DIVISIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**Título del trabajo:**

Análisis de las estrategias para el desarrollo de la vinculación con la sociedad contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019. Caso Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC)

**Línea de Investigación:**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de titulación:**

Examen Complexivo

**Programa de Maestría**

Maestría en Administración de Empresas mención Sostenibilidad en sectores

**Título a obtener:**

Magíster en Administración de Empresas mención Sostenibilidad en sectores

**Autora:**

Judith Lissette Navarrete Morán

**Tutor:**

Ing. Oscar Silva Malats MBA.

Samborondón - Ecuador
2019

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hija Judith, quien es la razón por la que me levanto y lucho cada día, por su comprensión en todo momento durante del programa de la maestría, deseando que esta ardua labor constituya un ejemplo de superación en su vida personal y profesional.

A mis padres, Esteban y Yudy, por su amor y apoyo incondicional, por motivarme cada día a continuar el camino sin importar cuantos obstáculos aparezcan. Todo lo que soy y en lo que me he convertido se lo debo a ustedes.

Con amor Judith Lissette.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias Padre Celestial por tu bondad y misericordia, por darme un granito de sabiduría para alcanzar las metas que me propongo, sencillamente, por estar presente en mi vida cada día.

A mi familia, por ser el soporte y el principal motor de mi vida.

A mis amigos, quienes me han ofrecido su apoyo desinteresadamente.

Al Mgtr. Rolando Álvarez Beltrán, rector del AITEC, por la confianza depositada en mí como parte de su equipo de trabajo y, para desarrollar el presente caso.

A mi tutor MBA. Oscar Silva Malats, por su dedicación y enseñanza durante la elaboración de este trabajo.

Universidad Ecotec

**DIVISIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

# CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

Que el presente estudio de caso titulado:

**Análisis de las estrategias para el desarrollo de la vinculación con la sociedad contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019. Caso Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC),** fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos que se dictan en la guía de elaboración del trabajo de titulación, por lo que se autoriza a: **Judith Lissette Navarrete Morán**, que proceda a su presentación.

**Samborondón, 3 octubre de 2019**

**TUTOR: Ing. Oscar Silva Malats MBA**

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO

## CERTIFICACION DE REVISION FINAL

Que el presente estudio de caso titulado: **Análisis de las estrategias para el desarrollo de la vinculación con la sociedad contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019. Caso Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC),** acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal asignado y cumple con la calidad exigida para un trabajo de titulación de postgrado, por lo que se autoriza a **Judith Lissette Navarrete Morán**, que proceda a su presentación.

Samborondón, 5 de noviembre de 2019

**TUTOR: Ing. Oscar Silva Malats MBA.**

**DIVISIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**
**PROCESO DE TITULACIÓN**

## CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **OSCAR SILVA MALATS**, tutor del trabajo de titulación **"Análisis de las estrategias para el desarrollo de la vinculación con la sociedad contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019. Caso Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC)"** elaborado por **JUDITH LISSETTE NAVARRETE MORÁN,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Sostenibilidad en sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/54787439-925666-701014 Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

| | |
|---|---|
| Analysed Document: | Trabajo Titulación Judith Navarrete Morán.docx (D56340094) |
| Submitted: | 10/2/2019 3:47:00 AM |
| Submitted By: | osilva@ecotec.edu.ec |
| Significance: | 2 % |

**OSCAR SILVA MALATS**
**PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA**

## RESUMEN

El presente estudio de caso tiene por objetivo analizar las estrategias establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 del Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC) para el desarrollo de la Vinculación con la Sociedad, por lo que se realizó la respectiva revisión de la literatura que fundamenta este trabajo. La metodología que se utilizó es de carácter mixto con preponderancia cualitativa, basado en la triangulación de información; se recurrió a tres técnicas para la recolección de datos: a) el análisis documental: de la reglamentación interna del instituto, Plan Estratégico Institucional, y programas de Vinculación con la Sociedad; b) grupo focal, con los miembros de la Comisión de Vinculación con la Sociedad y; c) entrevista, al rector del instituto. Los resultados revelaron que el Plan Estratégico Institucional contempla dos estrategias encaminadas a garantizar un adecuado desarrollo de la Vinculación con la Sociedad, y que existe las bases necesarias para la operatividad de la Comisión de Vinculación con la Sociedad, pero los llamados proyectos de servicio comunitario realizados durante el periodo analizado, no constituyen los proyectos de vinculación de largo plazo que el AITEC se ha propuesto elaborar en el ciclo estratégico. Se concluye, que los aspectos propios del proceso de la vinculación influyeron en la ejecución de las estrategias contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 para el desarrollo de la Vinculación con la Sociedad.



PALABRAS CLAVES: Planificación estratégica, estrategias, vinculación con la sociedad, instituciones de educación superior.

## ABSTRACT

The purpose of this case study is to analyze the strategies established in the Institutional Strategic Plan 2017-2019 of Almirante Illingworth College (AITEC) for the development of the relations with the Society, so the respective review of the underlying literature was carried out this work. The methodology used is mixed in nature with qualitative preponderance, based on the triangulation of information; three techniques were used for data collection: a) documentary analysis: internal regulations, Institutional Strategic Plan and links with society programs; b) focus group with Community Engagement Commission members and; c) interview to college rector. The results revealed that Institutional Strategic Plan contemplates two strategies aimed at guaranteeing an adequate development of links with society, and there are the necessary bases for the operability of Community Engagement Commission, but the so-called community service projects carried out during the period analyzed do not constitute the long-term linkage projects that AITEC has proposed to develop in the strategic cycle. It is concluded that the aspects of the relation process influenced the execution of the strategies contemplated in the Institutional Strategic Plan 2017-2019 for the development of Community Engagement.



KEY WORDS: Strategic planning, strategies, Community Engagement, institutions of higher education.

## ÍNDICE DE CONTENIDO


DEDICATORIA ..... II
AGRADECIMIENTOS ..... III
CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL I ..... IV
CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL II ..... V
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS ..... VI
RESUMEN ..... VII
ABSTRACT ..... VIII
INTRODUCCIÓN ..... 1
OBJETIVOS ..... 4
JUSTIFICACIÓN ..... 4
REVISIÓN DE LA LITERATURA ..... 6
1. Vinculación con la sociedad ..... 6
2. Estrategia ..... 7
3. Planificación Estratégica ..... 9
3.1.1 Evolución de la Planificación Estratégica ..... 9
3.1.2 Definición de Planificación Estratégica ..... 12
3.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica ..... 14
3.1.4 Etapas de la Planificación Estratégica ..... 15
3.1.5 Planificación Estratégica en las IES ..... 16
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ..... 18
Enfoque de la investigación ..... 18
Alcance de la investigación ..... 18
Técnicas e instrumentos de la investigación ..... 18
Selección de la muestra ..... 19
Operatividad de variables ..... 20
ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 21
Análisis documental ..... 21
Análisis del grupo focal ..... 25
Análisis de la entrevista ..... 26
CONCLUSIONES ..... 29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 32
ANEXOS ..... 34
Anexo 1 Ficha de decisión para el grupo focal ..... 34
Anexo 2 Guía de entrevista ..... 35
Anexo 3 Formato para la presentación de proyectos ..... 36
Anexo 4 Matriz de seguimiento ..... 38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Instrumentos y técnicas de recolección de datos ..... 19
Tabla 2 Operatividad de variables ..... 20
Tabla 3 Estrategias de vinculación con la sociedad..... 22
Tabla 4 Líneas de investigación, programas y proyectos ..... 23
Tabla 5 Número de proyectos de servicio comunitario ejecutados ..... 24

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Enfoques de la Vinculación con la sociedad, por Simbaña (2017) ..... 6
Figura 2 Etapas del pensamiento estratégico, por Castellanos y Cruz (2014)..... 8
Figura 3 Escuelas de la evolución de la Planificación Estratégica, por Clímaco (2012) .... 12
Figura 4 Características de la Planeación Estratégica, por Chiavenato (2013) ..... 13
Figura 5 Etapas del proceso de la planificación estratégica, por García y otros (2017)..... 15

# INTRODUCCIÓN

La Vinculación con la Sociedad (VS) ha tomado mayor interés en los últimos años para las Instituciones de Educación Superior (IES); la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018) la determina como una función sustantiva de la Educación Superior, que debe actuar de manera equilibrada e interrelacionada con la docencia y la investigación. La Planificación Estratégica Institucional (PEI) y Planificación Operativa Anual (POA) deben evidenciar estrategias y actividades que se articulen, entre sí, y responder con pertinencia a las necesidades del entorno establecidas en la planificación nacional vigente.

