



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**“PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“GESTIÓN DE LOS CENTROS GENERADORES DE RECURSOS  
PROPIOS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
PÚBLICO TUPAC AMARU DEL CUSCO”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**AUTOR:**

**BR. PLINIO AUCCA BACA**

**ASESOR:**

**M.Sc. JOSÉ VENEGAS KEMPER**

**CUSCO - PERÚ**

**2011**



**“GESTIÓN DE LOS CENTROS GENERADORES DE RECURSOS  
PROPIOS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
PÚBLICO TUPAC AMARU DEL CUSCO”**

**PRESENTADO POR:**

---

**BR. PLINIO AUCCA BACA  
AUTOR:**

---

**M.Sc. JOSÉ VENEGAS KEMPER  
ASESOR:**

**APROBADO POR:**

---

**Dr. MANUEL BANCES ACOSTA  
PRESIDENTE**

---

**Dr. JAIME CACERES MONTALVO  
SECRETARIO**

---

**M.Sc. ISIDORO BENITES MORALES  
VOCAL**

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación consiste en diseñar y proponer un Plan Estratégico para los centros generadores de ingresos propios y para mejorar el manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros del ISTP Túpac Amaru del Cusco basado en las actividades productivas rentables, así como repotenciando las existentes; también construir un sustento teórico basado en el planteamiento de Francisco Farro en su texto "Planeamiento Estratégico par instituciones Educativas de Calidad" que permitan diseñar un Plan Estratégico efectivo. Esta investigación de tipo cuantitativo propositivo tuvo como objetivo proponer la estrategia antes mencionada planteando como hipótesis: Si se toma en cuenta los aportes, relacionados a la administración estratégica propuesta por Farro, Entonces se podrá diseñar un plan estratégico alternativo de los centros de producción del Instituto dirigido a mejorar la gestión estratégica de los recursos humanos, materiales y financieros del Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru. La población considerada fue el personal docente y administrativo en un número de 67 personas que por ser tan pequeña tuvo que ser de carácter censal. Para la recolección de datos las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista, la observación; el método de procesamiento de los datos fue la clasificación, representación literal tabular y gráfica para análisis. El principal resultado mediante el análisis del diagnóstico, muestra la carencia de documentos de gestión administrativa, de un plan estratégico que propicie el manejo óptimo de los recursos y nuevas actividades productivas.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work is to design and propose a Strategic Plan for the centers that generate their own income and to improve the management of the human, material, economic and financial resources of the ISTP Túpac Amaru del Cusco based on profitable productive activities. as repowering existing ones; also build a theoretical basis based on the approach of Francisco Farro in his text "Strategic Planning for Educational Institutions of Quality" that allow designing an effective Strategic Plan. This quantitative research proposal aimed to propose the aforementioned strategy by proposing as a hypothesis: If the contributions are taken into account, related to the strategic administration proposed by Farro, then an alternative strategic plan of the Institute's production centers can be designed directed to improve the strategic management of the human, material and financial resources of the Instituto Superior Tecnológico Público Tupac Amaru. The population considered was the teaching and administrative staff in a number of 67 people who, because they were so small, had to be of a census nature. For the data collection the techniques that were used were the interview, the observation; The method of data processing was classification, tabular and graphical representation for analysis. The main result through the analysis of the diagnosis shows the lack of administrative management documents, a strategic plan that encourages the optimal management of resources and new productive activities.

# ÍNDICE

	Página
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>11</b>
1.1. Ubicación de la institución	11
1.2. Identificación de la problemática	11
1.3. Problema objeto de investigación e interrogantes	14
1.4. Justificación e Importancia del Trabajo	15
1.5. Limitaciones de la Investigación	15
1.6. Objetivos de la Investigación	16
1.6.1. Objetivo General	16
1.6.2. Objetivos Específicos	16
1.7. Hipótesis de la Investigación	16
1.7.1. Hipótesis General	16
1.7.2. Hipótesis Específicas	16
1.8. Variables de la Investigación	17
1.8.1. Variable Independiente	17
1.8.2. Variables Dependientes	17
1.8.3. Indicadores	17
1.9. Metodología	17
1.9.1. Tipo de investigación	17
1.9.2. Método	18
1.9.3. Nivel de Investigación	18
1.9.4. Enfoque de la Investigación	18
1.9.5. Alcance de la Investigación	19
1.9.6. Diseño de la Investigación	19
1.10. Población y Muestra	19
1.10.1. Descripción de la población	19
1.10.2. Muestra	19
1.11. Técnica e instrumentos de colecta de datos	19
1.11.1. Técnica de Análisis Documental	20
1.11.2. Fuentes	20
1.11.3. Observación	20

<b>Capitulo II</b>	<b>21</b>
2.1. Bases Teóricas	21
2.1.1. La Planificación Estratégica	21
2.1.2. Los actores	21
2.1.3. El Proyecto Institucional	22
2.1.4. La Planificación	23
2.1.5. Estrategia y Táctica	24
2.1.6. El Diagnostico	25
2.1.7. Pasos de la Planificación Estratégica	27
2.2. Definición de Gestión Administrativa	32
2.3. Gestión Educativa	34
2.3.1. Gestión Educativa como manejo de recursos humanos	34
2.3.2. Administración Educativa	35
2.4. Planificación Administrativa	37
2.5. Instrumentos de Gestión DS N° 09-2005-ED	37
2.5.1. Proyecto de Desarrollo Institucional	37
2.5.2. Reglamento Institucional	39
2.5.3. Plan Anual de Trabajo	39
2.5.4. Informe de Gestión Anual	40
2.6. Antecedentes del Problema	40
<b>Capitulo III</b>	<b>44</b>
3.1. Diagnóstico y Propuesta	44
3.1.1. El presupuesto del instituto y los centros generadores de recursos	44
3.1.2. Análisis del presupuesto del instituto	44
3.1.3. Financiamiento	45
3.1.4. El presupuesto del Instituto Superior Túpac Amaru cusco	46
3.1.5. Ingresos por fuentes de financiamiento	47
3.1.6. Los centros de producción del ISTP Túpac Amaru	52
3.1.7. Nivel de uso y capacidad ociosa de la infraestructura, equipos, maquinarias y herramientas	53
3.1.8. Diagnóstico de centros de producción de bienes y prestación de servicios del Instituto	55
3.1.8.1. Ciclo básico tecnológico	55
3.1.8.2. Centro de certificación y operatividad vehicular (CECOVE)	58

3.1.8.3. Hotel Escuela	60
3.1.8.4. Mecánica de Producción	61
3.2. Propuesta	63
3.2.1. Síntesis de la problemática	63
3.2.2. Fundamentos teóricos de la propuesta	65
3.2.2.1. Fundamento de carácter filosófico	65
3.2.2.2. Fundamento de carácter pedagógico	67
3.2.2.3. Fundamento de carácter social	67
3.2.2.4. Fundamento de carácter administrativo	68
3.2.2.5. Fundamento de carácter legal	68
3.2.2.6. Fundamento de carácter económico-financiero	68
3.2.3. Características de la propuesta	69
3.2.4. Novedad de la propuesta	69
3.2.5. Lineamientos para la elaboración del plan estratégico referencial	70
<b>Conclusiones</b>	<b>80</b>
<b>Recomendaciones y Sugerencias</b>	<b>81</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>82</b>
<b>Anexos</b>	<b>84</b>

## INTRODUCCIÓN

Atravesamos en la actualidad un proceso acelerado de innovación científica tecnológica el cual determina que la sociedad vaya cambiando en todos sus niveles aparecen nuevas tendencias que marcan el desempeño de la economía y de la sociedad, surgen nuevos paradigmas.

Se dice que para disminuir la brecha que separa a los países que pretenden salir de su situación de atraso deben realizar inversiones sustitutivas, sobre todo el desarrollo del capital humano. A esta realidad no es ajena el Instituto Superior Tecnológico Público "Túpac Amaru" en la cual no se cuenta con laboratorios, bibliotecas etc. debidamente implementados.

Se puede manifestar que el Centro Básico Tecnológico (CBT). Recién se está implementado, todavía no cuenta con local propio, designado por el Instituto.

El hotel escuela no cuenta con un plan de marketing, convenios interinstitucionales, alianzas estratégicas, y todavía no están operando a su máxima capacidad en forma constante.

El taller de Mecánica de Producción no cuenta con implementación física, falta capacitación a sus docentes en temas de gestión, elaboración de proyectos de inversión, etc. No cuenta con Planes Estratégicos, programas de desarrollo y proyectos de producción - CECOVE: El Centro de Conformidad Vehicular aparte de que tiene problemas legales, también adolece de un plan de marketing no realiza convenios interinstitucionales etc.

Los institutos tanto públicos como privados vienen afrontando problemas de diversos tipos y de todo orden, las que podemos resumir.

Escasos recursos financieros. El presupuesto otorgado por el gobierno central a los Institutos Superiores se deteriora cada año, y el presupuesto asignado a sector educación representa el 3,1% del presupuesto de la república. En otros países este porcentaje es mayor Chile 21%, Colombia 21%, Venezuela 34%, Brasil 26%.

La escasez de recursos financieros determina la existencia de laboratorios, bibliotecas, centros de producción etc. mal implementados, profesores y personal administrativo mal remunerado, aspectos determinantes para que el instituto no esté cumpliendo óptimamente con sus objetivos.



Frente a esta situación los recursos directamente recaudado que son los ingresos captados por la institución que representa el 100% del presupuesto total, contribuye lógicamente en la atención de las obligaciones de la institución ante el recorte sistemático de los recursos del Gobierno Central.

Entonces la necesidad de que el Instituto, genere, administre, gerencia y asesore unidades productivas surgidas en la misma Institución, las mismas que algunos de ellas hace algún tiempo ya vienen funcionando y son: CBT, El Hotel Escuela y CECOVE.

Se entiende que las funciones del Instituto son: La formación profesional, la investigación, la proyección social y la creación de bienes y servicios, estas unidades productivas en el Instituto pueden permitir cumplir de mejor manera con los objetivos.

El problema principal que atraviesa "El I.S.T.P. Túpac Amaru del Cusco es que no Cuenta con un Plan Estratégico apropiado para el manejo de centros de producción", y el servicio que se presta no es eficiente.

La marcha de la Gestión de los centros de producción de bienes y servicios del I.S.T.P. Túpac Amaru - Cusco, en la generación de recursos propios es cada vez más creciente, lo cual hace necesario estudiarlos, tomando en cuenta los criterios de la evaluación privada y social de proyectos, para que en base a los logros, deficiencias y limitaciones encontradas, proponer lineamientos alternativos para su repotenciación y permitir que el Instituto pueda cumplir de mejor manera con los objetivos. Para el desarrollo de la investigación se utilizan instrumentos metodológicos adecuados y ciertas teorías sobre capital humano, plan estratégico, así como de evaluación de proyectos como los más convenientes a efectos de evaluar estos centros.

Se constata que los recursos que se le asignan al Instituto son insuficientes, el cien por ciento se destina al pago de las bajas remuneraciones de los docentes, y de algunos del personal administrativo y de servicio. De mantenerse esta situación la calidad de la educación se irá deteriorando mucho más y la crisis institucional también se agravará, por lo que se hace necesario que el Instituto vea la forma de agenciarse de mayores recursos propios para lo cual es necesario hacer un diagnóstico de los actuales centros generadores de recursos propios para corregir sus deficiencias en la gestión, aprovechar sus

potencialidades y posibilitar que el Instituto pueda cumplir de mejor manera con los objetivos.

El objeto de la investigación es la gestión de los centros generadores de recursos propios y el presente trabajo plantea claramente el desarrollo de ésta actividad dentro del campo de la Planeación Estratégica que coadyuvan al mejoramiento de la generación de recursos propios, consolidación académica en la formación tecnológica de nuestros estudiantes en el quehacer productivo.

El trabajo consta de 3 capítulos: en el primero se desarrollan los aspectos metodológicos, en el segundo las bases teóricas sobre el que se sustenta el trabajo, en el tercero se realiza un análisis del presupuesto, un diagnóstico de los centros generadores de recursos, y se desarrollará un Plan Estratégico alternativo de desarrollo de estos centros.

# **CAPITULO PRIMERO**

## **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

### **1.1. UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El ISTP Túpac Amaru está ubicado en la Av. Prolongación Cusco s/n del distrito de San Sebastián, provincia del Cusco y región del Cusco.

También se puede manifestar que en los últimos años, el Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco ha recibido ayuda de diferentes Organizaciones, como del Proyecto CIPCYT, AECI, La Unión Europea y el BID el Programa marco de Formación Profesional Tecnológica y Pedagógica en el Perú (FORTE-PE), habiendo ingresado a un nuevo escenario educativo del novísimo Modelo de Formación Profesional Tecnológica en el país, mediante la Programación Curricular Modular en el caso del ISTTA con las Carreras Profesionales de Administración de Servicios en Hostelería, Guía Oficial de Turismo. Electrotecnia Industrial, Mecánica de Producción y Enfermería.

Actualmente, el ISTP Túpac Amaru del Cusco funciona con diez Carreras Profesionales como son Contabilidad, Computación e Informática, Guía Oficial de Turismo, Administración de Servicios en Hostelería, Electrotecnia Industrial, Electrónica, Mecánica de Producción. Mecánica Automotriz, Enfermería Técnica y Técnicas en Laboratorio Clínico; todas a partir del 2007 bajo el Sistema de Formación Tecnológica por competencias, llamada también Sistema Modular. Otorga al egresado el título de Técnico Profesional.

Para todo esto, cuenta con Área Administrativa, ejecutora como simple recaudadora de ingresos por Recursos Directamente Recaudados y como simple ejecutora de gastos en base a normas regulativas de la Ley General de Presupuesto con escasos indicios de gestión estratégica.

### **1.2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Asistimos en la actualidad a un proceso acelerado de innovación científica tecnológica el cual determina que la sociedad vaya cambiando en todos sus niveles, aparecen nuevas tendencias que marcan el desempeño de la economía y de la sociedad, surgen nuevos paradigmas. Se dice que la brecha que separa a los países pobres y ricos tiende a crecer, en consecuencia los países que

pretendan salir de su situación de atraso deben realizar inversiones sustantivas, sobre todo en el desarrollo de capital humano. A esta realidad no es ajena el instituto, institución en la cual en vez de existir mejoras en la calidad educativa ésta se ha venido deteriorando paulatinamente, no sólo como producto de los escasos recursos que le asignan, sino también por la falta de vinculación entre el instituto y aparato productivo, la ausencia de relación entre teoría y práctica, y la incapacidad:

De algunos directivos del instituto por generar recursos que puedan hacer frente a esta problemática.

Los institutos tanto públicos como privados vienen afrontando problemas de diversos tipos y de todo orden, las que en forma resumida son los siguientes:

1. Falta de recursos financieros, el presupuesto otorgado por el Gobierno central a los Institutos públicos se deteriora cada año, y los ingresos de los institutos privados que son provenientes de la matrícula de los alumnos son también escasos por los altos índices de deserción que se presentan. El Dr. Santiago Agurto C. Dice al respecto: "El presupuesto de las universidades estatales representa el 0,5% del PBI; 3,1% del presupuesto de la República; 16,8% del presupuesto del sector educación. En otros países éste porcentaje es mayor: Chile 21% Colombia 21% Venezuela 34% y Brasil 26%. Los pocos recursos que se asignan son continuamente recortados y disminuidos, con lo que se comprueba de que a los gobiernos no les interesa el mejoramiento de la educación superior, por eso no toman en cuenta a los Institutos y no consideran prioritario su funcionamiento por lo que los Institutos se desvalorizan cada vez más, en realidad toda la educación en general y se desmerece el rol que le toca desempeñar en el desarrollo del país.
2. Frente a esta situación los recursos directamente recaudados, que son los ingresos captados por la institución, así como los diferentes pagos por tasas educacionales, derechos de matrícula, certificaciones, grados y títulos, exámenes, así como por derechos de admisión, utilidades por la producción de bienes y prestación de servicios, igualmente los recursos provenientes de convenios interinstitucionales y los recursos por derechos de garantía y diversos contratos; contribuyen lógicamente en la atención de obligaciones

académicas de la institución ante el recorte sistemático de los recursos del Gobierno Central. En efecto en el año 2005, los recursos directamente recaudados por los centros de producción fueron S/. 365,055 los que constituyen un 28% del presupuesto de la Institución.

