plan prospectivo.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta aplicada a las analistas de despacho de las diferentes carreras de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

1) ¿Cómo considera usted la información y asesoría que brinda la S.A.G a los Coordinadores de Carrera y Asistentes de Despacho sobre la normativa académica institucional?

Tabla 1-4: Información y asesoría que brinda la S.A.G a los Coordinadores de Carrera y Asistentes de Despacho

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	12	29%
Muy buena	16	39%
Buena	12	29%
Regular	1	2%
Mala	0	0%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

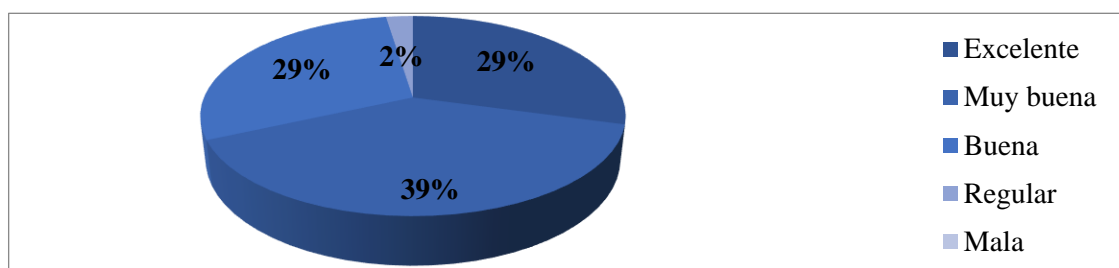


Gráfico 1-4: Información y asesoría que brinda la S.A.G a los Coordinadores de Carrera y Asistentes de Despacho.

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas, el 39% de las analistas de despacho consideran que la información y asesoría que brinda la S.A.G sobre la normativa académica institucional es muy buena, el 29% manifiestan que es excelente y buena, mientras que el 2% mencionaron que es regular.

2) ¿La revisión del portafolio para la Auditoria de fin de carrera de los estudiantes se realiza dentro del plazo previsto?

Tabla 2-4: Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	10	24%
Casi Siempre	24	59%
A veces	5	12%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	2	5%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

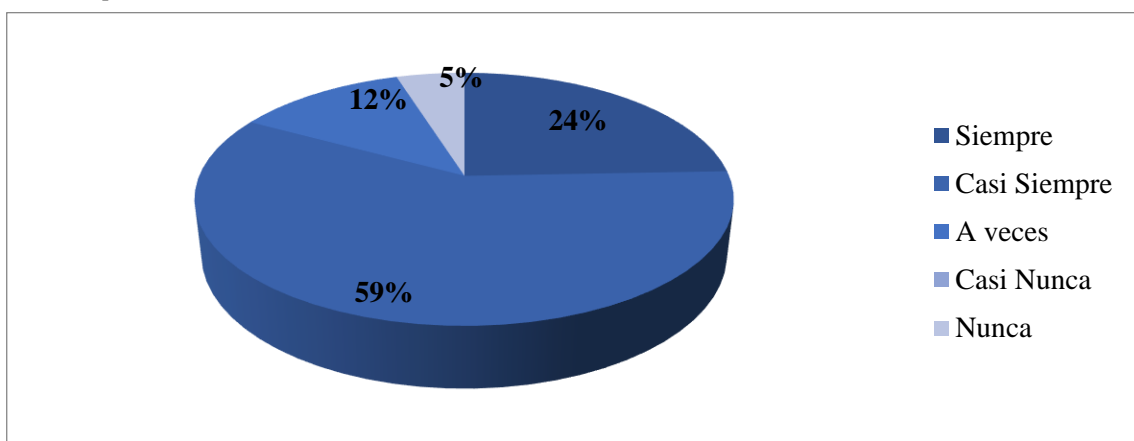


Gráfico 2-4: Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados de las encuestas el 59% de las analistas de despacho indican que la revisión del portafolio para la Auditoria de fin de carrera de los estudiantes se realiza dentro del plazo previsto casi siempre, el 24% menciona que siempre se realiza dentro del plazo previsto, el 12% a veces, mientras que el 5% indicaron que nunca se realiza dentro del plazo previsto por diferentes cuestiones administrativas.

3) ¿La atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez?

Tabla 3-4: Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	17	41%
Casi Siempre	20	49%
A veces	4	10%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

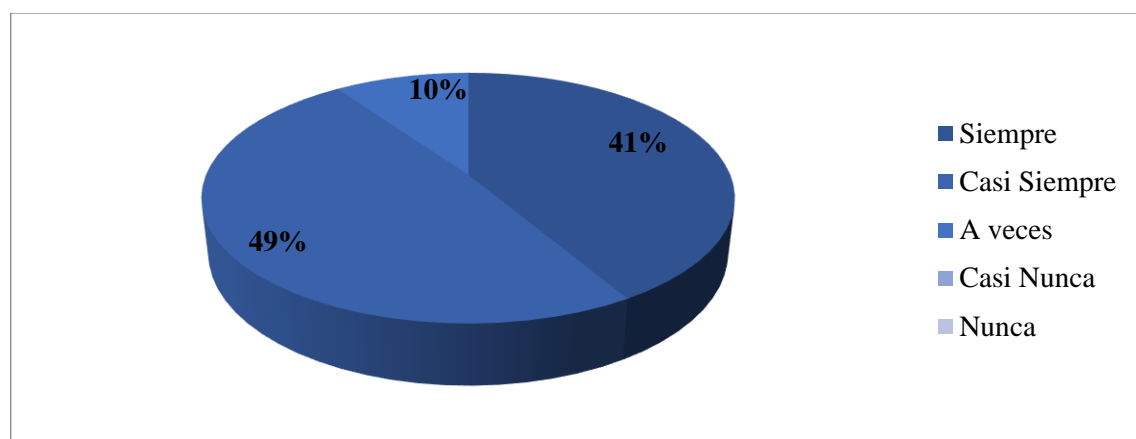


Gráfico 3-4: Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El personal encuestado manifiesta en un 49% que la atención del personal de la secretaría académica de grado es de calidad y con calidez casi siempre, el 41% siempre y el 10% a veces. La secretaría académica de grado debe capacitar regularmente a sus servidores para pulir sus habilidades para una mejor atención a los estudiantes y a los servidores en general. Algunos de los factores que deben tener en cuenta son la capacidad de comunicación, experiencia en la materia, habilidades para resolver problemas, etc.

4) ¿Cuáles son los problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica de su unidad en relación con la S.A.G?

Tabla 4-4: Problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes.	18	22%
Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación.	12	15%
Envío incompleto de documentos.	18	22%
Falta de prolijidad en la revisión y armado de carpetas.	3	4%
Falta de socialización de normativa institucional.	19	23%
Errores de digitación de documentos.	10	12%
Falta de compromiso con el mejoramiento continuo.	2	2%
Total	82	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

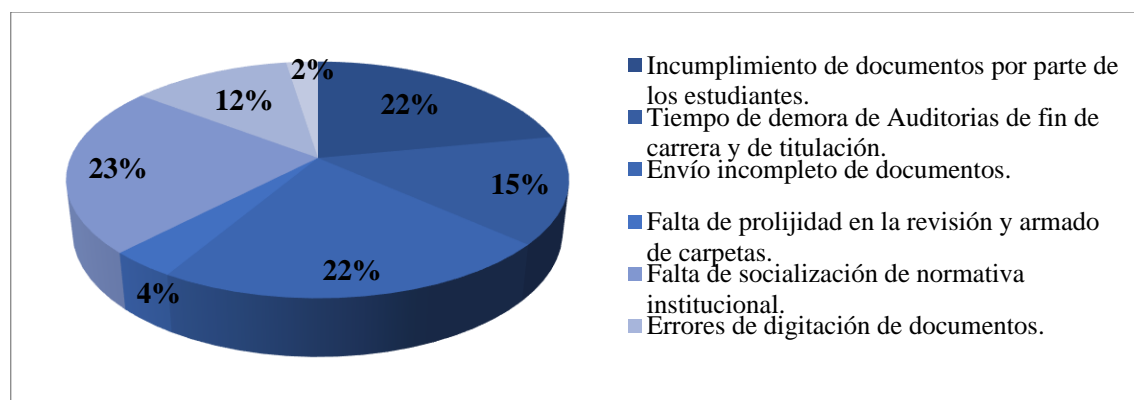


Gráfico 4-4: Problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas, el 23% de las analistas de despacho manifestaron que los problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica de su unidad en relación con la S.A.G es la falta de socialización de normativa institucional, el 22% el envío incompleto de documentos por parte de los estudiantes, el 15% manifiesta que es por el tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación, el 12% por errores de digitación de documentos el 4% por la falta de prolijidad en la revisión y armado de carpetas y el 2% por la falta de compromiso con el mejoramiento continuo.

5) ¿Reciben inducción y capacitación concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno?

Tabla 5-4: Reciben inducción y capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	7	17%
Casi Siempre	15	37%
A veces	15	37%
Casi Nunca	4	10%
Nunca	0	0%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

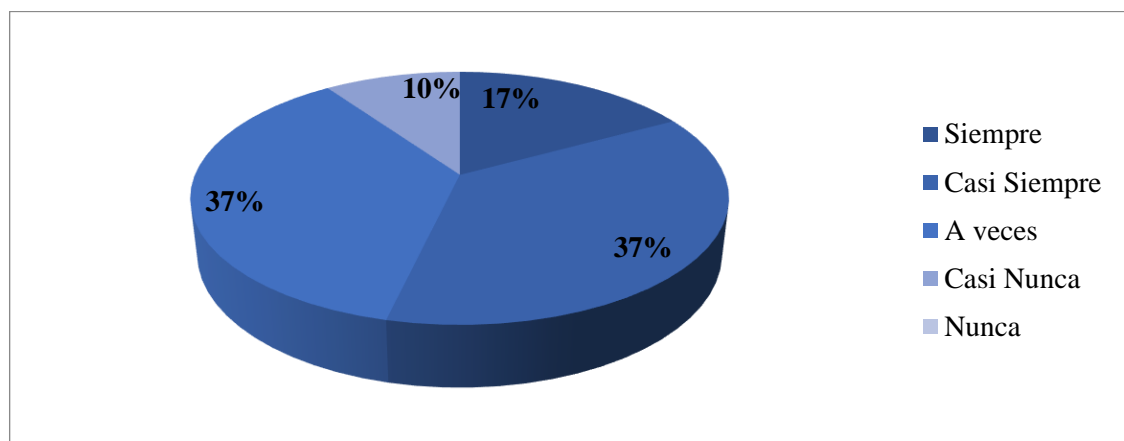


Gráfico 5-4: Reciben inducción y capacitación

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 37% de los encuestados manifestaron que casi siempre y a veces reciben inducción y capacitación concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno, el 17% mencionaron que siempre les capacitan, el 4% mencionan que casi nunca les capacitan, razón por la cual existen retrasos en los procesos administrativos relacionados con las auditorias de carpetas de los estudiantes.

6) ¿Se aplican indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica realizados por la Secretaría académica?

Tabla 6-4: Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	15%
Casi Siempre	15	37%
A veces	10	24%
Casi Nunca	6	15%
Nunca	4	10%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

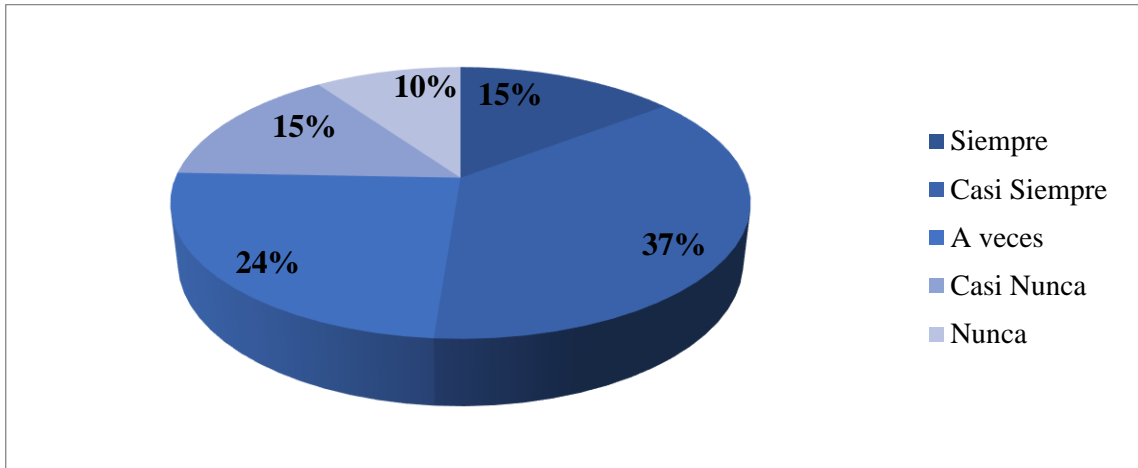


Gráfico 6-4: Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los encuestados indican en un 37% que se aplican indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica realizados por la Secretaría académica, el 24% indican que a veces se aplica indicadores de gestión, el 15% siempre contradiciéndose en un mismo porcentaje con casi nunca, mientras que el 10% mencionan que nunca se ha aplicado indicadores de gestión.