En Ecuador, a partir del año 2009, se han instrumentado tres planes de desarrollo nacionales, encaminados a cumplir los mandatos de la Constitución del 2008 y asegurar la satisfacción de necesidades de la sociedad; acceso a servicios básicos, de salud y educación de calidad, disfrutar de vivienda y trabajo digno, garantizar la seguridad ciudadana y social, la ampliación de capacidades productivas, para construir una sociedad más justa, equitativa y solidaria. Entorno a lo descrito, la VS articulada al Plan Nacional de Desarrollo (PND) "Toda una vida" no solo es tarea del sector público sino que constituye un indicativo para el sector privado en su rol corresponsable de este proceso, de ahí que resulta relevante la coyuntura de la PEI al PND, donde el ser humano es el eje del desarrollo del país.

En esta planificación nacional se presentan los nudos críticos de la sociedad y aquellos sectores estratégicos en los cuales el país busca desarrollarse, por lo que las IES, desde su oferta académica se encaminan a promover una inclusión económica, social y

cultural, mediante el desarrollo de capacidades humanas que contribuyen a la productividad, competitividad, calidad de bienes y servicios, empleo digno, tanto en zonas urbanas como rurales, y un manejo sostenible del medioambiente; en consecuencia, las IES establecen estrategias alineadas con los objetivos del PND para aportar al beneficio de la sociedad.

La PEI es un proceso metódico y participativo que direcciona a las organizaciones en búsqueda de un mejor desempeño; se han originado muchas aportaciones al respecto y su uso se ha extendido en las últimas décadas. En la misma se plasman las estrategias que representarán la ruta a seguir con la cual la institución pretende alcanzar mejoras en el futuro, basado en el escenario actual. En Ecuador, esta herramienta fue especialmente adoptada a partir de la década de los noventa, tanto por organizaciones privadas como públicas, y a nivel de educación superior el Reglamento de Régimen Académico (RRA) del 2009 expuso que las IES deben formular su planificación institucional a mediano y largo plazo con ánimos de avanzar en el desarrollo institucional.

El Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC) es una institución particular autofinanciada que forma parte del Sistema de Educación Superior del Ecuador (SESE), fundada en el año 1995 ofrece carreras de nivel tecnológico superior en la modalidad semipresencial, con énfasis en carreras de educación comercial e informática, cuenta actualmente con 731 estudiantes. El actual PEI tiene un horizonte de tres años y sus ejes estratégicos corresponden a la docencia, la investigación, la vinculación con la sociedad y la gestión educativa.

## Planteamiento del problema

En el criterio pertinencia, del modelo de evaluación institucional para la evaluación externa, realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), entre el periodo 2014-2016, se valoró el compromiso de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (ISTT) con el aporte a la transformación de la sociedad; sin embargo, las evidencias que el AITEC presentó dentro de este proceso fueron reconocidas como actividades y no como proyectos. A raíz de esta situación en el PEI 2017-2019 se estableció como estrategia: "Diseñar proyectos de vinculación e impulsar el trabajo de docentes en los mismos".

Actualmente cuenta con tres programas denominados: a) Ciudadano tributario, b) Ciudadano emprendedor y c) Ciudadano digital, los cuales se derivan de las líneas de investigación del instituto; a pesar de esto, no se han generado proyectos concordantes con aquellos programas, en los que el AITEC sea el principal promotor para lograr transformaciones importantes a nivel local, limitándose únicamente a actividades de menor envergadura realizadas por los estudiantes, con docentes asignados que cumple la función de supervisores.

Por lo mencionado surge el siguiente problema de investigación **¿Las estrategias de Vinculación con la Sociedad contempladas en la PEI 2017-2019 contribuirán al desarrollo óptimo de proyectos de vinculación por parte del AITEC?**

# OBJETIVOS

## Objetivo general

Analizar las estrategias establecidas en el PEI 2017-2019 del AITEC para el desarrollo de los proyectos de la Vinculación con la Sociedad.

## Objetivos específicos

1. Establecer un marco teórico con los principales aportes sobre vinculación con la sociedad, estrategias y planificación estratégica.
2. Evaluar las estrategias del Plan Estratégico Institucional 2017-2019 en relación a los proyectos de vinculación con la sociedad.
3. Recomendar mejoras para la formulación de estrategias de la vinculación con la sociedad.

# JUSTIFICACIÓN

## Justificación práctica

Con el transcurrir del tiempo se ha fortalecido la idea de consolidar el camino a seguir, que permita la consecución de metas y objetivos, los mismos que están alineados con la misión y visión de una organización, para lo cual se establecen y ejecutan estrategias respectivas. Este caso de estudio presenta un aporte práctico, ya que las IES están llamadas a responder a las demandas sociales por lo que resulta imprescindible que en sus planificaciones incluyan estrategias que contribuyan a la solución de los nudos críticos del entorno local que cada día son más complejos.

**Justificación teórica**

No solo la instituciones privadas sino también las públicas, en especial el estado, hoy en día protagonizan el papel de planificadores, como aporte teórico, Roncancio (2018) manifiesta que la PE va más allá de trazar un camino para alcanzar las metas previstas, también involucra plantear las estrategias que alcancen lo establecido, considerando los cambios y demandas del entorno, buscando minimizar riesgos mediante la toma de decisiones, y proporcionando un lenguaje común a todos los miembros de la organización.

Por otro lado la VS, ha sido un elemento clave desde la concepción de la educación superior puesto que integra todas las actividades que realizan las IES para ejercer un papel transformador en su contexto social; Arauz (2016) manifiesta que resulta oportuno descartar las ideas erróneas que se han formado al respecto, y visualizarlo como un eje integrador del quehacer educativo

El vínculo de las IES con la sociedad resulta una labor fundamental para producir y aplicar conocimientos que brinden respuestas oportunas al entorno, y es mediante la PEI que las IES logran definir las estrategias pertinentes con la planificación nacional, y el desarrollo local, regional y nacional.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 1. Vinculación con la sociedad

En América Latina, la VS conocida también como extensión o acción social, surgió en el Movimiento de Córdoba de 1918; en Ecuador, esta función fue impulsada a raíz de la nueva Constitución del 2008, la LOES 2010 y el RRA. La evolución de la VS indistintamente de las diversas denominaciones que ha recibido ha conllevado a que las IES realicen acciones efectivas y sostenibles, que resultan de la formación académica y la interacción con la investigación, para brindar soluciones a problemas de la localidad, región y del país.

La relación ISTT-sociedad se ha potencializado, sin embargo se discutido acerca de la pertinencia de las IES con su entorno, es decir la correspondencia de la acción institucional con su PEI, la Planificación Nacional de Desarrollo y por ende con las expectativas de la comunidad, de manera que se contribuya a la transformación del entorno. Por lo expuesto, Simbaña puntualiza tres enfoques de esta función sustantiva.