3. La escasez de recursos financieros determina la existencia de laboratorios, bibliotecas, centros de producción, etc., mal implementados, profesores y personal administrados mal remunerados, aspectos que son determinantes para que el instituto no esté cumpliendo con sus funciones básicas que son: la formación profesional, la investigación científica, la proyección social, y la producción y prestación de servicios. La educación que se está brindando no es de calidad, el mayor número de egresados no está siendo capacitado convenientemente para desempeñar eficientemente las funciones y competencias que le demandan subida profesional.
  
4. Entonces surge la necesidad de que el instituto genere, administre, gerencia y asesore empresas surgidas en el mismo instituto, las mismas que desde hace algún tiempo ya viene funcionando.
  - Hotel Escuela
  - Carrera Profesional de Mecánica
  - CBT
  
5. Estos centros tienen una serie de problemas, por lo que existe la necesidad de realizar una evaluación integral de actividades empresariales que realizan los puntos de vista de la evaluación privada y social de proyectos.
  
6. Entendiéndose de que las funciones del instituto son: la formación profesional, la investigación científica, la proyección social y la creación de bienes y servicios; estas empresas surgidas en el instituto pueden permitir cumplir eficazmente con estas funciones.
  
7. Según Antonio Aguirre no existe una sintonía adecuada entre estos institutos y la empresa en el Perú; ello se constata con lo siguiente:
  - a) La oferta y la demanda de profesionales no converge.

- b) La investigación no está suficientemente vinculada a temas que ataquen a la empresa peruana,
- c) El diseño curricular de las carreras profesionales de los institutos no recoge suficientemente un criterio empresarial.

### **1.3. PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN E INTERROGANTES**

La interrogante central o el Problema objeto de investigación que trataremos de dar respuesta con el presente trabajo es la siguiente:

¿En qué medida los Centros de Producción del Instituto Superior Tecnológico Público (I.S.T.P.) Túpac Amaru contribuyen en la generación de recursos propios para que el instituto cumpla con sus objetivos, qué criterios privados y sociales se tomaron en cuenta para su diseño, implementación y puesta en funcionamiento?

**Y las interrogantes específicas son:**

- 1) ¿Se consideraron para el diseño, funcionamiento e implementación de los Centros de Producción del instituto criterios privados de la elaboración de proyectos?
  - a) Viabilidad comercial
  - b) Viabilidad técnica
  - c) Viabilidad legal
  - d) Viabilidad de gestión
  - e) Viabilidad financiera.
  
- 2) ¿Se consideraron en el diseño implementación y puesta en funcionamiento de centros de producción los criterios sociales de la elaboración de proyectos? Como son:
  - a) Continuidad de la justificación
  - b) Eficiencia
  - c) Efectividad
  - d) Efectos e impactos
  - e) Experiencia adquirida con el proyecto

### **Para que sigan en funcionamiento los Centros de Producción del Instituto.**

¿Es posible diseñar una metodología adecuada para evaluar los centros de producción y de ser así qué elementos se deberían considerar?

¿Se producen bienes y servicios que son escasos en el mercado y se están optimizando los beneficios sociales a los centros de producción del instituto Túpac Amaru?

¿Es posible elaborar un Plan Estratégico de los centros de producción y si fuera así, qué acciones concretas se deben desarrollar para mejorar sus desempeños?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

La presente investigación permite evaluar en qué situación se encuentran los Centros de Producción del instituto y si es factible que éste pueda crear unidades productivas que provean de ingresos y sean estos centros donde los alumnos puedan aplicar sus conocimientos aprendidos en la teoría. Es importante además porque permitirá:

- a) Proponer lineamientos alternativos para el desarrollo de una metodología adecuada para evaluar los Centros de Producción, que hasta el momento no han sido evaluados.
- b) Formular bases para el diseño de un plan de generación de recursos alternativos.
- c) Detectar las causas de las deficiencias que se presentan en los Centros Generadores de Recursos Propios.
- d) Proponer lineamientos para un mejor control y seguimiento de los Centros de Producción del Instituto.
- e) Determinar en qué áreas privilegiar la enseñanza, y la capacitación a los trabajadores de los Centros de Producción.

#### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación, tiene algunas limitaciones en cuanto se refiere al acceso a la información, por tratarse el estudio que carece de antecedentes.

Escases de información de investigaciones anteriores sobre el tema de estudio.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Plan Estratégico alternativo de los centros de producción del Instituto Superior Tecnológico Público Túpac Amaru, desarrollando una metodología que considere los aspectos sociales y privados, así como proponer mejoras en la gestión y el manejo empresarial para que el Instituto pueda cumplir con sus objetivos de: formación profesional, investigación científica, proyección social y producción de bienes y servicios.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar y detectar las principales deficiencias, fallas y limitaciones que se presentan en estos centros de producción para proponer lineamientos para el desarrollo de un Plan Estratégico alternativo.

Formular criterios para el desarrollo de una evaluación de estos centros de producción que considere los puntos de vista de la evaluación social y privada de proyectos.

Proponer lineamientos alternativos para la estructuración de estos centros de producción acordes con las teorías administrativas y económicas.

## **1.7. HIPÓTESIS DE LA INESTIGACIÓN**

### **1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Si se toma en cuenta los aspectos relacionados a la planeación estratégica propuesta por Francisco Farro entonces se podría diseñar un Plan Estratégico alternativo de los centros de producción del Instituto que contribuirá a la generación de mayores ingresos propios.

### **1.7.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

Si se analizan y se detectan las deficiencias, fallas y limitaciones que se presentan en estos centros de producción, con la propuesta de lineamientos para el desarrollo de un Plan Estratégico alternativo, mejoraría la gestión administrativa y económica.

Con la Formulación de criterios para el desarrollo de una evaluación de estos centros de producción que considere los puntos de vista de la evaluación social y privada de proyectos, permitiría viabilizar el proyecto.



Con la Propuesta de lineamientos alternativos para la estructuración de estos centros de producción acordes con las teorías administrativas y económicas, permitirá el desarrollo adecuado del proyecto.

## **1.8. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

- Centros de producción

### **1.8.2. VARIABLES DEPENDIENTES**

- Generación de recursos económicos

### **1.8.3. INDICADORES**

- Niveles de producción
- Niveles de ingresos económicos
- Calidad académico
- Magnitud de implementación

## **1.9. METODOLOGÍA**

### **1.9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es de tipo Descriptivo, analítico y propositivo, porque ha descrito el proceso de un diagnóstico situacional, diseñando una propuesta específica como es el Plan Estratégico alternativo de los centros de producción Institucional y cuyo procedimiento ha sido:

01     x

01 = Diagnóstico sobre la gestión de los centros generadores de recursos propios del Instituto

X = Propuesta.

El diagnóstico permitió identificar la situación actual de los centros generadores de recursos propios del Instituto.

La propuesta implicó el diseño de un Plan Estratégico alternativo de los centros de producción Institucional.

### **1.9.2. MÉTODO**

Se utilizó en lo fundamental el método hipotético-Inductivo, porque se parte del conocimiento existente, que son las teorías sobre: Empresa, la agencia, del servidor, y del capital humano. A partir de ellas se formulan hipótesis que al operacionalizarlas permiten obtener variables y de éstas los indicadores que, nos permiten construir técnicas e instrumentos de recolección de datos, con lo que pasaremos a la fase de contrastación, para luego obtener nuevos conocimientos que permitan validar la teoría, conocer una realidad concreta, sacar conclusiones y proponer algunas recomendaciones.

### **1.9.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un nivel no experimental, puesto que no se manipularán deliberadamente la variable Independiente, con carácter Descriptiva, Correlacional y Explicativo.

- a. Es Descriptiva.-** Es considerada descriptiva porque busca precisar las características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a estudio.
- b. Es Correlacional.-** Es considerada correlacional porque busca la relación de Causa – Efecto y tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, con lo cual podemos responder preguntas formuladas dentro de nuestra investigación.
- c. Es Explicativa.-** Se le considera explicativa porque está dirigida a responder las causas de los eventos físicos o sociales dentro de la investigación realizada, con lo cual podremos responder el porqué de lo que sucede.

### **1.9.4. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Corresponde la investigación a un enfoque cuantitativo, puesto que la investigación trata de probar la hipótesis, para cuyo efecto se van a proceder a recoger datos y proceder a las evaluación estadísticas respectivas.

### **1.9.5. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN**

El nivel o alcance de la investigación será el descriptivo explicativo, puesto que en primer lugar, pretende presentar a las variables de estudio tal y como se encuentran en la realidad.

### **1.9.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental, en vista de que no se manipulará la variable independiente, sola se observará tal como se encuentra en la realidad.

## **1.10. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **1.10.1. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población ha sido pequeña y se ha considerado al total del personal directivo, jerárquico, docentes del CBT, administrativo del hotel escuela y de servicio de la población determinada.

#### **POBLACIÓN**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DIRECTIVOS Y JERÁRQUICO</b>	<b>PERSONAL DOCENTE</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CANTIDAD</b>	10	42	15	68

### **1.10.2. MUESTRA**

La muestra se consideró al 100% de la población por lo que, la técnica estadística tiene carácter censal y es de tipo no probabilística por cuanto no se utilizó la estadística.

### **1.11. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DATOS**

Las más importantes técnicas de colecta de datos fueron las entrevistas dirigidas a las autoridades y directivos del instituto, así como la propia observación directa y participante en algunos de estos Centros. Se utilizó además la observación documentada, las entrevistas a Especialistas y la lista de cotejos.

### **1.11.1. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTAL**

Consistió en la verificación y el examen de toda la documentación administrativa y la documentación contable, el análisis de los Estados Financieros de los últimos tres años. Cuyo instrumento ha sido la guía de análisis documentario con sus respectivas categorías.

### **1.11.2. FUENTES**

Oficina de Administración del Instituto, centros de producción, biblioteca etc.

### **1.11.3. OBSERVACIÓN**

Consistió en la observación de todos los procesos productivos y rutas de las gestiones documentarias a nivel de gestión y contable. Cuyo instrumento ha sido la guía de observación con su respectivo instructivo.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. BASES TEORICAS**

En el presente estudio que se desarrolla a continuación; tratamos desde un inicio descubrir la importancia de la relación entre el Instituto y la investigación, el surgimiento y desarrollo de los centros generadores de recursos propios, así como las teorías y técnicas en que se respalda el trabajo.

##### **2.1.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRETEGICA**

El concepto planificación estratégica aparece por primera vez en un trabajo de Chandler (1962), donde se define como: "Un procedimiento formal para adoptar decisiones que involucran objetivos generales de la organización y que afectan su futuro. Este procedimiento parte de la fijación de tales objetivos para preguntarse sobre la posición actual de la organización y se desarrolla alrededor de elementos claves como insumos, orientación de la dirección, entorno, evaluación y selección de estrategias, planificación, implementación y control" (Hermida et al., 1990)

El primer paso es detenernos a reflexionar sobre el concepto de actor que subyace y que tiene cada uno de los miembros de la organización que intervendrán en la planificación estratégica.

Es también necesario revisar cual es el tipo de relación que éstos actores mantienen con el contexto y en la estructura social en que se desenvuelven.

##### **2.1.2. LOS ACTORES**

Se puede definir a los actores sociales como "sujetos colectivos que controlan recursos de poder (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, recursos económicos etc.) suficientes como para influir en forma determinante sobre los acontecimientos que nos interesan o afectan".

Quienes trabajan y apuestan a las organizaciones comunitarias piensan que ellas son actores capaces de lograr transformaciones en el microambiente en donde desarrollan su accionar. Si se pensara que las acciones de los actores

están totalmente condicionadas por elementos externos sobre los que no se puede influir, no tendría ningún sentido el trabajo cotidiano en las organizaciones.

### **2.1.3. EL PROYECTO INSTITUCIONAL**

Otro aspecto significativo a profundizar a la hora de prever las relaciones que se establecen entre la organización y los otros actores es su propio proyecto institucional.

Lo afirma Certo S. (1996) toda organización tiene una imagen de sí misma y de lo que quisiera llegar a ser. Esta autoimagen generalmente se concreta en un proyecto institucional más o menos definido y compartido con los miembros que la integran.

La representación que la organización comunitaria tiene de sí misma orienta la acción y el destino organizacional. Siempre esta autoimagen se refiere a la razón de ser de la organización, a como sus miembros visualizan su acción en el presente y en el futuro.

Representa tanto las presiones sociales externas (como influye en ella el macro ambiente) y a los objetivos personales de las mujeres y hombres que integran la organización. De algún modo, esta imagen también refleja la vida organizacional, en ella se explican en gran medida sus logros y fracasos.

Revisar y repensar el proyecto institucional en un proceso de planificación estratégica, permite poner de relieve aspectos de la naturaleza y características de la organización y evaluar la viabilidad de su propuesta.

Comparar el proyecto institucional con otros elementos que estamos analizando permite probar que tan consistente y factible es esa propuesta. Permite reflexionar sobre las acciones a realizar, las posibilidades de cambio real a producir y que vías de acción utilizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone dice Carlos C. 1995).

Toda organización se sustenta en un proyecto institucional y elabora continuamente proyectos de acción.

El proyecto institucional también requiere una planificación para su realización y la definición de objetivos, metas y programas. Estos últimos representan distintos grados de concreción y subdivisión en la práctica del proyecto originario. Para su realización, el proyecto institucional también necesita:

Una planificación, y definición de objetivos, metas y programas.

Tengamos en cuenta que los programas siempre se sostienen en un proyecto institucional que les da origen, aunque se propongan distintas metas.

El proyecto institucional debe ser explícito y compartido por todos los miembros de la organización. La participación en la definición del proyecto institucional es fundamental puesto que hace posible la identificación y el compromiso de cada uno de los que trabajan en él.

En la formación de la autoimagen en las Organizaciones Comunitarias, juegan un rol vital los principios que motivan a sus miembros. Estos principios generales están plasmados en los estatutos o reglamentos internos.

#### **2.1.4. LA PLANIFICACIÓN**

Así como ha sido importante reflexionar sobre la concepción y caracterización de actor, contexto y proyecto institucional, antes de iniciar una planificación estratégica es también necesario acordar sobre lo que entenderemos por planificación.

Planificar dice es "prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones", dice Ander Egg (2001).

#### **Analicemos los elementos de esta definición:**

##### **PREVEER**

Implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

##### **RACIONALMENTE**

Implica hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

##### **ACCIÓN**

Hablamos aquí de los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

##### **RECURSOS**

Son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización.

## **OBJETIVOS**

Son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

## **TRANSFORMACIONES**

Los cambios, el futuro deseado en cuanto construcción de una situación mejor. Siguiendo algunos conceptos desarrollados por Ander Egg, se puede decir también que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones.

Conocer la realidad presupone hacer un diagnóstico. Es reducir la incertidumbre a partir de lograr información, analizar e interpretar esa realidad.

El diagnóstico sienta la base para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas.

### **2.1.5. ESTRATEGIA Y TÁCTICA**

Finalmente es necesario acordar sobre el significado que se dará a los términos táctica y estrategia.

Originalmente el término estrategia ha sido tomado del ámbito militar.

Pero pensado desde la problemática de las organizaciones comunitarias, se puede afirmar que:

La estrategia como lo afirma Andrews K. (1976) es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización.

Por otra parte puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Las tácticas son acciones parciales, forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo.

Hay distintos tipos de estrategias, de desarrollo, de negociación, de alianzas, de poder, etc.



## **¿QUE ES UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

Hasta este momento hemos presentado y recuperado algunos conceptos básicos que nos ayudan a comprender la planificación estratégica.

Según Thompson (2000) la planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él. La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en el.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

### **2.1.6. EL DIAGNOSTICO**

Sabemos que la vida de cada organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización lo dice Bower (1995).

La etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización está inserta.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

El diagnóstico es un proceso continuo, dinámico, que debe actualizarse permanentemente.

Veamos un ejemplo: el caso de un comedor para niños. Cuando se hizo el relevamiento se detectaron 500 niños pero cuando llegaron los recursos, éstos ya eran 850.

¿Qué pasó? En el diagnóstico anterior a la acción no se tuvo en cuenta una serie de variables, nacimientos, inmigración, emigración, tiempos burocráticos, difusión de la información acerca del comedor, nuevos papas desocupados, etc.

### **En síntesis podemos decir que la finalidad del diagnóstico es:**

Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.

Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización, Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.

- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar Información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.
- Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización.
- No se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización comunitaria.

### **Por otro lado:**

El diagnóstico está orientado por el proyecto institucional.

Es decir, el tipo de objetivos perseguidos por cada organización hará que el análisis de situación se ocupe de ciertos aspectos o problemas en particular y no de otros.

Por ejemplo: organizaciones populares que tienen objetivos productivos o que pretenden ser fuente de trabajo para los asociados deben considerar la evolución del mercado de trabajo y, entre otras cosas, las demandas de capacitación que deberán satisfacer para posicionarse convenientemente en dicho mercado. También deberían analizar las políticas económicas en tanto contemplan o no un tratamiento especial para el sector de la pequeña y mediana producción.

Ahora bien: ¿Cómo hacemos un diagnóstico? ¿Cuál sería el proceso adecuado para realizar un diagnóstico?

¿La administración estratégica sirve igual de bien tanto para las organizaciones grandes como para las pequeñas?

Usted debe de esperar que una organización grande con cientos o miles de empleados e incluso con un emporio de accionistas, se beneficie de la administración estratégica y de la planeación.

Pero qué hay de las pequeñas organizaciones, que sus cuentas de más de la mitad de sus empleados han crecido en los años recientes. Un análisis de muchos estudios, encontró que la planeación estratégica es apropiada no solo para las grandes organizaciones, organizaciones con menos de 100 empleados se pueden beneficiar también.

### **2.1.7. PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

¿Cuándo es un buen momento para comenzar el proceso de administración estratégica? Cuando la organización es tocada por una crisis.

**Los cinco pasos de la Administración Estratégica según David Fred (2000) son:**

- Establecer la misión y la visión
- Establecer la gran estrategia
- Formular los planes estratégicos
- Llevar a cabo los planes estratégicos
- Mantener el control estratégico

## **Paso 1. Establecer la misión y la visión.**

Características de una buena declaración de la misión: la misión es el propósito de la organización o el propósito de existir, por ejemplo el propósito de nuestra empresa es lograr que las empresas que son nuestros clientes lleguen a tener una excelente imagen a través de nuestros productos publicitarios.

La declaración de la misión responde alguna de las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros mayores productos o servicios?

¿En qué áreas geográficas competimos?

¿Cuál es nuestra tecnología básica?

¿Cuál es nuestro comité para los objetivos económicos?

¿Cuáles son nuestras creencias básicas, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas?

¿Cuáles son nuestras mayores fortalezas y ventajas competitivas?

¿Cuáles son nuestras responsabilidades públicas y que imagen debemos de proyectar?

¿Cuál es nuestra actitud frente a nuestros empleados?

Características de una buena declaración de buena visión: La visión de una organización es una meta a largo plazo describiendo lo que la organización quiere ser. Esto es expresado en una declaración de visión, que describe la dirección a largo plazo de la organización. Una visión de transformación debe de contestar "sí" a las siguientes preguntas:

¿La dirección clarifica el propósito de la organización?

¿La dirección inspira entusiasmo al comité?

¿La dirección es claramente articulada y entendida?

¿La dirección es ambiciosa?

## **Paso 2 Establecer la gran estrategia.**

El siguiente paso es traducir el contenido de la misión y la visión en una gran estrategia. Una gran estrategia explica como la misión de la organización tiene que ser cumplida, las tres grandes estrategias comunes son:

- Crecer
- Estabilidad

- Defensa

La estrategia de crecer es la gran estrategia que envuelve la expansión, en ventas, en el mercado, en el número de empleados, el número de clientes.

La estrategia de la Estabilidad es la gran estrategia que envuelve el cambio pequeño o significativo. Las compañías deben decidir entre no cambiar o la estrategia de cambiar un poco.

La estrategia de la defensa. Es la estrategia que envuelve la reducción de los esfuerzos de la organización.

### **Paso 3. Formular los planes estratégicos.**

La gran estrategia debe de ser traducida en planes estratégicos más específicos, que deben de determinar las metas a largo plazo de la organización de 1 a 5 años.

La formulación de las Estrategias es el proceso de escoger entre diferentes estrategias y alternas entre ellas para el beneficio de la organización. Debido a que el proceso de formular estrategias es muy importante, este lleva mucho tiempo.

### **Paso 4. Llevas a cabo los planes estratégicos.**

Poner los planes estratégicos en marcha es la implementación estratégica. Si la planeación estratégica no es efectiva debe de ser traducida en planes de bajo nivel, esto significa que los altos directivos necesitan chequear los bloqueos en la estructura de la organización y ver si las personas adecuadas y el control adecuado de los sistemas están disponibles.

### **Paso 5. Mantener el control estratégico.**

El control estratégico consiste de la ejecución del monitoreo de la estrategia y hacer ajustes si es necesario. Para mantener los planes estratégicos en monitoreo, los administradores necesitan sistemas de control para monitorear el proceso y llevar a cabo una acción correctiva, temprana y rápida cuando las cosas se empiezan a poner mal.

### **Para mantener los planes estratégicos Bryan Barry (1999) sugiere:**

- Contratar personal idóneo

- Mantener el plan simple
- Mantenerse concentrado
- Mantenerse en movimiento

**Dos maneras de herramientas de planeación estratégica son:**

- El análisis SWOT
- El pronóstico

**Análisis SWOT**

El análisis SWOT también es conocido como un análisis de la situación, que es una búsqueda por las fortalezas, las debilidades, las oportunidades, y las amenazas que afectan la organización. Un análisis SWOT debe de proveer un entendimiento realístico de la organización en los ambientes internos y externos, para poder formular mejores estrategias para buscar la misión de la organización.

- Fortalezas: Lo interno importa
- Debilidades: Lo interno importa
- Oportunidades: Lo externo importa
- Amenazas: Lo externo importa

El análisis SWOT es dividida en 2 partes, lo interno importa y lo externo importa.

**Lo interno importa.** Análisis de las fortalezas y debilidades internas.

Las fortalezas organizacionales son las capacidades que le dan a la organización capacidades especiales y ventajas competitivas en ejecutar estrategias en busca de la misión de la organización.

Las debilidades de la organización son las desventajas que obstaculizan una organización en ejecutar estrategias en búsqueda de su misión.

**Lo externo importa.** Análisis de las oportunidades y amenazas externas.

Las oportunidades de la organización son los factores ambientales que la organización puede explotar para la ventaja competitiva.

Las amenazas de la organización son los factores ambientales que obstaculizan una organización que alcanza una ventaja competitiva

## **Pronostico: Prediciendo el Futuro.**

### **Un pronóstico, es una visión proyectada del futuro.**

Dos tipos de pronóstico son el análisis de la tendencia y la planificación de urgencia.

El análisis de tendencia es una extensión hipotética de a más allá de la serie de acontecimientos en el futuro.

La Planificación de urgencia también conocida como el escenario de planificación y el escenario de análisis, es la creación de condiciones futuras hipotéticas pero igualmente probables alternativas.

Las cuatro estrategias competitivas de Porter (1987) profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard "Michael Porter" es simplemente el estrategia más importante trabajando actualmente y tal vez de todos los tiempos.

Las cuatro estrategias competitivas de Porter son:

- Costo de la dirección
- Diferenciación
- Costo de la concentración
- Concentración de la diferenciación

Costo de la dirección: Mantener los costos y precios bajos para un mercado ancho.

El costo de la dirección es mantener los costos y la esencia de los precios de un producto o servicio contra los competidores para el mercado.

Diferenciación. Ofrecer valor único y superior para un mercado ancho.

La diferenciación de un mercado es ofrecer productos y servicio que son únicos que tienen un valor único

Costo de la concentración. Mantener los costos y precios bajos para un mercado estrecho.

La estrategia del costo de concentración es mantener los costos y la esencia de los precios de un producto o servicio para alcanzar un mercado estrecho.

Concentración de la diferenciación. Ofrecer una estrategia única y un valor superior para un mercado estrecho.

La estrategia de la concentración de la diferenciación es ofrecer productos o servicios que son únicos y superiores en valor comparados con los competidores para alcanzar un mercado estrecho.

## **2.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El Diccionario enciclopédico GRAN PLAZA Y JAMES ILUSTRADO señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La Gestión Administrativa es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, Ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa estos son:

En otra concepción gestión es definida como un conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Entendida así la gestión es dinámica y flexible, no pierde el horizonte ni olvida la realidad, diferencia el operar del gestionar- por que opera lo que existe, está establecido y se ha definido y gestiona lo que quiere lograr en el tiempo mediante un proceso que se conduce, creando las condiciones para ello - Por esta razón un buen enfoque de gestión requiere ser holístico.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del Latín ADMINISTRATINNIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringido de carácter idiomático, realizada, atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas , por ejemplo FAYOL -autor muy trascendente definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en proveer , organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar los hombres. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en equipos de individuos se cumple eficientemente los objetivos específicos, en efecto podemos manifestar que el capital humano es el insumo más importante en todas las actividades programadas por el Instituto.

**PLANEACIÓN:** Planificar implica que los gerentes piensan con la antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y



que no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos.

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

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

**CONTROL:** es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. Según George Terry que la administración pone en orden los esfuerzos en situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud; la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines: de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la Unidad Productiva - Institución Privada. En este sentido se puede manifestar que la planeación estratégica es muy importante aplicar dentro de los centros

generadores de recursos propios en el Instituto puesto que es un instrumento muy importante de la administración.

## **2.3. GESTIÓN EDUCATIVA**

### **2.3.1. GESTIÓN EDUCATIVA COMO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS**

Es importante enfatizar, que hay quienes entienden por gestión al manejo de recursos humanos y, tratar de gestión educativa, dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes.

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica concepto de gestión que se maneja en el presente estudio. Gestión como creación de las condiciones para el futuro educativo que queremos lograr se concrete. Esto significa : que se debe tener un proyecto que se quiera lograr, que se seleccione a las personas que se consideran capaces para realizarlo (directivos), docentes y administrativos); y se programen y ejecuten acciones para ir concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan; que se modifiquen organizaciones inadecuadas y se cambien normas, procesos, procedimientos y disposiciones obsoletos que se identifiquen así al ser supervisados y cotejados con la realidad y con el proyecto que se quiere construir, finalmente que se generen recursos de su sector, sean tomados por otros sectores como Economía, Ministerio de la Presidencia y últimamente de la Mujer.

En el caso peruano es importante señalar un problema: la gestión educativa desde 1980 hasta el presente, en leyes y disposiciones gubernamentales ha reducido lo educativo a lo escolar hasta hacerlos sinónimos. Ha eliminado la gestión educativa lo extra, escolar, la actividad física, los medios de comunicación, etc. Abandonando la visión del sistema educativo que involucraba a todo ello. Esta "Insularidad" ha empobrecido lo educativo, le hizo perder perspectiva y lo desvinculó de temas que le son intrínsecos par el desarrollo de la persona como ser-humano y ciudadano tales como: medio ambiente, paz, derechos humanos, libertad de expresión y democracia. Actualmente hay un esfuerzo en el Ministerio de Educación, en el trabajo de la elaboración del marco de los enfoques curriculares para recuperar estos. No ocurre lo mismo en la gestión del ámbito extra escolar.

También hay quienes postulan que para la transformación de la Gestión Educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la

educación, así como de orden analítico y metodológico. La Educación, dice, "Deben organizarse como entidad productiva y deben tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la Producción". (Sánchez -1997) Ellos se proponen adoptar como principios de la gestión educativa los siguientes: El conocimiento, como principal recurso productor de riqueza y como factor estratégico en el nuevo orden de competencia internacional.

La concepción de la organización como un sistema abierto al aprendizaje.

El desarrollo de "habilidades gerenciales". La visión, la comunicación, la motivación, la negociación, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

- La gestión centrada en los beneficiarios. Las estructuras participativas de comunicación horizontal que privilegien la creatividad y el compromiso colectivo de los agentes educativos.
- El mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con el propósito de brindar servicios de la totalidad que atiendan las demandas también cambiantes de los beneficiarios.
- El desarrollo del personal a través de la calificación creciente ajustada a las necesidades de la organización.
- La cooperación - negociación como factor de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, el aprender el uso del entorno como medio principal para el desarrollo personal, el tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, el subordinar la acumulación del conocimiento al desarrollo de las competencias y el promover la construcción del propio aprendizaje.

### **2.3.2. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento estímulo, control supervisión y unificación de las energías humanas y materiales organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educación. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos acciones, técnicas y recursos

necesarios para lograr la máxima eficiencia, y eficacia en la ejecución de las actividades educativas (Calero-1995).

La administración de la educación consiste en diseñar, implantar y hacer funcionar un sistema eficiente de aprendizaje que responda a las características, necesidades, y aspiraciones de los alumnos, la sociedad y sus instituciones. Su éxito requiere responsabilidad de los directivos y operadores del sistema. Como proceso social permite:

- Fijar metas y objetivos.
- Establecer una organización con los medios adecuados para dichos logros.
- Aplicar normas que conduzca n la organización.

Articular los planes, proyectos y actividades consignados. Dinamizar un proceso de supervisión y control. Instituir una dirección programada. Sin embargo enfrentando la teoría administrativa a la realidad tan variada y variable, tenemos que reconocer que la administración educativa se ve afectada por diversas circunstancias y tendencias de la vida social, económica cultural, política y geográfica donde se opera, sus poderes condicionantes son altamente significativos.

Los avances científicos y tecnológicos, por igual, son condicionantes de la administración, exigen su paralela renovación. Las preocupaciones por la computación que vivimos exigen abandonar los sistemas tradicionales de administración en sus rubros de rentabilidad, comunicación, redacción, etc. Y más aún de enseñanza - aprendizaje.

Las realidades que caracterizan a cada región, zona, provincia o poblado deben ser atendidas por el administrador educativo Las normas, las técnicas y los procedimientos deben adecuarse a cada realidad como responsabilidad profesional.

Estos criterios no justifican de ningún modo la inoperancia administrativa o sus excesos y omisiones que se da en algunos Instituciones de nuestra Región. Todo lo contrario, su calidad y eficiencia tiene que ser medida en su adecuación. Tiene que ser creativa y no mecánica.

## **2.4. PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Las múltiples definiciones sobre planificación educativa permiten sintetizarla como el proceso de ordenamiento racional, y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente, los recursos existentes, a fin de lograr los objetivos educacionales.

Como proceso, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas que puede ser aplicado con algunas variantes en cualquier dimensión espacial o nivel institucional

La planificación educativa ha sido practicada a menudo, muy bien de manera rígida, vertical y aislada. Por ello, su contribución al servicio de las necesidades de la acción educativa ha, sido insuficiente. Con frecuencia, la planificación se ha limitado a proyectar requisitos para alcanzar metas cuantitativas y desembocar en ejercicios futuribles desvinculados de las demandas, interés y posibilidades de los protagonistas del acto educativo; incluso no siempre ha imaginado respuestas adecuadas a la limitación de recurso, ni reconocida y armonizada las autonomías en juego. Con frecuencia, igualmente, la planeación educativa se desvincula de las grandes tareas nacionales, ignora la historia y cultura nacional, escapa a los requerimientos de trabajo productivo y hace abstracciones de los objetivos y metas de la planeación nacional.

La planeación educativa debe ser un instrumento, eficaz y eficiente que posibilite el planeamiento de soluciones adecuadas a los problemas y necesidades de nuestro país para contribuir a su desarrollo.

## **2.5. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DS N° 09-2005-ED**

### **2.5.1. PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

El Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) es un, instrumento que ayuda a, conducir, el centro educativo de la manera más apropiada: para responder al reto planteado por los continuos cambios al futuro.