7) ¿Existe una adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones por parte de la S.A.G?

Tabla 7-4: Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	9	22%
Casi Siempre	17	41%
A veces	10	24%
Casi Nunca	5	12%
Nunca	0	0%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

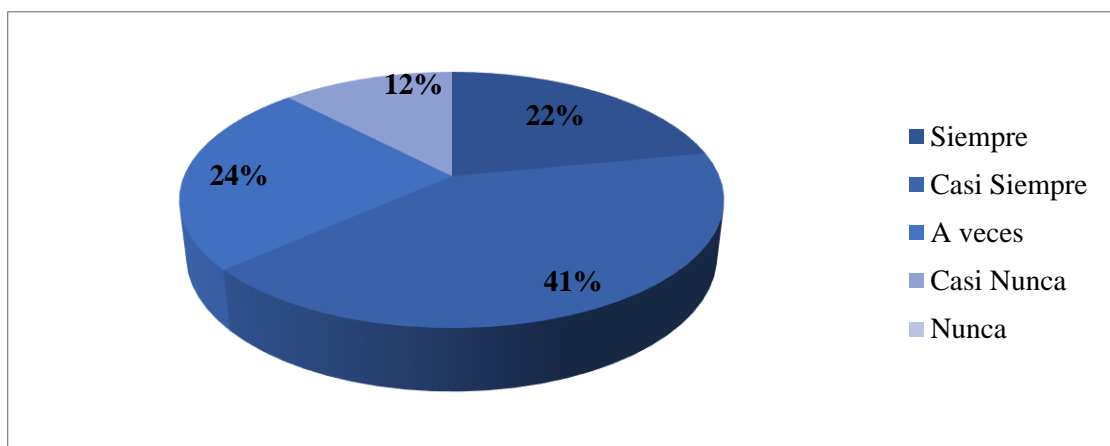


Gráfico 7-4: Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 41% de los encuestados manifestaron que casi siempre existe una adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones por parte de la Secretaría académica de grado, el 24% indica que a veces, el 22% siempre, mientras que el 12% indicaron que casi nunca se toma en cuenta las observaciones, razón por la cual no se ha tomado medidas correctivas.

8) ¿Con la implementación del plan prospectivo considera que mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos?

Tabla 8-4: El plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	37	90%
No	4	10%
Indiferente	0	0%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

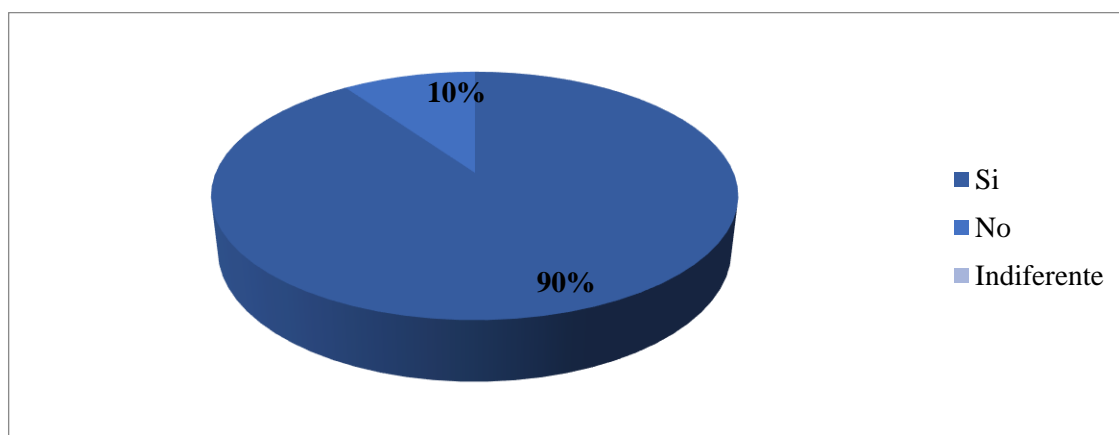


Gráfico 8-4: El plan prospectivo mejorará la eficiencia

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas, el 90% de las analistas de despacho manifiestan que con la implementación del plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos, el 10% mencionan que no ayudara en nada dicho documento. Según los resultados se evidencia que existe aceptación para el diseño del plan prospectivo estratégico para la Secretaría académica de grado.

4.2 Encuesta aplicada a los coordinadores de carreras de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

1) ¿Cómo considera usted la información y asesoría que brinda la S.A.G a los Coordinadores de Carrera y Asistentes de Despacho sobre la normativa académica institucional?

Tabla 9-4: Información y asesoría que brinda la S.A.G a los Coordinadores de Carrera y Asistentes de Despacho

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	4	10%
Muy buena	16	39%
Buena	16	39%
Regular	4	10%
Mala	1	2%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

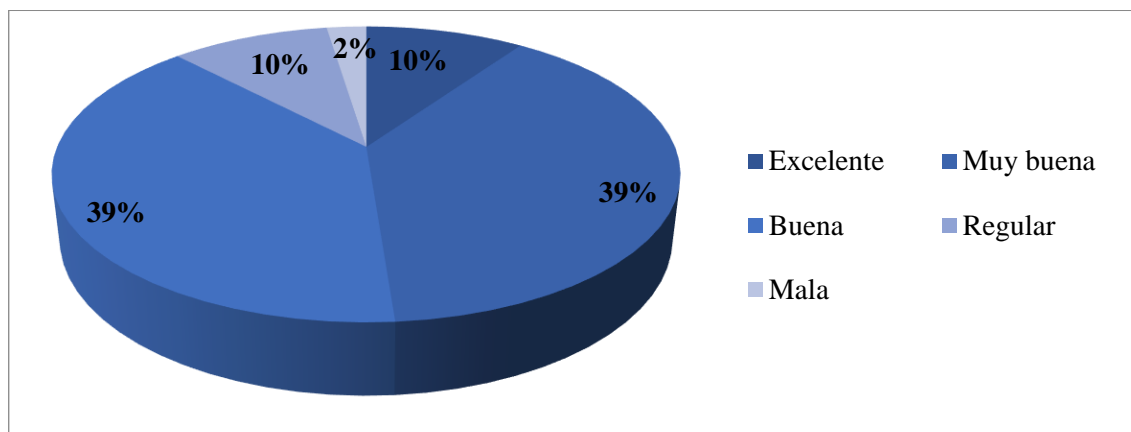


Gráfico 9-4: Información y asesoría que brinda la S.A.G a los Coordinadores de Carrera y Asistentes de Despacho

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas, el 39% de los coordinadores de carreras consideran que la información y asesoría que brinda la S.A.G sobre la normativa académica institucional es muy buena y buena, el 10% manifiestan que es excelente y regular, mientras que el 2% mencionaron que es mala.

2) ¿La revisión del portafolio para la Auditoría de fin de carrera de los estudiantes se realiza dentro del plazo previsto?

Tabla 10-4: Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	2%
Casi Siempre	14	34%
A veces	19	46%
Casi Nunca	7	17%
Nunca		0%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

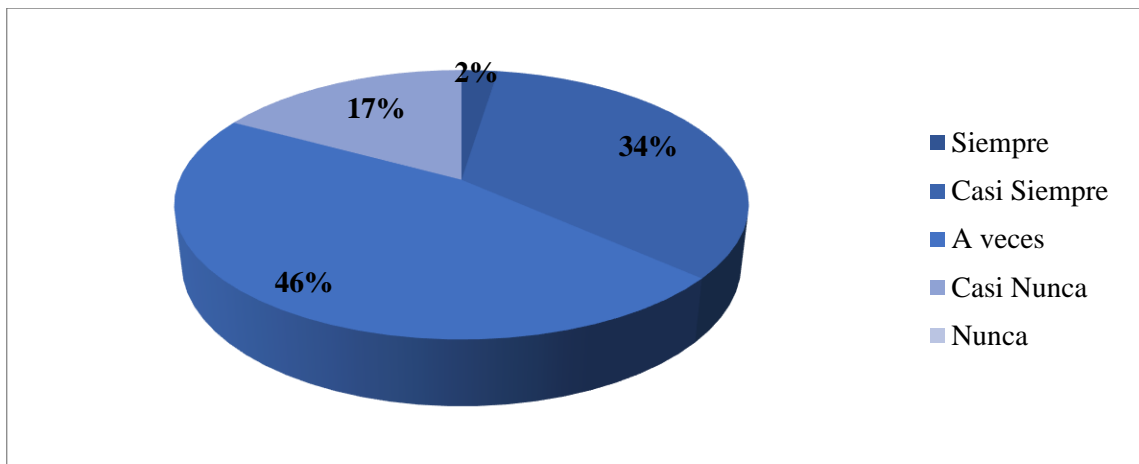


Gráfico 10-4: Revisión del portafolio de fin de carrera se realiza dentro del plazo previsto

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados de las encuestas el 46% de los coordinadores de carreras indican que la revisión del portafolio para la Auditoría de fin de carrera de los estudiantes se realiza dentro del plazo previsto a veces, el 34% menciona que casi siempre se realiza dentro del plazo previsto, el 17% casi nunca, mientras que el 2% indicaron que siempre se realiza dentro del plazo previsto.

3) ¿La atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez?

Tabla 11-4: Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	12	29%
Casi Siempre	23	56%
A veces	6	15%
Casi Nunca		0%
Nunca		0%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

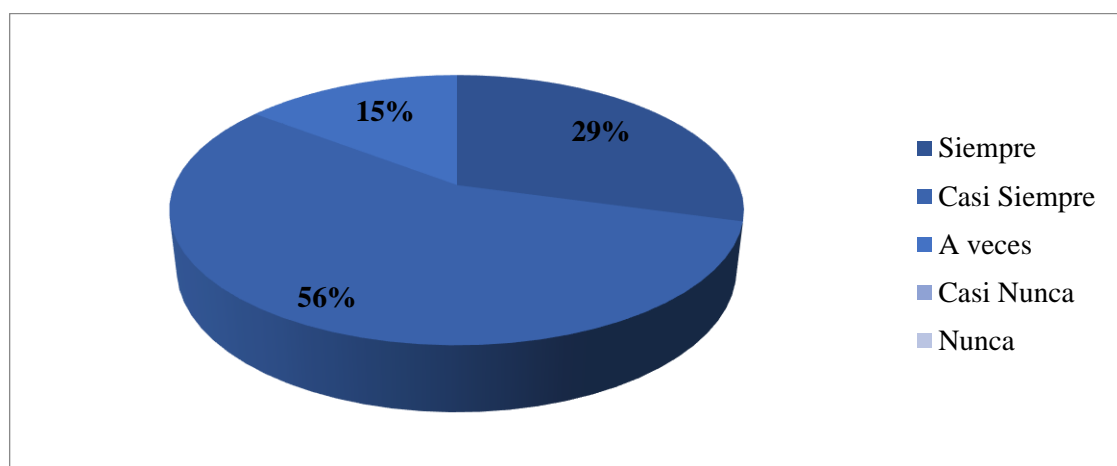


Gráfico 11-4: Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los coordinadores de carreras encuestados indican en un 56% que la atención del personal de la secretaría académica de grado es de calidad y con calidez casi siempre, el 29% siempre y el 15% a veces. Según los resultados obtenidos se evidencia que existe cordialidad en la atención a los clientes internos por parte del talento humano de la Secretaría académica de grado.

4) ¿Cuáles son los problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica de su unidad en relación con la S.A.G?

Tabla 12-4: Problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes.	19	19%
Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación.	10	10%
Envío incompleto de documentos.	21	21%
Falta de prolijidad en la revisión y armado de carpetas.	9	9%
Falta de socialización de normativa institucional.	19	19%
Errores de digitación de documentos.	16	16%
Falta de compromiso con el mejoramiento continuo.	5	5%
Total	99	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

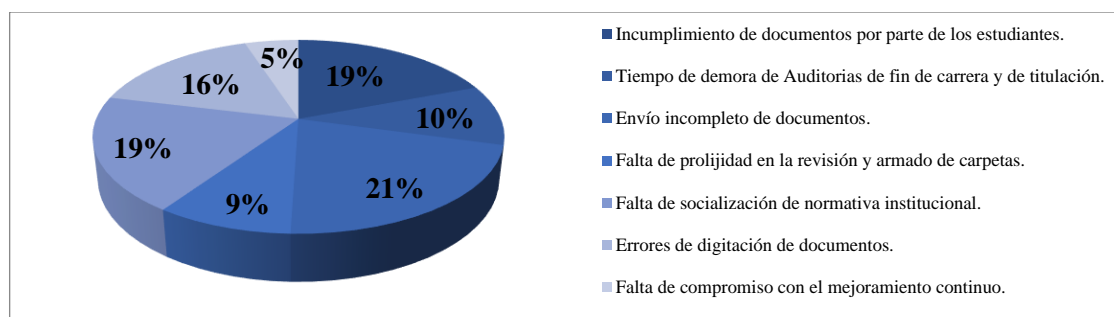


Gráfico 12-4: Problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas a los coordinadores de carrera, el 21% manifestaron que los problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica de su unidad en relación con la S.A.G es por el envío incompleto de documentos, el 19% por el incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes y por la falta de socialización de normativa institucional, el 16% manifiestan que son errores de digitación de documentos, el 9% por la falta de prolijidad en la revisión y armado de carpetas y el 5% por la falta de compromiso con el mejoramiento continuo.