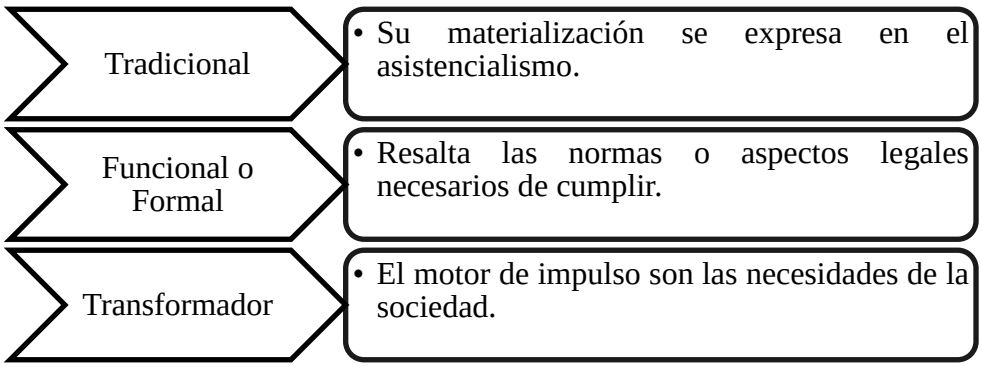



*Figura 1* Enfoques de la Vinculación con la sociedad, por Simbaña *(2017)*

Así, el artículo 50 del RRA (2019) manifiesta que la VS se refiere a “la planificación, ejecución y difusión de actividades que garantizan la participación efectiva en la sociedad”, por lo que es necesario prever cómo la IES se interrelacionará con la comunidad a corto y largo plazo, fortaleciendo la formación integral de los estudiantes y la inclusión de docentes, conducentes a solucionar los problemas prácticos del entorno, para lograr impactos positivos en un futuro no lejano.

## 2. Estrategia

El general chino Sun Tzu designado como el primer estratega, hizo alusión a la estrategia ofensiva en el campo militar (siglo V a.C.). A través de sus diversos ensayos en el libro titulado “El Arte de la Guerra” ha influenciado a muchas personas no solo en la práctica militar sino también en la administración ya que enseña la estrategia suprema para vislumbrar las raíces de un problema y buscar una salida, sin necesidad de una batalla física.

La estrategia empresarial tiene similitudes de la estrategia militar; el éxito de una entidad está relacionado con la forma en que su líder aprovecha las oportunidades apoyado en las fortalezas y la optimización de los recursos, y toma decisiones encaminadas a lograr las metas organizacionales establecidas. Así lo exponen Fred y Forest (2017) “las estrategias son posibles cursos de acción que requieren decisiones de los altos directivos y grandes cantidades de recursos de la empresa”.

Comprender la evolución de la estrategia constituye una fuente de ideas muy útil para la dirección en una organización, Castellanos y Cruz (2014) citan a Tarzijan, quien considera que el desarrollo del pensamiento estratégico se ha presentado en cuatro etapas.

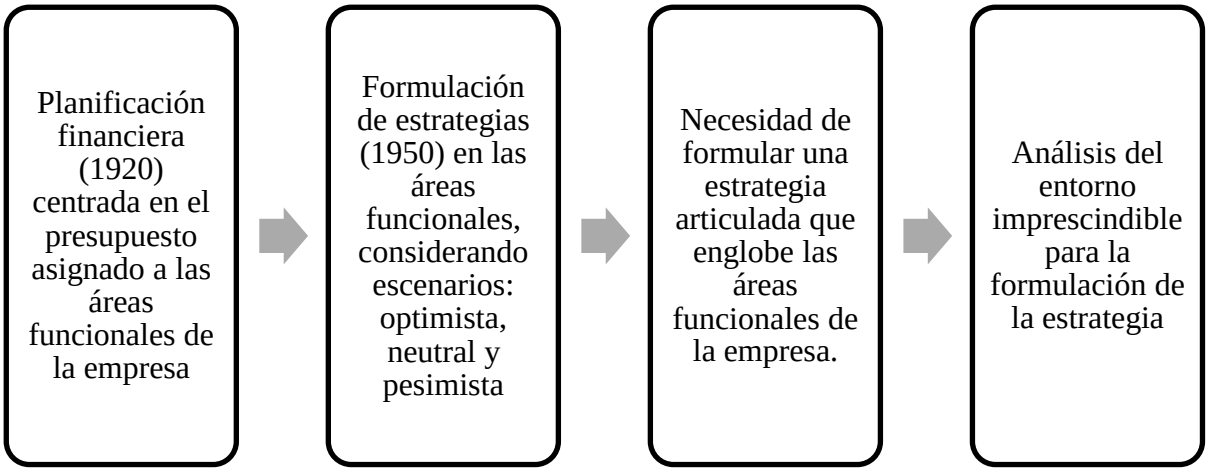



*Figura 2* Etapas del pensamiento estratégico, por Castellanos y Cruz *(2014)*

El concepto de estrategia ha sufrido modificaciones en las últimas décadas, siendo el punto de referencia para orientar las acciones de toda organización que persigue una meta. En cada etapa han surgido varias definiciones y modelos de estrategias, construidos conforme con las ideas que le anteceden o como doctrinas opuestas, con todo, conviene que el directivo actual seleccione la herramienta estratégica adecuada y la aplique de acuerdo con el contexto de su organización, de manera que logre los objetivos propuestos.

## 3. Planificación Estratégica

### 3.1.1 Evolución de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica se ha desarrollado con el paso de los años, y aunque en el campo militar el general Sun Tzu no se hizo alusión a este término, fue allí donde surgieron sus primeros antecedentes y se consolidaron sus bases. Al finalizar la segunda guerra mundial se provocaron escenarios inestables e inciertos para las empresas; a partir de la década de los años 50 los gerentes empiezan a referirse a la formulación estratégica como una vía para dar respuestas a tales situaciones, siendo algunas empresas comerciales e industriales las primeras organizaciones en adoptar la planificación estratégica.

En esta primera etapa se formuló la estrategia, es decir, se generó un proceso de concepción de lo que ahora se conoce como planificación estratégica. Durante este periodo el entorno era relativamente estable lo que permitió valorar las acciones puntuales y correctivas de los comportamientos funcionales en un conjunto de organizaciones, lo que dio paso al emprendimiento de las principales teorías.

La obra “La teoría del Juego” de Von Neumann y Morgenstern es considerada como una de los primeros estudios que incorporaron el concepto de estrategia al mundo de negocios, en la evaluación de una serie de resultados basado en las acciones ejecutadas por las empresas, las cuales fueron producto de las decisiones racionales tomadas en relación a una situación específica, Said y Pico (2018) consideran que esta teoría aporta notablemente en la administración estratégica de las organizaciones en la medida que se analizan sus actos.

Otro pionero en esta década fue Alfred Chandler, quien apoyado en la investigación de un grupo de organizaciones en América del norte, defendió y teorizó la idea de que la planificación estratégica debe preceder a la estructura organizacional, de lo contrario el resultado será la ineficiencia, ya que la estructura permite la ejecución de la estrategia y debe adaptarse según las decisiones tomadas (Carmona, 2018).

Para hacer frente a las transformaciones sociopolíticas de las siguientes décadas, la planificación estratégica se formalizó con un enfoque continuo y sistemático, en la que se establecieron acciones con la finalidad de enfrentar a la competencia. Es así como entre las décadas de los años 60 y 70, el notable incremento de empresas dio paso al desarrollo de un pensamiento estratégico mejorado con una planificación a largo plazo, en consecuencia, la aparición de nuevos mentores de la estrategia facilitó su articulación y dinamización en las organizaciones que buscaban crecer y diversificarse. Solórzano y Alaña (2015) manifiestan que en 1964 Igor Ansoff, acuñó la palabra PE en su libro “Estrategias Corporativas”, sus estudios fueron enfocados a la acción, es decir a seleccionar y poner en práctica estrategias para alcanzar metas definidas, todo esto basado en un análisis de su entorno interno y externo.

Las empresas privadas reconocieron en poco tiempo la relevancia que tenía la PE en su quehacer diario, llegando a adoptarla como herramienta estándar de gerencia, principalmente en las grandes organizaciones. Los resultados obtenidos en las diversas situaciones a través de acciones oportunas se propagaron velozmente, por lo que a finales de los años setenta el sector público también se involucró en la utilización de este

instrumento, como apoyo al gobierno para mejorar la gestión de los servicios a la ciudadanía.

Por otro lado, a pesar de que se visualizaron muchos beneficios de la planificación estratégica, en la década de los ochenta, la PE presentó adversidades, debido a los cambios dinámicos del entorno lo que hacía que el largo plazo se volviera menos predictible; otra causa estuvo relacionada con el desarrollo y la implementación de lo programado, por cuanto no se estaban logrando los resultados esperados los directivos debían asumir diferentes roles y demostrar su capacidad de respuesta (Rodríguez & Rosenberg, 2013).