El PDI es parte de un propósito colectivo donde el director, los profesores y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarios en el centro educativo y se comprometen a realizarlos. Esta propuesta facilita el trabajo de director. (Ministerio de Educación 1996).

El PDI también se le denomina como Proyecto Educativo Institucional pues la gestión está estrechamente vinculada a un proyecto.

### **El Proyecto Educativo es un instrumento de gestión porque permite:**

- Explicitar los resultados, deseados, que orientan toda la acción del centro Educativo.
- Identificar las posibilidades y limitaciones, de la organización y de su entorno, las fortalezas y oportunidades así como las debilidades y amenazas.
- Articular los diferentes componentes de la organización.
- Definir las estrategias, y políticas.
- Secuenciar las acciones, y
- Supervisar los procesos.

Este instrumento da a la gestión finalidad, coherencia, articulación y secuencia".  
(Sánchez -1997)

Podemos afirmar que el Proyecto Educativo Institucional (PEÍ). Es un plan de desarrollo de un Centro Educativo, un conjunto de fines, objetivos, métodos, estructura administrativa organizativa que partiendo del SER, situación inicial, aspira llegar al DEBE SER o situación objetivo. Es la definición de líneas de acción realistas posibles de alcanzar en un tiempo determinado.

En cualquier parte donde exista una necesidad imperiosa de efectuar un cambio, una transformación de la realidad existente, allí donde alguien haya tomado la decisión de hacerlo, allí el origen de un PEI.

Países como - Francia, Venezuela, Chile y Colombia, desde hace dos décadas vienen sistematizado Proyectos Educativos Institucionales con resultados muy importantes para sus poblaciones.

Históricamente en Perú, fueron José Antonio Encinas, José Carlos Mariátegui y Germán Caro Ríos, décadas del 20, 30 y 60 respectivamente, los maestros que efectuaron propuestas coherentes de cambios en la educación nacional, logrando avanzar pasos muy significativos en las realidades en las cuales les correspondió actuar.

Por los años 70 la Reforma Educativa del General Velasco Alvarado, sistematizó experiencias anteriores estableciendo que tuvieron características del Proyecto Educativo Institucional, ahora, el Ministerio de Educación ha establecido mediante la R.M. N° 016-96-ED, la exigencia de cada centro Educativo cuente

con su PEÍ, porque mediante él es factible mejorar la calidad de la educación en un Centro Educativo involucrando en ello toda la comunidad educativa: Alumnos, Profesores, Padres de Familia y Población.

El PEÍ es útil porque nos permite construir, ejecutar y evaluar la Propuesta Pedagógica y la Propuesta de Gestión, tener respuestas concretas a las demandas más sentidas de la población, desarrollar procesos democráticos de participación y observar el impacto social que la Institución Educativa genera. Hoy en día de acuerdo al D.S. n° 09-MED-2005 se manifiesta "que el PEÍ es un instrumento de gestión a mediano plazo que se enmarca dentro los Proyecto Educativo Nacional y local. Orienta una gestión: autónoma, participativa y, transformadora de la Institución Educativa o programa integra las dimensiones pedagógicas, institucional, administrativa y de vinculación al entorno. Articula y valora la participación de la comunidad educativa en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa.

El PEÍ contiene la identidad de la Institución (Visión, Misión, Valores) el diagnóstico y el conocimiento de los estudiantes a los que atiende, propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

### **2.5.2. REGLAMENTO INTERNO (RI)**

Es un instrumento de gestión derivado del Proyecto que regula la organización y el funcionamiento integral (pedagógico, administrativo, institucional) de la Institución Educativa y de los distintos actores en el marco del Proyecto Educativo Institucional de otros instrumentos de planeación local y regional y de las normas legales vigentes. Establece pautas, criterios y procedimiento de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

### **2.5.3. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)**

Es un instrumento de gestión derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa y del Informe de Gestión Anual de la Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional, en actividades y tareas que se realizar en el año.

#### **2.5.4. INFORME DE GESTIÓN ANUAL**

Es el instrumento de gestión que se registra los logros, los avances, las dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo y aplicación del Reglamento Interno, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución y sirve de diagnóstico para el Plan Anual de Trabajo del año lectivo siguiente.

### **NORMAS ADMINISTRATIVAS**

#### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

La Institución Educativa, "primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado" (Ley General de Educación 28044- 2003), es una comunidad de aprendizaje y enseñanza, que presta el servicio educativo dentro del determinado nivel, modalidad, o ciclo del sistema. En ella se toman decisiones orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, siguiendo los lineamientos de política y normas nacionales, regionales, locales incorporados en su PEÍ.

"Tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración del PCC y en la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente. Se vincula con su entorno, está atenta a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo local". (D.S.N0 09-2005-ED).

#### **2.6. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Se sabe que una de las funciones básicas del Instituto es la investigación, pero en la actualidad sucede que los Institutos no están investigando en sentido riguroso. Mario Bunge dice al respecto "Los profesores universitarios de América Latina no investigan están aplastados por la tarea docente enseñan un número excesivo de horas, no les queda tiempo para estudiar aprender, cosas nuevas, estar al día y aportar nuevos conocimientos para que la enseñanza tenga calidad, hay que mejorar la calidad de la investigación".

La investigación científica en el País, en general están desvalorizados y restados de importancia, como consecuencia de la primacía, de una cultura rentista,



inmediatista y cortoplacista, que es propia de los países subdesarrollados, según Sota Nadal en el Perú "Lo intelectual y lo Académico son reputados como conceptos de escaso valor social, un barredor municipal es remunerado como un rector". Sabemos que la investigación es cara pero altamente rentable a mediano y largo plazo. El Dr. Mabres Rector de la Universidad Privada de Piura, decía: "Es conveniente que los profesores universitarios realicen y dirijan investigaciones científicas y tecnológicas aplicadas. Se dice que la investigación es cara, requiere equipamiento y personal calificado, así es, pero también es cierto que si la investigación se es de calidad, es rentable, produce altos beneficios que alcanzan a la sociedad y deben también producir utilidades para el investigador y su institución.

Los clientes y empresa que se den cuenta que es rentable financiar una investigación.

Las investigaciones que se realizan en las universidades tienen que estar presentes en las políticas de desarrollo nacional y deben repercutir en el desarrollo del país.

Hasta el momento esto no ocurre. En nuestro país no se han efectuado estudios sobre los impactos de la ciencia y tecnología sobre la economía nacional, puesto que los indicadores macro económicos que maneja el BCR se concluye que la producción no ha obedecido a una estrategia nacional de desarrollo basado en una política de desarrollo la ciencia y la tecnología. El DR. Alejandro Valdez dice una buena universidad requiere docentes calificados, investigadores y doctores formados por varios años de inversión; una planta de profesores a tiempo completo que trabajen en la generación y transmisión del conocimiento y en la atención metódica de los alumnos.

**Cuadro N° 1**

<b>PAÍS</b>	<b>INVESTIGADORES POR CADA MIL INTEGRANTES DE LA PEA</b>	<b>TOTAL</b>
Argentina	2.61	38.293
Chile	1.33	7,315
Colombia	0.45	7,664
Costa Rica	1.52	1,900

México	0.75	27,435
Perú	0.52	4,774
Uruguay	0.67	891

Fuente: Elaboración Propia

Ampliamente superados por investigadores de otros países, lo que nos indica que ha dado poco valor a la enseñanza de la investigación científica, que existe escasez de financiamiento, infraestructura y equipos- y que las investigaciones que llevan a cabo en las universidades sólo sirven para la graduación o titulación. Es necesario que las universidades reviertan esta situación formando e incentivando a los investigadores en proyectos que reporten beneficios económicos y sociales, es a esta labor a la que deben contribuir los centros de producción educación Superior (Institutos - Universidades).- La interacción entre las universidades e institutos y la empresa es una de las respuestas exigidas por la creciente competencia internacional en el campo de los negocios, el comercio y las finanzas nacionales e internacionales; por tanto, se debe dar respuesta a la necesidad de formación en gestión empresarial, tanto en competencias vinculadas con habilidades conocimientos de especialización, como también en competencias genéricas asociadas con comportamientos y conductas orientadas a fortalecer los valores establecidos por las instituciones.

El avance tecnológico alcanzado hasta el momento en especial el Internet y los medios de comunicación, han acortado las distancias, de tal forma que ahora nos podemos enterar de lo que sucede en cualquier parte de] mundo. Esta facilidad para acceder a esa cantidad de información implica que debemos estar capacitados para aprehender todo lo que recibimos. El problema radica no ya en la escasez de información, sino más bien en saber discernir lo verdaderamente útil y necesario.

Esta necesidad de capacitación para afrontar este panorama ha originado que las, distintas universidades e institutos superiores que orienten sus currículos hacia el desarrollo de actitudes empresariales en sus estudiantes entendiendo que su utilidad práctica permitirá que sus egresados se inserten en un mercado laboral altamente competitivo. Al respecto, el papel que la universidad es de suma importancia ya que formará y capacitará a profesionales que enfrentarán

un panorama completamente distinto al que existía hace poco. La globalización demanda de los nuevos profesionales con capacidades conducentes a la formación de sus propias empresas, además del dominio de las tecnologías que tengan a su disposición.

Desde los años 90 el Perú experimentó vertiginosos cambios, entre ellos en el educativo, estos cambios trajeron como consecuencia la aparición de nuevas universidades de institutos superiores que dieron preferencia a carreras orientadas a la creación de empresas. Este fenómeno a su vez originó la pronta respuesta de las universidades ya existentes, las cuales que entendieron la necesidad de correr paralelamente con los tiempos. Carreras profesionales como-negocios internacionales, administración de empresas y economía, empezaron a ganar las preferencias de los estudiantes que egresaron de secundaria. Ejemplos de esto constituyen La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, La Universidad Tecnológica del Perú UTP y la Universidad San Ignacio de Loyola USIL

Ahora las universidades nacionales e institutos nacionales pretenden recuperar su condición de centros de estudio. La sana competencia se da en los claustros universitarios, en la investigación y en la difusión de nuevos temas que apuntan a la formación de profesionales capacitados para insertarse en el cambiante y difícil mercado laboral. Existiendo la necesidad de una estrecha ligazón entre universidad institutos superiores y empresas.

## **CAPITULO TERCERO**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA**

##### **3.1.1. EL PRESUPUESTO DEL INSTITUTO Y LOS CENTROS GENERADORES DE RECURSOS**

En el capítulo que desarrollamos a continuación hacemos en principio un análisis del presupuesto del instituto en los últimos años para mostrar la importancia que va adquiriendo la captación de los recursos propios, frente al recorte sistemático de los recursos ordinarios provenientes del Tesoro Público y luego hacemos un diagnóstico de los principales Centros de producción de nuestro instituto

##### **3.1.2. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DEL INSTITUTO**

En la actualidad en todo el sistema de educación peruana se van dando cambios acelerados su crecimiento ha sido explosivo y sin ninguna planificación previa. La planificación en los Institutos es virtualmente inexistente en institutos nacionales y privados, ello no significa que los institutos dejen de elaborar sus planes operativos o estratégicos sin embargo tales planes de desarrollo institucional resultan siendo meramente rituales solo indicativos y formales solo un inventario de buenas intenciones y siempre terminan archivados. El hecho es que se han creado muchos institutos superiores por razones políticas y económicas más no porque correspondan a las necesidades del desarrollo del país.

Los institutos para cumplir con sus fines y objetivos frente a la comunidad requieren de recursos que ahora son escasos. Para los institutos públicos en las últimas décadas los gobiernos han dictado una serie de medidas de austeridad y han efectuado recortes presupuestales importantes hechos que ha afectado el desarrollo institucional a partir de 1997 se ha puesto en marcha el presupuesto funcional programático con la finalidad de optimizar los recursos del estado y mejorar la calidad del gasto.

### 3.1.3. FINANCIAMIENTO

Se sabe que el financiamiento de los institutos superiores tiene como marco legal la constitución y la ley este financiamiento cuenta con tres fuentes de ingresos principales los que son provenientes de:

- a) **EL ESTADO.-** Mediante presupuestos anuales (recursos ordinarios) leyes y disposiciones especiales, donaciones y exoneraciones de impuestos, solo cubre los sueldos y salarios de los trabajadores nombrados y algunos contratados.
- b) **EL INSTITUTO.-** Mediante el cobro de tasas educativas, producción de bienes y servicios, cursos extraordinarios.  
Y otros los que vienen a constituir los recursos directamente recaudados.
- c) **LA SOCIEDAD.-** Retribución de los egresados del instituto ayuda de las instituciones y donaciones de personas naturales y jurídicas.

En resumen de acuerdo a Canal R. María El Instituto tiene que considerar dos tipos de presupuesto:

- 1) En que realmente necesita ( El INSTITUTO)
- 2) El que tienen que ejecutar cada año los institutos entre las cuales se incluye Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru; realizan grandes esfuerzos para tratar de cumplir con sus propósitos.

Pareciera que la educación no es prioridad para los gobiernos de turno por tanto es de esperar que los recursos económicos sean cada vez menores para la educación pública entonces el reto de los institutos es hacer un uso de los recursos propios lo que obliga a trabajar en función de lograr resultados con rentabilidad social y empresarial además de preocuparse por obtener recursos propios gerenciando adecuadamente los centros de producción. El instituto tiene que alcanzar metas y objetivos estableciendo planes que articulen sus maneras específicas de actuar, es decir, la formación, profesional la investigación científica, la proyección social y la producción de bienes y servicios para ello se requiere potenciar los laboratorios, gabinetes, promover la investigación:

potenciar la actividad de producción de bienes y prestación de servicios, poniendo énfasis especial en la relación instituto-empresa.

Para lograr todo esto se requiere obviamente mayor presupuesto con normas flexibles para su ejecución y que se aperturen mayores posibilidades para la captación de los recursos directamente recaudados. Es necesario que los gobiernos entiendan que no habrá cambios ni desarrollo en la economía si no existe una mejora sustancial en la educación, en todos sus niveles; por tanto existe la necesidad de que se asignen mayores recursos para la educación y para el sistema de educación superiores.

#### **3.1.4. EL PRESUPUESTO DEL INSTITUTO SUPERIOR TUPAC AMARU CUSCO**

El presupuesto del ISTP Túpac Amaru, como parte de la estructura del estado constituye un instrumento de gestión institucional, determina la estructura de ingresos y gastos los que deben estar en armonía con los alcances establecidos en los lineamientos de política institucional y bases de desarrollo institucional así como de los planes de desarrollo donde deben estar consignadas la misión, los propósitos así como los principales objetivos con sus respectivos horizontes temporales la aprobación de los presupuestos se autoriza por resolución del titular del pliego que es el CONEI del instituto dichos presupuestos se remiten a la Dirección Regional de Educación dentro de los plazos establecidos.

El proceso presupuestario en el instituto se realiza en cumplimiento a las disposiciones y normas legales vigentes en cada fecha de programación y formulación del presupuesto de cada ejercicio.

**CUADRO N°02**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL INSTITUTO 2003-2004-2005 POR**  
**FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO EJECUTADO</b>	<b>EVOLUCION RESPECTO AL AÑO ANTERIOR</b>	<b>EVOLUCION ACUMULADA RESPECTO AL AÑO 2005</b>
2000	542,727.33	9.6	9.60
2001	600,992.67	1.00	8.75
2002	594,840.43	10.00	0.37
2003	540,606.66	5.90	5.57
2004	574,396.01	37.00	41.02
2005	919,080.17	36.00	169.5
2006	1`437,294.24	54.10	566.90

**Presupuestado más obras Gov. Regional**

Fuente: Oficina de administrado

En el cuadro anterior se tiene el presupuesto de ingresos del instituto, se observa en este periodo de 07 años que existe un incremento de los recursos directamente recaudados que va del 10 al 62 %, lo cual es un indicador de la importancia que está cobrando en la actualidad la obtención de recursos propios por parte de los institutos frente a la continua desatención y a los recortes presupuestales por parte del gobierno.