5) ¿Reciben inducción y capacitación concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno?

Tabla 13-4: Reciben inducción y capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	10%
Casi Siempre	19	46%
A veces	10	24%
Casi Nunca	7	17%
Nunca	1	2%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

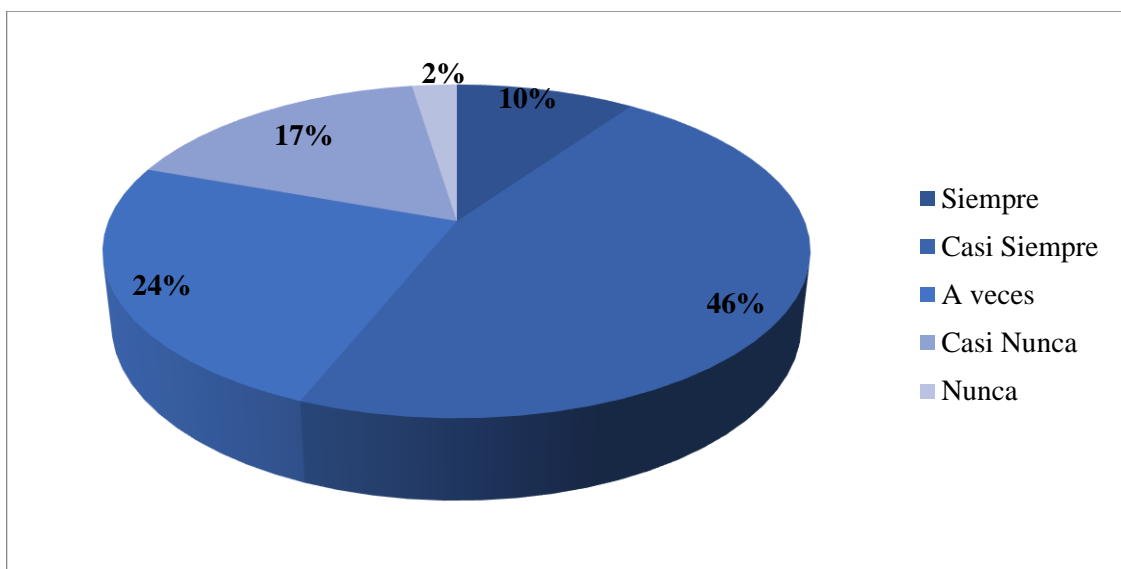


Gráfico 13-4: Reciben inducción y capacitación

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 46% de los encuestados manifiestan que casi siempre reciben inducción y capacitación concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno, el 24% mencionaron que a veces les capacitan, el 17% mencionan que casi nunca les capacitan, el 10% afirmaron ser capacitados siempre, mientras que el 2% respondieron que nunca se les ha capacitado.

6) ¿Se aplican indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica realizados por la Secretaría académica?

Tabla 14-4: Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre		0%
Casi Siempre	12	29%
A veces	12	29%
Casi Nunca	9	22%
Nunca	8	20%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

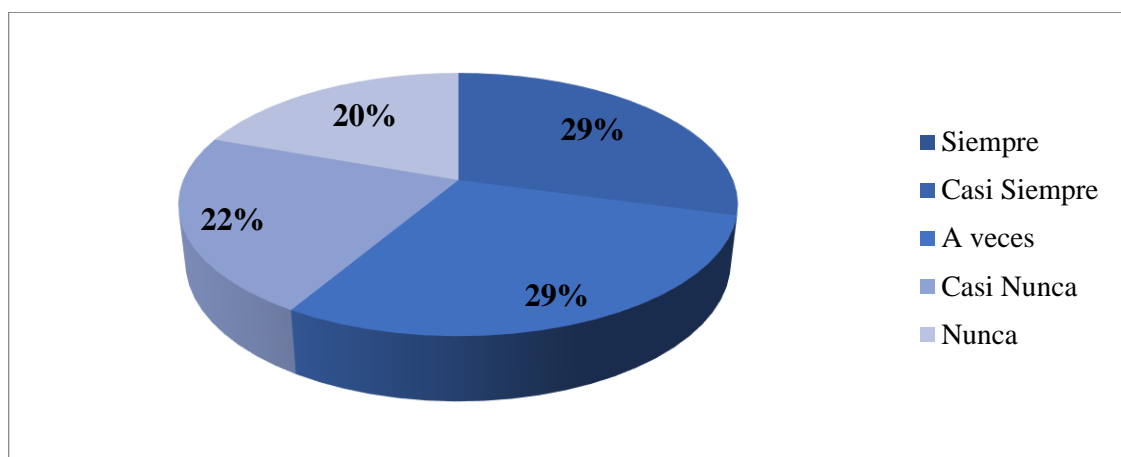


Gráfico 14-4: Indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 29% de los coordinadores de carreras encuestados indicaron que casi siempre se aplican indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica realizados por la Secretaría académica, con el mismo porcentaje indican que a veces, el 22% indican que casi nunca, mientras que el 20% mencionan que nunca se han aplicado indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia administrativa.

7) ¿Existe una adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones por parte de la S.A.G?

Tabla 15-4: Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	10%
Casi Siempre	13	32%
A veces	16	39%
Casi Nunca	7	17%
Nunca	1	2%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

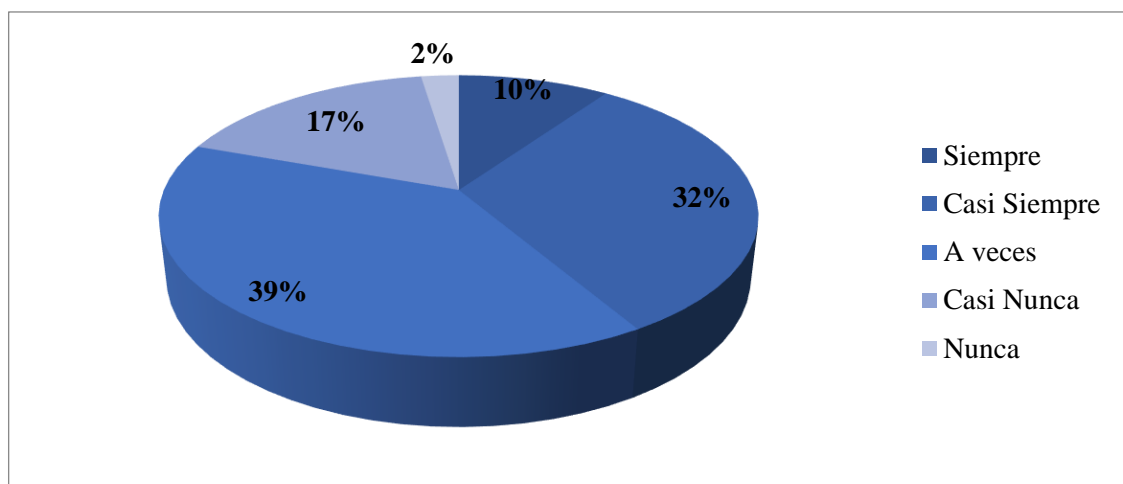


Gráfico 15-4: Adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 39% de los encuestados manifestaron que a veces existe una adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones por parte de la Secretaría académica de grado, el 32% indica que casi siempre, el 17% casi nunca, el 10% siempre, mientras que el 2% indicaron que casi nunca se toma en cuenta las observaciones, razón por la cual no se ha tomado medidas correctivas en los procesos administrativos.

8) ¿Con la implementación del plan prospectivo considera que mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos?

Tabla 16-4: El plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	36	88%
No	4	10%
Indiferente	1	2%
Total	41	100%

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

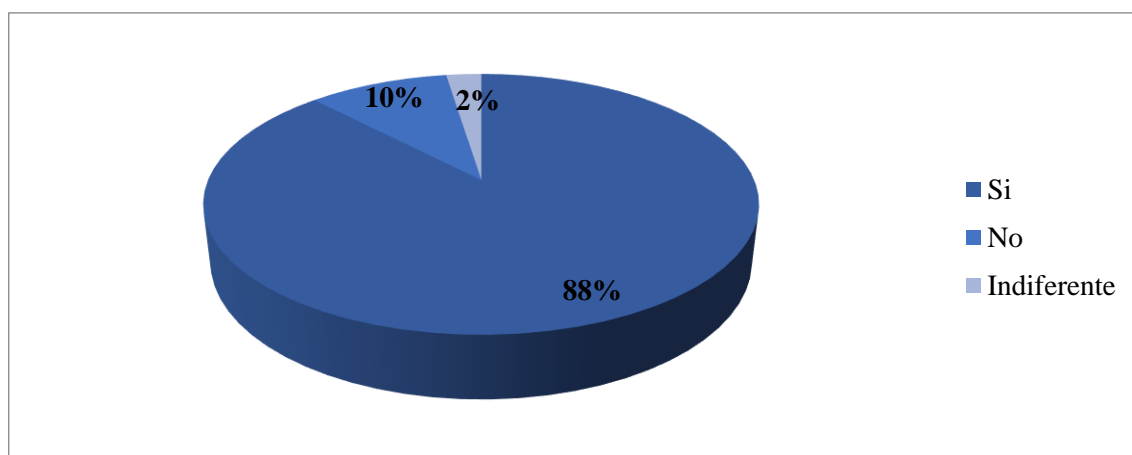


Gráfico 16-4: El plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos

Fuente: (Investigación de campo, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas, el 88% de los coordinadores de carrera manifiestan que con la implementación del plan prospectivo mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos, el 10% mencionan que no ayudara en nada dicho documento, el 2% le es indiferente. Según los resultados se evidencia que existe aceptación para el diseño del plan prospectivo estratégico para la Secretaría académica de grado.

4.3 Entrevista Dirigida al Secretario Académico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

1) ¿Considera usted que se ha orientado, supervisado y evaluado con eficiencia y eficacia los procesos académicos de grado de la Institución de acuerdo a la Ley, el Estatuto Politécnico y reglamentos?

La Secretaría Académica es una unidad que cumple estos propósitos de dirección y control del sistema académico a nivel institucional conforme lo establece el estatuto politécnico, reglamento de régimen académico, como también el manual de funciones que establece con precisión cuales son las funciones de la S.A.G que precisamente consisten en dirigir, organizar, controlar, asesorar el desarrollo de actividades académicas de las 7 facultades, 2 extensiones y en total las 43 carreras que conforman la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, considerando que el trabajo que históricamente ha realizado la unidad académica pues precisamente ha sido la de apoyar estos procesos académicos. Es así que la unidad académica ha cumplido con eficiencia, responsabilidad su papel histórico que es justamente el de supervisar y controlar las actividades de los estudiantes de pregrado se realicen dentro del ámbito de lo que siempre ha establecido y establece, empezando por la Constitución de la república, la LOES y los Reglamentos internos institucionales.

2) ¿Se cumplen con las resoluciones y disposiciones del Consejo Politécnico y Vicerrectorado Académico?

Obligatoriamente la Ley es para cumplirla, más aún si provienen de los órganos superiores en este caso de Consejo politécnico, como también la Comisión académica institucional que son los órganos a los cuales la Secretaría Académica obviamente debe satisfacer, entonces cuando el Consejo politécnico toma una resolución a la S.A.G le compete cumplir y hacer cumplir porque prácticamente son disposiciones obligatorias de carácter legal, y el ámbito de aplicación es institucional es decir se aplica para todas las instancias académicas de la ESPOCH, lo mismo pasa con que no solo con las disposiciones y políticas institucionales que toman las instancias de gobierno institucional. Nosotros como servidores públicos debemos cumplirla a cabalidad caso contrario estaríamos infringiendo gravemente nuestro papel como funcionarios públicos en primer lugar, y en segundo lugar recordar también que como funcionarios estamos sometidos a órganos de control como es la Contraloría general del Estado, la misma que periódicamente realiza auditorias de desempeño, de gestión académica de la Secretaría Académica de la Espoch.

3) ¿Los analistas de despacho cumplen con los plazos establecidos para la auditoría de las carpetas de los estudiantes para el proceso de titulación?

En términos generales se cumple, y son políticas internas más bien, ya que nosotros nos hemos impuesto con norma general dentro de la S.A.G, está establecido como una norma, como una política interna que máximo el plazo de duración para revisión de una carpeta tiene que ser máximo de 10 días, yo creo que se cumple con estos plazos, sin embargo hay retrasos en ciertos procesos de las auditorías porque en el término de estos 10 días, pues como la función es de auditar y controlar, esto significa hacer una revisión muy minuciosa documento por documento de todas las carpetas que nos envían de las 43 carreras y de todos los estudiantes que están culminando sus procesos de graduación, pues obviamente el papel del auditor es encontrar precisamente errores, equivocaciones o documentos que no están de conformidad con lo establecido, en ese momento que hace la S.A.G notifica por escrito a las asistentes de despacho o coordinadores de cada carrera y procede a la devolución de estas carpetas para que se corrijan los errores, obviamente haciéndoles notar cual es la parte pertinente de la norma que tiene que aplicar al momento de generar cambios.