Así como existen muchas aportaciones sobre la PE, con el transcurrir del tiempo también se han formado varias críticas a su alrededor, lo que ha conllevado a aumentar el interés por profundizar este tema. Clímaco (2012) cita a Mintzberg, uno de los principales críticos, en relación a la evolución de la planificación estratégica vista desde diez perspectivas, de manera que los directivos de una organización piensen, analicen y tomen decisiones estratégicamente.

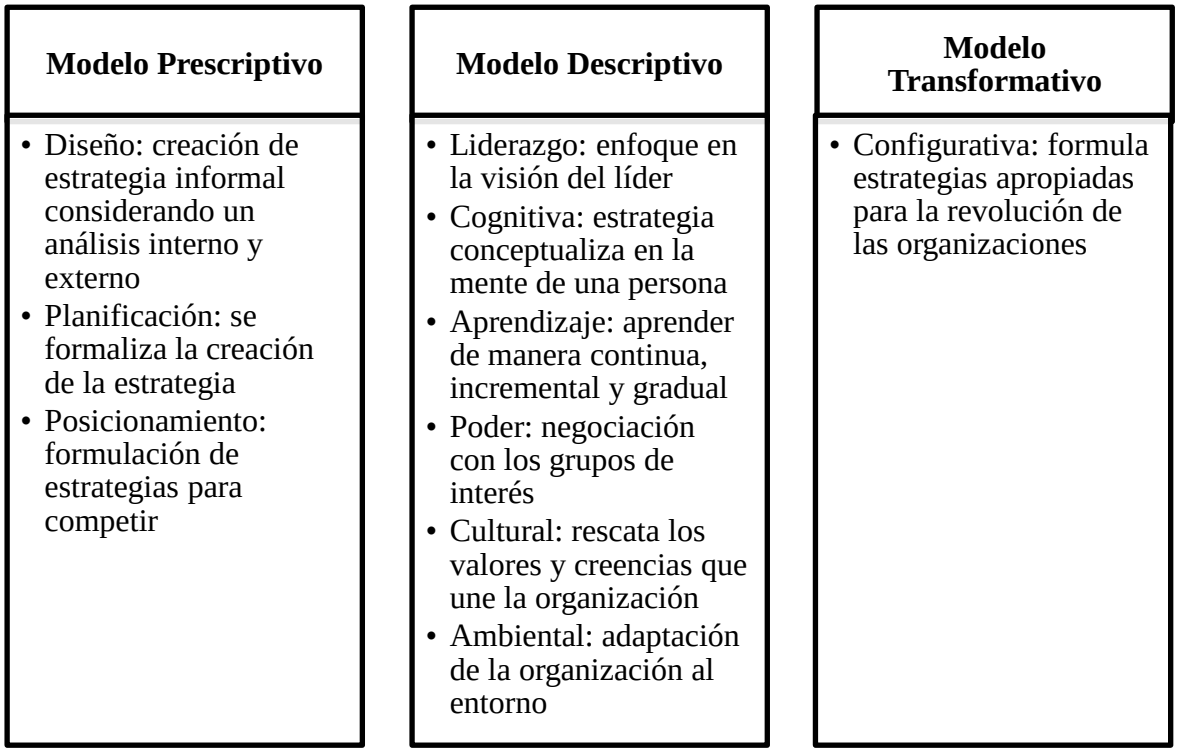



*Figura 3* Escuelas de la evolución de la Planificación Estratégica, por Clímaco *(2012)*

Sin duda alguna la PE ha contribuido en la dirección de las empresas; indistintamente de su actividad, forma jurídica o tamaño; se ha consolidado como un instrumento para establecer acciones futuras iniciando desde el análisis de factores internos y externos, que permitan la consecución de sus objetivos y por ende de su visión.

### 3.1.2 Definición de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta importante en la dirección de las organizaciones, ya que ayuda a definir el curso de acción en entornos predecibles e impredecibles. Es amplia la conceptualización que diferentes autores han acotado, Chiavenato es citado por Valencia y Erazo (2016) indicando que de acuerdo con el ambiente en el que están inmerso, se establecen y ejecutan estrategias alineadas con la razón de ser de la empresa, por lo que expresa tres características relevantes:

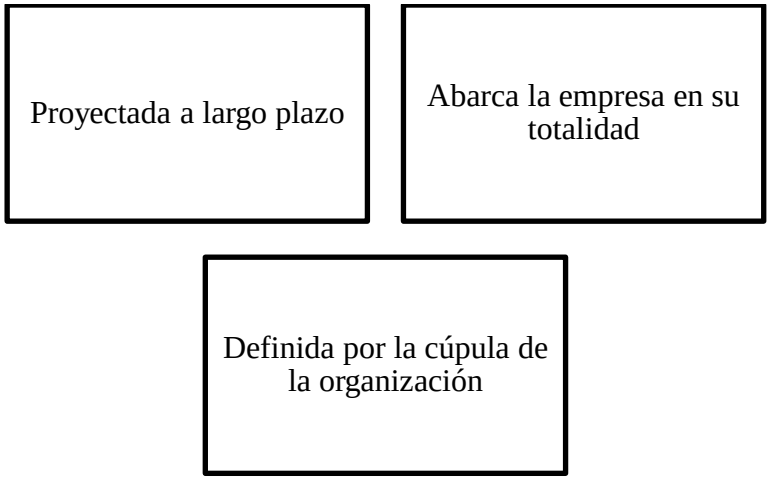



*Figura 4* Características de la Planeación Estratégica, por Chiavenato *(2013)*

En efecto este proceso sistemático establecido a nivel gerencial, provee la dirección necesaria a todas las jerarquías de una organización, clarificando dónde se encuentran y hacia dónde quieren llegar, mediante una guía de acción que permite a la entidad ajustarse a su entorno que cada vez es más dinámico. Un factor importante, es que integra la participación de los miembros no solo en la construcción, sino también en el seguimiento y evaluación para alcanzar los resultados previstos.

Es meritorio aclarar que la PE no implica que se tomen decisiones futuras sino más bien que sean consideradas en el momento actual con un horizonte determinado, tal como lo explica Drucker (2006), la PE va más allá de pensar ¿qué hacer mañana? o ¿qué deparará el futuro? radica en tomar decisiones en el presente, debido a que el futuro es incierto, se hace necesario organizar el trabajo y recursos para la ejecución de lo definido previamente, sin dejar a un lado la medición de los resultados.

También puede acotarse que la PE genera directrices para la toma de decisiones, tiene un alcance global de la organización y ayuda a añadir valor a la misma, como lo expresa Louffat (2015) “la planeación estratégica se ocupa de definir las decisiones institucionales a largo plazo que permiten alcanzar la sostenibilidad de la organización”.

### 3.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica

En los últimos años ha crecido la importancia que se le atribuye a la PE, y es que el simple hecho de planificar conlleva a generar respuestas rápidas, más aún si está implícita una o varias estrategias; los resultados serán mejores. Existen muchas razones de la relevancia de este concepto, entre ellas: comprensión del entorno interno y externo del momento actual, debido a que es un proceso participativo permite la integración del talento humano, al mismo tiempo que se habla el mismo lenguaje lo que facilita la comunicación, se establece el camino a recorrer y a dónde se quiere llegar, considerando los recursos y la forma de actuar, para adaptarse a los cambios imprevistos del medio.

Puede considerarse que la PE es una herramienta obsoleta, sin embargo permite que la organización actúe con proactividad, manteniendo su visión en el futuro pero eligiendo y actuando acertadamente en el presente, ayuda también en el control de las funciones de la empresa y por ende a medir el desempeño institucional, de manera que puedan implementarse acciones de mejora.

### 3.1.4 Etapas de la Planificación Estratégica

Existen varios estudios sobre la Planificación Estratégica, sin embargo muchos autores lo citan como un proceso que abarca todas las funciones de la empresa, por lo que comprende unos pasos básicos para consolidar el desempeño de la misma. En la figura 5 se resumen las tres fases coincidentes en los documentos analizados.