**3.1.5. INGRESOS POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Se sabe que la estimación de los ingresos es como sigue

**a) LOS RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS**

Comprende los ingresos generados por entidades públicas y administradas directamente por estas entre las cuales se pueden mencionar las rentas de la propiedad, las tasas, la venta de bienes y prestación de servicios. Esta estimación puede ser reajustada de acuerdo al comportamiento historio de los ingresos por la variación del precio de los servicios que presta el instituto.

## **b) DONACIONES Y TRANSFERENCIAS**

Comprende los recursos financieros no reembolsables provenientes de agencias internacionales de desarrollo, gobiernos Institucionales y organismos internacionales, así como de personas naturales o jurídicas; incluye el rendimiento financiero y el diferencial cambiario. No se cuenta con presupuesto de apertura pues esta se incluye en el transcurso del año.

## **c) ESTRUCTURA DE EGRESOS**

Una vez diseñada la estructura funcional programática del pliego se establecen las correspondientes cadena de gato, así como las fuentes de financiamiento la cadena de gasto es la codificación que consigna la categoría del gasto, el grupo genérico del gasto la modalidad de aplicación y la específica del gasto; así mismo a cada gasto se le dota de la asignación de recursos especificando el monto y la fuente de financiamiento.

El ISTP Túpac Amaru durante las fases de la programación y formulación, sujeta a la previsión de los gastos de la siguiente manera.

- En el caso de los recursos directamente recaudados, estos coadyuvan al financiamiento, de acuerdo a las prioridades que establezca el CONEI.

Es así que con los recursos generados se debe priorizar el pago de planillas de algunos del personal contratado de servicio y administrativo.

En cuanto a bienes y servicios la programación del gasto debe garantizar fundamentalmente la cobertura de los costos por tarifas de servicio públicos (luz, agua, teléfono) la atención de racionamiento, costo de combustibles y lubricantes, y demás asignaciones que establezca el CONEI.



**CUADRO N°3**  
**PRESUPUESTO SIN CONSIDERAR LAS ACTIVIDADES DE HOTEL**  
**ESCUELA, CENTRO DE IDIOMAS, CBT Y PRO JOVEN**

4.2.0	SALDO DE BALANCE	8.300.00
4.2.1.	Saldo de ejercicios anteriores	8.300.0
INSTITUTO SUPERIOFRDTBCNOLOGICO PUBLICO		725.323.00
<b>"TUPAC AMARU"</b>		
SECTOR	: 02 MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA	
PLIEGO	: 107 REGIÓN INKA	
DIR. REC.	: DIRECICÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN	
U.EJECUTOR	: 100 EDUCACIÓN DEL CUSCO	
SUB. PROGR.	: 0078 SUPERIOR NO UNIVERSITARIA	
I.S.T.	: TUPAC AMARU DEL CUSCO	
<b>PRESUPUESTO DE</b>	<b>INGRESOS PARA EL AÑO 2005</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PARTIDA</b>		
1.0.0	INGRESOS CORRIENTES	
1.2.0	TASAS	
1.2.3	DE EDUCACIÓN	510.625.00
1.2.3.001	Carné	19.500.00
1.2.3.002	Derechos de examen de admisión	220.400.00
1.2.3.003	Grados, títulos, constancias y	50.500.00
1.2.3.005	Registros y actas	300.00
1.2.3.009	Matriculas	197.600.00
1.2.3.010	Convalidaciones	3.500.00
1.2.3.011	Traslado	1.725.00
1.2.3.015	Educacionales	14.750.00
1.2.3.099	Otros	2.350.00
1.4.6.	VENTA DE BIENES	22.600.00
1.4.6.	Venta de bases (bases)	3.150.00
1.4.6.011	Venta de libros, folletos, boletines	17.950.00
1.4.6.	Otros	1.500.00
1.5.0.	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	53.343.00
1.5.0.099	Otros (CECOVE)	53.343.00
1.5.4.	DE RECREACIÓN EDUCACIÓN Y	117.000.00
1.5.4.004	Cursos	
1.5.4.099	Servicios de capacitación	5.000.00
1.5.4.099	Otros (Internet, juegos recreativos)	112.000.00
1.5.5.	DE SALUD	2.000.00
1.5.5.001	Atención Medica	1.800.00
1.5.5.002	Atención dental	200.00
1.5.6.	OTROS	1.500.00
1.5.6.024	Fotografía digital	1.500,00
1.6.0.	RENTAS DE LA PROPIEDAD	
1.6.1.	DE LA PROPIEDAD REAL	9.995.00 _j
1.6.1.004	Alquiler de inmuebles	6,500.00
1.6.1.005	Alquiler de muebles	3.455.00

**CUADRO N°4**  
**PRESUPUESTO GENERAL**

<b>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO</b>		
<b>"TUPAC AMARU"</b>		
SECTOR	: 02 MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA	
PLIEGO	: 107 REGIÓN INKA	
DIR. REC.	: DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN	
U.EJECUTOR	: 100 EDUCACIÓN DEL CUSCO	
SUB. PROGR.	: 0078 SUPERIOR NO UNIVERSITARIA	
I.S.T.	: TUPAC AMARU DEL CUSCO	
PRESUPUESTO	INGRESOS PARA EL AÑO 2005	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	TOTAL
PARTIDA		
1.0.0	INGRESOS CORRIENTES	
1.2.0	TASAS	
1.2.3	DE EDUCACIÓN	510.625.00
1.2.3.001	Carné	19.500.00
1.2.3.002	Derechos de examen de admisión	220.400.00
1.2.3.003	Grado título, constancias y certificados	50.500.00
1.2.3.005	Registros y actas	300.00
1.2.3.009	Matriculas	197.600.00
1.2.3.010	Convalidaciones	3.500.00
1.2.3.011	Traslado	1.725.00
1.2.3.015	Educacionales	14.750.00
1.2.3.099	Otros	2.350.00
1.4.6.	VENTA DE BIENES	22.600.00
1.4.6.009	Venta de bases (bases)	3.150.00
1.4.6.011	Venta de libros folletos, boletines	17.950.00
1.4.6.099	Otros	1.500.00
1.5.0	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	365.055.00
1.5.3.009	Otros (CECOVE, hotel escuela, centro idiomas CBT)	5.055.00
1.5.4.	DE RECREACIÓN EDUCACIÓN Y CULTURA	328.000.00
1.5.4.004	Cursos	
1.5.4.009	Servicios de capacitación (pro joven)	216.000.00
1.5.4.099	Otros (internet, juegos recreativos)	112.000.00
1.5.5	DE SALUD	2.000.0
1.5.5.001	Atención Medica	1.800.00
1.5.5.002	Atención dental	200.00
1.5.6.	OTROS	1.500.00
1.5.6.024	Fotografía digital	1.500.00
1.6.0.	RENTAS DE LA PROPIEDAD	
1.6.1.	DE LA PROPIEDAD REAL	9.955.00
1.6.1.004	Alquiler de inmuebles	6.500.00
1.6.1.005	Alquiler de muebles	3.455.00
4.2.0	SALDO DE BALANCE	8.300.00
4.2.1.	Saldo de ejercicios anteriores	8.300,00
	TOTAL	1.248.035.00

### CUADRO N° 5

<b>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO</b> <b>"TUPAC AMARU"</b>		
SECTOR	: 27 MINISTERIO DE LA REPÚBLICA	
PLIEGO	: 446 REGIÓN INKA	
DIR. REC.	: DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN	
U.EJECUTOR	: 029 EDUCACIÓN DEL CUSCO	
SUB. PROGR.	: 0078 SUPERIOR NO UNIVERSITARIA	
I.S.T.	: TUPAC AMARU DEL CUSCO	
<b>PRESUPUESTO DE EGRESOS PARA EL AÑO 2005</b>		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	TOTAL
PARTIDA		
5	<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>838.725.00</b>
5.3.	Bienes de servicio	
5.3.11	Aplicaciones directas	
5.3.11.20	Viáticos y asignaciones	25.500.00
5.3.11.22.	Vestuario	17.300.00
5.3.11.23	Combustible y lubricante	5.630.00
5.3.11.24	Alimentos del personal	27.650.00
5.3.11.27	Servicios no personales	75.900.00
5.3.11.28	Propinas	9.450.00
5.3.11.29	Materiales de construcción	67.550.00
5.3.11.30	Bienes de consumo	293.720.00
5.3.11.32	Pasaje y gastos de transporte	1.650.00
5.3.11.36	Tarifas de servicios generales	15.425.00
5.3.11.38	Seguros	
5.3.11.39	Otros servicios de terceros	295.700.00
5.3.11.44	Impuestos y multas	1.500.00
5.3.11.71	Gastos de ejercicio anterior	1.750.00
6	<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>409.310.00</b>
6.5.	Inversiones	177.490.00
6.5.11	Aplicaciones directas	
6.5.11.29	Materiales de construcción	172.620.00
6.5.11.30	Bienes de consumo	1.250.00
6.5.11.39	Otros servicios de terceros	3.620.00
6.5.11.50	Servicios de terc. Obras contrata	
6.5.11.51	Equipamiento y materiales duraderos	231.820.00
	<b>TOTAL</b>	<b>1.248.035.00</b>

### **3.1.6. LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN DE ISTP TUPAC AMARU**

#### **a) Centros de producción de Bienes Económicos**

- Carrera Profesional de Mecánica de Producción.

#### **b) Centros de prestación de servicios.**

- Ciclo Básico Tecnológico (CBT)
- Hotel escuela
- Certificación de vehículos (CECOVE)

Los centros de producción de Bienes y Prestación d servicios funcionan con estricta sujeción a su respectivo reglamento, el que es aprobado por el CONEI, con la opinión favorable del Personal Responsable de los Centros Económicos y de Prestación de Servicios

Las actividades empresariales de producción de bienes y servicios bajo la forma de empresas de derecho privado o de empresas de economía mixta, creados con la aprobación de CONEI, a propuesta de los Responsables de los Diferentes Centros de Producción de Bienes Económicos y Prestación de Servicios, las cuales gozan de autonomía administrativa (Estatutos de los Centros Productivos, tienen o no sus propios estatutos)

El CPPS es el órgano encargado de formular las políticas, objetivos y lineamientos generales de los Centros de Producción, de coordinar y compatibilizar los planes y programas de estos centros; de supervisar, evaluar y controlar la gestión de los mismos y de opinar sobre la conversión de un centro en empresa. Las formas de organización empresarial están dadas a través de empresas de derecho privado y de economía mixta

## CUADRO N° 6

### CLASIFICACIÓN DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN DEL INSTITUTO

CENTROS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	A	B	C	D	E
Carrera Profesional de Mecánica de Producción	X	X	X	X	X
Hotel Escuela	X	X	X	X	X
SERVICIOS EDUCATIVOS					
Centro de idiomas			X		X
Ciclo Básico Tecnológico (CBT)			X		

Fuente Instituto, Administración

#### Leyenda:

- a) Producción de bienes
- b) Comercialización
- c) Servicios
- d) Investigación
- e) Capacitación

#### 3.1.7. NIVEL DE USO Y CAPACIDAD OCIOSA DE LA INFRAESTRUCTURA, EQUIPOS, MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS.

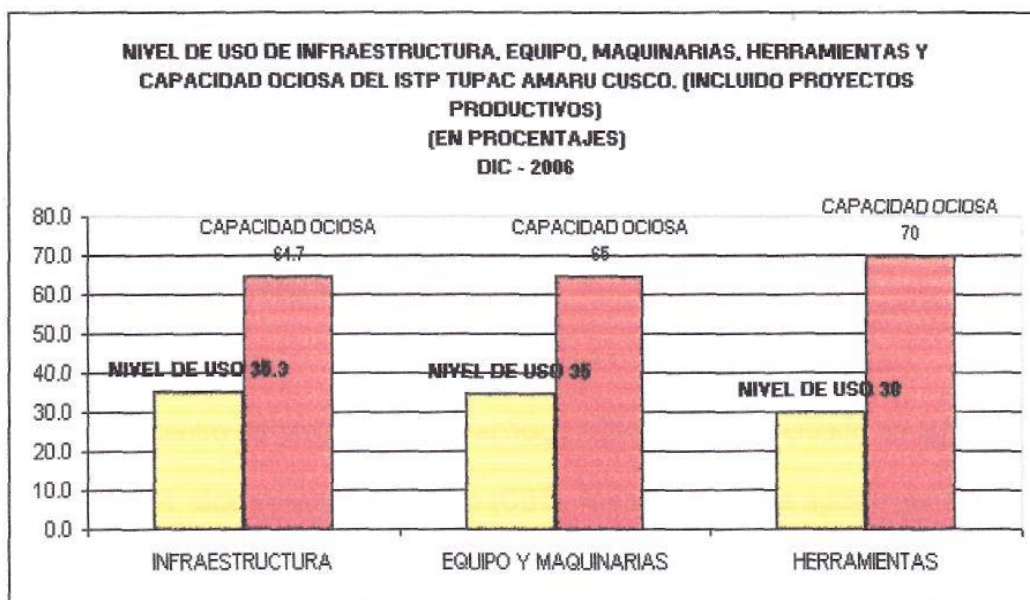
Para la aplicación de un Plan Estratégico a los centros productivos de la Institución que van a generar importantes ingresos a nuestra organización educativa ha sido muy necesario establecer los niveles de uso y capacidad ociosa de la infraestructura, equipos, maquinarias y herramientas de nuestra institución, para tal efecto debemos aclarar primero que la infraestructura involucra las capacidades que tienen las aulas, talleres, laboratorios, oficinas, hotel escuela etc.; los quipos, maquinarias y herramientas involucran toda la capacidad instalada que cuenta nuestra institución para la formación académica y para actividades productivas que coadyuvan en la formación científica, tecnológica y humanística de nuestros estudiantes.

Para tal concepto hemos estructurado capacidades de uso y capacidades ociosas en diferentes turnos permitidos a realizar actividades académicas y

productivas según la Dirección Regional de Educación y el Ministerio de Educación.

Según el análisis documentario, en la actualidad en nuestra institución solamente funciona el turno de la mañana de 8:00 AM a 1:00 PM con 10 carreras profesionales y al 2006 con 926 estudiantes, 65 docentes 22 administrativos y 13 personal de servicio y seguridad; en tal sentido su nivel de uso en este turno es de 88% y una capacidad ociosa del 12%. En el turno de la tarde que debería funcionar de 1:00 a 6:00 PM el nivel de uso es del 4.3% mostrando una capacidad ociosa del 95.4% de su capacidad plena. En el turno nocturno que debería funcionar de 6-.30 AM 10:00 PM el nivel de uso es de un 3% y una capacidad ociosa del 97%.

**CUADRO Nº 7**



FUENTE: Analisis Documentario  
Ofina: Administracion  
Jefaturas de Departamento

### **3.1.8. DIAGNOSTICO DE CENTROS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL ISTP TA**

Se sabe que la finalidad principal de las Unidades de producción de bienes y prestación de servicios es la de complementar la tarea académica, desarrollando la investigación en la proyección social, así como las prácticas pre-profesionales.

Además deben de constituirse en fuentes generadoras de recursos económicos complementarios. Se considera en actualidad de que es necesario reorientar el funcionamiento de estas unidades económicas, para ello se debe realizar una evaluación integral económica, social y su incidencia de rentabilidad económica de esta unidad puesto que nos permitirá conocer el impacto en el desarrollo interno del instituto. Estas unidades se agrupan, de acuerdo al tipo de actividad que realiza en:

#### **3.1.8.1. CICLO BÁSICO TECNOLÓGICO**

Es un centro de producción de servicios educativos. Fue creado en agosto del 2004, ciclo básico tecnológico (CBT). A partir del 27 de agosto del 2004 empieza a operar legalmente y tiene como finalidad la de: ofertar a los egresados de secundaria ingreso directo al instituto, de acuerdo a un ranking de notas; así como brindar, un nivel de preparación óptima para que puedan afrontar con éxito los exámenes de admisión a los diferentes Institutos.

Es considerado como una de las unidades de enseñanza más importante. Tienen los siguientes objetivos

#### **Objetivo general**

Lograr una mayor integración entre instituto y la comunidad atendiendo a los requerimientos esta última.

#### **Objetivos específicos**

Desarrollar aptitudes y crear actitudes académicas en los estudiantes brindar a los egresados de educación secundaria una preparación óptima que les permitan la elección de una carrera profesional por vocación rendimiento.

Constituirá una mejor preparación de todos aquellos postulantes que aspiren a convertirse en estudiantes del instituto a través de una sólida y efectiva enseñanza

### **Estructura orgánica**

El CBT tiene como responsable de un coordinador y dos auxiliares administrativos, académicos y de control los que son nombrados por el CONEI bajo la dirección del coordinador están los auxiliares diaria (A,B,C). se cuenta con personal administrativo con docentes del instituto de las diferentes categorías y con personal extra del instituto.

Actualmente el CBT ofrece un ciclo regular y uno intensivo, debiendo considerar que está sujeto a una calendarización coordinada con el CONEI del ISTP TA que es la dependencia establece los cronogramas para los concursos de admisión en coordinación con la DREC - Cusco el dictado de clases tiene una duración de 16 semanas por cada ciclo regular y 10 semanas por ciclo intensivo, que lleva a cabo normalmente a inicios del mes de enero y finaliza en el mes de marzo.

**CUADRO N°8  
PERSONAL DEL CBT**

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>Numero</b>
Coordinador	01
<b>DOCENTES</b>	
Instituto	19
Extra institutos	15
<b>ADMINISTRATIVO</b>	
Secretaria	01
Auxiliar administrativo	01
Servicio de limpieza	05
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>

**Fuente: Administración del ISTPTA**



## ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL CBT

El CBT de la competencia que se sufre por parte de las academias de preparación preuniversitaria, ha logrado aceptación por parte de la comunidad; ella se manifieste el siguiente cuadro:

Se observa que el número de alumnos es creciente, lo cual significa que está llegando a tener aceptación por parte de la población, razón por la cual el CBT se constituye en estos años en una de las primeras generadoras de recursos propios.

**CUADRO N°8**  
**ALUMNOS MATRICULADOS EN EL CBT EN EL AÑO 2001**

GRUPO POR ÁREA	NUMERO POR GRUPOS	TOTAL		CBI		CBU-I		CBU-II	
		N	%	N	%	N	%	N	%
TOTAL	30	8267	100	2379	100	3173	100	2724	100
A	13	2603	31.59	773	32.49	1014	32.00	825	30.31
B	7	2466	29.79	670	28.54	958	30.17	829	31.42
C	4	1630	19.69	452	19.00	645	20.31	533	19.56
		1568	18.94	475	19.97	556	17.51	537	19.71

**Fuente: Administración ISTPTA**

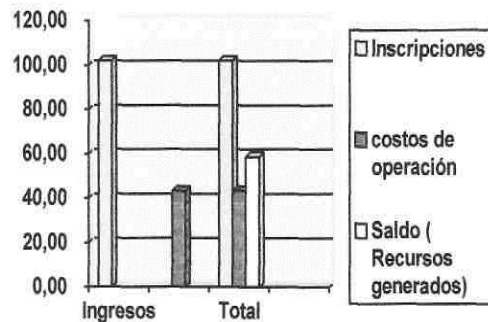
Del cuadro anterior podemos inferir que, el grupo A; que corresponde a las carreras de turismo, es el que mayor población estudiantil acoge. El que tiene menos acogida es el grupo C, que corresponde las carreras de mecánica y electrónica.

**CUADRO N°9**  
**PRESUPUESTO 2005**

CONCEPTOS	INGRESOS	EGRESOS	TOTAL
Inscripciones Costos de operación	102.000	43.380	102.000 43.380
Saldo (Recursos generados)			58.620

:Fuente: Administración del ISTPTA

Grafico N°2



Según este cuadro el CBT aportó al instituto en el año 2005 la cantidad de más de 100,000 soles, de estos casi la mitad se destinaron a los gastos, cuyo componente mayor es el pago los docentes, que un 60% son profesores de instituto.

Otra de virtudes es que da ocupación a un importante sector de la institución, aproximadamente entre 20 a 30 por ciclo siendo un buen complemento a los reducidos sueldos de los docentes del instituto.

### OFICINA PERMANENTE DE ADMISIÓN

Todo el proceso de admisión debe ser gestionado por una comisión permanente de admisión reestructurada en su forma y filosofía tanto.

A pesar de ser un centro que genera importantes recursos para la universidad, que lo coloca en un segundo lugar, por ser una fuente importante de generación de recursos como se consiguen a continuación:

#### 3.1.8.2. CENTRO DE CERTIFICACIÓN Y OPERATIVIDAD VEHICULAR (CECOVE)

El instituto ISTPTA en el marco de los "Lineamientos de política institucional y bases generales para el desarrollo institucional 19 ...- 2005" puso al servicio del publico el centro de certificación y operatividad de vehículos "CECOVE" como una respuesta a las necesidades que demandan las empresas de servicio de transporte público y carga de la región.

### **Objetivo general**

Promover la integración entre el instituto y las empresas del servicio de transporte, generando ingresos para mejorar el nivel de servicios que se brinda al estudiante.

### **Objetivo específico**

Otorgar la certificación y operatividad de los vehículos de pasajeros y carga de servicio público.

Integrar la práctica con la teoría dentro de la formación profesional del estudiante.

Capacitar en temas de la especialidad y de gestión a los docentes de la carrera profesional

### **Estructura orgánica**

El CECOVE tiene como responsable un docente de la carrera profesional de mecánica automotriz quien es el responsable de certificar la operatividad de los vehículos, dos docentes auxiliares, dos responsables de laboratorio, los que son nombrados por el CONEI.

**CUADRO Nº 10 CECOVE**

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>NUMERO</b>
CONEI	10
RESPOSABLE DE LA CERTIFICACION	01
<b>DOCENTES</b>	
De la carrera profesional	02
Ayudantes	02
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

### **Análisis de la demanda de CECOVE**

Actualmente en la región existe sólo dos instituciones SENATI y el ISTPTA autorizadas para certificar la operatividad de los vehículos por lo cual se puede manifestar que la demanda en estos momentos esa forma ascendente, atendiendo un promedio de 25 vehículos por mes.

**Cuadro N° 11**  
**PRESUPUESTO CECOVE 2005**

CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS	TOTAL
Pago por Tarifas establecidas De 300 vehículos por año Gastos de operatividad	100.00.	30.000	100.000 30.000
Saldo recursos generados			70.000

Según este cuadro CECOVE aportó al instituto 100 000 soles en el año 2005, de estos un 30% se destina los gastos cuyo componente mayor es el pago a los docentes que en su totalidad son docentes del instituto.

### **3.1.8.3. HOTEL ESCUELA**

El ISTPTA en el marco de los "lineamientos de política institucional y bases generales para el desarrollo institucional" al servicio del público "Hotel Escuela" como una respuesta a las necesidades de formación integral a los estudiantes. Este hotel fue creado mediante un convenio entre el instituto y el banco interamericano de desarrollo "BID" a través de este hotel escuela se ofrece una capacitación integral a los estudiantes uniendo las prácticas con la teoría, así como también el instituto se dedica a generar ingresos propios para poder cubrir una parte de las necesidades institucionales.

#### **Objetivo general**

Mejorar los niveles de educación y formación profesional de los estudiantes de GOT, ASH, CO, CI, del ISTPTA manteniendo actualizada la oferta formativa de estas carreras profesionales en concordancia con los requerimientos del mercado laboral, así como generar recursos propios para ser sostenible en el tiempo los Objetivos específicos

- Coadyuvar en la formación teórico-práctico y aplicar a los estudiantes de las carreras técnicas de ASH y GOT mediante su capacitación práctica, realizados en las instalaciones del hotel escuela.
- Generar ingresos propios mediante la capacitación de turistas locales y extranjeros para su auto-sostenimiento.

- Crear nuevas fuentes de trabajo a través de la capacitación de mano de obra directa e indirecta en el área de influencia del proyecto.
- Contribuir a satisfacer la demanda creciente brindando un excelente servicio a precios competitivos y una parte de la demanda insatisfecha.

### **Estructura orgánica**

#### **Cuadro N° 12**

#### **HOTEL ESCUELA**

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>NUMERO</b>
CONEI	10
ADMINISTRACIÓN	01
PERSONAL DE PLANTA	12
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

#### **Análisis de la demanda**

Puesto que el hotel escuela Túpac Amaru brindará servicios de consumo directo en el ramo de hospedaje y restaurante, se toma como criterios para la determinación de sus demandas, el flujo turístico, que arriba a la ciudad del Cusco , el promedio de permanencia ante estos mismos en la zona y el número de alimentos requeridos para estos puntos.

Se asume a sus redes que una parte de la demanda total será captada por el restaurante del hotel escuela, en función a las personas alojadas.

#### **CUADRO N° 13**

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>CONCEPTOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
Captación de servicios Egresos	123 312,00	55 471,00
<b>TOTAL</b>	<b>123 312,00</b>	<b>55 471,00</b>
<b>RECURSOS GENERADOS</b>	<b>67 841,00</b>	

#### **3.1.8.4. Mecánica de producción**

Las actividades de producción industrial del ISTPTA se centra en las actividades productivas de las carreras tecnológicas caso específico en la carrera profesional de mecánica de producción, el que fabricó mobiliario escolar desde el año de 1980 a 1983, época desde la cual no ha realizado esta actividad, excepto en el año 2006 produjo 500 carpetas, para el instituto, a la fecha contando con mayor implementación en infraestructura, maquinarias y personal capacitado, estamos en condiciones de implementar un trayecto de inversión mediante el cual se podría aprovechar las ventajas comparativas de producción industrial para lograr objetivos estratégicos fortaleciendo la institución.

#### **Objetivo general**

Mejorar los niveles de educación y formación profesional de los estudiantes de Mecánica de producción, del ISTPTA generando ingresos para mejorar el nivel de servicios que se brinda al estudiante, manteniendo actualizada la oferta formativa de estas carreras profesionales en concordancia con los requerimientos del mercado laboral, así como generar recursos propios para ser sostenible en el tiempo

#### **Objetivo específico**

- Producir y comercializar carpetas unipersonales de calidad constantemente y según requerimiento.
- Lograr posicionamiento en el mercado.
- Capacitar a sus docentes en temas de gestión y de la especialidad

#### **Estructura orgánica**

#### **Cuadro N° 14**

#### **MECÁNICA DE PRODUCCIÓN**

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>NUMERO</b>
CONEI	10
JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01
DOCENTES	05
TOTAL	16

#### **Análisis de la demanda**

Se considera demanda global, el número de estudiantes en edad escolar matriculados en diferentes centros educativos en todos los niveles modalidades del sector estatal

## **3.2. PROPUESTA**

### **3.2.1. SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA**

Tomando en cuenta el manual auto instructivo de Planeamiento y Análisis Estratégico: "Un Aporte para la Educación Profesional Tecnológica en el Perú", Pezo A. (2001) que fuera publicado por FORTE-PE, como parte del Módulo 2 del Plan de Formación de Directivos en la Gestión Educativa institucional del Programa FORTE-PE, se ha detectado una problemática genérica en la mayoría de los Institutos Superiores Tecnológicos públicos en nuestro país, que carecen de un plan estratégico de gestión educativa que les permita administrar gerencialmente sus recursos y sus potencialidades.

Paralelamente a este problema se identifica claramente la ausencia de recursos financieros o de presupuestos que el estado debe otorgar a estas instituciones que hagan posible su desarrollo sostenible y sustentable para el logro de sus objetivos académicos y administrativos a corto y mediano plazo.

La motivación para desarrollar un instrumento de gestión como instrumento de desarrollo permitirá a los directivos del IST, establecer en el Instituto los cambios radicales en el Modelo de Centro y en el estilo de gestión , como un propósito de mejorar la calidad de sus servicios académicos además de diversificarlos.

La problemática principal radica en que los centros generadores de recursos propios del ISTP cuenta con recursos humanos, económicos, financieros, etc., que no son debidamente y racionalmente administrados como un aprovechamiento de las ventajas comparativas para luego convertirlas en competitivas mediante un plan estratégico que permita gestionar gerencialmente sus potencialidades en beneficio de la juventud estudiosa de la región que busca una formación científica, tecnológica y humanística

La ausencia de instrumentos de gestión y estrategias de desarrollo institucional hacen que se desperdicien oportunidades de crecimiento y desarrollo institucional teniendo un gran potencial académico, administrativo y económico

que puedan financiar actividades y acciones educativas, capacitaciones, proyectos de investigación, actividades productivas etc. que permitan aprovechar óptimamente las potencialidades institucionales. El objetivo del presente trabajo, es de dotar al instituto de una propuesta de un instrumento de desarrollo para los próximos cinco años (2007 - 2011), para desarrollar los cambios que requiere el Instituto, que permita mejorar y consolidar la calidad, diversidad y competitividad de sus servicios académicos, tecnológicos y empresariales, camino a lograr su excelencia educativa institucional.

Este instrumento de desarrollo, le permitirá al ISTP construir su propia misión que paso a paso durante los próximos cinco (05) años le permitirá construir esa visión institucional; contar con un conjunto de instrumentos e indicadores de mejoramiento de la calidad y productividad de sus servicios, así como el desempeño y rendimiento de sus recursos; conocer su capacidad instalada actual y potencial a través de la optimización de sus recursos; y contar con objetivos estratégicos viables y priorizados, estrategias vitales de desarrollo y una propuesta de programación de actividades para los próximos (05) cinco años.

Esta investigación facilitará, los cambios radicales que el Instituto requiere para elevar su prestigio calidad y competitividad institucional y convertirse en una institución modelo de la Macro Región Sur por su calidad, diversidad y competitividad de sus servicios que el mercado académico tecnológico y empresarial demanda.

El instituto superior tecnológico Túpac Amaru del Cusco cuenta con un gran potencial de recursos académicos, humanos, logísticos como ventajas comparativas frente a otras instituciones educativas

El estado no otorga a nuestra institución presupuesto alguno adicional al de sueldo y salario de los docentes dejando una brecha económica que debe ser financiado por distintas actividades de la institución para lograr objetivos académicos y administrativos.



No existe un plan estratégico adecuado para administrar estos recursos para una explotación racional y oportuna que le permita generar recursos suficientes para poder satisfacer sus necesidades.

El trabajo explica la problemática, plantea la hipótesis y describe la metodología de desarrollo mediante estrategias de actividades productivas como fuentes de autofinanciamiento.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se observa que los centros generadores de recursos propios del Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco, no cuenta con un plan estratégico de desarrollo que permitan potenciar la gestión estratégica en la explotación de sus recursos humanos, materiales, económicos y financieros del Instituto.

### **3.2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA**

La fundamentación del presente trabajo de investigación está basada en lo siguiente:

#### **3.2.2.1. FUNDAMENTO DE CARÁCTER FILOSÓFICO**

La Didáctica en la formación de nivel superior es una ciencia que estudia el proceso docente-educativo dirigido a la formación de un profesional, en este caso de perfil amplio, capaz de resolver de manera independiente y creadora los problemas básicos y generales que se le presenten en las distintas esferas de actuación de su objeto de trabajo, sobre la base de un sólido dominio del sistema de conocimientos y habilidades correspondientes a la rama del saber que estudia dicho objeto.

En un plan de estudios la didáctica posee un enfoque sistémico en el que se integran de manera armoniosa los objetivos, los contenidos y su estructura y el proceso educativo en sí mismo, que adopta formas y métodos característicos que vinculan al profesor y sus alumnos en un sistema docente, dirigido a la formación de la personalidad del profesional. Por lo tanto, al momento de crear un plan de formación de educadores se hace indispensable considerar los objetivos, que definen el modelo pedagógico del encargo social que tiene la profesión, los contenidos, o aquella parte de la actividad o del objeto de trabajo

del profesional que debe ser asimilada, en el aprendizaje, por los estudiantes, para alcanzar los objetivos propuestos, y el proceso docente en sí mismo, o actividad o conjunto de acciones sistematizadas e interrelacionadas del profesor y los estudiantes, que se llevan a cabo con el fin de lograr los objetivos durante la apropiación de los contenidos.