Consecuentemente en este ir y venir de documentos es en donde se genera los cuellos de botella, es decir se dan la demora en los trámites correspondientes. Asimismo, los procesos de cumplimiento de fechas están sujetos al trabajo que realizan todos los servidores politécnicos relacionados con la S.A.G, es decir si las Secretarías hacen un buen trabajo cumplen y envían los documentos tal como están establecidos en el orden y bajo los requerimientos de la norma institucional son los estudiantes normales, esas carpetas tengan la seguridad de que están contestadas sus informes en un plazo máximo de 4 a 5 días.

Pero reitero el problema se da porque un gran porcentaje de carpetas son devueltas una, dos y tres veces, obviamente ya se multiplican los plazos cuando estamos en un ir y venir con las carpetas de los estudiantes, pero en cambio estos ya son casos excepcionales cuando surgen inconformidades debido a que cada estudiante tiene su propia trayectoria, es decir cada estudiante tiene su propia historia desde que ingresa hasta el día que se gradúa, entonces estos son los elementos que posiblemente afectan el cabal cumplimiento de estos 10 días establecidos para emitir el informe de una carpeta.

4) ¿Cuáles considera como problemas principales para que se retrasen los trámites para el proceso de titulación de los estudiantes?

Existen diferentes circunstancias las cuales retrasan el procedimiento, uno de ellos se puede mencionar al Consejo de Educación Superior en donde opto por la disminución del tiempo de duración de las carreras que se ofertan en donde hubo la aplicación de procesos de transición dentro de la politécnica y se evidencio el choque de malla curricular, como siguiente punto encontramos a la capacitación y falta de conocimiento por parte de los coordinadores de carrera ya que debido a su desconocimiento los procesos no pueden avanzar y por último y uno de los más importantes es la falta de compromiso de los estudiantes debido a que no muestran el debido interés en avanzar sus procesos de titulación.

5) ¿Considera usted que la coordinación de las actividades y trámites internos dentro de la ESPOCH se realizan con eficiencia?

Sí, pero siempre se busca el mejoramiento continuo en donde se debe aplicar el compromiso de los diferentes sectores sociales. Por parte de Secretaría académica siempre se busca brindar el mayor compromiso entre los diferentes casos que llegan y se buscan políticas para su mejora tratando de solucionar los problemas y satisfaciendo necesidades de los estudiantes, docentes, coordinadores y técnicos de despachos brindando asesoramiento de manera legal.

6) ¿De qué manera se realiza la actualización de la base de datos con la información académica institucional?

A nivel institucional se lleva una base de datos en donde se encuentra la información de cada estudiante que ingresa a la ESPOCH, para la Secretaría Académica es de mucha importancia debido a que lleva un mejor control y se puede pedir certificaciones que puedan abalizar las procedencias y datos de cada estudiante, tomando como reto siempre llevar una actualización continua en condición y trayectoria dentro de cada proceso hasta que el estudiante culmine su vida estudiantil, actualizándose de manera diaria.

7) ¿Qué estrategias utiliza para que las unidades académicas de las Facultades, Sedes y Centro de Apoyo cumplan con los planes y programas establecidos?

La mejor estrategia es la comunicación directa y oportuna, debido a que se busca la resolución de los problemas que existen, tomando como punto de partida el dialogo entre Secretaría Académica y Facultad o Sede para la resolución de este, se realiza un acta de compromiso entre los

coordinadores, Secretarías y personal de apoyo para poder plasmar una fecha plazo de su resolución.

8) ¿Considera usted que el plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado contribuirá para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos?

Considero que la planificación es importante, cuando hablamos de prospectiva estamos hablando del futuro por ende estamos hablando de la planificación académica, es decir anticiparnos a lo que nos viene a futuro. Es importante hacer una planificación estratégica que es una planificación a mediano plazo de 3 a 5 años máximo, es decir el tiempo que duran las autoridades que fueron electas.

Esta prospectiva sinceramente a nivel institucional se discutió este asunto de la prospectiva 2040, y hemos concordado que es un plazo demasiado amplio como para visualizar en lo que podría ser la educación superior al 2040 y prácticamente el proyecto Revolution 2040 es un proyecto que se quedó ahí y no va más se quedó en ilusiones y en las buenas intenciones. Entonces lamentablemente nuestro país y el mundo mismo es totalmente incierto no sabemos qué sucederá de aquí a tres años, entonces considero que realizar una prospectiva 2040 es utópico desde mi punto de vista.

Por otra parte, considero que es pertinente y obviamente la tesis es de prospectiva, lo cual es bueno imaginar y anticiparnos al futuro, pero no en plazos demasiados grandes. Desde mi punto de vista la planificación estratégica debe ser los 5 años de gobierno institucional, tiene que haber un plan estratégico con planes operativos anuales que permitan cumplir las metas, objetivos, estrategias, etc. Y posiblemente anticiparnos máximo a unos 10 años con una visión prospectiva de cómo va a hacer la educación de aquí a 10 años, yo creo que en esos escenarios de tiempo estamos haciendo una prospectiva más real más apegada a este mundo tan dinámico y cambiante como es la educación.

Con esta perspectiva es bueno plantearse retos, objetivos, así como también preparar a la institución para esos nuevos escenarios que son inevitables.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Título de la Propuesta

Diseño del plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026.

5.2 Objetivo de la Propuesta

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026; para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos.

5.3 Información General de la Empresa

5.3.1 Misión

Asesorar, auditar, tramitar, y velar por el desarrollo académico institucional en el ámbito de grado, observando disposiciones legales contempladas en la Ley Orgánica de Educación Superior, Estatuto y Reglamento de Régimen Académico, así como supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje, de tal forma que se asegure la transparencia, oportunidad y eficiencia en los procesos académicos, utilizando tecnología moderna y sistematizada para procurar un servicio de calidad a la comunidad politécnica y sociedad en general.

5.3.2 Visión

Será una unidad de apoyo académico con pertinencia institucional, que asegure los servicios educativos que brinda la institución con solvencia, idoneidad, transparencia mediante procesos y sistemas modernos en beneficio de la colectividad.

5.3.3 Objetivos

- ✓ Proporcionar servicios académicos de alta calidad al estudiantado de la ESPOCH
- ✓ Velar por la idoneidad, transparencia y eficacia en los servicios educativos de la ESPOCH
- ✓ Asesorar a las unidades académicas de la ESPOCH

5.3.4 Funciones

- ✓ Supervisión a las unidades académicas de las Facultades, Sedes y Centro de Apoyo
- ✓ Actualización de la base de datos con la información académica institucional
- ✓ Realización de auditorías de notas e historiales académicos estudiantiles de grado
- ✓ Coordinación de las actividades y trámites académicos de la ESPOCH
- ✓ Apoyo en la planificación, desarrollo y evaluación educativa y curricular de la ESPOCH

5.3.5 Organigrama Estructural

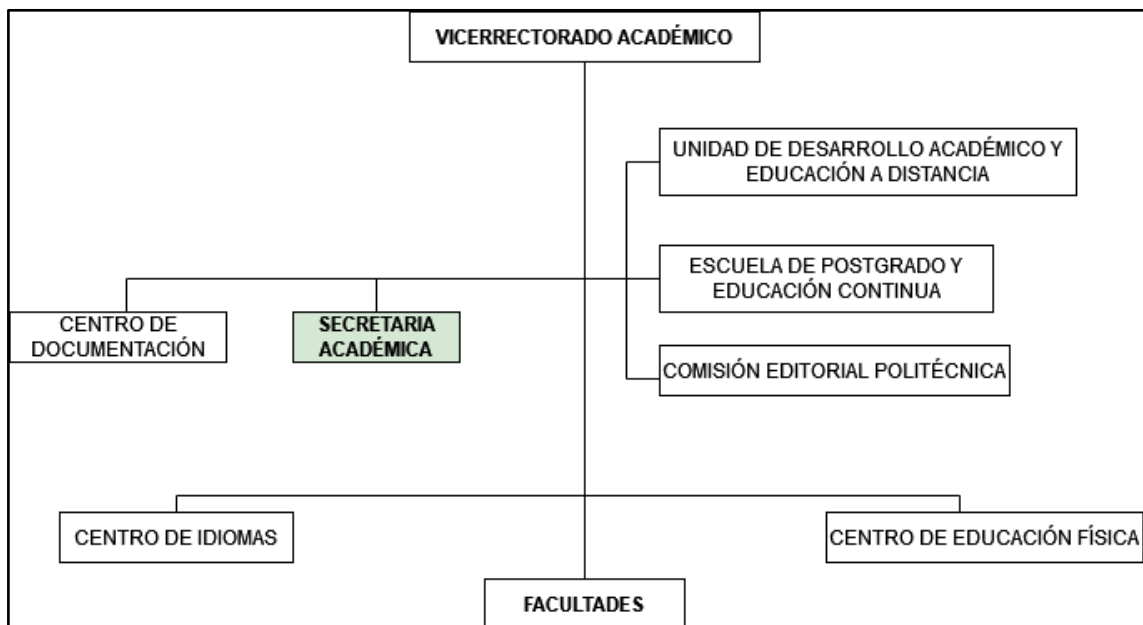


Gráfico 1-5: Organigrama Estructural

Fuente: (Vicerrectorado Académico, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.4 Diagnóstico Estratégico Externo

5.4.1 Macroentorno

El diagnóstico del macroentorno se realiza a través del análisis PESTEL que es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y además se puede determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

5.4.1.1 Factores Políticos-Legales

El Ecuador estrena una nueva institucionalidad, devenida de la Constitución aprobada en octubre de 2008 y las normas conexas, entre ellas la Ley de Educación Superior expedida justamente dos años después, en 2010. Esta investigación trata esta coyuntura, tomando especialmente en consideración el hecho de que el país se incorpora obligatoriamente al proceso de la acreditación de programas, e intenta analizarla críticamente en el esfuerzo conjunto de construcción un modelo, que tome en consideración la búsqueda de la calidad y el mejoramiento de nuestro sistema de educación superior, desde una perspectiva propia que contribuya a la realización del ser humano, al avance de la ciencia y al desarrollo de nuestro país.

Ley Orgánica de Educación Superior en su Art. 94. Evaluación de la calidad.- La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

Ley Orgánica de Educación Superior Art. 95.- Acreditación.- La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el CEAACES, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional a las carreras, programas de posgrados e instituciones obligatoria e independiente que definirá el CEAACES.

El 13 de diciembre de 2021, el Presidente de la República, dispuso un incremento de \$25,00 en el Salario Básico Unificado (SBU), de tal forma que el SBU para el año 2022 se fijaría en \$425,00. De acuerdo a la normativa vigente, el Ministerio del Trabajo deberá emitir el Acuerdo de fijación del SBU hasta el 22 de diciembre de 2021

5.4.1.2 Factores Económicos

PIB: La antigua Constitución de 1998, se señalaba que dentro del Presupuesto General del Estado se debía destinar no menos del treinta por ciento (30%) de los ingresos corrientes del Gobierno Central para la educación y la erradicación del analfabetismo. No obstante, esta disposición fue reemplazada en el 2008 con la nueva Constitución en la que se instauró una nueva regla, y es que

el gasto en educación debe aumentar anualmente en al menos 0.5% de PIB hasta alcanzar un expendio anual del 6% de este indicador.

El Ministerio de Finanzas envió el 30 de octubre la Proforma Presupuestaria para 2022, que deberá ser debatida en la Asamblea y luego aprobada, para su vigencia. Allí se especifica que el monto total de la proforma es de USD 33.899 millones. Es decir, un aumento de USD 2.438 millones con relación al Presupuesto del 2021. Sin embargo, todavía los ingresos —algo más de 24.000 millones— son menores a los gastos, que llegan a 27.989 millones. Es decir, 3,45% del PIB. (MORGAN, 2021)

En la Proforma de Presupuesto de gastos, las universidades perciben como valor codificado en 2021 USD 1.247 millones. Para el 2022 se prevé que reciban USD 1.169 millones. Es decir, hay una reducción de USD 77 millones para las universidades y escuelas politécnicas públicas. (MORGAN, 2021)

Inflación: Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación anual a febrero de 2022 se ubicó en 2,71%. Este resultado reafirma la tendencia al alza de los precios en la economía nacional que se acentúa en medio de la crisis internacional. Por su parte, los combustibles presentan una inflación anual del 38,7%, impulsada por la escasez de oferta de petróleo y el crecimiento simultáneo de su demanda a nivel mundial. Para el mismo periodo, la inflación por ciudades se concentra en Cuenca (3,5%), Guayaquil (3%) y Quito (2,8%). Las presiones inflacionarias también se evidencian a nivel regional.