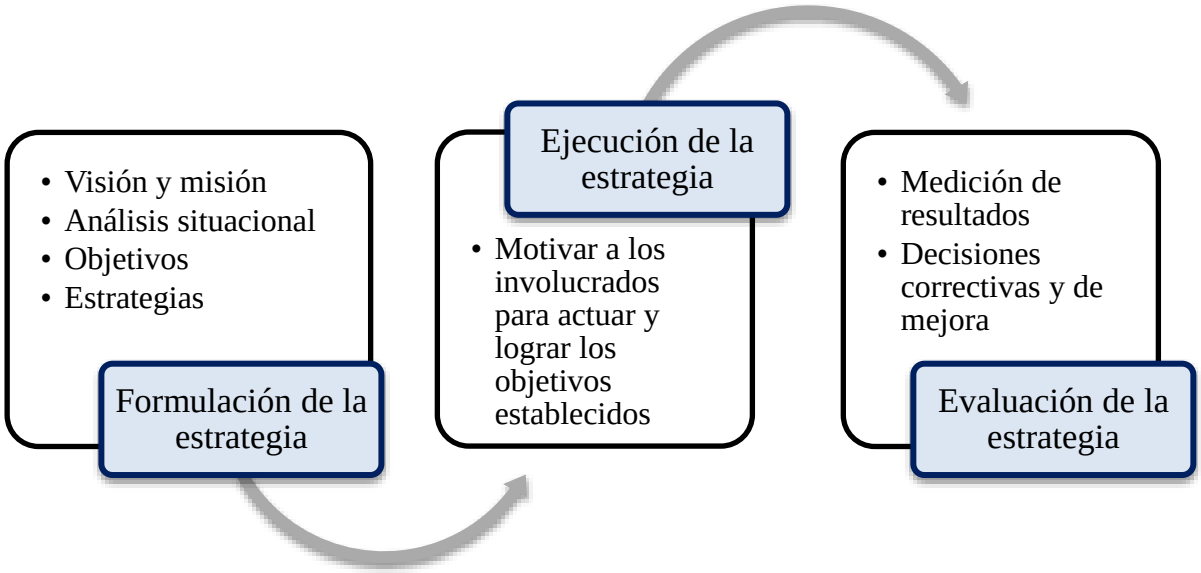



*Figura 5* Etapas del proceso de la planificación estratégica, por García y otros *(2017)*

La formulación de la estrategia implica establecer la filosofía institucional, identificar sus aspectos positivos - negativos en el contexto interno y externo, definir los objetivos a perseguir, así como los pasos u acciones concretos a realizar. Para la ejecución de la estrategia, es necesario que esta haya sido comunicada a los miembros de la organización ya que son los principales actores de que se cumpla lo programado, finalmente toda planificación requiere un seguimiento y evaluación para retroalimentar a los directivos en las próximas decisiones.

### 3.1.5 Planificación Estratégica en las IES

A medida que evolucionaba la PE, esta fue involucrándose en nuevos campos de estudio, y la educación no fue la excepción, Ojeda (2013) menciona a Schultz pionero de la teoría del capital humano, quien manifestó que los avances en conocimientos incrementan la capacidad de los individuos para desempeñar su rol en el proceso productivo y por ende aportar al bienestar de la sociedad, sus aportes conllevaron que la planificación estratégica se traslade al sector educativo y que se adoptara en la educación superior a partir de la década de los setenta como respuesta a cambios económicos y el crecimiento de estudiantes.

Más adelante las IES centraron sus esfuerzos en el presupuesto inmediato y en la operatividad diaria, es decir en actividades de corto plazo. Kotler y Murphy en su artículo *Strategic Planning for Higher Education* (1981) aportaron que para sobrevivir en tiempos difíciles y alcanzar éxito en su rol requerirían el apoyo de directivos, docentes y trabajadores para diseñar e implementar un plan estratégico con un horizonte más amplio, que les permitiese anticiparse al futuro.

Las IES cumplen un rol importante en la sociedad, ya que no solo forman profesionales sino que ofrecen un talento humano con conocimientos prácticos y teóricos que aportan al desarrollo del país, por lo que deben ser capaz de responder adecuadamente a las demandas y exigencias en donde se desenvuelven. Según Fernández, Barbón y Añorga (2016) en este proceso de transformación es donde la PE adquiere protagonismo, como herramienta para el direccionamiento del quehacer diario en las entidades educativas.

En varias instituciones que forman parte del Sistema de Educación Superior del Ecuador, se observa cierta dificultad en su gestión y es que a pesar de que la PE es una herramienta elemental en la dirección de toda organización, esta ha sido implementada como un sistema repetitivo desalineado a los demás procesos de las IES, impidiendo el cumplimiento de su misión y objetivos establecidos. Se concuerda con Romero (2016), quien manifiesta que para lograr y asegurar la excelencia de estos organismos es necesario una ruptura de los viejos paradigmas, es decir plantear e implementar una planificación estratégica que conlleve al funcionamiento efectivo de los procesos sustantivos como son la docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

# MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

## Enfoque de la investigación

El presente caso de estudio asume un enfoque mixto con preponderancia cualitativa, lo que permite una perspectiva holística y profunda del tema tratado, adicionalmente para validar los datos se utilizará la triangulación, para ello se realizará el análisis documental, entrevista y grupo focal. Lo descrito se fundamenta en el aporte de Núñez (2017), quien manifiesta que la triangulación como una de las modalidades del método mixto, permite maximizar la heterogeneidad de las fuentes de información.

## Alcance de la investigación

Se empleará un tipo de estudio descriptivo, ya que se busca precisar las características y elementos de las estrategias contempladas en la PEI 2017-2019 para el desarrollo de la vinculación con la sociedad por parte del AITEC. Como lo indica Bernal (2016) lo que se pretende con la investigación descriptiva es identificar aspectos relevantes del problema que se estudia, apoyado en la observación, análisis de documentos y entrevistas.

## Técnicas e instrumentos de la investigación

Aguilar y Barroso (2015) revelan que la triangulación permite comprobar la validez y fiabilidad de la información obtenida, es así que con la finalidad de contrastar los resultados, analizando sus coincidencias y/o diferencias, se empleará tres métodos para la obtención de información, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

*Tabla 1* Instrumentos y técnicas de recolección de datos

| **Instrumento** | **Técnica** | **Objeto o sujeto** |
|---|---|---|
| Informes de los proyectos | Análisis documental | Documentos |
| Ficha de decisión | Grupo focal | Comisión de VS |
| Guía de entrevista | Entrevista | Rector |

Fuente: elaboración propia

El análisis documental permitirá examinar aspectos formales, la estructura y resultados de los proyectos de vinculación que se han realizado en el AITEC durante el periodo analizado, el grupo focal radica en indagar sobre la ejecución de las estrategias para el desarrollo de la vinculación con la sociedad; mientras que la entrevista, de tipo semiestructurada, será dirigida al rector de manera que se profundice el tema tratado de una manera prevista y espontánea.

**Selección de la muestra**

Para realizar el grupo focal se considerará un muestreo no probabilístico, la más utilizada en investigaciones de preponderancia cualitativa, debido a que la Comisión de Vinculación con la Comunidad está conformada por 4 docentes, quienes cumplen el rol de supervisores de los proyectos de tipo social.

**Operatividad de variables**

Finalmente, para obtener la mayor información posible y hacer tangible las variables del presente estudio, estrategias y proyectos de vinculación, en la Tabla 2 se resume las operaciones a realizar.