No obstante, la esencia misma del proceso no está definida por este carácter externo e inmediato en que se expresa en la situación de aprendizaje, sino en el encargo social que lo fundamenta y que establece las características y condiciones que debe reunir el egresado para dar respuesta a esa demanda social. Esta interrelación entre lo general y lo particular, entre lo social y lo individual, se manifiestan tanto en la enseñanza como en el aprendizaje, donde la actividad del docente se realiza en función de los objetivos (que tienen un carácter social), pero que adquiere una forma particular, individual, en la clase, en dependencia de la labor del profesor.

Aunque la actividad de aprendizaje de los estudiantes se realiza en función del cumplimiento de los objetivos del proceso docente, cada estudiante (que es objeto de la enseñanza) se convierte en sujeto de su propio aprendizaje, imprimiéndole su propia dinámica y personalidad.

Esta doble condición de objeto y sujeto que es el estudiante engloba la dinámica del aprendizaje, al ser un individuo consciente que se auto-dirige en función de la consecución de determinados fines.

Por otro lado como primera contradicción se establece a través del diagnóstico que tenemos un alto potencial de recursos humanos, materiales y económicos financieros como ventajas comparativas y por otro lado no podemos lograr una administración estratégica de tales recursos para convertirlos en ventajas competitivas por falta de un plan de gestión administrativa basado en un plan financiero sustentado en actividades productivas

### **3.2.2.2. FUNDAMENTO DE CARÁCTER PEDAGÓGICO**

El nuevo modelo de formación profesional técnica, en el ámbito del sistema educativo, tiene como finalidad la preparación de los estudiantes para la actividad en un campo profesional, proporcionándoles una formación polivalente que les permita adaptarse a las modificaciones laborales que puedan producirse a lo largo de su vida.

Entre los principales rasgos que caracterizan esta formación se puede señalar, la participación del sector productivo de bienes y servicios en la definición de las competencias profesionales que se requiere para responder a las demandas del puesto de trabajo, en ese sentido se puede manifestar que toda actividad productiva realizada en una entidad educativa establece como objetivo fundamental reforzar la formación técnica o la formación profesional. Adquirir técnicas, habilidades y destrezas, incentivar una orientación empresarial, completar la formación integral priorizando los objetivos educacionales de todos los estudiantes que participan en actividades productivas bajo la tutoría del personal docente especializado.

### **3.2.2.3. FUNDAMENTO DE CARÁCTER SOCIAL**

Para la materialización de la estrategia de los Institutos en función de su objetivo de formar profesionales emprendedores, así como el compromiso con el desarrollo del sector productivo.

Se requiere de una propuesta de estímulo y desarrollo de la capacidad emprendedora a lo interno fundamentado en un conocimiento del sector de las PyME's. Para que nuestro planteamiento tenga rigurosidad académica, se requiere del diseño y análisis de herramientas de diagnóstico basadas en las buenas prácticas de gestión Institucional

De esta forma, la institución y sus integrantes de todas las instituciones educativas que cuenten con la capacidad instalada y el potencial humano calificado y tener los medios de producción están facultados para desarrollar actividades productivas para satisfacer las necesidades humanas con la producción de bienes y/o la prestación de servicios dirigidos a la sociedad en su

conjunto, además de beneficiar económicamente a la institución, a los docentes, personal administrativo, de servicio y académicamente estudiantes que participan en actividades productivas.

#### **3.2.2.4. FUNDAMENTO DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO**

Volvemos entonces al principio. La viabilidad de un proyecto nacional pasa por concertar acciones, asumir compromisos y fortalecer los entes receptores. Más allá del discurso y de la formalidad constitucional e institucional, es necesario abrir canales de participación que permitan legitimar el Proyecto Educativo Nacional, por la vía del consenso. He aquí el nudo crítico & quest; Cómo lograrlo? La respuesta a esta interrogante conduce a seguir evaluando el proceso a la luz de los acontecimientos, que a juzgar por la práctica gubernamental del control de las finanzas públicas, el nivel central estaría profundizando su centralismo. Las instituciones educativas que realicen actividades productivas que generan ingresos económicos en beneficio de la institución deben planificar concertar acciones, asumir compromisos abrir canales de participación que permitan legitimar el Proyecto Educativo. Ejecutar y controlar dichas actividades económicas mediante planes y programas de gestión para lograr una efectiva administración estratégica de los recursos académicos, económicos y administrativos como una potencial ventaja comparativa, es decir la administración estratégica de dichos recursos es mediante planes, proyectos, actividades desarrollados como instrumentos de gestión, ejecución y control.

#### **3.2.2.5. FUNDAMENTO DE CARÁCTER LEGAL.**

La aplicación de las normas legales desde la Constitución Política del estado, La Ley General de Educación, La Ley del Profesorado, El Decreto supremo 057-85-ED garantiza legalmente la ejecución de actividades productivas mediante la gestión estratégica de recursos.

#### **3.2.2.6. FUNDAMENTO DE CARÁCTER ECONÓMICO-FINANCIERO**

En un momento en el que se tiende a la descentralización de la formación profesional, Ésta habilita políticas y diseños de aplicación local. Por tal razón las mayores innovaciones en la política de formación se dan cuando esa

descentralización permite que aquellas iniciativas locales se aprovechen con mayor eficacia.

Esto coloca a los Centros de Formación Superior y a los Institutos Técnicos en un punto Neurálgico de la transmisión de la calidad. Y, por ende, serán sus directivos quienes asumirán a través del "cara a cara", de la proyección hacia el mundo.

La institución educativa que posee recursos humanos, materiales y físicos puede generar sus propios ingresos directamente recaudados a través de diferentes actividades administrativas y productivas para poder afrontar sus necesidades básicas y garantizar el desarrollo de la actividad académica financiando con dichos ingresos los gastos corrientes generados en la prestación de los servicios educativos.

### **3.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA**

La característica fundamental de la propuesta es de carácter administrativo mediante la gestión estratégica basado en sus dos procesos principales que son la Planificación Estratégica y la Administración Estratégica.

El primero de los procesos nos permite elaborar los principales documentos de gestión estratégica en toda institución educativa como son el Proyecto de Educativo Institucional (PEÍ), el Plan Anual de Trabajo (PAT) debidamente sustentados y presupuestados como instrumentos gerenciales.

El segundo de los procesos es la ejecución de las actividades académicas, administrativas, institucionales y profesionales aplicando los instrumentos de gestión anteriormente mencionados.

Ahora bien la característica administrativa específica de la propuesta, es presentar un plan de gestión administrativa basado en un plan financiero sustentado en diferentes actividades productivas que van a generar elevados montos económicos y financieros para la institución educativa.

### **3.2.4. NOVEDAD DE LA PROPUESTA.**

La novedad de la propuesta consiste en que a través de un Plan Estratégico alternativo no se van a permitir el uso inadecuado de los recursos económicos ociosos en nuestra institución.

Es decir mediante la propuesta de un plan estratégico basada en programas, proyectos y actividades productivas van a utilizar adecuada y programada mente optimizando dichos recursos económicos para generar mayores ingresos, generando utilidades mediante la producción programada en diversas actividades productivas de alto rendimiento y cuyas utilidades serán invertidas nueva y oportunamente en otras actividades productivas para generar mayores recursos para crear un círculo positivo de producción.

### **3.2.5. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Académico
- Profesional
- Administrativo
- Institucional

### **1. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIO FUTURO DE LOS CGRP DEL STPTA**

#### **A.- En lo académico**

##### **a.- El sistema de enseñanza aprendizaje se soporta en:**

- Disponibilidad de equipamiento (aprender haciendo)
- Combinación de la teoría con la práctica
- Alianzas estratégicas con el mundo productivo y empresarial

##### **b.- El sistema de enseñanza aprendizaje-aprendizaje se basa en:**

Una oferta educativa informativa profesional correspondiente con la demanda social, productiva y empresarial, flexible eslabonada y factible de afrontar las necesidades de convalidación y actualización permanente.

##### **c- El sistema de enseñanza-aprendizaje se sustenta en:**

- Un sistema de acreditación y certificación de calidad.
- Una oferta de garantías de calidad y de éxito profesional
- La aplicación de sistemas de auditoría de calidad que permita la adecuación y pertinente relación entre oferta y demanda.

## **2. En lo profesional**

- El perfil profesional del docente se basa en la combinación del siguiente texto de competencias: pedagógicas, tecnológicas, de gestión, de innovación y transferencias de valores de desarrollo humano y desarrollo organizacional.
- El docente profesional tiene la capacidad de impulsar, diseñar, formular y ejecutar programas de mejoramiento continuo (PMC)
- El docente del ISTPTA está en proceso de cambio continuo.
- De allí la necesidad de la actualización y estacionamiento permanente continúa en el que debe estar incluido.

## **3. En lo administrativo**

El ISTP como centro de excelencia combina y diferencia la gestión académica empresarial e innovativa, garantizando la autonomía y desarrollo de estas áreas y funciones del centro.

La eficiencia administrativa del ISTP - TA se sustenta en ejecución de programas de mejoramiento continuo de la productividad, haciendo de la técnica del seguimiento y análisis de procesos parte de la rutina y vida cotidiana de institución.

Se cuenta con sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación que garantiza la calidad y productividad en base al tipo de metas, resultados, productos establecidos en el proceso de planeación estratégica, Se cuenta con una normatividad y reglamentación pertinente y promotora del desarrollo y crecimiento del centro de excelencia

Se cuenta con las condiciones de infraestructura y de recursos suficientes y necesarios para garantizar la competitividad, calidad y productividad del centro de excelencia.

## **4. En lo institucional**

El ISTP Túpac Amaru del Cusco es el centro de excelencia de la localidad en el que está ubicado.

El ISTPTA - Cusco es una agente dinamizador del entorno porque tiene implantado un conjunto de mecanismos de negociación e intercambio de

servicios, educativos, empresariales y de innovación con los actores sociales de su localidad.

El ISTPTA oferta las profesiones que demandan el modelo y proyectos de desarrollo de mediano y largo plazo de las localidades en el que está asentado. ISTPTA por tanto es una institución que busca permanentemente las correspondencias entre oferta educativa y demanda social, productiva empresarial.

**5. visión de los CGP del ISTPTA los centros generadores productivos del instituto superior tecnológico Publico "Túpac Amaru" al 2012** , será un centro de producción de BS y SS líder en el mercado regional, de excelencia académica en educación superior, acreditada, líder en investigación, innovación y transferencia tecnológica, formada de profesionales técnicos altamente competitivos reconocidas a nivel nacional. que se inserta en el mercado en condiciones ventajosas.

## **6. Misión**

Dentro del 1STPTA somos una unidad económica, formador de profesionales técnicos competitivos, que busca impulsar el desarrollo local, regional y nacional a través de la educación técnica, ofertando servicios educativos que responde a la demanda del mercado laboral, basados en valores y principios.

## **Objetivos estratégicos**

**Los objetivos estratégicos formulados son los siguientes:**

### **Aspecto académico**

Ser una institución de excelencia, formador de profesionales más competitivos de la región sur del país, con carreras que demande este desarrollo. Así, las exigencias de la globalización.

Ser una institución de investigación con capacidad de incorporar innovar y transferir tecnologías de punta. Así como tener capacidad de producir material educativo multimedia.



Ser una institución de excelencia de formación profesional, basado en el enfoque pedagógico de adquisición de competencias, mediante la aplicación de un plan de estudios de estructura modular, flexible a la demanda del mercado laboral.

### **Aspecto profesional**

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

Tener un pool de docentes con nivel académico de maestría, segunda especialización o nivel post grado y con tres años (mínimo) de experiencia comprobada en el ejercicio profesional de su especialidad y relacionado con su labor docente

### **Aspecto administrativo**

Contar con una red informática académica y administrativa que optimice el servicio de información interna así como el entorno externo

Ser una institución que optimice al máximo el uso de sus recursos reales y financieros, de acuerdo a sus objetivos estratégicos y necesidades exigidas por la demanda de los usuarios.

Contar con sistema de simplificación administrativa y atención personalizada al usuario interno y externo, que permita la máxima eficiencia y el cae a e~ 2 gestión.

Contar con un plan estratégico institucional que sirva como guía a la institución para un mejor desarrollo.

### **Aspecto institucional**

Ser un centro de excelencia de la formación profesional, con vinculación al mercado laboral mediante el centro de información laboral (CIL)

Ser una institución con alianzas estratégicas, que les permitan interrelacionarse con el sector empresarial para el desarrollo y formación profesional.

Ser un centro impulsador de producción y servicios empresariales.

Ser una institución con estrategias y mecanismos de involucramiento con la comunidad.

### **Estrategias específicas**

#### **Académico**

Ser una institución de excelencia, formador de profesionales más competitivas de la región sur del país, con carreras que demande su desarrolló, así como las exigencias de la globalización.

#### **Profesional**

Ser parte integrante de los comités consultivos permanentes por familias profesionales, donde estén involucrados los empresarios de las ramas y expertos de la región.

Celebrar convenios de prácticas profesionales con las empresas relacionadas con las familias profesionales, con la finalidad de garantizar las prácticas de los alumnos, además de las pasantías de los docentes. Incrementa y mejorar infraestructura, equipamiento y diseño de los talleres, los mismos tiene que responder a las condiciones de la formación y el alto rendimiento de los docentes.

Establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones locales, nacionales e internacionales con el propósito de potenciar los recursos de IST y desarrollar actividades de beneficio recíproco.

Hacer una institución de excelencia de formación profesional, basada en el enfoque pedagógico de adquisición de competencias, mediante la aplicación de un plan de estudios de infraestructura modular, flexible a la demanda del mercado laboral.

Conformar grupos de profesionales multidisciplinarios que trabajen el plan curricular de todas las carreras profesionales que ofrece el ISTTA, transformando la en nuevo modelo de enfoque por competencias, modular y flexible. Organizar el consejo regional de la formación profesional técnica donde estén presentes todos los sectores involucrados en el tema, debiéndose el ISTTA uno de los actores centrales ser una institución de investigación con capacidad e incorporar innovar y transferir tecnologías de punta. Así como, tener capacidad de producir material educativo multimedia.

Capacitar a los docentes para producir y transferir material educativo multimedia. Establecer convenios con instituciones que cuentan con tecnologías de punta en la producción del material educativo, que facilite la transferencia y uso de esta tecnología en el ISTTA.

Contar con una plana docente y administrativo diversificado capaces de afrontar las necesidades y exigencias de calidad y competitividad que demanda un centro de formación profesional de excelencia así como la demanda del mercado laboral, Capacitar y actualizar a los docentes para elevar el nivel de competencia y experiencia de los docentes por especialidad, que posibilite elevar el nivel formativo y competitivo de sus egresados y brindar servicios empresariales de acuerdo a las exigencias de la demanda del mercado.

Capacitar y actualizar a los docentes en orientación y tutoría profesional

Implantar la cultura por la investigación, innovación, gestión tecnológica y empresarial, creando las condiciones en los mecanismos y los incentivos necesarios de tipo económico y profesional.

Facilitar y apoyar la alta especialización técnica de los docentes de acuerdo a su profesión y carrera involucrada, en el país y el extranjero.

Promover la vinculación de los docentes con empresas e instituciones de alto nivel de desarrollo de la localidad y alrededores, Promover trabajos multidisciplinarios entre docentes de familias de carreras, Tener un Pool de docentes con nivel académico de maestría segunda especialización o nivel post grado y con tres años de evidencia comprobada en el ejercicio profesional de su especialidad y/o relacionado con su labor docente. Capacitar a los docentes en segunda especialización, post grado y maestrías para responder a las exigencias del sector empresarial de la localidad y alrededores.

Elaborar un programa de formación continua para los docentes del IST y debe ser implementado por el mismo instituto.

Celebrar convenios con universidades capacitada permanentemente a los docentes del ISTP.

Implementar un sistema de becas para los docentes que tengan el mejor desempeño.

Promover la formación de micro y pequeñas empresas a través de experiencia docente.

Propiciar cursos y talleres sobre la formación de PYMES, mediante proyectos de inversión.