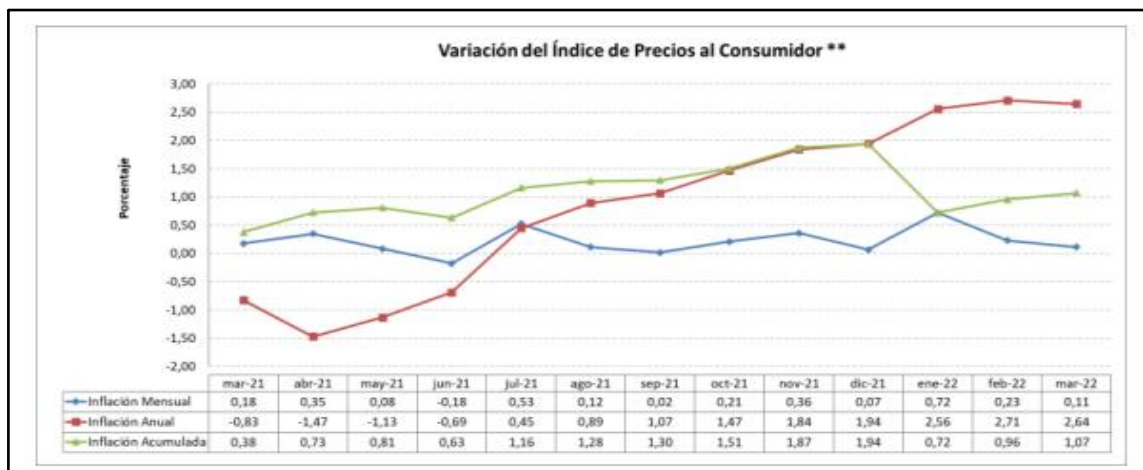


Gráfico 2-5: Inflación anual a febrero de 2022

Fuente: (Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Tasas de Interés: La tasa activa referencial a marzo de 2022 llegó al 7.23%, representando 0.89 puntos porcentuales menos a lo registrado en marzo de 2021. Por otro lado, en el mismo período,

la tasa pasiva referencial se ubicó en 5.51%. El margen financiero –diferencia entre tasa activa y tasa pasiva– registró un valor de 1.72 puntos porcentuales dentro del mismo período de análisis. Al financiamiento que en las entidades financieras otorgan a jóvenes y adultos que no cuentan con los recursos suficientes para poder iniciar o continuar sus estudios se lo conoce como crédito educativo.

Familiarizarse con ese tipo de crédito y aprender a utilizarlo adecuadamente es esencial para potenciar las oportunidades de formación profesional.

Este crédito permite el financiamiento total o parcial de los costos que demandan las actividades académicas, ya sea de una carrera universitaria, postgrado u otro tipo de estudios; que se lleven a cabo en instituciones educativas reconocidas por la entidad financiera que concede el financiamiento.

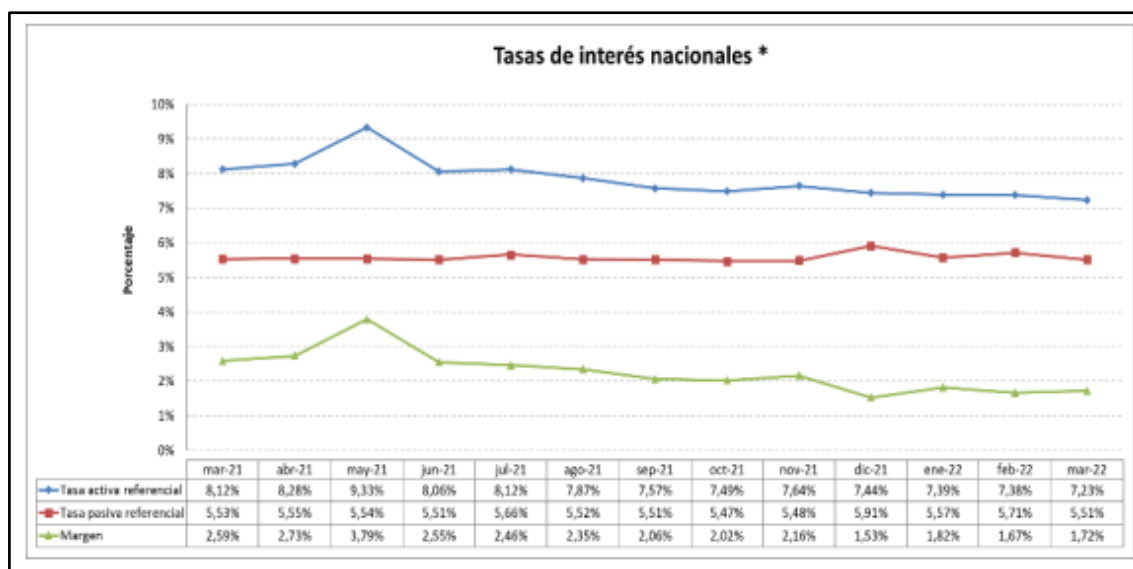


Gráfico 3-5: Tasa activa referencial a marzo de 2022

Fuente: (Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.4.1.3 Factores Sociales

Pobreza y Desigualdad: La pobreza nacional para diciembre de 2021 se ubicó en 27.7%, al compararla con los valores obtenidos en el mismo período del año 2020, se puede observar un decrecimiento de 5.3 puntos porcentuales para el período de análisis. En lo que refiere a la pobreza a nivel urbano, esta alcanzó el 20.8% y la pobreza rural un 42.4%.

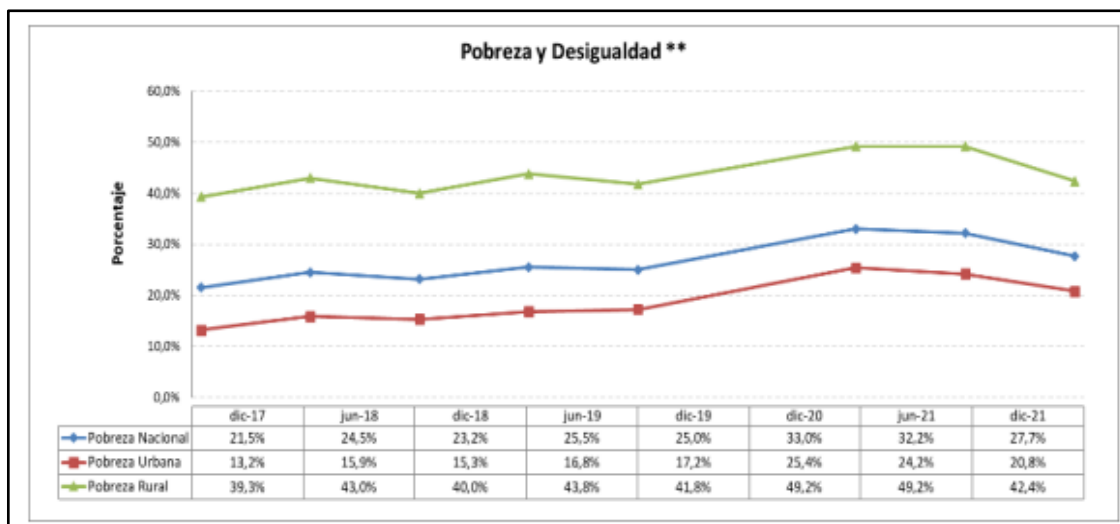


Gráfico 4-5: Pobreza nacional para diciembre de 2021

Fuente: (Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Canasta Básica: El costo de la canasta básica ecuatoriana para marzo de 2022 fue de 725 dólares, comparando con el costo de la canasta básica de un año atrás, se observa un incremento del 1.8%.

De igual forma, en el mismo período objeto de comparación, la canasta vital canasta que contiene menos productos que la básica—, alcanzó un valor de 515 dólares. El salario nominal en el período objeto de estudio se ubicó en 496 dólares, esto refleja que en promedio un hogar ecuatoriano necesita de 1.03 salarios básicos al mes, para poder acceder a los productos y servicios que contempla la canasta vital.

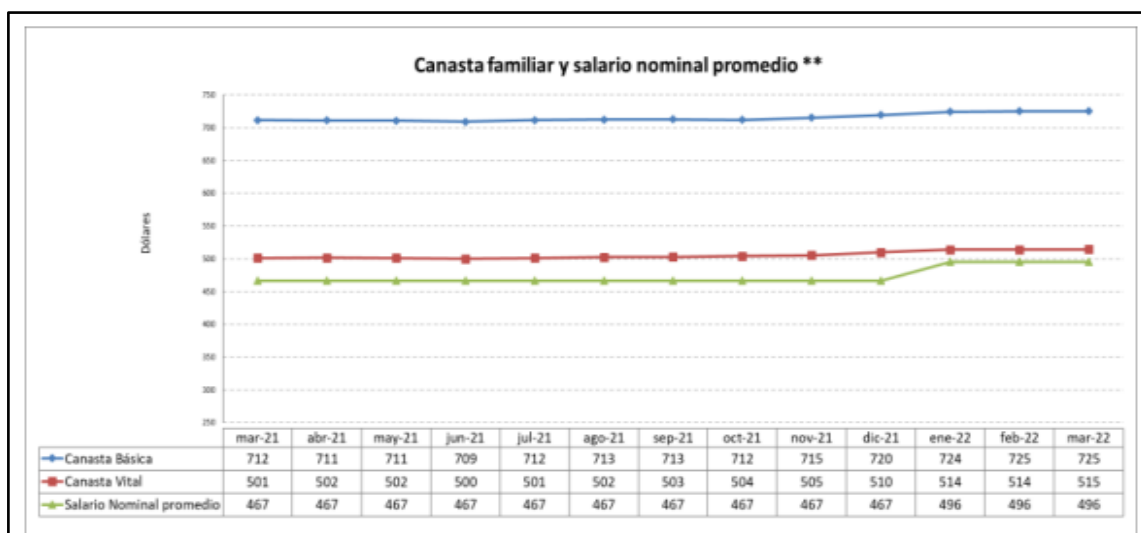


Gráfico 5-5: Canasta básica ecuatoriana para marzo de 2022

Fuente: (Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Educación: El Plan Nacional de Desarrollo 2021, 2025 prevé en su Objetivo 7; Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles la educación del futuro y la sociedad en su conjunto, demandan que, desde la educación inicial hasta la superior, se garantice la diversidad en todos los niveles, el derecho a una vida libre de violencia, la igualdad de oportunidades, la innovación y un modelo educativo diverso y no centralizado. Se fortalecerá la educación en el área rural con la reapertura y fortalecimiento de las escuelas rurales. Se impulsarán programas de alimentación escolar; y se fortalecerá la educación para la niñez y adolescencia con necesidades educativas especiales.

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, en este objetivo aborda las siguientes temáticas: promoción de una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles; un modelo educativo eficiente y transparente; mejoramiento de la investigación e innovación; libre de violencia, promoviendo la inclusión en las aulas y en todos los niveles de educación; fortalecimiento de la educación superior; perfeccionamiento docente; y consecución de la excelencia deportiva.

5.4.1.4 Factores Tecnológicos

El uso de la tecnología se profundizó, rápidamente se ampliaron redes, se fortalecieron los sistemas de conectividad, en el sostenido esfuerzo de mantener la comunicación, local, comunitaria y global, para asegurar la continuidad de vida, procesos reactivos ante una situación inconcebible. Todos los procesos sufrieron modificación, y la educación no fue la excepción.

Con el fin de establecer un futuro positivo de la educación aprovechando la tecnología como herramienta permanente, observando las carencias evidentes, y la necesidad de un reenfoque de los procesos, UNESCO presentó “Connectivity Declaration. Steering the Digital Transformation” proponiendo principios y acuerdos para “asegurar que las interconectadas tecnologías promuevan avances en una educación inclusiva, basada en los principios de justicia, igualdad, y el respeto por los derechos humanos”

Las pantallas se convirtieron en canales de aprendizaje, moderados por docentes quienes aprendieron a la par de sus alumnos. No todos gozaron de plataformas educativas, ni aulas virtuales mediante Zoom u otro medio; hubo buen uso de plataformas de mensajería, televisión, radio, y el envío de material físico, en dinámicas creativas según cada sistema educativo.

Uso de Internet en Ecuador: Ecuador tiene 10.17 millones usuarios de Internet, es decir, que el 57% de la población usa este servicio. En relación a enero del 2020 hubo un crecimiento del 1.5%, que es igual a 147 mil nuevos usuarios.

El indicador se define como la proporción de hogares que tiene acceso a internet en relación al total de hogares. Para que exista acceso a internet es necesario que el hogar disponga de un cable o módem para la conexión.

La importancia de que los hogares dispongan de acceso a internet radica en que el mismo está potencialmente disponible para todos los miembros del hogar, incluyendo a quienes no tienen aptitudes de TIC, ya que los otros miembros del hogar pueden ayudarles, por ejemplo, a buscar información, mejorando así los conocimientos de TIC.