*Tabla 2* Operatividad de variables

| **Objetivo de la investigación** | **Problema de investigación** | **Tipo de estudio** | **Enfoque de investigación** | **Técnica** | **Instrumento** |
|---|---|---|---|---|---|
| Analizar las estrategias establecidas en el PEI 2017-2019 del AITEC para el desarrollo de los proyectos de la Vinculación con la Sociedad. | ¿Las estrategias de Vinculación con la Sociedad contempladas en la PEI 2017-2019 contribuirán al desarrollo óptimo de proyectos de vinculación por parte del AITEC? | Descriptivo | Mixto con preponderancia cualitativo | Análisis documental | Estatuto Reglamentos PEI Programas |
| | | | | Grupo focal | Ficha de decisión |
| | | | | Entrevista | Guía de entrevista |

Fuente: elaboración propia

# ANÁLISIS DE RESULTADOS

## Análisis documental

En primera instancia se analizó el Estatuto Institucional, aprobado por el Consejo Académico Superior (CAS) en abril del 2019, los artículos del 62 al 64 expresan que la Comisión de Vinculación con la Comunidad tiene como fin la gestión de la vinculación con la sociedad, mediante propuestas y ejecución de planes, programas, proyectos e iniciativas de interés público, que se circunscriban en el ámbito de acción de la comunidad; para el cumplimiento de sus funciones asignadas, indica que la misma estará integrada con cuatro docentes titulares designados por un periodo de tres años. Por lo que se determina que el AITEC cuenta con una unidad con funciones específicas, detalladas en el Estatuto, para el desarrollo de la VS.

Otro documento revisado, el Reglamento de Vinculación con la Sociedad, aprobado en diciembre 2014, declara que los programas y proyectos de servicio a la sociedad pueden ser de capacitación continua, productivos y sociales; los estudiantes seleccionarán el sector de acuerdo al problema identificado, una vez aprobado por la Comisión de Vinculación con la Comunidad procederán a su ejecución con la supervisión de un docente. Se evidencia que el reglamento cumple los aspectos del RRA, en relación a la VS, puesto que contiene elementos fundamentales que permite la operatividad de la Comisión de VS, como: la planificación, seguimiento y medición de resultados, sin embargo, no contempla una evaluación de impactos.

El PEI 2017-2019 del AITEC, se articula con el PND del "Buen Vivir" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) a través del: a) Objetivo 2: auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad; b) Objetivo 3: mejorar la calidad de vida de la población; c) Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía y d) Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global. Dentro de este marco, el objetivo estratégico 10 del PEI busca "garantizar un adecuado desarrollo de la vinculación con la sociedad", para lo cual se estableció dos estrategias que se detallan en la tabla 2; como meta se fijó tres proyectos de vinculación en ejecución anualmente, y el 5% de estudiantes insertado en los proyectos con la dirección de un docente en cada uno. Cabe mencionar que entre la documentación de construcción del PEI 2017-2019 no se evidenció respaldos de la participación de la Comisión de VS en la selección de las estrategias.

*Tabla 3* Estrategias de vinculación con la sociedad

| **Estrategias** | **Actividades** |
|---|---|
| Diseñar proyectos de vinculación que logren transformaciones duraderas en los beneficiarios | Realizar un diagnóstico del entorno para identificar problemáticas |
| | Elaborar proyectos afines al área académica del Instituto |
| | Monitorear permanentemente la ejecución de los proyectos |
| | Presentar informes final con los resultados de los proyectos |
| Impulsar el trabajo de docentes en la ejecución de proyectos de vinculación | Ajustar el plan de trabajo del personal académico |

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, la fase de seguimiento del PEI se llevó de forma semestral, mediante reuniones con la Comisión de la VS, ver matriz de seguimiento en anexo 4, con la finalidad de que al cierre de cada periodo se evalúe los resultados, el cumplimiento de las metas programadas y ejecución de la asignación presupuestaria, este último detallado en el POA para el desarrollo de las actividades de VS por parte de la comisión.

Atendiendo a las estrategias declaradas, en el 2017 se diseñaron tres programas para el desarrollo de la vinculación con la sociedad, los cuales fueron planificados, organizados y ejecutados a partir de estudios pertinentes realizados en el año 2016, por esta razón, estos programas se articulan al PND del "Buen Vivir" mediante el objetivo 3 y 4, constatándose que no se han actualizado con el PND "Toda una Vida".

*Tabla 4* Líneas de investigación, programas y proyectos

| **Líneas de investigación** | **Programas** | **Proyectos específicos** |
|---|---|---|
| Administración y gestión empresarial | Ciudadano emprendedor | Contabilidad básica<br>Creación de emprendimientos<br>Cultura de emprendimientos |
| | Ciudadano tributario | Núcleo de apoyo contable y fiscal<br>Tributación en línea |
| Tecnología aplicada a los procesos y servicios | Ciudadano digital | Fundamentos de computación<br>Office básico<br>Tecnología para todos |

Fuente: elaboración propia

Los proyectos específicos detallados en la tabla 3, corresponden a actividades realizadas por los alumnos que cursan los dos últimos niveles de las diferentes carreras que ofrece el AITEC; en conjunto con un docente de la Comisión de Vinculación con la Comunidad, quien se encarga de orientar y supervisar las actividades a desarrollar. Estos proyectos se diseñan con base a un formato institucional, que se visualiza en el anexo 3, y reciben el nombre de Proyectos de Servicio Comunitario.

*Tabla 5* Número de proyectos de servicio comunitario ejecutados

| **Programas** | **2017** | **2018** | **2019** | **Total por programa** |
|---|---|---|---|---|
| Ciudadano digital | 9 | 5 | 4 | **18** |
| Ciudadano tributario | 5 | 4 | 1 | **10** |
| Ciudadano emprendedor | 4 | 20 | - | **24** |
| **Total por año** | **18** | **29** | **5** | |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información presentada en la tabla 4, durante el periodo analizado, las actividades que se derivan del programa Ciudadano emprendedor tienen la mayor participación, representan el 46% del total, debido a que el número de alumnos de la carrera Administración de Empresas es mayor en relación a las otras. También se resalta, los proyectos de ciudadano digital, que en su totalidad constituyen el 35%, sin embargo descendió en el año 2018 en relación al año anterior.

Estos trabajos se realizaron en grupos de máximo 5 estudiantes, con un fondo de tiempo de 160 horas, para lo cual se asignó un docente que pertenece a la Comisión de Vinculación con la Comunidad y ejerce el rol de supervisor, entre los lugares donde se

ejecutaron predomina distintos cantones de la provincia del Guayas; como Guayaquil, Lomas de Sargentillo y Playas. Adicionalmente, se apreció que todos los proyectos de servicio comunitario se enfocan a ofrecer capacitaciones en el área contable, tributario, emprendimiento u ofimática; los beneficiarios fueron habitantes de un lugar específico (barrio, recinto o parroquia), estudiantes de unidades educativas o socios de alguna organización. Las actividades realizadas se basan en las necesidades que los estudiantes detectan en los sectores ya mencionados, se alinean a los programas, son de corto plazo y supervisados por un docente.

**Análisis del grupo focal**

El personal académico que conforma la Comisión de la Vinculación con la Comunidad comentó que durante el ciclo estratégico analizado se trabajó con tres programas: Ciudadano Tributario, Ciudadano Emprendedor y Ciudadano Digital, bajo los cuales se articulan las actividades que se conocen como proyectos de servicio comunitario, pese a que tienen un efecto positivo en el entorno, existe una brecha para ser valorados como proyectos de vinculación con la sociedad.

En cumplimiento al objetivo estratégico “garantizar un adecuado desarrollo de la vinculación con la sociedad”, se realizó un trabajo de campo en dos sectores de la ciudad de Guayaquil, y en la actualidad, la información recolectada está siendo procesada con la finalidad de diseñar los proyectos de vinculación. Conviene destacar, que a pesar de existir un seguimiento semestral del PEI, las estrategias para el desarrollo de la VS han presentado prórrogas de acuerdo con el cronograma establecido.

Los participantes indicaron que su intervención en la construcción de las estrategias es limitada, por lo que para empoderarse de las acciones deben participar en la selección de las mismas. También consideran que se debe asignar un mayor tiempo para el cumplimiento de estas acciones, de manera que no se vean afectados por otras funciones que retrasen la ejecución de la estrategia, e incluso que permita reuniones constantes de la comisión en beneficio de la organización y control de las funciones asignadas. Finalmente, una vez diseñado los proyectos, sería beneficioso involucrar la participación de otros docentes, quienes con su experiencia en los proyectos integradores de cada asignatura, pueden contribuir satisfactoriamente en la ejecución de los proyectos de vinculación.