Firmar convenios con instituciones privadas y públicas sobre la base de un programa de pasantías.

Seleccionar docentes, en lo posible con actividades en el sector privado público.

### **Administrativo**

Contar con una red informática académica y administrativa que optimice servirse de información interna así como el entorno externo

Ampliar y modernizar la red informática interna entrelazando las computadoras a nivel de la institución, que permita una comunicación fluida entre todas las áreas de instancias del instituto y con el entorno externo

Intercambiar permanentemente la información académica y administrativa para el logro integral de los objetivos institucionales.

Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones especializadas e interesadas que permitan la utilización de la red informática.

Capacitar a los recursos humanos del IST en el conocimiento, la importancia y manejo de herramientas de computación informática para el uso de los sistemas de información indicados.

Ser una institución que optimice al máximo el uso de recursos reales y financieros, de acuerdo a sus objetivos estratégicos y necesidades exigidas por la demanda de los usuarios. Instalar el sistema de información institucional y el sistema de apoyo académico y administrativo para la optimización de recursos reales financieros y humanos.

Elaborar el plan operativo anual de acuerdo a los objetivos estratégicos aprobados en el plan de desarrollo institucional del ISP.

Modificar el manual de organización y funciones del ISTTA, que permita responder al cumplimiento de los efectivos estratégicos del IST

Modificar el reglamento interno del ISTTA que permita la buena marcha institucional

Diseñar e incrementar talleres de sensibilización sobre el uso óptimo de los recursos del IST.

Contar con un sistema de simplificación administrativa y atención personalizada al usuario interno y externo, que permita la máxima eficiencia y es casi en la gestión.

Capacitar en forma permanente al personal del IST en la nueva reglamentación de simplificación administrativa.

Actualizar continuamente al personal en el uso de herramientas de sistema INTRANET, como instrumento de simplificación administrativa.

Revisar e implementar nuevos procesos y procedimientos administrativos que contribuyan a la desburocratización.

Capacitar al personal del IST en técnicas de atención personalizada al cliente.

Suministrar información a la página que brinde información actualizada los usuarios del instituto.

Contar con un plan estratégico institucional que sirva como guía a la institución para un mejor desarrollo

Trabajo participativo mediante talleres por familias profesionales Institucional

Ser un centro de excelencia de la formación profesional, con vinculación con el mercado laboral mediante el centro de información laboral (CIL)

Actualizar permanentemente el directorio de la oferta/demanda de las empresas e instituciones de la región del país

Participar en la red de instituciones tecnológicas de la región y del país a través de la página web que permita desarrollar proyectos investigación, innovación y transferencia tecnológica. Utilizar eficientemente la página web que permita dinamizar la red de oferta y demanda de los servicios institucionales que permitan relacionarlos, sector empresarial.

Ser una institución con alianzas estratégicas, que le permita interrelacionarse con el sector empresarial para el desarrollo formación profesional

Organizar mesas de concertación o de negocios, con empresas e instituciones públicas y privadas, con el propósito de desarrollar actividades y proyectos de tipo académico, tecnológico y empresarial. Aplicar el nuevo enfoque por competencias en las diferentes carreras de la formación profesional técnica. Para formar profesionales técnicos competitivos polivalentes, creativos y con valores de desarrollo humano institucional, con iniciativa por la investigación e innovación tecnológica y con visión de futuro.

Llevar a cabo anualmente una reunión de egresados y empresarios más importantes de la zona, con la finalidad intercambiar experiencias, recoger información y retroalimentar experiencias.

Organizar mesas de concertación o de negocios, con empresas e instituciones públicas y privadas, con el propósito de desarrollar actividades y proyectos de tipo académico, tecnológico y empresarial.

Actualizar anualmente los contenidos curriculares de las carreras profesionales técnicas, con participación activa del empresariado.

Participar activamente en la bolsa de empleo del Ministerio de Trabajo.

Ser el centro certificador, acreditador y evaluador de la formación profesional de la macro región sur del país.

Participar activa y permanentemente el sistema de acreditación del Ministerio de Educación.

Levantar diagnósticos sobre las normas de certificación de acreditación existentes en el Perú.

Determinar los requisitos necesarios para hacer una entidad certificadora y acreditada.

Diagnosticar las condiciones mínimas que tiene el IST para poder ser una entidad evaluadora y acreditada.

Capacitar a todo el personal sobre los alcances e importancia, de ser entidad certificadora y acreditadora.

Ser un centro impulsador de producción y servicios empresariales.

Establecer alianzas estratégicas y convenios o instituciones de la región.

Elaborar un plan de marketing agresivo.

Implementar y mejorar la infraestructura y tratamiento y diseño de los talleres.

### **Propuestas de actividades estratégicas**

1. Proceso de examen de admisión 2005
2. proceso de matrícula 2005
3. proyecto de centro de certificación y operatividad de vehículos (CECOVE)
4. funcionamiento del hotel escuela
5. funcionamiento del centro de idiomas
6. ampliación de la sala de Internet y biblioteca virtual
7. remodelación de la biblioteca central

8. programa de rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura institucional
9. encuentro entre instituto 2005 (sede)
10. implementación del sistema de red informática institucional
11. conclusión del pabellón cuatro.

## CONCLUSIONES

1. Actualmente las instituciones educativas manejan una visión de corto plazo por lo que no son conscientes de los beneficios que pueden obtener de una visión de largo plazo.
2. La Planificación Estratégica permite que la organización sea competitiva adaptándose a los cambios que sucedan en el entorno dirigiendo la aplicación más efectiva de los recursos financieros, humanos y materiales.
3. Existe mucha información, pero esta se encuentra completamente dispersa, y no es de fácil acceso. No hay una uniformidad en las bases de datos existentes, por lo que muchas veces, la información es incompatible, lo que la hace inservible o de difícil análisis.
4. El Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru del cusco cuenta con un plan de desarrollo institucional desfasado debido a que fue elaborado hace 7 años sin ningún intento de actualización, además los otros documentos de gestión no son aplicados con rigurosidad produciéndose un desfase entre lo planificado y lo ejecutado, identificándose dos periodos bien diferenciados del año 2000 al 2004 el crecimiento presupuestal anual no pasa del 10%, en cambio a partir del 2005 el crecimiento fue del 37%, 2006 del 36% y proyectado para el año 2007 en un 54.7% debido a la ejecución de actividades productivas.



## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

1. Comprometer a la Dirección, Cuerpo Jerárquico con el Plan Estratégico es fundamental para el éxito del mismo. Para mejorar la eficiencia de la gestión, se debe garantizar el funcionamiento de un comité de seguimiento y mejora al modelo
2. Promover la cultura de los indicadores de gestión, haciendo énfasis en que los indicadores serán elementos de ayuda en el día a día de la Institución, y que no se deben tomar como medios de presión.
3. Formar una Comisión Estratégica, que tenga la misión de evaluar los procesos, normarlos y rediseñarlos si fuera necesario, sentando las bases para una implementación posterior del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO.
4. A los centros generadores de recursos propios del Instituto Superior Tecnológico Túpac Amaru se recomienda la elaboración, aplicación y monitoreo de un Plan Estratégico alternativo sustentado en actividades productivas altamente rentables y re potenciar las actividades productivas ya existentes para generar mayores ingresos económicos que garanticen el desarrollo institucional.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- CASASSUS, Juan. Marcos conceptuales de la gestión educativa, España, 1999, Oréale
- CERDA GUTIÉRREZ, Hugo. Como Elaborar Proyectos. Diseño, Ejecución y Evaluación de proyectos sociales y educativos, Bogotá, 2001. Editorial Magisterio.
- COHÉN, Ernesto y R. Franco, Evaluación de Proyectos sociales, 1989, ILPES-ONU.
- COLOM A, J. Política y planificación educativa, Sevilla, 1994, Kronos.
- CORREDOR, J. La Planificación Estratégica, España, 1984, Vadell Hnos.
- CRUZ VELARDE, Aurelio. El Sistema de Planeación y el diagnóstico de la educación superior, México, 1986, Editorial Trillas.
- CHAVEZ, Patricio. Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: Un enfoque estratégico, Venezuela, 1996, Cinterplan.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Bogotá, 2000 Pearson Educación.
- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá, 1992, Legis Serie Empresarial.
- DIEZ, H. Prospectivas, reformas y planificación de la educación, Madrid, 1989, Fundación Santillana.
- FARRO CUSTODIO, Francisco. Planeamiento estratégico para Instituciones educativas de calidad. Lima, 2001 Udegraf SA.
- FLOREZ, Víctor. Planificación Estratégica, Montevideo, 1994, F.A.S.
- MARTINIC, Sergio. Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales, México, 1997, Coinexami - Cejuv.
- MATUS, Carlos. Elementos de Planificación de situaciones, Santiago de Chile 1982, Fondo de Cultura Económica.

PALLADINO, Enrique Como Diseñar y Elaborar Proyectos-Elaboración, planificación, evaluación, Buenos Aires. 1999, Editorial Espacio.

RODRIGUEZ, Parió. Gestión Organizacional, Santiago de Chile, 1995, Universidad Católica de Chile.

STEINER, George. Planeamiento Estratégico: Lo que todo director debe saber. México. 1993. Cicsa.

VALLESPIN, Patricio. Manual de Planificación de Proyectos orientada a objetivos, Santiago de Chile, 1993, Fundación Friedrich Neumann.

UNESCO, Gestión Educativa, un modelo para armar, 1994, Oréale

UNESCO, Hacia una nueva educación superior, Caracas, 1997. Cresalc.

## ANEXOS DE LA TESIS

### Anexo No 01: Instrumentos de Recolección de datos y analices de fichas

#### 1.1 USO DE LA INFRAESTRUCTURA

##### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL N° 1

DOCUMENTOS DE CONTROL	CARACTERÍSTICAS
Manejo adecuado y oportuno del acceso y aprovechamiento de los ambientes físicos, equipamiento y mobiliario de la carrera por los usuarios	
Dan facilidades para el uso de los bienes institucionales destinados a la carrera por los usuarios.	

#### 1.2 PRESUPESTOS

##### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL N° 2

ASPECTOS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN
Presupuesto acorde con los objetivos del PAT.	
Ejecución del presupuesto acorde a las necesidades institucionales.	
Presupuesto de la Institución contempla las necesidades de la carrera Profesional.	

#### 1.3 PROYECTOS PRODUCTIVOS Y CONVENIOS

##### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL N° 3

ASPECTOS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN
Cuenta con convenios para el financiamiento de proyectos de Inversión	
Cuenta con proyectos de producción que generan recursos propios	
Cuentan con proyectos para la generación de recursos propios coherentes con el PEÍ y el PCC	

#### 1.4 DOCUMENTACIÓN CONTABLE

##### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL 4

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Presupuestos de proyectos de producción	
Informes económico-financiero de los proyectos de producción	
Balances de los proyectos económico financieros	
Actividades de producción con apoyo externo	

## ANEXO N° 02

### MATRIZ DE CONSISTENCIA.

#### TEMA: “GESTIÓN DE OS CENTROS GENERADORES DE RECURSOS PROPIOS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO PÚBLICO TUPAC AMARU DEL CUSCO”

<p><b>PROBLEMA:</b> ¿En qué medida los Centros de Producción del Instituto Superior Tecnológico Público (I.S.T.P.)Túpac Amaru contribuyen en la generación de recursos propios para que el instituto cumpla con sus objetivos, qué criterios privados y sociales se tomaron en cuenta para su diseño, implementación y</p>	<p><b>II.- OBJETIVOS</b> Objetivo General. Proponer un Plan Estratégico alternativo de los centros de producción del Instituto Superior Tecnológico Público (STP)Túpac Amaru desarrollando una metodología que considere los aspectos sociales y privados, así como proponer mejoras en la gestión y el manejo empresarial para que el Instituto pueda cumplir con sus objetivos de: formación profesional, investigación científica, proyección social y producción de bienes y servicios</p>	<p><b>III.-HIPOTESIS</b> Hipótesis Global. Si se toma en cuenta los aspectos relacionados a la planeación estratégica propuesta por Francisco Farro entonces se podrían diseñar un Plan Estratégico alternativo de los centros de producción del Instituto que contribuirá a la generación mayores ingresos propios. 1. Hipótesis específicas.</p>	<p><b>IV.- VARIABLES.</b> 1.-Variable Independiente. -Centros de producción. 2.-Variables Dependiente -Generación de recursos económicos.</p>	<p><b>V.-INDICADORES.</b> INDICADORES: 1.-Niveles de producción 2.-Niveles de ingresos económicos -3.-Calidad académico 4.-Magnitud de implementación</p>	<p><b>VI.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> Para La obtención de datos, los indicadores de cada una de las variables se utilizaron: <b>TECNICAS:</b> a) Entrevistas b) Encuestas. c)Análisis documental  <b>INSTRUMENTOS:</b> a) La de entrevistas.</p>	<p><b>VII.- MUESTRA.</b> El Universo de la Investigación.  El universo de la investigación comprende a los datos de las Variables y las Hipótesis específicas debidamente identificadas, que se deben Contrastarse. Población de informantes y Muestra.  Población: La población ha sido pequeña y se ha considerado al total del personal directivo, jerárquico, docentes del CBT, administrativo del hotel</p>
--	--	--	---	---	--	--

<p>puesta en funcionamiento Y las interrogantes específicas son:</p> <p>1. Se consideraron para el diseño, funcionamiento e implementación de los Centros de Producción del instituto criterios privados de la elaboración de proyectos</p> <p>a. Viabilidad comercial</p> <p>b. Viabilidad técnica</p> <p>c. Viabilidad legal</p> <p>d. Viabilidad de gestión</p> <p>e. Viabilidad financiera.</p>	<p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <p>Analizar y detectar las principales deficiencias, fallas y limitaciones que se presentan en estos centros de producción para proponer lineamientos para el desarrollo de un Plan Estratégico alternativo.</p> <p>Formular criterios para el desarrollo de una evaluación de estos centros de producción que considere los puntos de vista de la evaluación social y privada de proyectos.</p> <p>Proponer lineamientos alternativos para la estructuración de estos centros de producción acordes con las teorías administrativas y económicas.</p>	<p>a. Si se analizan y se detectan las deficiencias, fallas y limitaciones que se presentan en estos centros de producción, con la propuesta de lineamientos para el desarrollo de un Plan Estratégico alternativo, mejoraría la gestión administrativa y económica.</p> <p>b).Con la Formulación de criterios para el desarrollo de una evaluación de estos centros de producción que considere los puntos de vista de la evaluación social y privada de proyectos,</p>			<p>b).Cuestionario</p>	<p>escuela y de servicio de la población determinada.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra se consideró al 100% de la población por lo que, la técnica estadística tiene carácter censal. Y es de tipo no probabilística por cuanto no se utilizó la estadística: (10) Directivos, (42) Docentes y (15) Personal administrativo haciendo un total de (67)</p>
---	---	--	--	--	------------------------	--

<p>2. Se consideraron en el diseño implementación y puesta en funcionamiento de centros de producción los criterios sociales de la elaboración de proyectos? Como son:</p> <p>a.) Continuidad de la justificación  b.) Eficiencia  c.)Efectividad  d) Efectos o impactos  e) Experiencia adquirida con el proyecto</p> <p>Para que sigan en funcionamiento los Centros de</p>		<p>permitiría viabilizar el proyecto.</p> <p>a),Con la Propuesta de lineamientos alternativos para la estructuración de estos centros de producción acordes con las teorías administrativas y económicas, permitirá el desarrollo adecuado del proyecto</p>				
---	--	---	--	--	--	--



<p>Producción del Instituto</p> <p>3. Es posible diseñar una metodología adecuada para evaluar los centros de producción y de ser así qué elementos se deberían considerar?</p> <p>4).Se producen bienes y servicios que son escasos en el mercado y se están optimizando los beneficios sociales a los centros de producción del</p>						
---	--	--	--	--	--	--

<p>instituto Túpac Amaru</p> <p>5).¿Es posible elaborar un Plan Estratégico de los centros de producción y si fuera así, qué acciones concretas se deben desarrollar para mejorar sus desempeños?</p>						
---	--	--	--	--	--	--