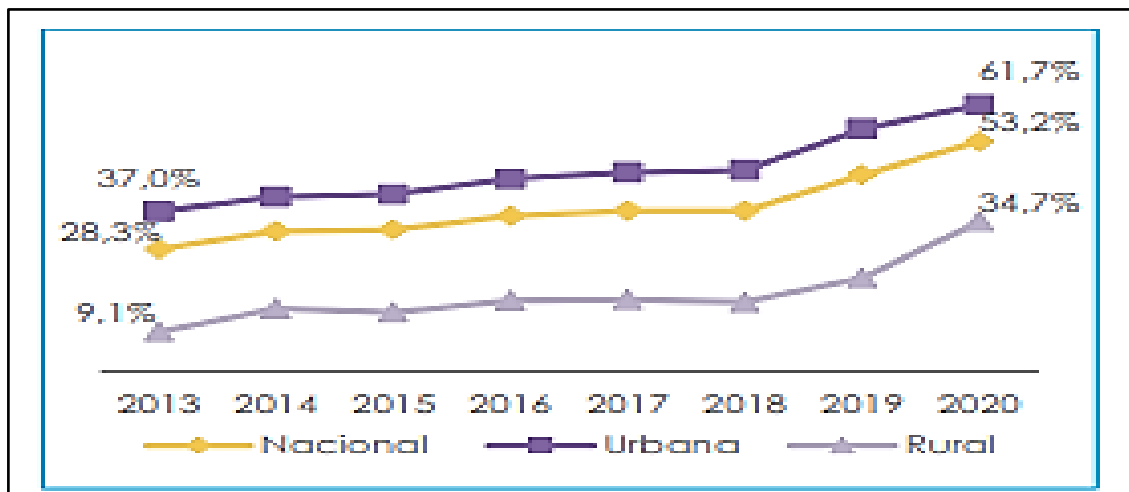


Gráfico 6-5: Evolución del porcentaje de hogares con acceso a internet

Fuente: (Aranda, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.4.2 *Microentorno*

Para realizar el análisis de microentorno se utilizó el modelo PORTER el cual está conformado por 5 fuerzas o pilares fundamentales que permiten la competitividad de una organización, estas son: entrada potencial de nuevos competidores, competidores actuales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y productos sustitutos.

5.4.2.1 *Nuevos Competidores*

Los nuevos competidores para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo son las instituciones de educación superior que se están creando en la actualidad, como son los institutos.

5.4.2.2 Competidores Actuales

En este grupo están las unidades educativas de Educación Superior; así tenemos; las universidades, escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas, y los institutos superiores técnicos, tecnológicos tanto públicos como particulares, debidamente evaluados y acreditados, conforme a la Ley Orgánica de Educación Superior – LOES.

5.4.2.3 Proveedores

Los proveedores de la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo son: el Gobierno Nacional y el Ministerio de Educación.

5.4.2.4 Clientes

Los clientes internos de la Secretaría Académica de Grado vienen a ser los estudiantes, las Secretarías y coordinadores de carrera, las sedes y centro de apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

5.4.2.5 Productos Sustitutos

En Ecuador hay alrededor de 130 institutos técnicos y tecnológicos públicos. El interés por seguir carreras en esos centros se despierta en los jóvenes porque los ven como una opción rápida para profesionalizarse.

Por lo general las licenciaturas duran cuatro años. Las ingenierías hasta 10 semestres. Para graduarse como técnico o tecnólogo, los chicos no requieren más de tres años. Además, la ventaja es que mientras estudian, buena parte de ellos ya se desempeñan en el campo laboral.

5.5 Determinación de los Factores Estratégicos Externos

Para priorizar los factores externos (oportunidades y amenazas) se utilizó la técnica de reducción del listado de los factores claves denominada matriz de prioridades. Así también para calificar los factores claves primero responderemos a la siguiente pregunta: ¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que haga impacto en la empresa, para bien o para mal? Los factores estratégicos son aquellos que hayan clasificado en alguno de los cuadrantes de ALTA PRIORIDAD.

FP1: Políticas públicas, nuevas leyes

FP2: Políticas salariales

FE1: PIB

FE2: Inflación

FE3: Tasa de interés

FS1: Pobreza y desigualdad

FS2: Canasta Básica

FS3: Nivel de educación

FT1: Desarrollo tecnológico

FT2: Presencia de nuevos sistemas y equipos tecnológicos

NC1: Instituciones de educación superior que se están creando en la actualidad, como son los institutos

NC2: Unidades educativas de Educación Superior

P1: Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales

C1: Preferencia por los servicios y productos politécnicos

C2: Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos

PS1: Innovación en los servicios y productos ofertados por la ESPOCH

Tabla 1-5: Matriz de prioridades factores externos

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	FP1-FE1-FE1 C1-C2	FT1-CA1	
	MEDIA	FP2-FE3-FS2-FS3-FT2	PS1	
	BAJA	FS1-P1		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.5.1 Representación Gráfica de las Amenazas y Oportunidades

Tabla 2-5: Perfil Estratégico Externo

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	Gran amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
Políticas públicas, nuevas leyes	x				
Políticas salariales				x	
PIB		x			
Inflación	x				
Tasa de interés		x			
Pobreza y desigualdad	x				
Canasta Básica		x			
Nivel de educación				x	
Desarrollo tecnológico					x
Presencia de nuevos sistemas y equipos tecnológicos					x
Instituciones de educación superior que se están creando en la actualidad, como son los institutos		x			
Unidades educativas de Educación Superior		x			
Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales					x
Preferencia por los servicios y productos politécnicos					x
Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos		x			
Innovación en los servicios y productos ofertados por la ESPOCH				x	

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Una vez establecido la matriz de perfil estratégico externo (amenazas y oportunidades) se procede a realizar la calificación de los factores externos según los siguientes parámetros:

Para el peso específico se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1.00

Para calcular el valor de la calificación de respuesta se realiza en base a los siguientes parámetros:

Amenaza mayor: 1

Amenaza menor: 2

Oportunidad menor: 3

Oportunidad mayor: 4

Tabla 3-5: Análisis De La Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
O1 Políticas salariales	0.07	4	0.28
O2 Nivel de educación	0.09	4	0.36
O3 Desarrollo tecnológico	0.11	4	0.44
O4 Presencia de nuevos sistemas y equipos tecnológicos	0.09	3	0.27
O5 Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales	0.08	3	0.24
O6 Preferencia por los servicios y productos politécnicos	0.11	3	0.33
O7 Innovación en los servicios y productos ofertados por ola ESPOCH	0.11	4	0.44
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
A1 Políticas públicas, nuevas leyes	0.08	1	0.08
A2 PIB	0.01	2	0.02
A3 Inflación	0.02	2	0.04
A4 Tasa de interés	0.06	1	0.06
A5 Pobreza y desigualdad	0.03	1	0.03
A6 Canasta Básica	0.04	1	0.04
A7 Instituciones de educación superior que se están creando en la actualidad, como son los institutos	0.04	1	0.04
A8 Unidades educativas de Educación Superior	0.03	2	0.06
A9 Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos	0.03	2	0.06
TOTAL	1		2.79

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022)

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Análisis

El total del valor ponderado de la respuesta de los factores externos de la Secretaría Académica de Grado es de 2.79, significa que la entidad está aprovechando al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar las amenazas a las que está expuesta; sin embargo, se deben establecer estrategias para minimizar las amenazas que afectan al desarrollo eficiente de la institución.

5.6 Diagnóstico Estratégico Interno

El diagnóstico interno de la Secretaría Académica de Grado, consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias que posee la institución para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo; para lo cual se utilizó la herramienta estratégica cadena de valor que consiste en analizar las actividades estratégicas más relevantes que realiza la empresa y sus interacciones. De esta manera, se puede tener información sobre la posición de la Secretaría Académica de Grado en el mercado educativo y la estrategia que esta debe seguir en sus procesos internos y externos, para lo cual se analizará: la función operativa, la administración de recursos humanos, la gestión financiera y la investigación y desarrollo.

5.6.1 Función operativa

- ✓ Aplicación de indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica
- ✓ Manuales de procesos y procedimientos institucionales actualizados
- ✓ Inexistencia de automatización de los diferentes procesos institucionales (sistemas informáticos)
- ✓ Inadecuado mantenimiento de la infraestructura institucional

5.6.2 Función de Recursos Humanos

- ✓ Inducción y capacitación al Talento humano concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno
- ✓ Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez
- ✓ Prolijidad en la revisión y armado de carpetas
- ✓ Falta de socialización de normativa institucional
- ✓ Errores de digitación de documentos

- ✓ Clima laboral satisfactorio

5.6.3 Función de Finanzas

- ✓ Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria
- ✓ Presupuesto limitado para el desarrollo eficiente de las funciones sustantivas universitarias
- ✓ Planificación Operativa Anual ajustado al presupuesto institucional y Plan Anual de Compras

5.6.4 Función de Investigación y Desarrollo

- ✓ Alto porcentaje de material bibliográfico desactualizado
- ✓ Modelo Educativo institucional poco socializado
- ✓ Revisión del portafolio de fin de carrera dentro del plazo previsto
- ✓ Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes
- ✓ Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación
- ✓ Envío incompleto de documentos
- ✓ Compromiso con el mejoramiento continuo

5.7 Determinación de los Factores Estratégicos Internos

Para priorizar los factores internos (fortalezas y debilidades) se utilizaron la técnica de reducción del listado de los factores claves denominada matriz de prioridades. Así también para calificar los factores claves primero responderemos a la siguiente pregunta: ¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que haga impacto en la empresa, para bien o para mal?; Los factores estratégicos son aquellos que hayan clasificado en alguno de los cuadrantes de ALTA PRIORIDAD.

FO1: Aplicación de indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica

FO2: Manuales de procesos y procedimientos institucionales actualizados

FO3: Inexistencia de automatización de los diferentes procesos institucionales (sistemas informáticos)

FO4: Inadecuado mantenimiento de la infraestructura institucional

FO5: Planificación Operativa Anual ajustado al presupuesto institucional y Plan Anual de Compras

RH1: Inducción y capacitación al Talento humano concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno

- RH2:** Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez
- RH3:** Prolijidad en la revisión y armado de carpetas
- RH4:** Falta de socialización de normativa institucional
- RH5:** Errores de digitación de documentos
- RH6:** Clima laboral satisfactorio
- FF1:** Tiene autonomía, financiera económica, presupuestaria
- FF2:** Presupuesto limitado para el desarrollo eficiente de las funciones sustantivas universitarias
- ID1:** Alto porcentaje de material bibliográfico desactualizado
- ID2:** Modelo Educativo institucional poco socializado
- ID3:** Revisión del portafolio de fin de carrera dentro del plazo previsto
- ID4:** Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes
- ID5:** Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación
- ID6:** Envío incompleto de documentos
- ID7:** Compromiso con el mejoramiento continuo

Tabla 4-5: Matriz de prioridades factores internos

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	FO1-FO2-FO3-RH1-RH2 -RH5-ID5-ID6	RH4-ID3-ID4-ID7	
	MEDIA	RH3-FF2-ID2	FO5-RH6	
	BAJA	FO4-FF1-ID1		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.7.1 Representación Gráfica de las Debilidades y Fortalezas

Tabla 5-5: Perfil Estratégico Interno

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Debilidad		Normal	Fortaleza	
	Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
Aplicación de indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica				x	
Manuales de procesos y procedimientos institucionales actualizados					x

Inexistencia de automatización de los diferentes procesos institucionales (sistemas informáticos)	X				
Inducción y capacitación al Talento humano					x
Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez					x
Prolijidad en la revisión y armado de carpetas				x	
Falta de socialización de normativa institucional		x			
Errores de digitación de documentos		x			
Presupuesto limitado para el desarrollo eficiente de las funciones sustantivas universitarias			x		
Modelo Educativo institucional poco socializado		x			
Revisión del portafolio de fin de carrera dentro del plazo previsto					X
Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes	x				
Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación	x				
Envío incompleto de documentos	x				
Compromiso con el mejoramiento continuo				x	

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Una vez establecido la matriz de perfil estratégico interno (debilidades y fortalezas) se procede a realizar la calificación de los factores internos; para el peso específico se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente.

La suma es 1.00

Para calcular el valor de la calificación de respuesta se realiza en base a los siguientes parámetros:

Debilidad mayor: 1

Debilidad menor: 2

Fortaleza menor: 3

Fortaleza mayor: 4

Tabla 6-5: Análisis Matriz EFI

ANÁLISIS MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
F1 Aplicación de indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica	0.06	3	0.18
F2 Manuales de procesos y procedimientos institucionales actualizados	0.06	4	0.24
F3 Inducción y capacitación al Talento humano	0.08	4	0.32
F4 Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez	0.08	4	0.32
F5 Prolijidad en la revisión y armado de carpetas	0.07	4	0.28
F6 Revisión del portafolio de fin de carrera dentro del plazo previsto	0.08	4	0.32
F7 Compromiso con el mejoramiento continuo	0.07	3	0.21
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
D1 Inexistencia de automatización de los diferentes procesos institucionales (sistemas informáticos)	0.07	2	0.14
D2 Falta de socialización de normativa institucional	0.07	1	0.07
D3 Errores de digitación de documentos	0.08	1	0.08
D4 Modelo Educativo institucional poco socializado	0.07	2	0.14
D5 Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes	0.06	1	0.06
D6 Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación	0.08	1	0.08
D7 Envío incompleto de documentos	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.51

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022)

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Análisis

El total del valor ponderado de la respuesta de los factores internos de la Secretaría Académica de Grado es de 2.51, significa que la entidad está aprovechando al máximo las fortalezas existentes y tratando de minimizar las debilidades a las que está expuesta; sin embargo, existen debilidades que están retrasando el proceso de desarrollo académico institucional en el ámbito de grado.

Contrarrestando las debilidades existentes la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo podría ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a los clientes internos y externos. A más se debe persistir en las acciones que fortalecen la institución ya que gran parte son las que mantiene la excelente imagen que se ha logrado conseguir.

5.8 Matriz FODA

Tabla 7-5: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1 Aplicación de indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica</p> <p>F2 Manuales de procesos y procedimientos institucionales actualizados</p> <p>F3 Inducción y capacitación al Talento humano</p> <p>F4 Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez</p> <p>F5 Prolijidad en la revisión y armado de carpetas</p> <p>F6 Revisión del portafolio de fin de carrera dentro del plazo previsto</p> <p>F7 Compromiso con el mejoramiento continuo</p> <p>F8 Educación híbrida</p>	<p>D1 Inexistencia de automatización de los diferentes procesos institucionales (sistemas informáticos)</p> <p>D2 Falta de socialización de normativa institucional</p> <p>D3 Errores de digitación de documentos</p> <p>D4 Modelo Educativo institucional poco socializado</p> <p>D5 Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes</p> <p>D6 Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación</p> <p>D7 Envío incompleto de documentos</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Políticas salariales</p> <p>O2 Nivel de educación</p> <p>O3 Desarrollo tecnológico</p> <p>O4 Presencia de nuevos sistemas y equipos tecnológicos</p> <p>O5 Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales</p> <p>O6 Preferencia por los servicios y productos politécnicos</p> <p>O7 Innovación en los servicios y productos ofertados por la ESPOCH</p>	<p>A1 Políticas públicas, nuevas leyes</p> <p>A2 PIB</p> <p>A3 Inflación</p> <p>A4 Tasa de interés</p> <p>A5 Pobreza y desigualdad</p> <p>A6 Canasta Básica</p> <p>A7 Instituciones de educación superior que se están creando en la actualidad, como son los institutos</p> <p>A8 Unidades educativas de Educación Superior</p> <p>A9 Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos</p>

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.9 Formulación Estratégica de la Secretaría Académica de Grado

5.9.1 Misión propuesta

Para la redacción de la misión propuesta de la Secretaría Académica de Grado se responde a las siguientes interrogantes:

Tabla 8-5: Redacción de la Misión Propuesta

¿Qué hace?	Asesorar y supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje y velar por el desarrollo académico institucional
¿Para qué lo hace?	Para asegurar la transparencia, oportunidad y eficiencia en los procesos académicos administrativos y brindar servicios académicos de alta calidad
¿Con qué lo hace?	Utilizando tecnología moderna y sistematizada
¿Cómo lo hace?	Con personal altamente capacitado en atención al cliente

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Asesorar y supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje y velar por el desarrollo académico institucional para asegurar transparencia, oportunidad y eficiencia en los procesos académicos administrativos y brindar servicios académicos de alta calidad utilizando tecnología moderna y sistematizada con personal altamente capacitado en atención al cliente.

5.9.2 Visión Propuesta

Para la redacción de la visión propuesta de la Secretaría Académica de Grado se responde a las siguientes interrogantes:

Tabla 9-5: Redacción de la Visión Propuesta

¿Cómo ser dentro de 5 años?	Una unidad de apoyo académico con pertinencia institucional.
¿Qué logros recordar?	Gestión administrativa oportuna
¿Qué innovaciones podría hacer?	Base de datos actualizada con la información académica institucional garantizando el mejoramiento continuo e innovación tecnológica
¿Qué talentos humanos especializados necesita?	Con talento humano capacitado en la aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Será una unidad de apoyo académico con pertinencia institucional con una gestión administrativa oportuna, con base de datos actualizada con la información académica institucional garantizando el mejoramiento continuo e innovación tecnológica con talento humano capacitado en la aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno.

5.9.3 Valores Propuestos

Los valores propuestos son principios que marcaran la cultura de la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, determinando su personalidad y la forma de hacer las cosas.

Honestidad: Actuar siempre con transparencia, ética e integridad en cada una de las actividades de la Secretaría Académica de Grado.

Respeto: Fomentar al respeto de los derechos, ideas, tiempo y recursos de los miembros de la comunidad académica y estudiantil.

Solidaridad: Fomentar el compromiso con la sociedad en general.

Trabajo en equipo: Fomentar el trabajo en equipo que contribuya al logro de los objetivos de la Secretaría Académica de Grado

5.9.4 Diseño de los Objetivos

Los objetivos planteados fueron tomados de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con la finalidad de proporcionar una orientación precisa para que el talento humano ejecute los planes de acción concretos, bajo cuatro perspectivas básicas que son:

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos internos
- ✓ Talento humano

Tabla 10-5: Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO		
						C/P	M/P	L/P
Operativa	OO-01: Actualizar los manuales de procesos y procedimientos institucionales	Formar comisiones para la actualización de los manuales	100% actualizados los manuales	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos, financieros y materiales		X	
		Socializar los manuales con todo el talento humano de la Secretaría académica de grado	100% del talento humano	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recurso tecnológicos, humanos, financieros y materiales		X	
	OO-02: Aplicar indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica	Definir indicadores de gestión	Definir al menos 5 indicadores de gestión	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos, y materiales		X	
		Establecer la línea base y la meta del indicador de gestión.	100% de cumplimiento	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos y materiales		X	
Financiera	OF-01: Realizar la planificación Operativa Anual ajustado al presupuesto institucional y Plan Anual de Compras	Identificar las necesidades prioritarias de la Secretaría académica de grado	100% identificadas y priorizadas las necesidades	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos y materiales		X	
		Priorizar los proyectos que contribuyen para el cumplimiento de la misión de la Secretaría académica de grado	Al menos 2 proyectos al año	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos, financieros y materiales			X

Talento humano	OTH-01: Realizar inducción y capacitación al Talento humano concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno	Establecer presupuesto para capacitaciones al personal	5% de presupuesto para capacitaciones	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales			X
		Realizar un plan de capacitación e inducción al personal de la Secretaría académica de grado	100% de cumplimiento	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales			X
		Asignar responsables para la evaluación	100% de cumplimiento	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales			X
Procesos internos	OPI-01: Optimizar el tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación	Revisar que consten todos los documentos al momento de recibir las carpetas.	100% de cumplimiento	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos		X	
		Asignar más recursos humanos para el despacho de documentos	Asignar 3 personas para el despacho de documentos	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos y financieros		X	
		Reducir los trámites burocráticos dentro del departamento	Reducir en un 50% los trámites burocráticos	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales		X	

	OPI-02: Garantizar servicios académicos de alta calidad al estudiantado	Reducir los procesos que no añaden valor a la Secretaría académica de grado	Reducir en un 50% procesos que no generen valor	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales		X	
		Brindar una atención con calidad y calidez al estudiantado	Reducir el número de quejas en un 50%	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos humanos		X	
		Brindar información oportuna y veraz al estudiantado	100% de cumplimiento	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos y humanos		X	
	OPI-03: Garantizar una gestión administrativa institucional moderna y eficiente	Automatizar los procesos académicos.	Automatizar los procesos en un 70%	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos y financieros		X	
		Realizar una evaluación de desempeño del personal.	100% de cumplimiento	Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Recursos tecnológicos, humanos y financieros		X	

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.9.5 Diseño de Estrategias

Una vez establecido los objetivos se procede a definir las alternativas estratégicas con la finalidad de planificar correctamente las acciones a llevar a cabo en la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Tabla 11-5: Matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DE ESTRATEGIAS	<p>F1 Aplicación de indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica</p> <p>F2 Manuales de procesos y procedimientos institucionales actualizados</p> <p>F3 Inducción y capacitación al Talento humano</p> <p>F4 Atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez</p> <p>F5 Prolijidad en la revisión y armado de carpetas</p> <p>F6 Revisión del portafolio de fin de carrera dentro del plazo previsto</p> <p>F7 Compromiso con el mejoramiento continuo</p> <p>F8 Educación híbrida</p>	<p>D1 Inexistencia de automatización de los diferentes procesos institucionales (sistemas informáticos)</p> <p>D2 Falta de socialización de normativa institucional</p> <p>D3 Errores de digitación de documentos</p> <p>D4 Modelo Educativo institucional poco socializado</p> <p>D5 Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes</p> <p>D6 Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación</p> <p>D7 Envío incompleto de documentos</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

<p>O1 Políticas salariales</p> <p>O2 Nivel de educación</p> <p>O3 Desarrollo tecnológico</p> <p>O4 Presencia de nuevos sistemas y equipos tecnológicos</p> <p>O5 Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales</p> <p>O6 Preferencia por los servicios y productos politécnicos</p> <p>O7 Innovación en los servicios y productos ofertados por la ESPOCH</p>	<p>F3-O4: Establecer un plan de inducción y capacitación al Talento humano utilizando los sistemas tecnológicos</p> <p>F6-O4: Automatizar los procesos internos de revisión de portafolios de los estudiantes</p> <p>F4-O6: Brindar atención de calidad para atraer a los clientes potenciales</p> <p>F3-O7: Establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia de los procesos internos</p>	<p>D1-O3: Automatizar los procesos internos aplicando nuevas tecnologías.</p> <p>D1-O3: Socializar el modelo educativo institucional utilizando herramientas tecnológicas.</p> <p>D6-O4: Reducción de procesos internos que no generen valor para evitar la demora de las auditorias de fin de carrera y titulación</p> <p>D7-O4: Establecer mecanismos de revisión de los portafolios de los estudiantes con la aplicación de herramientas tecnológicas</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1 Políticas públicas, nuevas leyes</p> <p>A2 PIB</p> <p>A3 Inflación</p> <p>A4 Tasa de interés</p> <p>A5 Pobreza y desigualdad</p> <p>A6 Canasta Básica</p> <p>A7 Instituciones de educación superior que se están creando en la actualidad, como son los institutos</p> <p>A8 Unidades educativas de Educación Superior</p> <p>A9 Desconfianza del sector público en el manejo de recursos económicos</p>	<p>F1A9: Aplicar indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos económicos</p> <p>F7A8: Mejorar los procesos internos para garantizar una atención de calidad a los estudiantes.</p> <p>F8A7: Utilizar la educación híbrida como método alternativo de enseñanza utilizando las tecnologías educativas.</p> <p>F7A7: Mejorar la malla curricular</p>	<p>D1A7: Automatización de procesos internos para reducir los trámites administrativos</p> <p>D1A7: Socializar al talento humano las normas y leyes que crea el gobierno.</p> <p>D6A5: Reducir los trámites administrativos para optimar los recursos económicos de los estudiantes.</p> <p>D1A7: Capacitar a las Secretarías de carreras para reducir los errores de digitación de documentos de los estudiantes</p>

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.9.6 Políticas Empresariales

- ✓ Actualizar los manuales de procesos y procedimientos institucionales una vez por año, en base a la normativa vigente.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión académica una vez por año, asignando responsables para la toma de medidas correctivas.
- ✓ Aprovechar la tecnología para el teletrabajo en tiempos de confinamiento.
- ✓ Constante innovación tecnológica de los procesos internos para mejorar los tiempos de respuestas a los estudiantes
- ✓ Capacitar al talento humano de la Secretaría académica para brindar una atención de calidad a los estudiantes
- ✓ Optimizar el tiempo de demora de Auditorías de fin de carrera y de titulación
- ✓ Garantizar una gestión administrativa institucional moderna y eficiente
- ✓ Actualización de la base de datos con la información académica institucional utilizando tecnología de punta
- ✓ Realización de auditorías de notas e historiales académicos estudiantiles de grado dentro del tiempo establecido
- ✓ Apoyar en la planificación, desarrollo y evaluación educativa y curricular de la ESPOCH
- ✓ Reducir los tiempos de demora en la revisión de carpetas de fin de carrera y de titulación

5.9.7 Organigrama Estructural Propuesto



Gráfico 7-5: Organigrama Estructural Propuesto

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.9.7.1 Atribuciones y responsabilidades

Tabla 12-5: Atribuciones y responsabilidades del Secretario Académico

Responsable:	Secretario académico
Denominación del Puesto:	Secretario/a académico/a de grado
Área Responsable:	Secretaría académica de grado
Atribuciones y responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúa como Secretaría o secretario de la Comisión Institucional Académica de Grado. ✓ Legaliza la documentación académica de las y los estudiantes de grado. ✓ Presenta informes de rendición de cuentas a petición de la Vicerrectora/o Académico. ✓ Coordina con la Unidad de Nivelación y Admisión de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (UNAE), el ingreso de los estudiantes aprobados al Sistema Académico Institucional bajo la dirección de la Vicerrector/a Académico/a. ✓ Certifica información actualizada y de calidad en el ámbito de su competencia. ✓ Dirige planes y proyectos relacionados con la Secretaría académica de grado. ✓ Gestiona en el ámbito de su competencia acciones con los diferentes organismos del Estado y entidades privadas. ✓ Asesora a las autoridades institucionales en materia de su competencia. ✓ Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, leyes, Estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Tabla 13-5: Atribuciones y responsabilidades técnico de despacho

Responsable:	Secretaría académica de grado
Denominación del Puesto:	Técnico de despacho
Área Responsable:	Auditorías Académicas
Atribuciones y responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observa y archiva la documentación. ✓ Archiva la copia original del informe y el oficio solicitando el trámite de auditoría. ✓ Archiva el oficio original del pedido ✓ Archiva el pedido original para movilidad, así como una copia del informe favorable de autorización de movilidad 	

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Tabla 14-5: Atribuciones y responsabilidades analista encargada

Responsable:	Secretaría académica de grado
Denominación del Puesto:	Analista encargada
Área Responsable:	Auditorías Académicas
Atribuciones y responsabilidades:	
✓	Se encargan de la revisión del portafolio del estudiantil
✓	Verificar el cumplimiento de todos los requisitos
✓	Elabora informes favorables o con novedades
✓	Se encargan de la revisión de la documentación del estudiante, es decir verifica el cumplimiento de todos los requisitos y en caso de que la documentación no está completa elabora un informe con novedades y cuando la documentación está completa elabora un informe favorable
✓	Los analistas encargados realizan la revisión del portafolio de los estudiantes es decir, verificar el cumplimiento de todos los requisitos, revisando y aplicando la normativa vigente para cada caso, una vez revisado elabora un informe de caso especial el mismo que contiene (antecedentes, base legal, análisis, conclusiones y recomendaciones) luego emite a Secretaría Académica.

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

Tabla 15-5: Atribuciones y responsabilidades analista académico

Responsable:	Secretaría académica de grado
Denominación del Puesto:	Analista Académico
Área Responsable:	Auditorías Académicas
Atribuciones y responsabilidades:	
✓	Elaboran el borrador del nuevo calendario y también se encarga de administrar el sistema académico modificando fechas si así lo requiere.
✓	Elabora el nuevo calendario académico tomando como referencia del período anterior dando cumplimiento a las actividades y plazos establecidos en el RRA institucional
✓	Administra el sistema académico modificando fechas
✓	Registra y habilita los permisos para el manejo del sistema.
✓	Comunica a los nuevos usuarios la habilitación para que usen el sistema
✓	Revisa la documentación de movilidad e ingresa al sistema, en caso de que proceda el pedido, elaborar el informe de autorización de movilidad
✓	Elabora y remite informe a Vicerrectorado Académico

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

5.9.8 Plan Operativo Anual (POA)

Tabla 16-5: Plan Operativo Anual

Programa	Proyectos	Actividades	Metas	Indicador	Programación (%)			Financiamiento	Responsables
					I	II	III		
Actualizar los manuales de procesos y procedimientos institucionales	Actualización de los manuales de procesos	Formar comisiones para la actualización de los manuales	100% de manuales actualizados	Nivel de cumplimiento de los manuales actualizados	20%	50%	100%	0.00	Secretaría académica de grado
		Socializar los manuales con todo el talento humano de la Secretaría académica de grado	100% del talento humano	Nivel de cumplimiento del talento humano socializado			100%	0.00	Secretaría académica de grado
Aplicar indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica	Eficiencia en los procesos internos	Tomar medidas correctivas	Reducir en un 50% el riesgo en los procesos internos	N° de acciones correctivas solucionadas en el año		50%	75%	0.00	Comisión asignada por la Secretaría académica
		Definir indicadores de gestión a ser aplicados	Definir 10 indicadores de eficiencia, eficacia, económica y ecología	Nivel de cumplimiento en la aplicación de los indicadores de gestión			100%	0.00	Comisión asignada por la Secretaría académica

Realizar la planificación Operativa Anual ajustado al presupuesto institucional y Plan Anual de Compras	Eficiencia en el uso de los recursos	Identificar las necesidades prioritarias de la Secretaría académica de grado	Comprar 3 computadoras para ingreso de datos de las auditorías de carpetas	Nivel de cumplimiento en la compra			100%	2100.00	Secretaría académica de grado
Realizar inducción y capacitación al Talento humano concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno	Establecimiento de un plan de inducción y capacitación al Talento humano	Socializar al talento humano las normas y leyes que crea el gobierno.	Socializar la normativa al 100% del talento humano de la Secretaría académica de grado	Nivel de cumplimiento en la socialización de las normativas	25%	50%	100%	0.00	Secretaría académica de grado
		Capacitar a las Secretarías de carreras para reducir los errores de digitación de documentos de los estudiantes	Capacitar al 100% de las Secretarías de carrera	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones a las Secretarías de carreras	25%	50%	100%	0.00	Comisión de capacitación
		Automatizar los procesos internos de revisión de portafolios de los estudiantes	Automatizar el 50% de los sistemas informáticos	Eficiencia en los resultados obtenidos de los procesos internos		25%	50%	2000.00	Ingeniero de sistemas

Optimizar el tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación	Reducción de procesos internos que no generen valor para evitar la demora de las auditorias de fin de carrera y titulación	Revisar que consten todos los documentos al momento de recibir las carpetas.	Reducir en un 75% errores en documentos de las carpetas de los estudiantes	N° de carpetas de los estudiantes con toda la documentación	25%	50%	75%	0.00	Analista encargada
		Asignar más recursos humanos para el despacho de documentos	Contratar 2 analistas para la auditoría de carpetas de los estudiantes	Eficiencia en el despacho de carpetas de los estudiantes		50%	100%	1054.00	Analista encargada
		Reducir los trámites burocráticos dentro del departamento	Automatizar los procesos internos de revisión de portafolios de los estudiantes	Contratar un ingeniero en sistemas para que automatice los procesos internos para la revisión de portafolios			100%	700.00	Ingeniero de sistemas
Garantizar servicios académicos de alta calidad al estudiantado	Aplicación de herramientas tecnológicas para	Reducir los procesos que no añaden valor a la Secretaría académica de grado	Reducir en un 50% los procesos internos	Eficiencia en la atención de los trámites de los estudiantes			50%	0.00	Secretario académico
		Brindar una atención con	Conseguir que los estudiantes se sientan satisfechos	Nivel de satisfacción de los estudiantes		50%	75%	0.00	Talento humano de la Secretaría académica de grado

	revisión de portafolios de los estudiantes	calidad y calidez al estudiantado	con los servicios que brinda la Secretaría académica de grado						
		Brindar información oportuna y veraz al estudiantado	Información de calidad	Grado de satisfacción de los clientes internos		50%	100%	0.00	Analista Académico
Garantizar una gestión administrativa institucional moderna y eficiente	Reducción de procesos internos que no generen valor para evitar la demora de las auditorias de fin de carrera y titulación	Automatizar los procesos académicos.	50% de los procesos internos automatizados	Nivel de cumplimiento			100%	5000.00	Secretaría académica de grado
		Realizar una evaluación de desempeño del personal.	100% del personal evaluado	Número de personal evaluado			100%	500.00	Secretaría académica de grado

Fuente: (Secretaría Académica de Grado, 2022).

Realizado por: Salao, L.A. (2022).

CONCLUSIONES

Para la elaboración del marco teórico se consideró conceptos básicos sobre la planificación estratégica tomados de libros, revistas y sitios web, con la finalidad de sustentar la propuesta del diseño de un plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026; para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos.

El diagnóstico estratégico externo se realizó a través del análisis PESTEL que es una herramienta que permite identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como son: los factores políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos. Así también en el microentorno se analizó a los nuevos competidores, competidores actuales, proveedores, clientes y productos sustitutos. Para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realizó a través del análisis FODA que es una herramienta diseñada para comprender la situación actual de la secretaría académica de grado con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones actuales y futuras.

Para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos se realizó la planificación estratégica en donde consta la misión y visión propuesta, el diseño de objetivos que fueron tomados de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en la secretaría académica de grado, así también se estableció las estrategias y políticas empresariales que permitirán planificar de una manera adecuada las acciones para mejorar los procesos internos. Para la asignación de responsabilidades se propuso un organigrama estructural con la finalidad de evitar nudos críticos en los procesos internos de la Secretaría de grado, además también se elaboró un Plan Operativo Anual para que se ejecute los programas y/o proyectos a desarrollar a corto tiempo.

RECOMENDACIONES

Es indispensable conocer el marco teórico sobre la planificación estratégica debido a que sirve de sustento y guía para la elaboración de la propuesta del diseño de un plan prospectivo estratégico para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026; para mejorar la eficiencia en los procesos académicos administrativos.

Es importante para la Secretaría académica de grado que conozcan cuales son los factores internos y externos que contribuyen o retrasan a la mejora continua de los procesos internos, también se debe realizar un análisis FODA para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de tomar acciones correctivas si así lo amerita caso contrario aprovechar las oportunidades.

Socializar el plan estratégico con todos los empleados públicos de la Secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para que conozcan los objetivos estratégicos, las políticas planteadas y el Plan Operativo Anual, lo cual permitirá que el personal se sienta comprometido con la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, M. (2012). *Planificación Estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., Agencia Riobamba en el período 2011 – 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://biblioteca.espoch.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=46979>
- Álvarez Gelves, D. (2013). *Conceptos de administración: un enfoque para la acción*. La Plata-Argentina: Ediciones Haber.
- Baena Paz, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica*. México: Metadata.
- Blandez Ricalde, M. D. (2014). *Proceso administrativo*. México-D F: Editorial Digital UNID.
- Casco , M., & Gómez, M. (2016). *Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Período 2012 – 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/2828?mode=full>
- Dirección de Planificación Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (2021). *Plan Prospectivo Estratégico Institucional 2022-2026*. Recuperado de: <http://biblioteca.espoch.edu.ec/planificacion-2022-2026>
- García Guiliány, J; & Cazallo Antúnez, A. (2019). *Indicadores de Eficiencia y eficacia. Espacios*. México-D F: Editorial Digital UNID.
- Holguín Alvarado, D. *Diseño de un plan estratégico para la empresa Ingeniería C&C Constructions Cía. Ltda. de la ciudad de Esmeraldas*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <https://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/2152/1/HOLGUIN%20ALVARADO%20DANIELA%20ANDR EINA.pdf>
- Lerma, A; & Barcena, S. (2012). *Planificación estratégica por áreas funcionales*. México: Pearson Educación.
- Morgan, J. C. (2021). *Proforma presupuestaria*. Recuperado de: <https://ecuadorverifica.org/2021/11/06/el-presupuesto-para-las-universidades-se-reduce-en-2022-pero-el-de-salud-crece/>
- Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Indicadores de gestión*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/espoch/70236?page=14>.
- Rodríguez Ulcuango, O. M; et al. (2020). *Prospectiva estratégica: la universidad ecuatoriana a 2030*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Rojas López, M. D. (2019). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Universidad.

- Roncancio, G. (2022). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?*. Recuperado de: [https://gestion.pensemos.com /que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven#definicion_ indicadores](https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven#definicion_indicadores)
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA*. México: Bubok Publishing S.L.
- Thompson, S. (1999). *Administración estratégica conceptos y casos*. (11ª ed). México: McGraw Hill.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. México-D.F: Grupo Editorial Patria.



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA ANALISTAS DE DESPACHO Y COORDINADORES DE CARRERA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



ENCUESTA DIRIGIDA ANALISTAS DE DESPACHO Y COORDINADORES DE CARRERA

Objetivo: Establecer el grado de percepción de los servicios que brinda la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Instrucciones: Marque con una (x) o (√) según corresponda.

1) ¿Cómo considera usted la información y asesoría que brinda la S.A.G a los Coordinadores de Carrera y Asistentes de Despacho sobre la normativa académica institucional?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

2) ¿La revisión del portafolio para la Auditoria de fin de carrera de los estudiantes se realiza dentro del plazo previsto?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

3) ¿La atención del personal de la S.A.G es de calidad y con calidez?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

4) ¿Cuáles son los problemas que retrasan los procesos internos relacionados con la gestión académica de su unidad en relación con la S.A.G?

- ___ Incumplimiento de documentos por parte de los estudiantes.
- ___ Tiempo de demora de Auditorias de fin de carrera y de titulación.
- ___ Envío incompleto de documentos.
- ___ Falta de prolijidad en la revisión y armado de carpetas.
- ___ Falta de socialización de normativa institucional.
- ___ Errores de digitación de documentos.
- ___ Falta de compromiso con el mejoramiento continuo.

5) ¿Reciben inducción y capacitación concernientes a la actualización y aplicación de la normativa correspondiente al régimen académico interno?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

6) ¿Se aplican indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos de gestión académica realizados por la Secretaría académica?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

7) ¿Existe una adecuada retroalimentación al momento que existen observaciones por parte de la S.A.G?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

8) ¿Con la implementación del plan prospectivo considera que mejorará la eficiencia en los procesos académicos administrativos?

Si ()

No ()

Indiferente ()

Gracias por su colaboración



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 22 / 12 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: LUIS ÁNGEL SALAO CHUQUIZALA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



2480-DBRA-UTP-2022