**Análisis de la entrevista**

Mantener una relación sólida con la sociedad provoca un beneficio en doble vía, el estudiante se nutre de mayores experiencias y a la vez aporta a la transformación de zonas vulnerables, de manera que la falta de proyectos de vinculación de largo plazo, puede conducir a que los estudiantes que no cumplan las horas comunitarias no accedan a la unidad de titulación, debido a la inexistencia de proyectos promovidos por el Instituto en donde puedan ser insertados, por otro lado, la sociedad que espera una respuesta oportuna a sus necesidades también se ve afectada.

Aunque en el estatuto se establece que la Comisión de Vinculación tiene la función de diseñar y ejecutar planes, programas, proyectos e iniciativas de interés público, se hace necesario que el personal académico, involucrado o no en la comisión, se incorpore para aportar ideas que contribuyan al diseño y dirección de los proyectos vinculados a las necesidades del entorno; conviene también, la comprensión y asimilación de la

reglamentación externa e interna relacionada con la VS, para lo cual es necesario el apoyo de los demás niveles de dirección: vicerrector y director de investigación, de manera tal que los proyectos de vinculación se articulen con el perfil de egreso, la investigación institucional y las necesidades del entorno.

El rector aclaró que aunque la construcción del PEI se efectúa dentro de la Unidad de Planificación Estratégica, las estrategias y objetivos propuestos se discuten en reuniones que se realizan previo a la aprobación del CAS, con todas las áreas, entre ellas la Comisión de VS. No obstante, precisó que el factor tiempo es un aspecto relevante ya que solo uno de los cuatro docentes que conforman la comisión es de tiempo completo, lo que limita el desarrollo de las estrategias en relación a la VS; además del control preventivo, puesto que no se han establecido los procedimientos para la gestión de la VS, lo que ha dilatado la ejecución de lo planificado.

De acuerdo a lo expuesto, para el desarrollo óptimo de la vinculación con la sociedad por parte del Instituto, se tiene en mente una reestructuración de la comisión, de manera que exista una organización más flexible con docentes de tiempo completo, para fortalecer la articulación con las demás funciones sustantivas. Otra medida, corresponde a la capacitación no solo en diseño y ejecución de proyectos, sino de la reglamentación necesaria para la gestión de la vinculación; finalmente, se está planificando una autoevaluación para determinar la situación en la que se encuentra esta función, y establecer acciones de mejora.

De acuerdo a los resultados expuestos, se considera que para la formulación de estrategias de la VS es necesario realizar un análisis interno y externo, en el cual se establezcan aspectos pormenorizados que encierra esta función sustantiva; es decir, que AITEC comprenda mejor los procesos y delimite sus estrategias para priorizar las acciones a desarrollar y asistir áreas específicas de la sociedad que necesiten ser atendidas; estas acciones deben ser establecidas en base a las fortalezas institucionales.

Sobre la base del análisis efectuado, se recomienda iniciar actividades de VS con el área de Educación Comercial y Administración, debido a la capacidad de los recursos que dispone: docentes, infraestructura física y tecnológica; y, en el mediano plazo incorporar el área de Informática, con el fin de ejecutar proyectos interdisciplinarios que provoquen un mayor impacto en la sociedad.

Adicionalmente, se requiere evidenciar la participación de directivos y personal académico que conforma la comisión de VS en el análisis estratégico, la selección de estrategias y delimitación del tiempo para su respectiva ejecución, de esta manera se aportará y conocerá de primera mano cuál es el camino a seguir, cómo y cuándo se lo realizará. Finalmente, ratificar el compromiso de los involucrados, esto ayudará a regular las actividades de participación y mitigar desviaciones o posibles resultados negativos.

## CONCLUSIONES

Con base en la recopilación teórica, se puede establecer que la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta de gestión que permite determinar, desde una perspectiva interna y externa, la situación en la que se encuentra una organización; ayuda a construir e implementar una guía de acciones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos, para lo cual se requiere de un seguimiento continuo y control que facilite los ajustes o correcciones necesarios ante posibles desviaciones. Se puede pensar que la PE es tomar decisiones futuras, realmente corresponde a decisiones presentes que tendrán efecto en el futuro.

Adicional a lo anterior, se rescata que las relaciones entre las IES y la sociedad se han fortalecido, la VS no solo consiste en marcar el accionar de la institución sino en ayudar a promover transformaciones positivas en el entorno, por lo que es necesario que en la PEI se incluyan acciones que articulen los tres ejes principales: docencia, vinculación con la sociedad e investigación, como respuesta a la realidad del entorno.

En la PEI 2017-2019 del AITEC se establecieron dos estrategias encaminadas a garantizar un adecuado desarrollo de la VS, sin embargo, no se evidenció su construcción participativa con la Comisión de VS, y en relación al seguimiento, este se realizó semestralmente. Como resultado de lo planificado, se han diseñado tres programas que están alineados a la PND del “Buen Vivir”, debido a su vigencia en el año 2017, de estos programas se han originado proyectos de servicio comunitario que entorno a sus

características no pueden ser catalogados como proyectos de vinculación con la sociedad de largo plazo.

La Comisión de la Vinculación con la Comunidad es la unidad encargada de la gestión de la VS en el AITEC; su estructura está formada por cuatro docentes, en la actualidad, uno a tiempo completo y los demás de medio tiempo; lo que restringe realizar reuniones frecuentes para la organización y control de las funciones definidas en el Estatuto Institucional. Por otro lado, la poca comprensión de la reglamentación ha provocado confusiones entre lo que son proyectos y actividades de vinculación, por esta razón el trabajo se ha enfocado en los llamados proyectos de servicio comunitario. Consolidando la información, se determina que existe la planificación y reglamentación necesaria para el funcionamiento y operatividad de la Comisión de la VS, no obstante, es importante su participación en la construcción del PEI, de manera que sus integrantes logren un fuerte empoderamiento de sus funciones.

Como respuesta al tercer objetivo específico, la formulación de estrategias de VS debe partir de un análisis estratégico, para priorizar las acciones a desarrollar como respuesta a las necesidades sociales. Se adiciona, la construcción participativa de la estrategia, de manera que se aporte y conozca de primera mano el camino a seguir, cómo y cuándo se lo realizará. Para lo mencionado, es necesario, ratificar el compromiso de los involucrados de manera que se organice una participación activa y aminore posibles desviaciones.

Se concluye que las estrategias de VS establecidas en el PEI 2017-2019 permitirán que el AITEC desarrolle proyectos de vinculación alineados a las necesidades del entorno, sin embargo, son los aspectos propios del proceso de la vinculación que han influido en la ejecución de las estrategias, por lo que en el próximo PEI se las debe mantener, considerando una construcción participativa para la precisión de las actividades y un cronograma más limitado, sin dejar a un lado el seguimiento y control de las acciones, de manera que se realicen los ajustes necesarios en el momento idóneo y no se presenten repercusiones negativos en la próxima evaluación institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Aguilar, S., & Barroso, J. (julio de 2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Medios y Educación*(47), 73-88. doi:http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05

Arauz, G. (junio de 2016). Vinculación de las Instituciones de Educación Superior (IES) con la colectividad en la provincia de Manabí. *Dominio de las ciencias, 2*, 128-137. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761541.pdf

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (cuarta ed.). Bogotá: Pearson.

Carmona, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios, 1*(1), 71-79. Obtenido de http://www.revistaanbios.org/ojs/index.php/afb/article/view/20

Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1*(3), 28-51. Obtenido de https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf

Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8 ed.). México: McGraw-Hill .

Clímaco, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Humanidades médicas, 12*(3), 487-498.

Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días.* Bogotá: Norma.

Fernández, J., Barbón, O., & Añorga, J. (abril de 2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología, 18*(1), 72. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000100012&script=sci_arttext&tlng=pt

Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15 ed.). México: Pearson.

García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios, 38*(52), 16.

Kotler, P., & Murphy, P. (1981). Strategic Planning for Higher Education. *The Journal of Higher Education, 52*(5), 470-489. doi:10.2307/1981836

LOES. (02 de agosto de 2018). *Ley Orgánica de Educación Superior.* Obtenido de Lexis Finder: http://aka-cdn.uce.edu.ec/ares/tmp/Elecciones/2%20LOES.pdf

Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (cuarta ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Núñez, J. (abril-junio de 2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa, 47*(164), 632-649. doi:http://dx.doi.org/10.1590/198053143763

Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*(16), 119-129. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007

Rodríguez, R., & Rosenberg, H. (2013). Aplicación del ciclo estratégico por resultados a la planificación de estrategias de VIH/sida en Latinoamérica. *Salud Pública de México, 55*(1), 7-14.

Romero, P. (15 de febrero de 2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación, 1*(2). Obtenido de Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118751

Roncancio, G. (24 de mayo de 2018). *Pensemos.com*. Obtenido de ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve

RRA. (21 de marzo de 2019). *Reglamento de Régimen Académico.* Obtenido de Consejo de Educación Superior: http://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3/RPC-SO-08-Nro-111-2019%20Reglamento%20de%20R%c3%a9gimen%20Acad%c3%a9mico.pdf

Said, F., & Pico, L. (2018). Teoría de Juegos y la Administración Estratégica de Empresas. *INNOVA Research Journal, 3*(1), 82-89.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (junio de 2013). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.* Obtenido de https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Ecuador%20Plan%20Nacional%20del%20Buen%20Vivir.pdf

Simbaña , H. (abril de 2017). La vinculación con la sociedad en el Ecuador: Reflexiones sobre su itinerario curricular. *Vínculos, 2*(1). doi:http://dx.doi.org/10.24133/rvespe.v2i1.563

Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). *Planeación Estratégica* (1 ed.). Machala: UTMACH.

Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando, 3*(8), 335-344. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399

## ANEXOS

### Anexo 1 Ficha de decisión para el grupo focal

1. **Información general**

| | |
|---|---|
| **Fecha:** | 20 de septiembre del 2019 |
| **Lugar:** | Sala de profesores del AITEC |
| **Hora:** | 15h00 – 16h00 |

2. **Objetivos**

| **Objetivo de la Investigación** |
|---|
| Analizar las estrategias establecidas en el PEI 2017-2019 del AITEC para el desarrollo de los proyectos de la Vinculación con la Sociedad. |
| **Objetivo del grupo focal** |
| Indagar sobre la ejecución de estrategias para el desarrollo de la vinculación con la sociedad en el AITEC. |

3. **Identificación del moderador y participantes**

| **Moderador** | |
|---|---|
| Judith Navarrete Morán | |
| **Participantes** | |
| Lcda. Mariuxi Balbín Mantilla | Ing. David Jaramillo Hurtado |
| Ing. Víctor Romero Vega | Ab. Gustavo Zambrano González |

4. **Preguntas – temáticas estímulos**

| **Preguntas estímulo** | |
|---|---|
| **1.** | Durante el ciclo estratégico 2017-2019 ¿se han diseñado y ejecutado proyectos de vinculación? ¿Cuáles? |
| **2.** | De acuerdo con la evaluación institucional realizada por el CEAACES los proyectos presentados fueron valorados como actividades ¿Qué peso tienen las actividades desarrolladas entre el 2017 y lo que va del 2019 para ser considerados como proyectos de vinculación? |
| **3.** | El talento humano asignado, ¿es adecuado para el diseño y ejecución de proyectos de vinculación? |
| **4.** | ¿Consideran que existen dificultades para el diseño y ejecución de proyectos de vinculación? |
| **5.** | A su criterio ¿Qué acciones se deberían considerar para alcanzar las metas del PEI 2017-2019, en relación a la vinculación con la sociedad? |

**Anexo 2 Guía de entrevista**

**Nombre del entrevistado:** MSc. Rolando Álvarez Beltrán

**Cargo:** Rector del AITEC

**Fecha:** 24 de septiembre del 2019

**Objetivo:** Conocer las incidencias de la falta de ejecución de estrategias para el desarrollo de la vinculación con la sociedad por parte del AITEC

**Preguntas:**

1. De acuerdo con su experiencia ¿De qué manera repercute el hecho de no contar con proyectos de largo plazo para el desarrollo de vinculación con la sociedad?
2. A más del personal con experiencia profesional con el que cuenta el AITEC ¿Será necesario ampliar la capacitación para que el personal académico se involucre en el diseño y ejecución de proyectos de vinculación?
3. ¿Qué dificultades relevantes, considera, ha influido en el desarrollo de las estrategias contempladas en el PEI 2017-2019 en relación a la vinculación con la sociedad?
4. ¿Qué medidas correctivas se deberían implementar para un desarrollo óptimo de la vinculación con la sociedad por parte del AITEC?

**Anexo 3 Formato para la presentación de proyectos**

## PROYECTO DE SERVICIO COMUNITARIO

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

## I. DATOS INFORMATIVOS

1.1 Lugar a realizarlo

1.2 Duración del proyecto

1.3 Frecuencia de las actividades

1.4 Participantes carrera y paralelo a que pertenecen

## II. INTRODUCCIÓN

En este aspecto se describirá brevemente tanto la institución, empresa, barrio, etc., y su entorno socio económico, como las características y descripción del proyecto.

## III. ANÁLISIS SITUACIONAL. (DIAGNÓSTICO)

Se precisará la problemática que se desea contribuir a solucionar a partir de una descripción de la misma basada en las necesidades identificadas.

## IV. FUNDAMENTACIÓN

Aquí se expondrá la importancia del proyecto que se propone, la pertinencia del mismo, así como los métodos que se utilizarán para la implementación, los beneficios que se esperan obtener y la identificación de quienes serían los beneficiarios del mismo. Resulta importante cuantificar o cualificar con precisión los resultados y beneficios que se obtendrán del proyecto.

| Personas / Grupo de Personas / Entidad | Cantidad de personas beneficiadas | Resumen del beneficio esperado |
|---|---|---|
| | | |

## V. OBJETIVO DEL PROYECTO

Un solo objetivo general según el programa a desarrollar.

## VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS (DIAGRAMA DE GANT)

Nota: indicar la actividad en relación al proyecto a realizar, y marcar el tiempo de duración de la actividad mediante las barras horizontales.

## VII. PRESUPUESTO

Indicar la fuente del financiamiento

## VIII. FORMULARIO DE DATOS

## IX. INFORME DEL TRABAJO REALIZADO

9.1 Cargos y funciones

9.2 Desarrollo

## X. EVIDENCIAS DEL TRABAJO REALIZADO.

## XI. OFICIO DE LA INSTITUCIÓN, EMPRESA, BARRIO, COMUNIDAD DONDE SE REALIZÓ EL PROYECTO, INDICANDO EL TRABAJO REALIZADO, LOS RESULTADOS Y LA SATISFACCIÓN O AGRADECIMIENTO POR EL MISMO.

## XII. REFLEXIÓN SOBRE LA EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE (INDIVIDUAL)

## XIII. BIBLIOGRAFÍA.

## XIV. INFORME DE LA SUPERVISIÓN REALIZADA POR EL TUTOR.

| PROYECTO DE SERVICIO COMUNITARIO | | |
|---|---|---|
| **Elaborado por:** | **Revisado por:** | **Aprobado por:** |
| | | |

**Anexo 4 Matriz de seguimiento**

| | |
|---|---|
| **ÁREA:** | |
| **FECHA:** | |
| **LÍDER DEL EQUIPO:** | **CÓDIGO DE EJE ESTRATÉGICO:** |

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO No.:** | |
| **ESTRATEGIA:** | |
| **META ANUAL:** | |
| **AÑO:** | **FRECUENCIA DE EVALUACIÓN:** |

| |
|---|
| **ACTIVIDAD:** |

| PASOS | RESPONSABLES | CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN | | RESULTADO ESPERADO DE LA ACTIVIDAD | RESULTADO ALCANZADO | OBSERVACIONES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | INICIO | FIN | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |