



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

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL  
DESPERTAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERÍODO  
2020 – 2024.”**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTORA: DANIEL ALEJANDRO CHÁVEZ CHÁVEZ**

**DIRECTOR: LIC. VICTOR GABRIEL AVALOS PEÑAFIEL**

Riobamba-Ecuador

2021

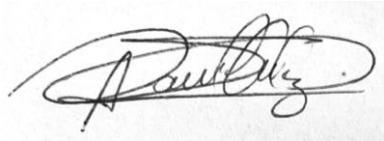
**©2021, Daniel Alejandro Chávez Chávez**

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

Yo, Daniel Alejandro Chávez Chávez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de marzo de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniel Chávez', written over a horizontal line.

---

**Daniel Alejandro Chávez Chávez**  
**C.I. 0605678184**

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

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERÍODO 2020 – 2024.”**, realizado por la señor. **DANIEL ALEJANDRO CHÁVEZ CHÁVEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

|  | <b>FIRMA</b>  | <b>FECHA</b>                 |
|--|---|------------------------------|
| <p>Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra<br/> <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b></p>            |  <p>Firmado digitalmente por<br/> GIOVANNY JAVIER ALARCON<br/> PARRA<br/> DN: C=EC, L=RIOBAMBA,<br/> SERIALNUMBER=0603189655,<br/> CN=GIOVANNY JAVIER<br/> ALARCON PARRA<br/> Razón: He revisado este<br/> documento<br/> Ubicación:<br/> Fecha: 2021-04-09 19:22:49</p> | <p>2021-03-12<br/> .....</p> |
| <p>Lic. Víctor Gabriel Avalos Peñafiel<br/> <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b></p> |  <p>Firmado<br/> digitalmente por<br/> Victor Gabriel<br/> Avalos Peñafiel<br/> Fecha: 2021.04.09<br/> 17:26:25 -05'00'</p>   | <p>2021-03-12<br/> .....</p> |
| <p>Ing. Pedro Pablo Bravo Molina<br/> <b>MIEMBRO TRIBUNAL</b></p>                        |  <p>Firmado electrónicamente por:<br/> <b>PEDRO PABLO<br/> BRAVO MOLINA</b></p>   | <p>2021-03-12<br/> .....</p> |

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a Dios por la sabiduría y la salud a pesar de estos tiempos difíciles que pasamos y poder lograr esta meta. A mi familia por brindarme su confianza y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos.

Al ingeniero Gabriel Avalos e ingeniero Pedro Bravo director y Miembro de tesis por su colaboración, sugerencias y acertados aportes en el desarrollo de este proyecto de investigación.

A los funcionarios que laboran en La Unidad Educativa El Despertar, por su atención oportuna y amable ante nosotros los estudiantes. A mis hermanos quien sin dudar me han brindado el apoyo necesario para culminar con este propósito.

Y mis amigos quienes compartimos experiencias, triunfos y fracasos.

Daniel

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación, se lo dedico con todo mi corazón a mi padre Alfonso Chávez, quien fue mi inspiración, ejemplo, fortaleza, y ayuda en el logro de mis metas y sueños, a mi querida madre Susana Chávez, quien fue exigente, amorosa, cariñosa y a quien le quiero dar esta alegría y verla sonreír siempre, a mis hermanos Diego y Juan Chávez, quienes son los cómplices de mis alegrías, me acompañan en mis momentos difíciles y confían en mí.

A toda mi familia, en especial a mi abuelito quien quería dedicarle ahora que se encuentra en el cielo, su respeto, trabajo arduo, y los valores que me inspiro para lograr este objetivo.

Daniel

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| ÍNDICE DE TABLAS.....   | xii       |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....   | xiii      |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....  | xiv       |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....  | xv        |
| RESUMEN .....   | xvi       |
| ABSTRACT.....   | xvii      |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1         |
| CAPITULO I.....   | 6         |
| <b>1. MARCO TEORICO.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>1.1 Antecedentes de Investigación.....</b>                   | <b>6</b>  |
| <b>1.2 Marco teórico.....</b>                                   | <b>8</b>  |
| <b>1.2.1 Planeación.....</b>                                    | <b>8</b>  |
| 1.2.1.1 <i>Importancia de la planeación.....</i>                | 8         |
| 1.2.1.2 <i>Principios de la Planeación.....</i>                 | 9         |
| 1.2.1.3 <i>Características de la planeación.....</i>            | 12        |
| 1.2.1.4 <i>Tipos de planeación.....</i>                         | 13        |
| 1.2.1.5 <i>Beneficios de la planeación.....</i>                 | 14        |
| <b>1.2.2 Planificación Estratégica.....</b>                     | <b>15</b> |
| 1.2.2.1 <i>Importancia de la Planificación Estratégica.....</i> | 15        |
| 1.2.2.2 <i>Componentes de la planificación estratégica.....</i> | 16        |
| 1.2.2.3 <i>Proceso de la planificación estratégica.....</i>     | 17        |
| 1.2.2.4 <i>Fases de la planificación estratégica.....</i>       | 17        |
| 1.2.2.5 <i>Objetivo de la planificación estratégica.....</i>    | 19        |
| <b>1.2.3 Plan estratégico.....</b>                              | <b>20</b> |
| 1.2.3.1 <i>Utilidad del plan estratégico.....</i>               | 20        |
| 1.2.3.2 <i>Pasos para hacer un plan estratégico.....</i>        | 21        |
| <b>1.2.4 Misión, visión y valores de la empresa.....</b>        | <b>21</b> |
| 1.2.4.1 <i>Misión:.....</i>                                     | 21        |
| 1.2.4.2 <i>Visión:.....</i>                                     | 21        |
| 1.2.4.3 <i>Valores de le empresa:.....</i>                      | 22        |
| 1.2.4.4 <i>Análisis: interno y externo.....</i>                 | 23        |
| 1.2.4.5 <i>Análisis interno:.....</i>                           | 23        |
| 1.2.4.6 <i>Análisis Externo:.....</i>                           | 25        |
| <b>1.2.5 Diagnóstico: DAFO-CAME.....</b>                        | <b>27</b> |
| <b>1.2.6 Objetivos.....</b>                                     | <b>28</b> |

|                          |  |           |
|--------------------------|--|-----------|
| 1.2.6.1                  | <i>Estrategias</i> .....                                       | 28        |
| 1.2.6.2                  | <i>Plan de acción</i> .....                                    | 29        |
| 1.2.6.3                  | <i>Plan financiero</i> .....                                   | 29        |
| 1.2.6.4                  | <i>Matriz de evaluación</i> .....                              | 30        |
| 1.2.6.5                  | <i>Formulación de estrategias</i> .....                        | 30        |
| 1.2.6.6                  | <i>Monitoreo</i> .....   | 30        |
| <b>1.3</b>               | <b>Marco Conceptual</b> .....                                  | <b>31</b> |
| <b>1.4</b>               | <b>Idea a defender</b> .....                                   | <b>32</b> |
| <b>1.5</b>               | <b>Variables</b> .....   | <b>32</b> |
| 1.5.1                    | <i>Variable Independiente</i> .....                            | 32        |
| 1.5.2                    | <i>Variable Dependiente</i> .....                              | 32        |
| <b>CAPITULO II</b> ..... |  | <b>33</b> |
| <b>2.</b>                | <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....                                | <b>33</b> |
| <b>2.1</b>               | <b>Enfoque de investigación</b> .....                          | <b>33</b> |
| 2.1.1                    | <i>Investigación cualitativa</i> .....                         | 33        |
| 2.1.2                    | <i>Investigación Cuantitativa</i> .....                        | 33        |
| <b>2.2</b>               | <b>Nivel de Investigación</b> .....                            | <b>33</b> |
| 2.2.1                    | <i>Exploratorio</i> .....                                      | 33        |
| 2.2.2                    | <i>Descriptivo</i> .....                                       | 33        |
| 2.2.3                    | <i>Explicativo</i> .....                                       | 34        |
| <b>2.3</b>               | <b>Diseño de investigación</b> .....                           | <b>34</b> |
| 2.3.1                    | <i>No Experimental</i> .....                                   | 34        |
| <b>2.4</b>               | <b>Tipo de estudio</b> .....                                   | <b>34</b> |
| 2.4.1                    | <i>Bibliográfica – Documental</i> .....                        | 34        |
| 2.4.2                    | <i>De campo</i> .....  | 34        |
| <b>2.5</b>               | <b>Población y Muestra</b> .....                               | <b>35</b> |
| 2.5.1                    | <i>Población</i> .....   | 35        |
| <b>2.6</b>               | <b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> ..... | <b>35</b> |
| 2.6.1                    | <i>Métodos</i> .....   | 35        |
| 2.6.1.1                  | <i>Deductivo</i> .....   | 35        |
| 2.6.1.2                  | <i>Inductivo</i> .....   | 35        |
| 2.6.1.3                  | <i>Analítico</i> .....   | 36        |

|                           |  |           |
|---------------------------|--|-----------|
| <b>2.6.2</b>              | <b><i>Técnicas de Investigación</i></b> .....                    | <b>36</b> |
| 2.6.2.1                   | <i>Entrevista</i> .....  | 36        |
| 2.6.2.2                   | <i>Encuestas</i> .....   | 36        |
| <b>2.6.3</b>              | <b><i>Instrumentos de investigación</i></b> .....                | <b>36</b> |
| 2.6.3.1                   | <i>Cuestionario de Entrevista</i> .....                          | 36        |
| 2.6.3.2                   | <i>Guía de Entrevista</i> .....                                  | 36        |
| <b>CAPITULO III</b> ..... |  | <b>37</b> |
| <b>3.</b>                 | <b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .</b>       | <b>37</b> |
| <b>3.1</b>                | <b>Resultados y discusión de resultados</b> .....                | <b>37</b> |
| <b>3.1.1</b>              | <b><i>Análisis de resultados</i></b> .....                       | <b>37</b> |
| 3.1.1.1                   | <i>Encuesta dirigida a la población</i> .....                    | 37        |
| 3.1.2                     | <i>Entrevista al rector</i> .....                                | 48        |
| <b>3.1.3</b>              | <b><i>Comprobación de las interrogantes de estudio</i></b> ..... | <b>52</b> |
| <b>3.2</b>                | <b>Título de la Propuesta</b> .....                              | <b>52</b> |
| 3.2.1                     | <i>Institución Ejecutora</i> .....                               | 52        |
| 3.2.2                     | <i>Beneficiarios</i> .....                                       | 52        |
| 3.2.3                     | <i>Tiempo estimado para la Ejecución</i> .....                   | 53        |
| 3.2.4                     | <i>Equipo Técnico Responsable</i> .....                          | 53        |
| <b>3.3</b>                | <b>Objetivo de la propuesta</b> .....                            | <b>53</b> |
| 3.3.1                     | <i>Justificación</i> .....                                       | 53        |
| <b>3.4</b>                | <b>Antecedentes de la organización</b> .....                     | <b>54</b> |
| 3.4.1                     | <i>Datos de la organización</i> .....                            | 54        |
| 3.4.1.1                   | <i>Misión</i> .....  | 54        |
| 3.4.1.2                   | <i>Visión</i> .....  | 54        |
| 3.4.2                     | <i>Organigrama Estructural</i> .....                             | 56        |
| <b>3.5</b>                | <b>Fijación de los objetivos</b> .....                           | <b>57</b> |
| <b>3.6</b>                | <b>Presentación de la propuesta</b> .....                        | <b>57</b> |
| 3.6.1                     | <i>Elementos de la propuesta</i> .....                           | 57        |
| 3.6.2                     | <i>Estructura de la propuesta</i> .....                          | 57        |
| 3.6.2.1                   | <i>Misión</i> .....  | 57        |
| 3.6.2.2                   | <i>Visión</i> .....  | 58        |
| 3.6.2.3                   | <i>Políticas</i> .....   | 58        |
| 3.6.2.4                   | <i>Valores</i> .....   | 59        |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.6.3   | <i>Factores claves para el éxito</i> .....                                | 59 |
| 3.6.4   | <i>Formulación de objetivos estratégicos.</i> .....                       | 60 |
| 3.6.5   | <i>Mapa estratégico</i> .....   | 61 |
| 3.7     | <b>Proyecto desarrollo del aprendizaje</b> .....                          | 66 |
| 3.7.1   | <i>Fase I Diagnostico</i> .....   | 66 |
| 3.7.1.1 | <i>FODA</i> .....   | 67 |
| 3.7.2   | <i>Fase II: Objetivos</i> .....   | 68 |
| 3.7.2.1 | <i>Objetivo General</i> .....   | 68 |
| 3.7.2.2 | <i>Estrategia 1: Diseño del Programa de Motivación</i> .....              | 68 |
| 3.7.2.3 | <i>Estrategia 2: Capacitación en Coaching Ontológico</i> .....            | 71 |
| 3.7.2.4 | <i>Estrategia 3: Capacitación</i> .....                                   | 73 |
| 3.7.2.5 | <i>Estrategia 3: Capacitación</i> .....                                   | 74 |
| 3.7.3   | <i>Fase III: Análisis del logro de Resultados</i> .....                   | 76 |
| 3.8     | <b>Plan o alternativas de mejora</b> .....                                | 77 |
| 3.8.1   | <i>Objetivos</i> .....  | 77 |
| 3.9     | <b>Plan de mejoras</b> .....  | 78 |
| 3.10    | <b>Plan estratégico general de la unidad educativa el despertar</b> ..... | 80 |
|         | <b>CONCLUSIONES</b> .....   | 82 |
|         | <b>RECOMENDACIONES</b> .....  | 83 |
|         | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   |    |
|         | <b>ANEXOS</b>   |    |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| <b>Tabla 1-2:</b>  | Población.....  | 35 |
| <b>Tabla 1-3:</b>  | Cargo ocupacional.....  | 38 |
| <b>Tabla 2-3:</b>  | Filosofía institucional.....  | 39 |
| <b>Tabla 3-3:</b>  | Misión y Visión Institucional.....  | 40 |
| <b>Tabla 4-3:</b>  | Existencia de planes y estrategias.....   | 41 |
| <b>Tabla 5-3:</b>  | Impacto del Plan estratégico.....   | 42 |
| <b>Tabla 6-3:</b>  | Necesidad de capacitaciones.....  | 43 |
| <b>Tabla 7-3:</b>  | Rendimiento Laboral.....  | 44 |
| <b>Tabla 8-3:</b>  | Inducción laboral.....  | 45 |
| <b>Tabla 9-3:</b>  | Trayectoria Estudiantil.....  | 46 |
| <b>Tabla 10-3:</b> | Ventaja Competitiva.....  | 47 |
| <b>Tabla 11-3:</b> | Datos generales de la Unidad Educativa El Despertar.....                        | 54 |
| <b>Tabla 12-3:</b> | Factores claves para el éxito.....  | 59 |
| <b>Tabla 13-3:</b> | Formulación de objetivos estratégicos de la Unidad Educativa El Despertar.....  | 60 |
| <b>Tabla 14-3:</b> | Perspectivas para realizar el plan de mejoras.....                              | 63 |
| <b>Tabla 15-3:</b> | Foda de la Unidad Educativa el Despertar.....                                   | 67 |
| <b>Tabla 16-3:</b> | Estrategia 1: Diseño del programa de motivación.....                            | 71 |
| <b>Tabla 17-3:</b> | Estrategia 2: Capacitación del Couching Ontológico.....                         | 72 |
| <b>Tabla 18-3:</b> | Capacitación.....   | 74 |
| <b>Tabla 19-3:</b> | Resultados de la capacitación.....  | 76 |
| <b>Tabla 20-3:</b> | Plan de mejoras con ponderaciones para la realización de las estrategias.....   | 78 |
| <b>Tabla 21-3:</b> | Plan de mejoras general con resultados de la Unidad Educativa El Despertar..... | 80 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1-1:</b> Importancia de La Planeación .....          | 9  |
| <b>Figura 2-1:</b> Diferencia entre la Misión y la Visión..... | 22 |
| <b>Figura 3-1:</b> Conducta de la Empresa. ....                | 23 |
| <b>Figura 4-1:</b> 5 fuerzas Porter. ....                      | 26 |
| <b>Figura 1-3:</b> Investigación del Coaching .....            | 66 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1-3:</b> Cargo Ocupacional de los docentes de la Unidad Educativa El Despertar ..... | 38 |
| <b>Gráfico 2-3:</b> Filosofía Institucional.....  | 39 |
| <b>Gráfico 3-3:</b> Misión y Visión de la Institución .....                                     | 40 |
| <b>Gráfico 4-3:</b> Existencia de planes y estrategias.....                                     | 41 |
| <b>Gráfico 5-3:</b> Impacto del Plan Estratégico.....   | 42 |
| <b>Gráfico 6-3:</b> Necesidad de Capacitaciones al personal de la Institución.....              | 43 |
| <b>Gráfico 7-3:</b> Rendimiento Laboral.....  | 44 |
| <b>Gráfico 8-3:</b> Inducción laboral.....  | 45 |
| <b>Gráfico 9-3:</b> Trayectoria Estudiantil .....   | 46 |
| <b>Gráfico 10-3:</b> Ventaja Competitiva.....   | 47 |
| <b>Gráfico 11-3:</b> Organigrama de la Unidad Educativa el Despertar .....                      | 56 |
| <b>Gráfico 12-3:</b> Plan de mejoras - estrategias .....  | 57 |
| <b>Gráfico 13-3:</b> Mapa estratégico .....   | 62 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EL DESPERTAR
- ANEXO B:** GUÍA DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR
- ANEXO C:** : CERTIFICACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR.
- ANEXO D:** : ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR.
- ANEXO E:** MAPA DONDE SE ENCUENTRA UBICADA LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR.

## RESUMEN

El “Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión financiera de la Unidad Educativa El Despertar de la ciudad de Riobamba en el periodo 2020 – 2024” es una investigación cuyo objetivo general es mejorar la gestión financiera de la institución educativa mediante un plan veraz, practico y realizable. La investigación se realizó mediante la implementación de encuesta a los empleados de la unidad educativa, asimismo, la entrevista fue dirigida al rector de la institución. En el cual se determinó las principales falencias: el trabajar de manera empírica la contabilidad, la falta de capacitación de los empleados, y la falta de una planificación basada en la mejora de la gestión financiera, de tal manera el total de la población encuestada manifestó la gran necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la institución educativa. El diagnostico encontrado se pudo identificar mediante el coaching empresarial y ontológico, ya que la institución no nos facilitó los estados de resultados y balances generales, lo que se pudo evidenciar que la falta de capacitación en los docentes y empleados, la capacidad organizacional para generar un ambiente laboral y mejorar la calidad de servicio eran sus principales falencias para que sus clientes prefirieran otras instituciones y no obtener los recursos en los tiempos establecidos. En base a estos resultados obtenidos he desarrollado la siguiente propuesta de investigación, iniciando en un diagnóstico de la situación real de la Unidad Educativa, iniciando por este análisis se establecieron las diferentes estrategias en las cuales se implementó la misión, visión y reformar el organigrama estructural. Se recomienda a la dirección de la institución proponer la aplicación de esta investigación ya que se adopta un plan estratégico, que permitirá la visualización del plan de acción, el cumplimiento de las estrategias y metas, el alcance de objetivos financieros y la mejora de la gestión financiera.

**Palabras clave:** <PLANEACIÓN> <PLAN ESTRATÉGICO> <MISIÓN> <VISIÓN> <PLAN DE ACCION> <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



25-03-2021

0845-DBRAI-UTP-2021

## **ABSTRACT**

The "Design of a Strategic Plan to improve the financial management of Unidad Educativa El Despertar of the city of Riobamba in the period 2020 - 2024" is research whose general objective is to improve the financial management of the educational institution through a truthful, practical, and feasible plan. The research was carried out through the implementation of a survey to the employees of the educational unit, and the interview was also directed to the rector of the institution in which the main shortcomings were determined: working empirically in accounting, lack of training of employees, and lack of planning based on the improvement of financial management, so the total population surveyed expressed the great need to implement a strategic plan to improve the financial management of the educational institution. The diagnosis found could be identified through business and ontological coaching, since the institution did not provide us with income statements and balance sheets, which could be evidenced that the lack of training in teachers and employees, the organizational capacity to generate a work environment, and improve the quality of service were their main shortcomings, so that their clients preferred other institutions and did not obtain the resources within the established time frame. Based on these results, I have developed the following research proposal, starting with a diagnosis of the real situation of the Educational Unit, starting with this analysis, different strategies were established to implement the mission, vision and reform the structural organization chart. It is recommended that the institution's management propose the application of this research since it adopts a strategic plan, which will allow the visualization of the action plan, the fulfillment of strategies and goals, the achievement of financial objectives, and the improvement of financial management.

**Keywords:** <PLANNING> <STRATEGIC PLAN> <MISSION> <VISION> <ACTION PLAN> <RIOBAMBA (CANTON)>.



## INTRODUCCIÓN

Según la actualidad, de los nuevos campos competitivos, es muy importante que la institución con más de 35 años de trayectoria sea y siga siendo un referente muy importante en la Ciudad de Riobamba. Esto conlleva a la necesidad de implementar con un plan estratégico, debido a que lo llevaban de manera empírica, esto permite el realizar un plan de mejoras basado en estrategias para el llegar al plan estratégico para mejores resultados futuros en la institución.

Manifestado lo anterior se propone un DISEÑO DE UN PLAN ESTRETÉGICO PARA MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO 2020 – 2024., con el objetivo de aportar de manera considerable a la toma de decisiones acertadas y oportunas, que permita mejorar la gestión financiera, y así llegar al crecimiento de la institución educativa.

En la siguiente investigación, se realiza el planteamiento, formulación y el sistematizar el problema. De la misma manera se evidencia el objetivo general y sus objetivos específicos de la investigación. Además, la justificación teórica, metodológica y practica del trabajo propuesto, los que son sustentados a base de los capítulos que se describen a continuación, de manera resumida el contenido de estas:

**Capítulo I:** se presenta el planteamiento del problema se analiza a la Unidad Educativa El Despertar, se basa en las falencias que afectan a terceras personas como estudiantes y docentes los cuales son internos y externos; tratando de establecer que se debe realizar el plan para el mejoramiento financiero, de igual manera se describe el marco teórico basado principalmente en los componentes básicos, como es la planificación estratégica en sus componentes, procesos, clasificación y aplicación; así como el mejorar la gestión financiera.

**Capitulo II:** Se expone la metodología utilizada en toda la investigación, como es el enfoque, diseño y nivel de la investigación. De tal manera la población, métodos, técnicas e los instrumentos de investigación utilizados. Y se pueden presentar análisis y la interpretación de los resultados.

**Capitulo III:** se presenta en este capítulo la realización en base a la propuesta dicha y establecida en el plan estratégico para mejorar la gestión financiera, con su justificación, objetivos, análisis, FODA y programando en fases de la investigación.

## **Planteamiento del problema**

El Ecuador con el transcurso del tiempo, el gobierno ha dado un cambio drástico dentro del sistema educativo, con la finalidad de alcanzar mejoras de aprendizaje en el sistema educativo. Ha generado diversos cambios tanto en la educación Inicial, Media y Superior. Según el gobierno el nuevo modelo educativo que se dio inicio en enero del 2010, ayuda a percibir más beneficios a la unidad educativa especializada hacia los procesos de mejoramiento de la calidad, relevancia, equidad y la eficiencia de la educación especial en el Ecuador.

El sector educativo ha tenido un gran aumento en la Provincia de Chimborazo, está establecida por la Zona 3 del Distrito Educativo, existen alrededor de 50 instituciones educativas privadas y las instituciones públicas llamadas también como “Escuelas del Milenio”, son las que el gobierno implemento para mejorar la educación en el sector rural.

En nuestro cantón el sin número de entidades que se han generado a través de las reformas educativas ha logrado una fuerte competitividad en el sector privado, lo que conlleva a que los clientes tengan más opciones de centros educativos acorde a las necesidades y gustos propios como la verificación de precios, la calidad del servicio que presta la institución educativa con el fin de llegar a ser competitivo en el mercado.

La Unidad Educativa El Despertar es una institución con 35 años de trayectoria, con un crecimiento rápido gracias a la acogida en la ciudadanía riobambeña. La institución se enfocó en ser una institución diferente a las demás unidades educativas, ya que cuenta con tan solo un paralelo por grado y máximo de 20 estudiantes para que la educación sea más interactiva con cada estudiante.

La mayor dificultad que ha tenido en el transcurso de los años es que no ha existido una planificación vinculada a la gestión financiera e infraestructural simple y llanamente se ha manejado la operatividad desde un enfoque empírico con una administración de la tesorería a través de las facilidades digitales.

El desconocimiento de todos los fondos adquiridos por la institución es de 60500 por lo que se desconoce el manejo de todos los fondos recaudados, ya que en la actualidad la unidad educativa no ha podido invertir en infraestructura, en actualización de datos, capacitaciones y personal académico, en el pago de nómina personal docente, en el mejoramiento de infraestructura en la Unidad Educativa, mantenimiento de áreas y seguridad, en torno a esto la gestión financiera no tiene directrices, por lo que la empresa no logra cumplir tanto su misión como visión, la excelente

captación de pensiones y matrículas se lo hace en el área de contabilidad y tesorería, en la que se desconoce el manejo de todos los fondos recaudados.

Para solucionar todas estas problemáticas encontradas en esta investigación, se ha realizado una encuesta con la finalidad de resolver mediante un plan de estrategias financieras que ayudaran de manera eficaz y efectiva todas las problemáticas y así tratando de mejorar la gestión financiera de la institución.

### **Formulación del problema**

De acuerdo con lo señalado anteriormente se puede formular el problema que enfrenta la Unidad Educativa de la siguiente manera:

¿De qué forma el Diseño del Plan Estratégico mejorará la gestión financiera de la Unidad Educativa El Despertar en los procesos financieros?

### **Sistematización del problema**

Para la realización del presente trabajo, se tomarán en cuenta algunas preguntas, con el objetivo de responder a la formulación mencionada:

¿Cuáles objetivos deben plantearse la Unidad Educativa “El Despertar” de la ciudad de Riobamba para poder incrementar la gestión financiera durante el periodo 2020 - 2024?

¿Qué metas debe plantearse la Unidad Educativa “El Despertar” de la ciudad de Riobamba para aumentar la gestión financiera en el periodo 2020 - 2024?

¿Qué estrategias deben realizar en la Unidad Educativa “El Despertar” de la ciudad de Riobamba para aumentar la gestión financiera durante el periodo 2020 - 2024?

¿Qué acciones debe realizar la Unidad Educativa “El Despertar” de la ciudad de Riobamba para aumentar la gestión financiera en el periodo 2020 - 2024?

¿Cuáles indicadores financieros son necesario en la Unidad Educativa “El Despertar” de la ciudad de Riobamba para aumentar la gestión financiera en el periodo 2020 - 2024?

## **Objetivo General**

Diseñar un plan Estratégico para la Unidad Educativa El Despertar de la ciudad de Riobamba en el periodo 2020 – 2024, para tratar de mejorar la gestión financiera.

## **Objetivos Específicos**

- Desarrollar el marco teórico de la planificación Estratégica, así como técnicas o estrategias aplicadas al mejoramiento de la gestión financiera a través de la revisión bibliográfica del plan Estratégico para resolver la problemática de la Unidad Educativa El Despertar.
- Realizar un diagnóstico de la situación operativa y financiera para conocer el estado en el que se encuentra con el fin de comprender su funcionamiento y poder identificar las debilidades y fortalezas de la Unidad Educativa El Despertar.
- Formular el plan estratégico para analizar y dar solución a las problemáticas que tenga la Unidad Educativa El Despertar en el periodo 2020 – 2024.

## **Justificación teórica**

La investigación se fundamenta de forma teórica en definiciones y conceptos basados en la planificación estratégica.

En ese sentido, definimos al plan estratégico como el plan maestro en el que la gerencia establece y recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” y se piensa ejecutar en los tres próximos años que es el horizonte más habitual del plan estratégico, para alcanzar que una organización sea más competitiva permitiéndole satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

## **Justificación metodológica**

El desarrollo de un plan estratégico en una empresa o establecimiento permite el definir los objetivos principales para mejorar la gestión financiera y poder encontrar las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. Es decir, que se facilita la gestión de la organización al hacerla transparente, asignar políticas concretas a las diversas áreas de trabajo, bajo una directriz concreta que de funcionamiento eficaz a las diferentes actuaciones específicas.

Según la Universidad de Málaga (2008) el plan estratégico genera: “coherencia entre las acciones que se van a realizar en el plan estratégico y las expectativas de la Dirección, poniendo a la empresa o institución en relación con las necesidades del entorno” (párrafo tercero).

### **Justificación práctica**

El beneficio de esta investigación es el área de tesorería de la Unidad Educativa “El Despertar” de la Ciudad de Riobamba y como beneficiario indirecto es la Unidad Educativa, ya que con el plan estratégico se espera mejorar el uso de todos los recursos recaudados por la empresa y minimizar los riesgos que se puedan presentar, trata de mejorar la flexibilidad de la unidad educativa a pagos correspondientes a gastos el cual marca las directrices generales de la unidad educativa estableciendo prioridades del negocio, de esta manera las estrategias logaran solucionar y llenar algunos vacíos de dichos problemas llevando a cabo así una gestión financiera institucional.

Esto dará surgimiento a que la gestión efectiva de los recursos receptados en las actividades y procesos en la que la institución tiene falencias. Tomando en cuenta la situación económica que atraviesa la sociedad, de esta manera se realizara recomendaciones que colabore a la sostenibilidad de la institución en cuanto a sus procesos y actividades.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEORICO

#### 1.1 Antecedentes de Investigación

La Unidad educativa “El Despertar”, es una institución de Educación Regular y de sostenimiento económico Particular Laico, con jurisdicción Hispana.

La modalidad de la Unidad Educativa es Presencial de jornada Matutina y nivel educativo de Inicial, EGB Y BGU, se encuentra situada en el KM2 ½ vía a Guano S/N, Chimborazo, Riobamba 060103.

Esta institución educativa privada, desde su creación en el año 1981, ha ofrecido un servicio educativo de excelentes características, formando 30 promociones hasta la educación básica, obteniendo los mejores resultados en pruebas académicas; ha abarcado una fuerte acogida por el Cantón Riobamba, se encuentra en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba con RUC 0601615859001, que presta servicio de enseñanza general de nivel secundario elemental a la ciudadanía riobambeña.

La unidad educativa cuenta con 25 trabajadores entre personal administrativo, académico y servicios generales, y el número total de estudiantes son 400 entre género masculino y femenino. Sus activos y pasivos se encuentran reflejados en el balance general y su estado de resultados. La estructura organizacional de la Unidad Educativa es de forma tradicional – empírica.

Teniendo en cuenta que los ingresos mensuales en el año 2019 fueron de 60500 dólares de matrículas y pensiones dando un total de 605000 durante el año lectivo, los cuales no son justificados de manera legal.

A través de una investigación muy extensa en libros, monografías, tesis y revistas científicas se ha comprobado que es la primera investigación de esta índole en la institución: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA**

## **UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO 2020 - 2024”.**

Se tomó como referencia investigaciones realizadas años anteriores que tengan similitud con el tema propuesto, las que serán un apoyo y guía para el desarrollo, guía y ejecución del proyecto presentado.

Dentro de esto mencionamos lo siguiente:

### **Tesis 1**

**Tema:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA UNIDAD EDUCATIVA “RIOBAMBA”, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015-2020 (Pesantez, 2016).

**Autora:** Paulina Verónica Pesantez Astudillo

**Año:** 2016

**Publicado por:** ESPOCH

**Enlace:** <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12480/1/62T00150.pdf>

En su trabajo de titulación argumenta que, en síntesis, la planificación estratégica implica procesos, toma de decisiones para la programación de actividades, recursos y responsables en tiempos específicos; y transformación de una realidad social o institucional (Pesantez, 2016).

### **Tesis 2**

**Tema:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGUALUZ, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2018 – 2022 (Cáceres, 2018).

**Autora:** Víctor Alejandro Cáceres Báez

**Año:** 2018

**Publicado por:** ESPOCH

**Enlace:** <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10191/1/12T01220.pdf>

En el trabajo de investigación se establece que la planeación estratégica es dual tanto en medio como, en fin, que establece la asignación de recursos y la sistematización y asignación eficiente y eficaz de tareas conforme se establezca en el plan empresarial. (Cáceres, 2018, pág. 12).

## **1.2 Marco teórico**

### ***1.2.1 Planeación***

La planeación es determinar el proceso a seguir con los principios y recursos necesarios para ejecutar una acción (Reyes, 2009, p. 10)

También, podemos decir que, la planeación es la capacidad de proyectar las consecuencias que pueden ser generadas por las acciones que se estén realizando en el presente, el costo de oportunidad que puede significar tomar otra acción y el análisis si esta acción puede corroborar para que cualquier situación que se presente sea controlable y que permita alcanzar un futuro deseado. (Alva, 2014, pág. 8)

En ese sentido, la planeación no genera por sí sola la eficiencia y efectividad, ya que solo genera un proceso integral con el fin de optimizar recursos que permitan mejorar y/o generar nuevas acciones que permita alcanzar los objetivos plantados (Alva, 2014).

La planeación es una proyección de algo que se espera a futuro; en el área administrativa es programación de acciones junto a la asignación eficiente de los recursos que dispone la firma, para alcanzar los objetivos y misión que ha sido planteado anteriormente, La planeación busca el beneficio máximo de la empresa considerando que la firma debe tener la capacidad de enfrentar las adversidades que se pueda presentar en el camino, minimizando el riesgo y la incertidumbre que puede existir dentro de la misma.

#### ***1.2.1.1 Importancia de la planeación.***

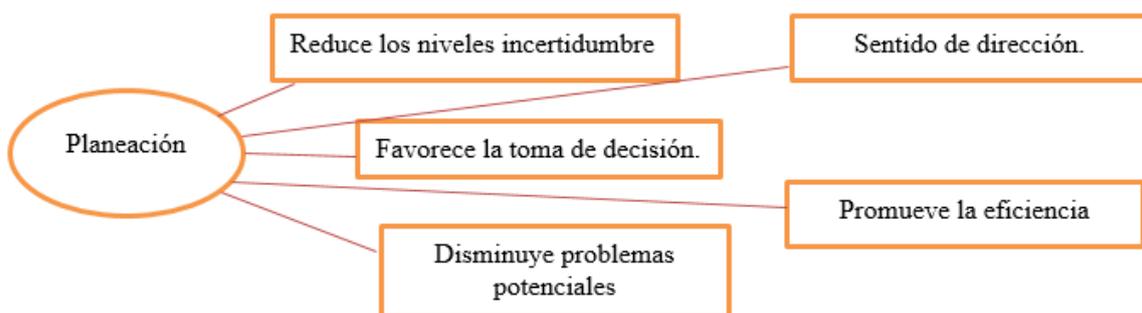
En general, en las pequeñas empresas la inexactitud de planificación es una dificultad periódica. La ausencia de la planeación provoca que muchas empresas sean administradas de forma empírica, lo limita notablemente las posibilidades de desarrollo y proyección de la firma.

La planeación permite mitigar la incertidumbre y minimizar los riesgos a través de los procedimientos se prevén los cambios y acciones en caso de que lleguen, lo que disminuyendo los riesgos que pueden presentar las empresas, firmas u organizaciones. (Gerencia, 2015).

En ese sentido, Gerencia (2015) consideró que la planeación permite: fijar objetivos, atender los cambios del entorno, desarrollar acciones flexibles, organizar mejor las áreas y los recursos de la empresa, controlar y evaluar mejor los resultados.

Es muy importante definir una planeación, ya que se establece cuáles son los procesos y medios acertados, que se deben emplear para alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz. Evitando, asimismo, las acciones por parte de los líderes y trabajadores de la organización; cuando se actúa de acuerdo con planes analizados y correctos, se brinda superior certeza a la entidad. También, la planeación es muy relevante para crear criterios que permitirán vigilar los procesos en la compañía. Al concretar metas y objetivos a efectuar, se dan los criterios que en el período de control se deberán verificar con el desempeño obtenido.

En la Figura 1 se sintetizada ciertos factores que demuestran la importancia de la planeación.



**Figura 1-1:** Importancia de La Planeación

**Fuente:** (Cárdenas, et al., 2011)

**Elaborado por:** Daniel Chávez

### 1.2.1.2 Principios de la Planeación

Alva (2014) menciona que un principio es “todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles” (p. 28).

En ese sentido, los principales principios que de la planeación son:

**Principio de Flexibilidad:** este principio menciona que los planes que conformen la planeación deben ser flexibles y aptos para realizar cambios por otra opción debido a que no siempre vamos a conocer al cien por ciento los acontecimientos que se puedan presentar. (Alva, 2014)

Adicionalmente de que los planes deben ser flexibles y deben tener la capacidad para ser cambiados ya que las proyecciones que se pueden realizar no representan con mucha seguridad que eso suceda y que pueden existir factores internos y externos que pueden cambiar el panorama, sin embargo, la planificación nos servirá para determinar las acciones a tomar en caso de que se presentes sucesos extraordinarios tratando que el riesgo de los mismo sea su mínima expresión.

**Principio de Universalidad:** postula que la planeación debe tener la suma necesaria y óptima de tiempo, personal administrativo y técnico, materia de trabajo, capital financiero o físico que permita alcanzar las metas establecidas. (Alva, 2014)

La universalidad hace referencia que en la planeación se debe contar con los factores de la producción necesarios para poder realizar el plan, lo mismo que permitirán construir un plan con metas acorde a la disposición de estos factores.

**Principio de Racionalidad:** este principio hace referencia que los planes que contenga la planeación deben ser totalmente racionales, coherentes, realistas, analizados y aprobados previamente por el factor empresarial que permita alcanzar objetivos realistas en un determinado periodo de tiempo. (Alva, 2014)

El principio de racionalidad es de suma importancia, en la realización de la planeación el factor empresarial debe ser muy racional y realista que permita plantear objetivos alcanzables de acuerdo a la capacidad de la firma y la situación del mercado.

**Principio de Previsión:** el principio de previsión se refiere a que la planeación debe tener como base experiencias y acontecimientos del pasado, lo que permita plantearse mejorar y reduce el riesgo que volvamos a cometer los mismos errores del pasado. (Alva, 2014)

En todo proceso de planeación considerar sucesos anteriores permite tener otro panorama de proyección, determinando claramente cuáles son los errores que se cometieron en el pasado; lo que nos permite implantar mejoras tanto en las decisiones, en las actividades y en los objetivos que se plantean.

**Principio de la Unidad:** las acciones o decisiones propuestas deben integrarse en un plan general, orientados a alcanzar un mismo objetivo y un fin en común. (Alva, 2014)

Los planes que conformen la planeación deben ser independientes entre sí, pero deben mantener una relación y una organización jerárquica. Adicionalmente, vale recalcar que es de su

importancia que cada firma posea un plan único y personalizado en base a su realidad y a los objetivos que quiere alcanzar.

**Principio de Factibilidad:** si nos referimos al principio de factibilidad debemos tener en cuenta que lo sé qué planee ya sea a corto o largo plazo debe ser realizable y debe existir una garantía de que se lo va a realizar. (Pérez, et al. 2014)

Los planes a ejecutarse deben ser totalmente realistas y no demasiado ambiciosos o inalcanzables ya que ejecutarlos será imposible y eso provocará que la firma no alcance los objetivos planeados, por lo que el proceso de planeación será en vano y una pérdida para la firma, empresa u organización.

**Principio de Continuidad:** hace referencia que a que los planes que integren la planeación deben formar un algoritmo, es decir, que las actividades que conforman la planeación deben ser sucesivas y ordenadas para que cuando sea ejecutado no se genere incertidumbre ni retrocesos, lo que puede generar pérdidas de los factores de producción. (Alva, 2014)

En ese sentido, las actividades independientemente a cuál se refiere, deben ser ordinales, donde el orden en el que sean ejecutadas importe y determine el buen funcionamiento y seguimiento del plan.

**Principio de Compromiso:** al hablar de compromiso dentro de la planeación hace referencia que el tiempo y dinero empleado para realizar el plan deber ser mínimo frente a los dividendos que este pueda llegar a genera. (Alva, 2014)

En la actualidad el tiempo es un tesoro tanto para personas naturales, jurídicas y firmas en general; en ese sentido, la planeación conlleva tiempo y adicionalmente dinero por lo que mediante la planeación se debe garantizar un futuro adecuado que permita recuperar el tiempo y el dinero empelado en realizar el plan.

**Principio de Factor Limitante:** este principio nos indica que el factor empresarial que este frente a la herramienta de planeación deber ser capacitado de la mejor manera para que pueda ubicar los factores o sucesos que puedan llegar a ser un obstáculo o que limiten los objetivos de la empresa. (Alva, 2014)

El principio de factor limitante nos ayuda a plantearnos objetivos realistas y alcanzables y además nos da la oportunidad de que el personal administrativo evalúe correctamente el costo de

oportunidad que pueda llegar a tener la empresa en la ejecución o al momento de que se presente alguna adversidad.

**Principio de Inherencia:** hace referencia lo esencial que resulta ser la planificación acertada dentro de todo proceso y mucho dentro del proceso administrativo para alcanzar los objetivos y metas. (Alva, 2014)

La firma, empresa u organización debe plantearse metas tanto a corto como a largo plazo, que permitan evaluar la ejecución de la planificación y que este proceso genere eficiencia y además que se tenga alternativas en el caso de existir sucesos inesperados.

**Principio de Precisión:** en el principio de precisión se manifiesta que los planes y actividades que establecen dentro del proceso de la planeación deben ser precisos, claros y sin ambigüedades. (Alva, 2014)

Los planes deben ser claros, comprensibles y con fundamentos ya que estos planes se convierten en acciones que serán delegadas y se las debe realizar de forma acertada para no alterar la planeación.

#### *1.2.1.3 Características de la planeación.*

La planeación cuenta con un sin número de características como: es una proceso permanente y continuo que orienta sus acciones hacia el futuro de la firma; es sistemática ya que debe determinar el sistema y subsistema que posee; es repetitiva: abarca una serie de acciones sucesivas; es la función que asigna de forma acertada los recursos disponibles en la firma; es una técnica administrativa que permite lograr los objetivos planteados a medida que es ejecutada; es la primera función del proceso administrativa sucedida por la organización, dirección o ejecución y control. (Bernal & Toro, 2012, p. 4)

Por otro lado, Trenza (2020) menciona que el plan estratégico es un plan como los dice su palabra que tiene las siguientes características: cuantitativa: tiene la capacidad de expresar de forma cuantitativa el objetivo; personalizado: delega tareas a una persona en específico; descriptivo: determina de forma clara las acciones que se deben realizar; temporal: establece un tiempo o fecha específica en el cual se deben realizar las tareas.

En ese sentido, la autora define que el tiempo a considerar en la proyección es de 5 años siendo los primeros tres años los más importantes. Adicionalmente, el plan estratégico debe tener una

auditoria cada determinado tiempo que permita revisar constantemente el plan de acción. (Trenza, 2020)

Es determinante saber que la planeación estratégica es un conjunto de planes muy funcionales, que se determina en los sistemas adecuados para dar seguimiento o, guiar a la empresa o institución que lo requiera en un determinado tiempo de acuerdo a su medio donde se desenvuelve para lograr los objetivos propuestos tanto cualitativos como cuantitativos.

#### *1.2.1.4 Tipos de planeación*

Para Uriarte (2020) la planificación puede ser: “permanente o temporal, de corto, mediano o largo plazo”; “estratégica, táctica, normativa u operativa”; o también la autora considera que la planificación “puede seguir un propósito o misión de carácter general, sectorizado (por cada grupo o sector influenciado) o múltiple (varios propósitos, interrelacionados)”.

Dentro de la misma línea, profundizaremos los tipos de planeación más relevantes.

- **Planificación estratégica.** Los objetivos que se proponen son a largo plazo, añadiendo metas parciales y donde los objetivos específicos abarcan tareas internas y externas de la firma. Se suele plasmar en los ámbitos de cargo y no en los operativos.

La planificación estratégica se encarga principalmente de la definición de los objetivos, la evaluación interna de la empresa, como el diagnóstico que se realiza externamente para obtener los resultados del ambiente donde la empresa se desenvuelve para el establecer las estrategias.

Esta planificación abarca el marco filosófico que tiene la labor de comprender la mentalidad de la organización y la de los empleados, cabe recalcar que no solo ayuda a las decisiones que se tomaran a largo plazo, sino que está en conjunto con la toma de decisiones que se la realicen hoy que afectan el futuro de la empresa, es una planeación institucional y a largo plazo.

- **Planificación táctica.** Se realiza de forma continua, determinando las acciones en representación sistemática ajustándose en relación con los impactos logrados o a los cambios en las circunstancias.

La planificación táctica se la realiza a determinados campos de la organización, favorece el desarrollo de los planes estratégicos, se enfoca en las actividades elaboradas por las áreas y unidades de la organización y también es una planificación en mediano plazo.

- **Planificación Operativa.** Incluye una proyección más pequeña, metas claras a corto plazo y se elabora normalmente en los sectores operativos.

La planificación operativa se encarga de realizar todas las tareas individuales, establece que realizar y cómo hacerlo, pero de igual manera respalda las actividades diarias que se ejecutan a nivel operacional y en un corto plazo.

- **Planificación Normativa.** Tiene como objetivo primordial conformar normas y reglamentos para su aplicación en un largo plazo y define, por ejemplo, el modo de operar en la empresa o metas generales, sustentables en un período determinado.

La planificación normativa forma un conjunto de reglamentos que deben ser cumplidos a cabalidad por los miembros de la organización con el fin de alcanzar los objetivos. Es útil en planificación a corto o a largo plazo ya que establece fuertes bases de liderazgo con el fin de alcanzar la misión y visión.

#### *1.2.1.5 Beneficios de la planeación*

En el caso que nos ocupa, la planificación estratégica tiene varios beneficios propios derivados del contexto analizado.

Uriarte (2020) en el escrito especifica los beneficios de la planeación estratégica:

- La creación de prioridades y jerarquización de los objetivos
- Concentración de las energías para la consecución de los objetivos
- Mayor objetividad superando los tópicos comunes y falsos provenientes de una autoestima tanto positiva como negativa.
- Automatización de los objetivos por áreas: ayuda, competitividad, estructura.
- Asistencia entre las esferas de lo público y de lo privado basándose en una serie de proyectos concretados.
- Elaboración de una cultura estratégica usual, consensuando visiones históricas del pasado, estudios del presente y proyecciones de futuro.
- En las instituciones locales el reforzar el liderazgo para futuras decisiones.
- Eficacia en el uso de los recursos disponibles de la institución.
- Facilidad para lograr más patrimonio público como privado.

### ***1.2.2 Planificación Estratégica***

Para Roncancio (2018) la planificación estratégica es “un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos” (párrafo 1)

Adicionalmente, Roncancio considera que la planificación estratégica no es una herramienta de predicción sobre los acontecimientos que se puedan presentar en el futuro ya que esta considera pronósticos financieros, de ventas o producción, mas no acontecimientos que puede llegar a suceder en el mercado en general. También, como habíamos mencionado anteriormente la planificación estratégica no solo conlleva decisiones futuras, ya que involucra las decisiones y acciones actuales que permitan alcanzar un futuro deseado, el cual esta planteado en los objetivos. (Roncancio, 2018, párrafo 3)

La planeación estratégica es un recurso de gestión administrativa donde se formulan y determinan los objetivos de una firma u organización, donde se construyen las acciones que estén acorde a la proyección de la firma, lo que facilita la toma de decisiones frente a un panorama determinado (Arqueros et al., 2014).

Pues la planificación estratégica es un conjunto de planes funcionales que se enfoca en los sistemas para guiar una organización en un tiempo determinado a través del ambiente donde se lo realiza, para lograr las metas propuestas por la organización.

#### ***1.2.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica***

Rock Content (2019) considera que “sin planificación, quedad muy difícil conquistar los objetivos pretendidos” (párrafo 10). Adicionalmente menciona que determina el rumbo más acertado y rentable de la empresa.

Por otro lado, Estrategia (2018) menciona que este proceso es de suma importancia ya que “permite analizar los logros en función de los resultados esperados, a través de la evaluación y ajuste de la dirección de la organización como una reacción ante posibles modificaciones en las condiciones o contexto de la empresa”.

En ese sentido Estrategia (2018) establece algunos puntos relevantes dentro de la planificación estratégica que son: “análisis y evaluación: se desarrolla una comprensión a los entornos internos y externos actuales”; “formulación de estrategias: implica estrategias de alto nivel”; “ejecución de la estrategia: el plan de alto nivel se traduce a una mejor planificación operativa y puntos

concretos de acción”; “fase de valoración, mantenimiento y gestión: se evalúa de manera continua el desempeño, la cultura, comunicaciones e informes de datos enfocados hacia el objetivo”.

Cada vez la planificación estratégica es más importante, en el ámbito gerencial la planificación aporta en evaluar y analizar los factores internos y externos de la empresa u organización. Además, se determinan las prioridades y la cantidad de recurso con la que se cuenta. (MILVUS, 2018)

Para efectos de la investigación, en síntesis, la importancia de la planificación estratégica radica en que obliga a la empresa a delimitar sus metas y objetivos, y a establecer un plan de acción para alcanzarlos y tener opciones alternas en el caso de presentarse cambios dentro de la empresa o el mercado. Permite mirar con proyección clara hacia el futuro, teniendo en cuenta la situación real de la empresa.

#### *1.2.2.2 Componentes de la planificación estratégica*

La planificación estratégica cuenta con tres complementos que se subdividen, de no existir uno de ellos no se podrá realizar una nueva planificación, ni mucho menos alcanzar ciertas metas. (Posada, 2011, párrafo 3)

Los componentes son:

Componente estratégico político: Posada (2013) dice que:

- El componente político comprende la visión, los valores, la misión, los objetivos estratégicos que se representan cuantitativamente las metas o las estrategias necesarias; la política de calidad y los objetivos, así como sus índices de medición de ingresos, de ventas y rentabilidad en general, necesarios para alcanzar la visión de la empresa. (párrafo 4)
- Componente estratégico de los negocios: el conjunto de estrategias de negocios y marketing de la empresa relacionadas con la oferta y demanda efectiva, y la competitividad. Según Posada (2011) responden a las siguientes preguntas: “¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?” y “¿Cuáles son nuestros negocios?”
- Componente de planeación: abarca los planes que poseen las actividades finales, los recursos tanto de presupuesto, facto empresarial y técnico, etc. destinados para dichas actividades.

### *1.2.2.3 Proceso de la planificación estratégica*

El proceso de planificación estratégica es una función gerencial que permite diagnosticar la realidad y en entorno en el que se encuentra la empresa, dicho diagnóstico nos avala a tomar decisiones acordes a las metas, objetivos y políticas planteados anteriormente. (García, et al. 2017)

En base a García, et al. (2017) el proceso de planificación estratégica está compuesto por:

- a) **Formulación de la estrategia:** establece la visión y misión, las amenazas o beneficios, las oportunidades, las fortalezas o debilidades tanto internas como externas; donde mediante la creación de objetivos a largo plazo nos permite crear estrategias fijas o alternas frente a cualquier cambio de mercado que pueda existir tratando de que el beneficio generado sea el máximo posible y que el grado de incertidumbre el mínimo.
- b) **Ejecución de la estrategia:** también conocido como la implementación de las estrategias, es el momento en el que se pone en acción los planes establecidos movilizándolo a todos los factores que existan en la empresa. Muchos autores consideran que esta etapa es la más compleja de todo el proceso de la planificación estratégica ya que según García, et al. (2017) “depende de la habilidad que tengan los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más arte que una ciencia” que requiere de disciplina, responsabilidad y esfuerzo personal y colectivo.
- c) **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final del proceso de la planeación estratégica. El factor empresarial y en especial la gerencia en esta etapa comprueba que todos los planes se relacionen con la misión, visión, objetivos y proyección que tenga la empresa. Adicionalmente, garantiza que se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar todos los planes. También se determina que planes no resultan efectivos dentro de la empresa. Mintzberg, et al. (2008) consideran que en la evaluación de la estrategia se debe cumplir con tres condiciones: “la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales”; “la medición de rendimiento”; “la toma de medidas correctivas”.

### *1.2.2.4 Fases de la planificación estratégica*

Altair Consultores (2013) menciona que en la elaboración de un plan estratégico tendremos presentes las siguientes fases: “análisis estratégico”; “formulación estratégica”; “implementación de la estrategia”. (p. 19)

A continuación, profundizaremos las fases que el autor nos plantea:

- El análisis estratégico: es el punto de partida de la planificación estratégica, donde se establecen las metas y objetivos a través de la misión y visión de la empresa. El análisis estratégico está compuesto de varias acciones:
  1. Análisis del entorno: Se estudia la situación en la que nos enfrentamos. Del análisis del entorno delimitamos dos tipos del mismo; el entorno general que abarca segmentos políticos, económicos, tecnológicos, sociales y eventos claves que tengan alto impacto dentro de la firma. Por otra parte, tenemos el entorno sectorial o competitivo hace referencia a todo lo cercano de la firma, como los competidores del mercado que puedan amenazar la proyección y las ganancias de la empresa u organización.
  2. Análisis interno: es un diagnóstico estratégico, determinando las fortalezas y debilidades que intervengan en la proyección de la empresa.
  3. Valorar los activos intangibles: los activos intangibles de una empresa abarcan el conocimiento y todo elemento intelectual existente. La empresa debe tener conocimiento claro de la cantidad y el nivel de conocimiento que existe dentro de la empresa, que garantice ventajas competitivas frente a otras empresas.
- La formulación estratégica: este proceso se desarrolla en distintos niveles:
  1. Estrategia corporativa: se refiere a los asuntos de cartera y la competitividad que la empresa puede incluir en el mercado.
  2. Estrategia competitiva: se enfoca en crear factores diferenciadores en su empresa que genera una ventaja competitiva frente a las demás empresas.
  3. Estrategia operativa: partiendo de que toda empresa es una cadena de acciones y de factores como la producción, materia, marketing, talento humano, etc. La estrategia operativa se refiere al análisis de la interacción que tiene las acciones y factores que componen la empresa, por lo cual, según Altair Consultores (2013) el análisis de la cadena de valor es “una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva”, que permite identificar operaciones que le hayan beneficiado fuertemente a la empresa.
- La implantación estratégica: la empresa debe garantizar que sus estrategias permitan:

1. Conseguir un control eficaz de la estrategia: para estos la empresa debe controlar y auditar continuamente la organización e información que hay en la firma. En ese sentido, para Altair Consultores (2013) “el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia de la empresa” (p. 21).
2. Crear diseños eficaces: los diseños del proceso de organización deber ser realista, coherente y acorde al entorno de la empresa.
3. Crear una organización inteligente y ética: el personal que se encuentre a cargo de la organización debe tener la capacidad intelectual y de liderazgo para que los trabajadores a cargo generen excelencia y compromiso.
4. Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias: las empresas, firmas u organizaciones deben estar en constante renovación para estar alista a cambios repentinos del mercado en general, lo cual permitirá que la empresa no se quede en el olvido, más bien, sean ingeniosa e innovadora.

#### *1.2.2.5 Objetivo de la planificación estratégica*

El objetivo de la planificación estratégica, para Roncancio (2018) es “proporcionar un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización” (párrafo 4).

Estrategia (2018) menciona que la planificación tiene como objetivo identificar las prioridades, el enfoque de energía y recursos dentro del desarrollo de las operaciones asegurando el alcance de las metas comunes. También Estrategia (2018) considera que la planificación “permite analizar los logros en función de los resultados esperados, a través de la evaluación y ajuste de la dirección de la organización como una reacción ante posibles cambios en las condiciones o conector de trabajo” (párrafo 2). (Roncancio, ¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?, 2018)

Por otra parte, (Modelos de gestión y excelencia, 2015) considera que el objetivo del plan estratégico tiene como objetivo “diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones” (párrafo 4).

En ese sentido, podemos concluir que el objetivo primordial de la planificación es establecer las acciones a tomar a lo largo del desarrollo de la empresa coordinadas por la gerencia y con apoyo de todo el personal que conforma la misma; estas acciones deben estar de orientadas a cumplir

los objetivos de la empresa y con su organización de forma jerárquica se logrará identificar prioridades y amenazas.

### ***1.2.3 Plan estratégico***

Para Sánchez (2016) define al plan estratégico como “un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro” (párrafo 1).

Se le asemeja con el plan de marketing ya conforman un plan de negocio, pero vale recalcar que el de marketing es un plan muy individualista, mientras que el plan estratégico es más generando que conlleva todas las áreas y departamento que conformen la empresa. (Sánchez J. , 2016)

Por otra parte, Guía de la Calidad (2019) define al plan estratégico como “un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo” (párrafo 1).

En ese sentido y para efecto de la investigación, el plan estratégico marca un camino de organización que señala los pasos a realizar para alcanzar nuestra visión-misión y convertir la proyección plantado en hechos reales.

Adicionalmente Trenza (2020) recomienda “no malgastar tu energía trabajando sin un camino a seguir, puedes alejarte de tu objetivo sin ser consciente de ello “es por eso que es su importancia construir un plan estratégico.

#### ***1.2.3.1 Utilidad del plan estratégico***

Para Plaza (2019) el plan estratégico es de utilidad para la empresa en 3 acciones esenciales: “determinar a dónde se dirige la empresa”; “definir la situación actual” y “formulación y seguimiento de estrategias”.

Por otro lado, para Guía de la Calidad (2019) el plan estratégico nos permite: “afirmar la organización” fomentando la vinculación entre los órganos de decisión; “descubrir lo mejor de la organización”; “aclarar ideas futuras”. Y nos responde que “¿cuál es nuestra razón de ser?”; “¿A dónde deseamos ir?”; “¿qué hacemos bien?”; “¿cómo llegamos a ese futuro?”.

### *1.2.3.2 Pasos para hacer un plan estratégico*

Trenza (2020) en su publicación titulada “Plan Estratégico para una empresa ¿Qué es y cómo se hace?” establece los siguientes pasos a seguir:

### **1.2.4 Misión, visión y valores de la empresa**

Los conceptos y la determinación de estos tres elementos son la base de toda acción dentro de la empresa, por lo que detallaremos cada uno de ellos a continuación:

#### *1.2.4.1 Misión:*

Para Trenza (2020) la misión es “la razón de ser por la que has creado tu empresa, es el fin último de sus actividades. En qué mejora el mundo gracias a la actividad que tú realizas.”

Todas las empresas deben tener en su misión dos dimensiones, una económica y social. Es decir, la misión debe garantizar rentabilidad e impacto social, a través del desarrollo de empleo y de profesionales. (Rojas & Medina, 2012)

La misión es un elemento fundamental del plan estratégico que describe la razón por la que existe.

Según Trenza (2020), la misión responde las siguientes preguntas: “¿Por qué existe tu empresa” y “cuál es la razón de ser”? Por otro lado, Rojas & Medina (2012) considera que la misión debe contar considerar lo siguiente: “establecer, honrar y vivir de acuerdo con ellas, crear una cultura organizacional”; “comprometer a los nuevos trabajadores”; “hacerla vivible a todos, como un compromiso de todos”; “usarla en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos y habilidades”; y “revisarla periódicamente” (p.55).

#### *1.2.4.2 Visión:*

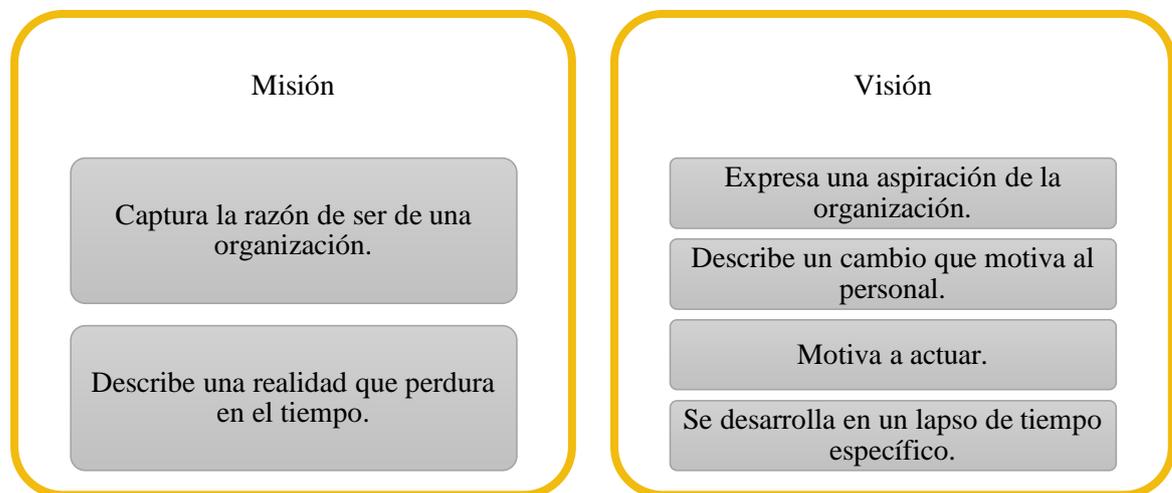
Según Rojas & Medina (2012) la visión es “el grupo de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro” (p. 55).

En pocas palabras, Trenza (2020) menciona que “describe hacia dónde se dirige la empresa” y responde a las siguientes preguntas: “¿Qué será de la empresa en el futuro” y “dónde ve la empresa dentro de 5 años”?

En ese sentido, concluimos que la visión nos proyecta el futuro deseado de la empresa desde el punto de vista de gerencia, es decir es el ideal o sueño perfecto que se espera en un determinado tiempo.

Adicionalmente, Rojas & Medina (2012) considera que la visión debe contener los siguientes elementos: “panorama del futuro”; “marco competitivo”; “objetivos fundamentales” y “fuentes de ventajas competitivas” (p.55).

Es necesario en la figura 2 realizar representar de forma gráfica la diferencia entre la misión y la visión:



**Figura 2-1:** Diferencia entre la Misión y la Visión

**Fuente:** (Rojas & Medina, 2012)

**Elaborado por:** Daniel Chávez

#### 1.2.4.3 Valores de le empresa:

Para Trenza (2020) es un grupo de principios morales y éticos que controlan el código de conducta y desarrollo de la empresa o firma, ya que mediante el mismo se establece lo que es permitido y lo que no se tolera dentro de la empresa ya sea en las relaciones interpersonales entre trabajadores como en atención al cliente. Este control y regulación tiene como fin cumplir los objetivos con un ambiente adecuado impulsando el compañerismo, la confianza, la colaboración y la innovación. Este grupo de principios responde a las siguientes preguntas: “¿Cómo actúas?” y “¿Cómo te describirán tus clientes, trabajadores, proveedores y colaboradores?”.

En cambio, Altair Consultores, en su obra “La Elaboración del Plan Estratégico” (2013) hace referencia a los valores corporativos, mismo que los define como “los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados como los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?” (p. 27)

En la figura 3, de forma concreta explicamos el meollo de la conducta de la empresa.



**Figura 3-1:** Conducta de la Empresa.

**Fuente:** (Altair Consultores, 2013)

**Elaborado por:** Daniel Chávez

De este modo, se termina el primer paso del plan estratégico, en el que construimos su misión, visión y los valores de la empresa.

#### 1.2.4.4 Análisis: interno y externo

Dentro del plan estratégico la gerencia debe realizar un análisis interno para saber en qué condiciones y con qué recursos cuenta la empresa.

#### 1.2.4.5 Análisis interno:

Dentro del análisis interno contamos con 3 herramientas fundamentales a ejecutar:

1. Análisis de situación inicial: la empresa debe identificar los factores diferenciadores que posee a través de su capacidad y habilidad en el mercado. Según Trenza (2020) dentro del análisis de situación actual la empresa debe analizar: “origen de la empresa”; “estructura u

organigrama”; “cliente ideal o buyer persona al que se dirige”; “producto o servicios que ofrece” y “presencia en redes sociales”.

2. Análisis financiero: también conocido como el diagnóstico económico-financiero, nos permite conocer la capacidad económica de la empresa y determinar el presupuesto con el que se cuenta para empelar en la empresa.

Según Treza (2020) establece que en esta herramienta se analizan las cuentas anuales a través del “balance de situación”; “cuenta de pérdidas y ganancias” y “ratios económicos-financieros”.

Por otra parte, Roldán (2017) menciona que “el análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro” (párrafo 1).

En ese sentido, Lorenzana (2020) establece que el análisis financiero permite “obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en un proyecto determinado”; “nos sirve para pronosticar la situación financiera futura y las condiciones generales de la empresa” y “diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa” (párrafo 2).

3. Competencias clave: es importante que gerencia reconozca claramente las actividades claves y recursos de la empresa con el fin de determinar los departamentos o recursos en los que la empresa tiene su mejor desempeño o peor desempeño.

Según Treza (2020) las competencias claves son “la combinación de habilidades, conocimientos, actitudes, valores éticos, motivaciones, ilusiones, que unidas logran tu valor diferenciador.” En ese sentido mencionamos la Cadena de Valor como herramienta para determinar el aporte de factores diferenciadores de la empresa.

Peiró (2017) menciona que “con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación” (párrafo 2).

El mismo autor considera que dentro de la cadena de valor existen “actividades primarias” y “actividades secundarias”. Las actividades primarias abarcan: (a) “logística interna”; (b) “operaciones de producción”; (c) “logística externa”; (d) “marketing y ventas”; (e) “servicio de postventa o mantenimiento”. Mientras que las actividades secundarias abarcan: (a)

“infraestructura de la organización” como el departamento de contabilidad y finanzas; (b) “dirección de recursos humanos”; (c) “desarrollo de tecnología” y (d) “compras”.

Sin embargo, existe el Análisis de Recursos y Capacidades (ARC) que es otra herramienta que permite evaluar la capacidad y los recursos disponible de la empresa para encontrar estrategias que generen ventaja competitiva en el mercado. Es por eso, que muchos autores recomiendan que se debe realizar el análisis de cadena de valor y el ARC con el fin de que el empresa u organización explote al 100% su potencial y disminuya sus debilidades.

#### *1.2.4.6 Análisis Externo:*

Consiste en analizar y entender la relación de la empresa u organización con el entorno, es decir con los proveedores, competidores y clientes; y con los agentes sociales, legales, jurídicos, económicos y ambientales. (Trenza, 2020)

Dentro del análisis externo existe varias herramientas que nos permite examinar adecuadamente el ambiente externo de la empresa:

1. Análisis del entorno: Para Ospina (2015) “es esencial conocer las características del negocio y su mercado de operación, después de todo, es necesario analizar su posición en la industria tanto para predecir y prevenir los factores negativos, como para resaltar las fortalezas y debilidades” (párrafo 3).

Trenza (2020) considera que “para analizar el entorno más cercano o específico se debe utilizar la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, con ella analizar el nivel de competencia y desarrollar una estrategia para implantar en la empresa”. En ese sentido, Peiró (2015) considera que las 5 fuerzas de Porter son una metodología de análisis para examinar las oportunidades y amenazas que puede tener una empresa, es decir, ayuda a determinar la rentabilidad de una empresa en un determinado sector.

Las 5 fuerzas de Porter fueron establecidas en el libro de “Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores” de Michael Porter en 1982.

De hecho, las 5 fuerzas de Porter son: (1) “Intensidad de la competencia actual”; (2) “Competidores potenciales”; (3) “Productores sustitutos”; (4) “Poder de negociación de los proveedores” y (5) “Poder de negociación” (Peiro, 2015).

A continuación, en la figura 4 sintetizamos la conectividad que existe dentro de las 5 fuerzas de Porter.



**Figura 4-1:** 5 fuerzas Porter.

**Fuente:** (Peiro, 2015)

**Elaborado por:** Daniel Chávez

2. **Análisis del entorno general:** Al hablar de análisis de entorno general, Trenza (2020) establece que “la herramienta a utilizar es el Análisis de PESTEL. Con ella se analiza cómo pueden influenciar los distintos factores externos de la empresa”. Entonces, Irigaray (2020) lo define como una herramienta empleada por los profesionales administrativos, gerenciales y mercaderes para analizar y controlar los factores macro ambientales.

La aplicación de esta herramienta permite comprender, mejorar y solucionar las acciones adversas que se puedan presentar, identificando el entorno general. También, este análisis se puede utilizar en cualquier planificación estratégica. (Ruiz, 2020)

En 2020, Ruiz menciona que el análisis PESTEL está integrado por los siguientes factores: “Políticos”; “Económicos”; “Socio-cultural”; “Tecnológicos”; “Ecológicos” y “Legales”.

También, para realizar un análisis PESTEL debemos identificar qué relación tienen los factores ya mencionados con la empresa u organización y el grado de beneficio o afectación pueden provocar los mismos. (Ruiz, 2020)

No obstante, dentro del análisis del entorno en general, contamos también con, el análisis de competencia, en el cual se realiza una comparación financiera y económica del sector del mercado en el que está inmersa la empresa u organización.

### ***1.2.5 Diagnóstico: DAFO-CAME***

En este paso, la empresa se enfocará en analizar la situación actual y las estrategias que se han estado utilizando. Para esto, hay que tener en cuenta las siguientes herramientas: DAFO y CAME.

Por un lado, Altair Consultores (2013) a DAFO lo define como “aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización”, donde sus siglas determinan sus elementos que son: “debilidades”; “amenazas”; “fortalezas” y “oportunidades”. También, Urrutikoetxea (2016) nos indica que la herramienta DAFO “nos permite valorar la situación actual y nos ayuda a tomar decisiones estratégicas basadas en factores tanto externos como internos de la empresa”. A continuación mencionaremos algunas de ellas: “abre las puertas a una reflexión interna y permite una mirada crítica”; “permite visualizar la situación desde nuevas perspectivas”; “permite valorar si nuestra estrategia es adecuada y debemos realizar cambios en nuestro plan de acción”; “ayuda a tomar decisiones estratégicas basadas en los datos obtenidos”; “facilita tomar conclusiones rápidas gracias a un diagnóstico preciso” y “posibilita detectar amenazas y oportunidades que ofrece el mercado”.

Cabe recalcar que, Hamel de “La Voz de Houston” en 2008, diferenció el análisis DAFO del análisis FODA ya que, aunque abarcan los mismos elementos, arrojan un enfoque diferente al momento de que la gerencia primero analiza las debilidades y amenazas.

Por otra parte, el análisis CAME es “una metodología suplementaria y sucesiva al Análisis DAFO, que nos brinda pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación” (Bernal J. , 2016).

En este sentido, Betancourt (2018) menciona que CAME viene de las siglas: “C: Corregir”; “A: Afrontar”; “M: Mantener” y “E: Explotar”, mismo que llegan a ser los elementos del análisis o matriz de CEMA. Adicionalmente, el mismo autor, nos menciona que existen varias estrategias como: “”; “estrategia ofensiva”; “estrategia de supervivencia”; “estrategia defensiva” y “estrategia de reorientación”.

### *1.2.6 Objetivos*

El fijar los objetivos es fundamental dentro de todo ejercicio de una empresa, firma u organización. En este sentido, Roncancio (2018) los define como “fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo”, y es por eso que los objetivos siguen condiciones para poder llamarse como tal: “materializar la estrategia”; “ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento” y “crear alineación organizacional”.

Adicionalmente, Trenza (2020) menciona que para definir los objetivos se debe considerar dos clasificaciones:

- Cuantitativos y cualitativos
- Corto, medio y largo plazo

Además, e mimo autor menciona que siguen un comportamiento SMART, por sus siglas en inglés: “Specific” es decir todo objetivo debe ser específico y concreto; “Measurable”, todo objetivo debe ser medible; “Attainable” los objetivos deben ser alcanzables; “Relevant” los objetivos deben ser relevantes y de suma importancia; y “Timely” todo objetivo deber ser temporal, es decir debe estar medido y establecido para un período de tiempo.

#### *1.2.6.1 Estrategias*

Al hablar de estrategia Cideh Impulsa (2018) menciona que es “el mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos”

Rojas & Medina (2012) y Sánchez (2010) definen a la estrategia como “un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos”.

El objetivo primordial de las estrategias es establecer ventaja competitiva para que la empresa, firma u organización sea más rentable y genere mayores dividendos. (Rojas & Medina, 2012)

Además, la falta de estrategia causaría que no se cumplan los objetivos, ya que dificultaría la toma de decisiones. (Florencio, 2011)

Para los mismo autores, en su obra “Planeación estratégica [Fundamentos y casos]” la estrategia cuenta con varias dimensiones: (a) “tienen tres elementos esenciales: metas que deban alcanzarse,

políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo” ; (b) “las estrategias se desarrollan por conceptos claves e impulsos, lo que les da cohesión, equilibrio y claridad”; (c) “la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido”; (d) “estrategias jerárquicas relacionadas y sustentadas entre sí”

También se mencionan los elementos principales de la estrategia que son:

- Dónde estamos: se interpreta la información tanto interna como externa.
- Quiénes somos y a dónde queremos ir: hace referencia a la visión, misión y valores de la empresa.
- Cultura: relaciona forma organizacional
- Comprobar progreso: establece la ventaja competitiva.

Por otro lado, Trenza (2020) postula que “hablar de estrategia es hablar de marketing, y hoy día, hablar de marketing es hablar de marketing digital”. Adicionalmente, recomienda “invertir tanto en estrategia online como estrategia offline” dado que el entorno digital en la actualidad es una gran fuerza del mercado. Es por eso que el autor menciona el “Marketing Mix” que son los elementos a considerar para establecer cualquier estrategia: “producto”; “precio”; “distribución” y “comunicación”-

#### *1.2.6.2 Plan de acción*

Según Rock Content (2019) el plan de acción es “una herramienta de gestión utilizada para guiar a los gerentes y a su personal en la realización de tareas que llevarán al negocio a sus objetivos establecidos para el ciclo” (párrafo 1).

También, para Trenza (2020) el plan de acción permite que la empresa, firma u organización “divida las estrategias en varias tácticas, hasta llegar a tener pequeños objetivos semanales, incluso diarios”

#### *1.2.6.3 Plan financiero*

El plan financiero es el registro de la información económica que permite determinar la rentabilidad y viabilidad económica que una firma pueda tener a corto, mediano y largo plazo. El plan financiero es la parte más importante en la planificación estratégica. (Montero, 2017)

Westreicher (2020) menciona que “un plan financiero define cómo alcanzar un determinado monto de ahorro y/o de ganancias. Esto, partiendo de un punto inicial y en un determinado periodo de inversión”, considerando la situación actual y las proyecciones que posee la empresa.

Trenza (2020) postula que, en la parte contable, el plan financiero evalúa los presupuesto de: “ventas”; “tesorería” e “inversión”.

#### *1.2.6.4 Matriz de evaluación*

La matriz de evaluación es una tabla de doble entrada que contiene los alcances, niveles, acciones y objetivos de ciertas estrategias que se utiliza dentro del plan estratégico. Se evalúa la distribución de los recursos disponibles y designados, el desempeño de las estrategias ejecutadas en un período de tiempo determinado. Arrogar una evaluación de las estrategias que han sido más rentables y que han generado mayor beneficio para la empresa. (Pérez, 2014).

#### *1.2.6.5 Formulación de estrategias*

Dentro de la formulación de estrategias la gerencia debe establecer el nivel de estrategias que va a utilizar que pueden ser: “corporativo”; “funcional” o “de unidad de negocio”. (Rojas & Medina, 2012)

En ese sentido, el mismo autor en su obra titulada “Planeación estratégica [Fundamentos y casos]” menciona que: “la estrategia de integración tiene que ver con la relación entre proveedores-empresa-cliente”; “la estrategia intensiva se relaciona con su intervención de la empresa en el mercado y su influencia en él”; “la estrategia de diversificación tiene que ver con la creación de nuevos negocios dentro de la compañía, nuevos productos y/o servicios”; “la estrategia defensiva tiene que ver sobre las decisiones que tome la empresa en cuanto a disminuir su tamaño o liquidar”

#### *1.2.6.6 Monitoreo*

Es necesario que toda empresa, firma u organización establezca indicadores de gestión que permitan analizar, controlar y mejorar el desempeño de las estrategias ejecutadas en una empresa. (Rojas & Medina, 2012)

A través del monitoreo la empresa pueden controlar el desarrollo de las estrategias y analizar el impacto y efectividad que han tenido para el alcance de los objetivos planeados

### 1.3 Marco Conceptual

**Planeación.** - acción de programar actividades de una empresa en un determinado de tiempo tanto a corto, mediano o largo plazo con el fin de alcanzar objetivos.

Estrategia. - es la guía de un conjunto de acciones u operaciones previamente analizadas, que nos permite obtener metas planeadas dentro de la empresa.

**Situación Financiera.** - es un diagnóstico que permite evaluar el desempeño de la compañía a través de sus estados contables y económicos.

**Firma.** -es el nombre legal con el que una empresa se da a conocer en el mercado y cumple sus funciones.

**Misión.** - es el motivo por el cual la empresa se creó y el aporte que brinda social y económicamente por ejercer sus actividades.

**Visión.** - es el punto a dónde quiere llegar la empresa, el futuro que espera en un tiempo determinado.

**Rentabilidad.** - es capacidad que puede tener una empresa para generar beneficios económicos a partir de la actividad a la que se dedique.

**Viabilidad.** - es la capacidad que puede tener una empresa para progresar en el mercado y la capacidad de proyección en el tiempo.

**Monitoreo.** - es el seguimiento de las estrategias de la empresa que permite el análisis y evaluación del desarrollo de la empresa para implementar mejoras.

**Desarrollo.** - es el proceso de evolución de las actividades y estrategias que existe en la empresa y tiene como objetivo alcanzar los objetivos planteados.

**Eficiencia.** - es lograr los objetivos de la empresa empleando la menor cantidad de recursos en la misma.

#### **1.4 Idea a defender**

Realización del plan estratégico para mejorar la gestión financiera que servirá como herramienta de gran importancia para la Unidad Educativa El Despertar de la ciudad de Riobamba en el periodo 2020 – 2021.

#### **1.5 Variables**

##### ***1.5.1 Variable Independiente***

La variable independiente del presente trabajo es:

Plan Estratégico

##### ***1.5.2 Variable Dependiente***

La variable dependiente de esta investigación es:

Mejorar la gestión financiera.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación**

Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque de investigación mixta, ya que es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la misma.

##### ***2.1.1 Investigación cualitativa***

La investigación cualitativa nos permitirá recolectar y analizar información que nos arroje la situación real desde varios puntos de vista de la Unidad Educativa El Despertar, con el fin de establecer estrategias para mejorar su situación financiera.

##### ***2.1.2 Investigación Cuantitativa***

La investigación cuantitativa nos ayudará a determinar de forma numérica la situación económica, financiera y contable de la Unidad Educativa El Despertar.

#### **2.2 Nivel de Investigación**

##### ***2.2.1 Exploratorio***

El nivel exploratorio detallará el panorama que existe dentro la institución, podremos definir el problema y las carencias de la Unidad Educativa.

##### ***2.2.2 Descriptivo***

Permitirá describir de groso modo el problema de la investigación, a través de la recopilación de datos obtenidos de la población de la institución.

### **2.2.3 Explicativo**

Permitirá establecer las causas de la ausencia de un plan estratégico dentro de la Unidad Educativa El Despertar y las consecuencias que existen.

## **2.3 Diseño de investigación**

### **2.3.1 No Experimental**

Como consecuente que el objetivo del estudio será diseñar un plan estratégico que se adapte a las necesidades y falencias de la Unidad Educativa El Despertar, recurriremos a un diseño analítico no experimental, ya que no existirá control de la variable independiente.

## **2.4 Tipo de estudio**

### **2.4.1 Bibliográfica – Documental**

La investigación bibliográfica documental es un proceso de selección, recolección e interpretación que realiza el sujeto a al objeto de interés a partir de fuentes bibliográficas reconocidas y de confianza.

Considerando el tema de la investigación, la bibliografía documental es adecuada para el desarrollo del marco teórico y conceptual del plan estratégico. De eso modo, se contará con un sustento teórico de fuentes bibliográficas documentales de libros, revistas, artículos científicos, tesis y sitios web certificados.

### **2.4.2 De campo**

La investigación de campo es la recolección y el análisis sistemático de datos de primera mano a través del contacto directo con la realidad y la población; en este sentido, considerando las variables: diseño del plan estratégico y el mejoramiento de la situación financiera; la recolección de los datos se efectuará en la Unidad Educativa El Despertar de la ciudad de Riobamba con ayuda del personal de la institución.

## 2.5 Población y Muestra

### 2.5.1 Población

Para efectos de la investigación, la población estará formada por la totalidad de personal de la Unidad Educativa “El Despertar”.

**Tabla 1-2:** Población.

| <b>DIGNIDAD</b>  | <b>No. Personal</b> |
|------------------|---------------------|
| Directivos       | 2                   |
| Empleados        | 23                  |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>           |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

Con el fin de obtener información confiable, amplia y segura, y además por ser la población muy reducida, tomaremos en cuenta una población de las 25 personas que laboran en la institución.

## 2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1 Métodos

#### 2.6.1.1 Deductivo

Se utilizará esta metodología para analizar aspectos externos y generales de la Unidad Educativa “El Despertar” con el fin de recopilar información de la gestión empresarial.

#### 2.6.1.2 Inductivo

Esta metodología nos permitirá determinar establecer acciones, estrategias y metas específicas, considerando un enfoque global y/o general y el objetivo de que con ellas se espera mejorar la gestión financiera de la institución.

### *2.6.1.3 Analítico*

La metodología analítica nos permitirá conocer de forma detallada la situación en la que se encuentra la Unidad Educativa “El Despertar” que permita formular soluciones, estrategias y acciones para mejorar la misma.

## **2.6.2 Técnicas de Investigación**

### *2.6.2.1 Entrevista*

A través de la indagación con las personas directivas, se obtendrá información que nos permitirá saber qué es lo que sucede dentro de la institución y como con el plan estratégico podemos mejorarla.

### *2.6.2.2 Encuestas*

Cuestionarios aplicados virtualmente al 100% de la población, que evalúan el desarrollo administrativo y financiero de la institución.

## **2.6.3 Instrumentos de investigación**

### *2.6.3.1 Cuestionario de Entrevista*

Preguntas abiertas que indagan el problema de la investigación.

### *2.6.3.2 Guía de Entrevista*

Es una pauta que nos permite llevar de forma de adecuada, ordenada y clara las preguntas de la entrevista. Garantiza que la entrevista sea formal y que se obtenga toda la información necesaria para la elaboración de la investigación.

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados y discusión de resultados

##### 3.1.1 *Análisis de resultados*

###### 3.1.1.1 *Encuesta dirigida a la población*

El objetivo:

El objetivo de la Encuesta es obtener información precisa que permita saber si el mejoramiento de la gestión financiera y el desarrollo de un plan estratégico sería factible para la Unidad Educativa El Despertar.

Tema:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO 2020 – 2024.

1. ¿Qué cargo desempeña en la Unidad Educativa “El Despertar”?

Rector/a  Vicerrector/a  Administrativo  Docente  Personal de Apoyo

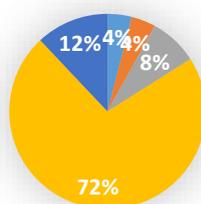
**Tabla 2-3:** Cargo ocupacional.

| ALTERNATIVAS      | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Rector            | 1                   | 4%                  |
| Vicerrector       | 1                   | 4%                  |
| Administrativo    | 2                   | 8%                  |
| Docente           | 18                  | 72%                 |
| Personal de Apoyo | 3                   | 12%                 |
| <b>TOTAL (N)</b>  | <b>25</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

**¿Qué cargo desempeña en la Unidad Educativa "El Despertar"?**



■ Rector/a ■ Vicerrector/a ■ Administrativo ■ Docente ■ Personal de Apoyo

**Gráfico 1-3:** Cargo Ocupacional de los docentes de la Unidad Educativa El Despertar

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

**Análisis**

En la población de la Unidad Educativa “El Despertar” el 72% desempeña cargos de docencia, dedicados a la formación y enseñanzas de los estudiantes; el 12% forma el equipo de apoyo; el 8% es personal administrativo que se relaciona con el área gerencial, contable y financiera; el 4% de la población pertenece a la dignidad de Rector y mientras que el 4% restante es la dignidad de Vicerrector.

2. ¿Conoce usted la filosofía institucional de la Unidad Educativa “El Despertar”?

SI

NO

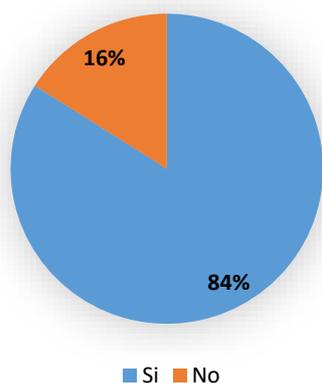
**Tabla 3-3:** Filosofía institucional.

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|---------------------|---------------------|
| Si               | 21                  | 84%                 |
| No               | 4                   | 16%                 |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

### ¿Conoce usted la filosofía institucional de la Unidad Educativa "El Despertar"?



**Gráfico 2-3:** Filosofía Institucional

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

#### **Análisis:**

El 84% del personal encuestado, afirman que conocen la filosofía de la institución, haciendo referencia a la misión, visión y objetivos que la empresa debe tener a corto o a largo plazo. Mientras que el 16% manifiesta no conocer la filosofía de la institución ya que no debe existir una socialización adecuada con la totalidad de las personas que laboran en el lugar.

3. ¿Se identifica con la misión y visión de la institución?

SI

NO

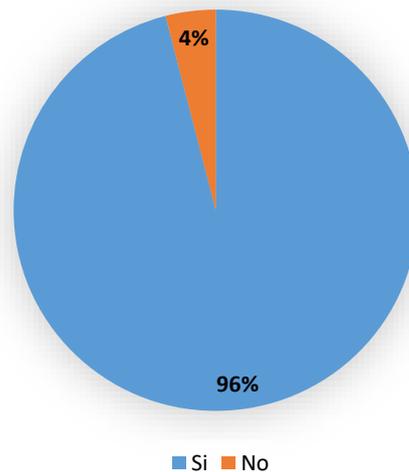
**Tabla 4-3:** Misión y Visión Institucional.

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIAS ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Si               | 24                   | 96%                 |
| No               | 1                    | 4%                  |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>            | <b>100%</b>         |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniel Chávez

**¿Se identifican con la misión y visión de la institución?**



**Gráfico 3-3:** Misión y Visión de la Institución

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

#### **Análisis:**

Un 96% de la población se identifica con la misión y visión institucional, por lo que podemos decir que la Unidad Educativa persigue su razón de existencia y su proyección en el futuro ya que tan solo el 4% no se identifica con la visión y misión institucional.

4. La Unidad Educativa “El Despertar”, ¿Cuenta con planes y estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales?

SI

NO

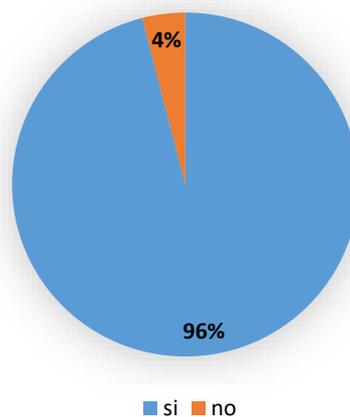
**Tabla 5-3:** Existencia de planes y estrategias.

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIAS ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Si               | 24                   | 96%                 |
| No               | 1                    | 4%                  |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>            | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

**¿Estaría de acuerdo con realizar planes y estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales?**



**Gráfico 4-3:** Existencia de planes y estrategias.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

**Análisis:**

En cuanto a realizar planes y estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales, el 96% de los trabajadores, están de acuerdo y solo el 4% no lo está, lo que demuestra que el 96% del personal está firmemente comprometido con la institución y vela por el desarrollo y progreso de la Unidad Educativa.

5. ¿Considera que el diseño de un plan estratégico ayudaría al mejoramiento de la gestión financiera de la institución?

SI

NO

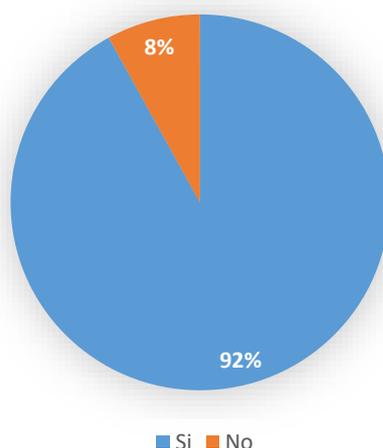
**Tabla 6-3:** Impacto del Plan estratégico.

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIAS ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Si               | 23                   | 92%                 |
| No               | 2                    | 8%                  |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>            | <b>100%</b>         |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniel Chávez

**¿Considera que el diseño de un plan estratégico ayudaría al mejoramiento de la gestión financiera de la institución?**



**Gráfico 5-3:** Impacto del Plan Estratégico.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

**Análisis:**

Al analizar el impacto que puede llegar a tener el plan estratégico, se obtuvo en la encuesta que el 92% del personal considera que el desarrollo del mismo aportará de forma notable a la gestión financiera institucional y tan solo el 8% considera que el diseño de plan no llegará a tener un impacto positivo.

6. ¿Cree usted que es indispensable ser capacitado para mejorar el rendimiento de conocimientos en la Unidad Educativa “El Despertar”?

SI

NO

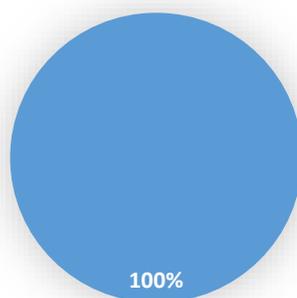
**Tabla 7-3:** Necesidad de capacitaciones.

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIAS ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Si               | 25                   | 100%                |
| No               | 0                    | 0%                  |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>            | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

**¿Cree usted qué es indispensable ser capacitado para mejorar el rendimiento de conocimiento de la Unidad Educativa El Despertar?**



■ Si ■ No

**Gráfico 6-3:** Necesidad de Capacitaciones al personal de la Institución.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

**Análisis:**

Por unanimidad de la población encuesta, se considera que es sumamente indispensable ser capacitado para mejorar el rendimiento de conocimiento de la Unidad Educativa “El Despertar”, dicha mejora permitirá alcanzar los objetivos de forma eficiente.

7. Para mejorar el rendimiento laboral ¿Cada que tiempo es capacitado?

Mensual                       Semestral                       Anual                       No hay capacitaciones

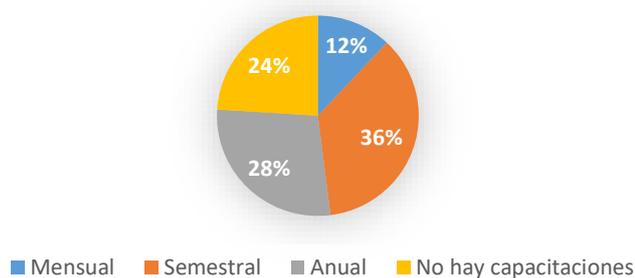
**Tabla 8-3:** Rendimiento Laboral.

| ALTERNATIVAS          | FRECUENCIAS ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Mensual               | 3                    | 12%                 |
| Semestral             | 9                    | 36%                 |
| Anual                 | 7                    | 28%                 |
| No hay capacitaciones | 6                    | 24%                 |
| <b>TOTAL (N)</b>      | <b>25</b>            | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

**Para mejorar el rendimiento laboral, ¿Cada qué tiempo es capacitado?**



**Gráfico 7-3:** Rendimiento Laboral

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

**Análisis:**

Al evaluar el tiempo transcurrido entre capacitaciones, la encuesta nos arrojó que el 36% del personal considera que reciben capacitaciones semestralmente, el 28% anualmente, el 24% menciona que no existen capacitaciones y el 12% menciona que las capacitaciones son mensualmente. Con lo mencionado anteriormente, no se puede determinar de manera fácil el período transcurrido entre capacitaciones y si este tiempo depende de la cada área de la institución.

8. Al momento de ingresar a la institución ¿De qué manera le indicaron sus funciones debe cumplir como trabajador?

Manual de Funciones

Escrito

Verbal

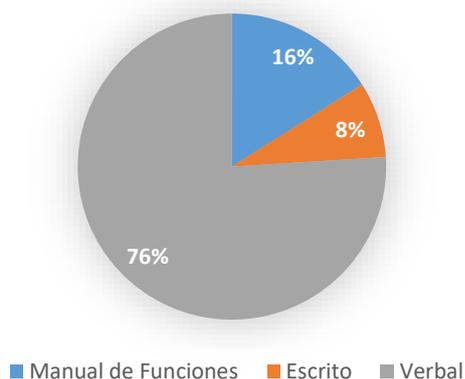
**Tabla 9-3:** Inducción laboral.

| ALTERNATIVAS        | FRECUENCIAS ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|----------------------|---------------------|
| Manual de Funciones | 4                    | 16%                 |
| Escrito             | 2                    | 8%                  |
| Verbal              | 19                   | 76%                 |
| <b>TOTAL (N)</b>    | <b>25</b>            | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

**Al momento de ingresar a la institución, ¿De qué manera le indicaron sus funciones debe cumplir como trabajador?**



**Gráfico 8-3:** Inducción laboral.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

**Análisis:**

De acuerdo a la inducción que el personal ha recibido al incorporarse a trabajar, la encuesta nos arrojó los siguientes resultados, el 76% tuvo inducción verbal sobre cuáles serán sus funciones, el 16% manual de funciones y el 8% de forma escrito. Se considera que las funciones deben estar bien delimitadas y designadas para poder alcanzar de forma rápida los objetivos plantados.

9. ¿Cómo define la trayectoria estudiantil de la Unidad Educativa “El Despertar”?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

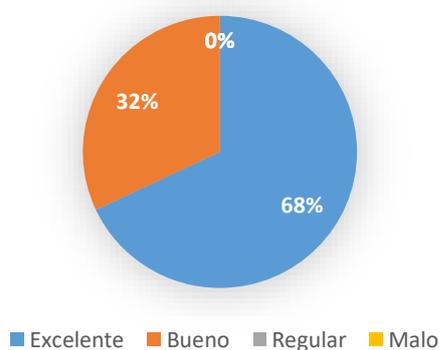
**Tabla 10-3:** Trayectoria Estudiantil

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIAS ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Excelente        | 17                   | 68%                 |
| Bueno            | 8                    | 32%                 |
| Regular          | 0                    | 0%                  |
| Malo             | 0                    | 0%                  |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>            | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

**¿Cómo define usted la trayectoria estudiantil de la Unidad Educativa El Despertar?**



**Gráfico 9-3:** Trayectoria Estudiantil

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

**Análisis:**

Al hablar de la trayectoria de la Unidad Educativa “El Despertar”, el 68% lo define como excelente y 32% como bueno y en las demás alternativas de regular y malo no contamos con ningún porcentaje. Podemos observar que la trayectoria que la institución ha ido formando a través de los años es muy buena.

10. ¿Considera que la institución tiene ventaja frente a la competencia?

SI

NO

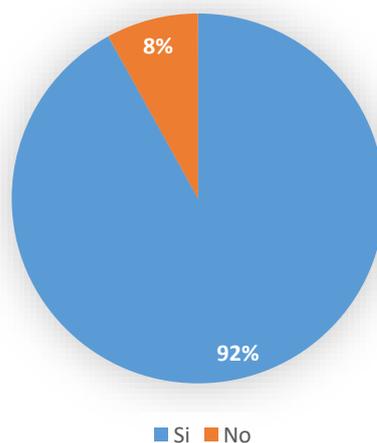
**Tabla 11-3:** Ventaja Competitiva.

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIAS | FRECUENCIA  |
|------------------|-------------|-------------|
|                  | ABSOLUTA    | RELATIVA    |
| Si               | 23          | 92%         |
| No               | 2           | 8%          |
| <b>TOTAL (N)</b> | <b>25</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniel Chávez

**¿Considera que la institución tiene una ventaja frente a la competencia?**



**Gráfico 10-3:** Ventaja Competitiva

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

### **Análisis:**

El 92% de la población encuestada considera que la institución tiene ventaja competitiva en el mercado educativo, mientras que solo el 8% considera que no lo tiene. Podemos observar que la institución cuenta con gran impacto en el mercado ya que tiene muy buena trayectoria e impacto en el mercado

### **3.1.2 Entrevista al rector**

Perfil del entrevistado:

- Dignidad: Rector
- Edad: 47
- Nivel de escolaridad: superior
- Tiempo en el cargo: 4 años

De la entrevista llevada a cabo al señor rector de la Unidad Educativa, se ha podido rescatar lo siguiente:

#### **1. ¿La institución educativa cuenta con un plan financiero?**

Siempre es indispensable contar con esta planificación

#### **2. ¿Considera que es necesario un plan estratégico en la Unidad Educativa El Despertar?**

En la unidad educativa contamos con varios planes estratégicos, comenzando desde los Planes anuales didácticos, planes curriculares etc.

#### **3. ¿Conoce la filosofía institucional de la Unidad Educativa El Despertar?**

La UNIDAD EDUCATIVA “EL DESPERTAR” mantendrá una educación dedicada a la formación del ser humano en todos los aspectos, ampliando el ámbito a los años de educación básica.

Implementando mayores recursos tecnológicos en la preparación de los estudiantes para los retos del futuro.

Destacando los valores tradicionales, costumbres de la cultura ecuatoriana y conjugándolos con la exigencia del mundo actual.

Será una institución educativa que siempre mantendrá la búsqueda de innovaciones y mecanismos de mayor estímulo para la más alta preparación integral de sus estudiantes.

El objetivo a largo plazo de la unidad educativa “El Despertar” es desarrollar una educación de calidad en cooperación con el personal profesional y miembros de la comunidad tomando en cuenta los cambios permanentes en la sociedad y las necesidades que deben satisfacer en la formación de los estudiantes para una adecuada inserción en el medio educativo al que se sumen. Tal objetivo incluye provisión para destrezas literarias, salud física y mental, competencias en las relaciones humanas, responsabilidad de ciudadanía, valores morales, éticos y espirituales, técnicas del aprendizaje, entendimiento del medio ambiente, destrezas para utilizar el método científico, destrezas en el uso de números, utilización constructiva del tiempo libre y pensamiento crítico y constructivo.

Se utilizarán mecanismos de estímulo, procurando lograr el mayor desarrollo intelectual y productivo, tanto para maestros como estudiantes.

Cada estudiante tendrá el derecho a toda posibilidad para el desarrollo máximo de su habilidad potencial. Esto significa desarrollo físico y mental, salud mental, madurez emocional, social y moral.

Cada estudiante debe adquirir las destrezas y comprensiones necesarias para ayudarlo a compartir las responsabilidades de la sociedad democrática y cambiante. Conocer su valor personal y ponerlo al servicio de la comunidad.

Los seres humanos difieren en su ritmo de desarrollo y en habilidades también. La escuela acepta a cada personal con su nivel de desarrollo y fomenta el crecimiento continuo. Cada estudiante recibe el estímulo para alcanzar su máxima potencialidad.

La unidad asume la responsabilidad por todas las actividades vinculadas con ella y toma interés en el ambiente, medio familiar y social que rodea a los estudiantes y que también nos están educando.

Relaciones de respeto y cooperación son establecidas entre la escuela, el hogar y la comunidad para facilitar el mayor desarrollo educacional de los estudiantes y para coordinar las actividades educativas con las agencias de la comunidad.

El ambiente y clima de la escuela estimula a los educandos a alcanzar nuevas experiencias, nuevos retos, nuevas destrezas y nuevos entendimientos. El clima de la escuela es amistoso, libre de presiones externas, pero diligente y lleno de propósitos. Los estudiantes sienten seguridad en sus

relaciones con los profesores y los compañeros. Las actividades tienden a construir autovalorización y deseo de compartir experiencias con otros.

#### **4. ¿Cuáles son los objetivos o metas que la Institución se propone anualmente para mejorar la calidad de rendimiento educativo?**

##### Objetivo General

- Desarrollar en los y las jóvenes habilidades cognitivas y meta cognitivas para enfrentar con autonomía los procesos de auto aprendizaje de conocerse a sí mismo, auto valorarse y a los demás. Promover en los y las jóvenes una formación humanista y científica que les permita continuar con sus estudios superiores y al desarrollo de sus proyectos de vida según los requerimientos del desarrollo del Ecuador. Consiente que los conocimientos adquiridos en este periodo son una etapa subsiguiente a la educación general básica y previa a la formación superior.

##### Objetivos Específicos

- Promover la utilización de los conocimientos y procesos matemáticos en el desarrollo del pensamiento lógico a través de procesos mentales de abstracción, generalización, elaboración de ideas, juicios, raciocinios, que les capaciten en la formulación, análisis y solución de problemas teóricos y prácticos.
- Desarrollar procesos de aprendizaje y de investigación, con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación, que les permita la interpretación científica de los fenómenos cotidianos del mundo natural y social
- Desarrollar las artes del lenguaje y la comunicación que les ayude a relacionarse intra e interpersonalmente a través de la utilización lingüística fundamental en procesos de codificación y decodificación del pensamiento, lengua materna y en lenguas ancestrales.
- Contribuir al fortalecimiento de la identidad cultural del país, mediante el desarrollo de la capacidad artística de los y las estudiantes a través de la apreciación del arte en sus diferentes manifestaciones.

- Desarrollar en los estudiantes una identidad juvenil propia y formación integral que les permita sus propios desarrollos humanos y de los demás, en un ambiente sano y sostenible, conscientes de su comportamiento ético y la conservación de la biodiversidad.

**4. ¿Cómo considera la rentabilidad de la institución?**

Gracias a la oferta educativa que se ha propuesto, considero que su rentabilidad es buena como para que siga ofreciendo los servicios educativos.

**6. ¿Las decisiones financieras que se toman en la institución, se realizan en base a un análisis financiero o empíricamente?**

Existe lo que se llama a nivel de Ministerio de Educación La Junta Reguladora de costos, dicha comisión exige la presentación de un plan financiero para otorgar una Resolución de costos.

**7. ¿Qué aspectos internos y externos, considera que han incidido para la rentabilidad actual de la Institución?**

Internos, por ejemplo, muchas fortalezas como por ejemplo personal docente calificado, y la oferta educativa que se ha propuesto y que ha sido acogida por muchos padres y madres de familia con mucho agrado

**8. ¿Con que periodicidad se realiza y control y seguimiento de los objetivos, planes estratégicos y financieros?**

Deben ser por lo menos mensuales

**9. ¿Considera usted que es necesario el diseño de una planificación financiera que permita mejorar la rentabilidad de la organización?**

De hecho, contamos con esta planificación como ya se mencionó anteriormente

**10. ¿Considera que el personal de la Unidad Educativa El Despertar está en condiciones de ocupar el cargo en el que se encuentra actualmente, considerando su preparación académica, perfil y experiencia?**

Para poder realizar la renovación de permisos de funcionamiento, uno de los requisitos fundamentales es que el personal docente cuente con un título mínimo de tercer nivel, acorde a las necesidades educativas. Somos docentes con perfiles académicos acorde al cargo y con mucha experiencia

### **3.1.3 Comprobación de las interrogantes de estudio**

Al tabular los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a la población se tiene que: en la pregunta No. 5 el 96% del personal considera que el diseño de un plan estratégico si ayudará al mejoramiento de la gestión financiera de la Unidad Educativa “El Despertar”; en la pregunta No. 9 se define que la trayectoria estudiantil es muy buena lo que ha generado renombre a la institución; y en lo referente a la pregunta No. 10 se manifiesta que el 92% del personal considera la institución si posee ventaja frente a la competencia.

En ese sentido, comprobamos la indiscutible necesidad y afirmación de que: el Diseño del Plan Estratégico mejorará de la gestión financiera de la Unidad Educativa El Despertar en los procesos financieros, además se estima que se incremente la ventaja competitiva de la empresa, lo que genera mayor alumnado en la institución a través de su trayectoria estudiantil.

## **3.2 Título de la Propuesta**

Propuesta del Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión financiera de la Unidad Educativa El Despertar de la ciudad de Riobamba en el Periodo 2020 – 2024.

### **3.2.1 Institución Ejecutora**

En la institución que se realizara a cabo este Diseño de un plan estrategia para mejorar la gestión financiera es la Unidad Educativa El Despertar.

### **3.2.2 Beneficiarios**

Los beneficiarios al transcurso de la práctica de esta propuesta son Autoridades, Docentes, empleados, estudiantes de los distintos niveles educativos y Padres de Familia los cuales son parte fundamental de la Unidad Educativa El Despertar.

### **3.2.3 *Tiempo estimado para la Ejecución***

Para el cumplimiento de la propuesta, se desarrollará en el tiempo de 4 años.

### **3.2.4 *Equipo Técnico Responsable***

Los responsables para dar seguimiento y cumplimiento de la propuesta del Plan Estratégico son: Autoridades, Docentes y Empleados tanto administrativos y de apoyo de la Unidad Educativa.

## **3.3 *Objetivo de la propuesta***

Desarrollar elementos estratégicos de gestión financiera que mejoren la rentabilidad del centro educativo “El Despertar”

### **3.3.1 *Justificación***

El Diseño de Un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Financiera a implementarse en la Unidad Educativa El Despertar, se justifica absolutamente por las siguientes consideraciones:

- a) Ya que la Unidad Educativa El Despertar, sin duda alguna, es una de las instituciones educativas con un gran prestigio de la ciudad de Riobamba, también es una de las instituciones que se encuentran fuera de la ciudad y tienen una buena recaudación de fondos por lo cual se requiere del Plan Estratégico para mejorar la gestión financiera.
- b) Para ejercer la investigación fue muy necesario aplicar una encuesta dirigida hacia los Profesores, autoridades y empleados. Los cuales nos arrojan resultados, confirman que la mayoría de promedio del 92% que están de acuerdo en la implementación del plan estratégico en la Unidad Educativa para mejorar la gestión financiera.
- c) En el transcurso desde que la Unidad Educativa se creó, siempre se ha manejado con una contabilidad básica y muy empírica, por lo que no tenían bien estructurado su misión o visión, por lo que es importante ya implementar el plan estratégico.
- d) Por último, la realización de un plan estratégico para mejorar la gestión financiera en la Unidad Educativa El Despertar ayudara de una manera positiva mejorar la rentabilidad y elevar el prestigio de sus autoridades, empleados, profesores y estudiantes.

### 3.4 Antecedentes de la organización

#### 3.4.1 Datos de la organización

Es importante este análisis realizado mediante una tabla sobre los datos específicos y esenciales de la Unidad Educativa El Despertar que anterior mente fueron ya mencionados en los antecedentes. Mediante esta tabla se puede reflejar la situación actual y de guía para analizar la institución Educativa.

#### **DATOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA EL DESPERTAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

**Tabla 12-3:** Datos generales de la Unidad Educativa El Despertar

|                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| Nombre de la Institución | Unidad Educativa “El Despertar” |
| Fecha de Creación        | <b>17 de septiembre de 1981</b> |
| Ubicación                | <b>Km 3 ½ vía a Guano</b>       |
| Director                 | <b>MSC. Javier Valdiviezo</b>   |
| N° de docentes           | <b>22</b>                       |
| N° de empleados          | <b>3</b>                        |
| N° de estudiantes        | <b>407</b>                      |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

##### 3.4.1.1 Misión

Es la formación de personas respetuosas, solidarias, equilibradas y felices. Con una preparación intelectual razonadora que provea a la sociedad personas capaces de producir en forma eficiente en las áreas que escojan para su realización personal.

A través de la formación recibida han tenido la oportunidad de desarrollar sus potencialidades. Sean estas artísticas, musicales, deportivas e investigativas; todo esto contribuye para que los educandos se conviertan en entes generadoras de cambio, lo cual es la misión específica de la Institución

##### 3.4.1.2 Visión

La escuela mantendrá una educación dedicada a la formación del ser humano en todos los aspectos, ampliando el ámbito a los años de educación básica.

Implementando mayores recursos tecnológicos en la preparación de los estudiantes para los retos del futuro.

Destacando los valores tradicionales, costumbres de la cultura ecuatoriana y conjugándolos con la exigencia del mundo actual.

Será una escuela que siempre mantendrá la búsqueda de innovaciones y mecanismos de mayor estímulo para la más alta preparación integral de sus estudiantes.

**Los resultados** obtenidos mediante la realización de la encuesta aplicada a los Docentes, Empleados y Administrativos que fueron clave directamente en la Unidad Educativa “El Despertar”, lo cual arrojo datos muy relevantes que detallan la situación en torno al mejoramiento de la gestión financiera.

El 84% de los docentes, administrativos y empleados conocen la filosofía Institucional de la Unidad Educativa El Despertar lo cual verificamos que es una fortaleza para el plan estratégico.

El 96% de las autoridades, administrativo, docentes y empleados, conocen su misión y visión para fortalecer la educación.

Toda la institución cree que sería de mucha ayuda la implementación de planes y estrategias con un 96% para alcanzar esos objetivos institucionales, lo que indica que es una estrategia muy clara.

El 92% cree que se debería implementar el plan estratégico para poder mejorar la gestión financiera de la Unidad Educativa El Despertar, por lo tanto, también es una fortaleza

El total de los encuestados requiere de una buena capacitación por lo que es una debilidad en la que el 100% es debilidad.

El 36% de todas las personas encuestadas ha tenido capacitaciones por lo que esto conlleva a una debilidad para el mejoramiento de la institución.

De igual manera el 76% ha sido manifestado sus funciones de manera verbal por lo que el manual de funciones debería ser utilizado para delegar funciones. Por lo tanto, es importante indicar esta debilidad.

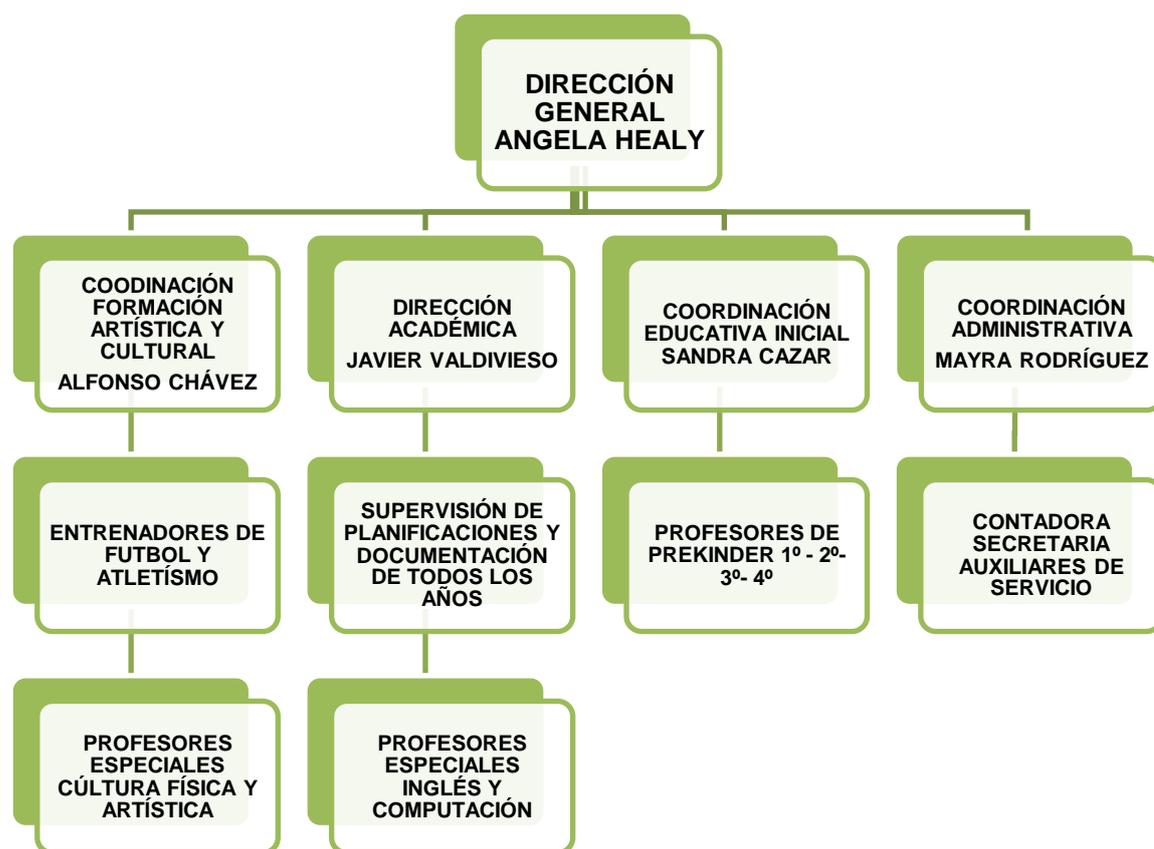
El 68% de los encuestados arroja que la trayectoria de la Institución está en un grado excelente, por lo que es una gran fortaleza.

De igual manera el 92% se reconoce que tiene de ventaja competitiva frente a la competencia por lo que es una fortaleza.

### Administración y Organización

La institución cuenta con una estructura administrativa que involucra tanto a autoridades, docentes, empleados, estudiantes y PPF, en un trabajo en conjunto para alcanzar a realizar los objetivos formativos, académicos, artísticos y sociales.

#### 3.4.2 Organigrama Estructural



**Gráfico 11-3:** Organigrama de la Unidad Educativa el Despertar

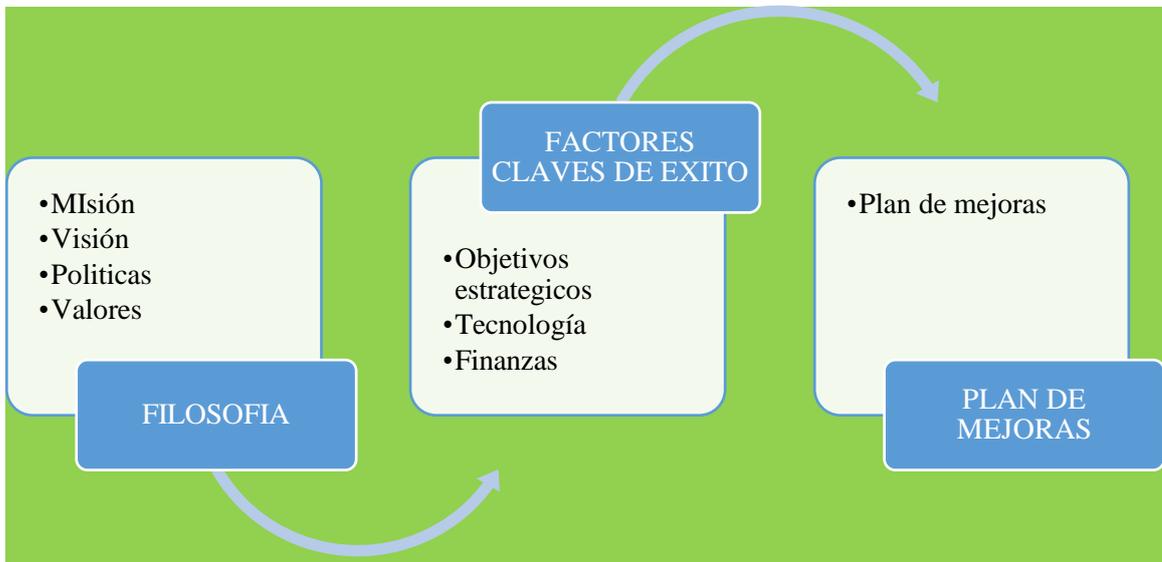
Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

### 3.5 Fijación de los objetivos

### 3.6 Presentación de la propuesta

La propuesta se basa en formular estrategias para obtener



**Gráfico 12-3:** Plan de mejoras - estrategias

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

#### 3.6.1 Elementos de la propuesta

La propuesta se fundamenta teóricamente en buscar estrategias que mejoren la rentabilidad y fundamentalmente buscar espacios recreativos y académicos para que los estudiantes mejoren su interconexión cerebral para lo cual se implementará matrices que articulen procesos administrativos y financieros.

#### 3.6.2 Estructura de la propuesta

##### Filosofía institucional

###### 3.6.2.1 Misión

Con la finalidad de cumplir con la filosofía institucional, y con los objetivos estratégicos y logísticos; se ha desarrollado una propuesta basados en la educación del siglo XXI para la Unidad Educativa “El Despertar”, que se detalla a continuación

## Misión propuesta

Somos una institución educativa particular, que forma estudiantes para ser felices y resilientes, con base a la ciencia, la trascendencia, con calidez, calidad y compromiso, enmarcados en el desarrollo y práctica de valores del buen vivir, el uso responsable de las tecnologías, capaces de adecuarse al cambio y a los retos del mundo educativo sincrónico asincrónico, aplicando proyectos de innovación educativa.

### 3.6.2.2 Visión

## Visión propuesta

La Unidad Educativa Particular “El Despertar” será líder en la formación integral del ser humano en pensamiento crítico, humanístico, cultural y axiológico, con la utilización de recursos académicos, tecnológicos dentro de los paradigmas educativos vigentes, de acuerdo con las innovaciones educativas para enfrentar los desafíos del futuro.

### 3.6.2.3 Políticas

- Fomentar la conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad, veracidad y respeto dentro de la doctrina de la excelencia.
- Enseñar a pensar, basados en el pensamiento crítico y creativo.
- Capacitar al educando a “aprender a aprender”, desde el enfoque de la metacognición
- Fomentar la conciencia cívica de soberanía y nacionalidad.
- Incentivar la comprensión, valoración, defensa y conservación del entorno, salud, deporte, la recreación individual y colectiva.
- Ofrecer una información científica, humanística y estética, impulsando la creatividad y la autocrítica con estrategias adecuadas.

- Aprovechar las nuevas tecnologías educativas, mediante la enseñanza asistida por computador, el inglés y la ecología.

### 3.6.2.4 Valores

- Amor, sobre todas las cosas para enfrentar el egoísmo individual, social, psicológico y ético.
- Promover la justicia, frente a tantas formas de injusticia y exclusión social.
- Desarrollar espacios de paz, en oposición a la violencia.
- Honestidad, ante todo, frente a la corrupción.
- Solidaridad y visión comunitaria, en oposición al individualismo competitivo.
- Sobriedad, en oposición a una sociedad basada en el consumismo.
- Colaboración y emprendimiento creativo frente a un sistema regido por el Mercado.
- Contemplación y gratitud, en oposición al pragmatismo y al utilitarismo.
- Responsabilidad, frente a la falta de compromiso.
- Excelencia, en la búsqueda del mejoramiento continuo.
- Conciencia ecológica como desarrollo de la inteligencia ecológica.

### 3.6.3 Factores claves para el éxito

Los factores claves de éxito, se propone con base a las perspectivas de gestión financiera, que radica en varios ejes relacionados con la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y desarrollo de aprendizaje

**Tabla 13-3:** Factores claves para el éxito

| PERSPECTIVAS                      | FACTORES CLAVES DE ÉXITO                          |
|-----------------------------------|---|
| <b>Financiera</b>                 | Rentabilidad                                      |
|                                   | Ingresos  |
|                                   | Gastos  |
| <b>Satisfacción al cliente</b>    | Canal comunicativo asertivo                       |
|                                   | Expectativa docente y padres de familia           |
| <b>Procesos internos</b>          | Proceso de pago personal docente y administrativo |
|                                   | Proceso de pago proveedores                       |
|                                   | Proceso de compra                                 |
|                                   | Proceso de selección de proveedores               |
|                                   | Proceso de cobro                                  |
|                                   | Proceso contable                                  |
| <b>Desarrollo del aprendizaje</b> | Trabajo en equipo                                 |
|                                   | Capacitación personal administrativo              |
|                                   | Capacitación personal docente                     |

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Chávez, D. 2020

En la propuesta vamos a fortalecer la gestión financiera, iniciando del desarrollo del aprendizaje, en vista que es el eje y la filosofía institucional, para ello vamos a generar ideas y objetivos que llegue a obtener la rentabilidad y la optimización de la gestión financiera.

Lo que se busca es mejorar las metodologías del aprendizaje mediante la innovación educativa para la generación de habilidades cognitivas y destrezas del personal docente y estas se traduzcan en la formación de niños y adolescentes con principios y valores capaces de desenvolverse de manera íntegra en la vida.

Entonces la propuesta radica en que la comunidad educativa se sienta feliz, por tanto, la institución educativa logrará alcanzar los objetivos financieros propuestos, para ello los docentes sean capacitados para que se conviertan en líderes para fortalecer la imagen de la Unidad Educativa “El Despertar”.

#### 3.6.4 *Formulación de objetivos estratégicos.*

A partir de la formulación de los factores claves de éxito se establecen los objetivos estratégicos siguientes:

**Tabla 14-3:** Formulación de objetivos estratégicos de la Unidad Educativa El Despertar

| <b>Perspectiva</b>             | <b>Factores claves del éxito</b>                  | <b>Objetivos estratégicos</b>   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Financiera</b>              | Rentabilidad                                      | Incrementar la rentabilidad en un 10%   |
|                                | Ingresos  | Incrementar los ingresos un 12% con respecto al año anterior  |
|                                | Gastos  | Disminuir los gastos, al menos el 7% con respecto al año anterior   |
| <b>Satisfacción al cliente</b> | Canal comunicativo asertivo                       | Mantener el nivel comunicativo de la comunidad educativa, al menos al 95%. Y resolver problemas en 48 horas |
|                                | Expectativa docente y padres de familia           | Cumplir con las expectativas del padre de familia al menos en el 90% cada año lectivo                       |
| <b>Procesos internos</b>       | Proceso de pago personal docente y administrativo | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de pago salarial                                      |

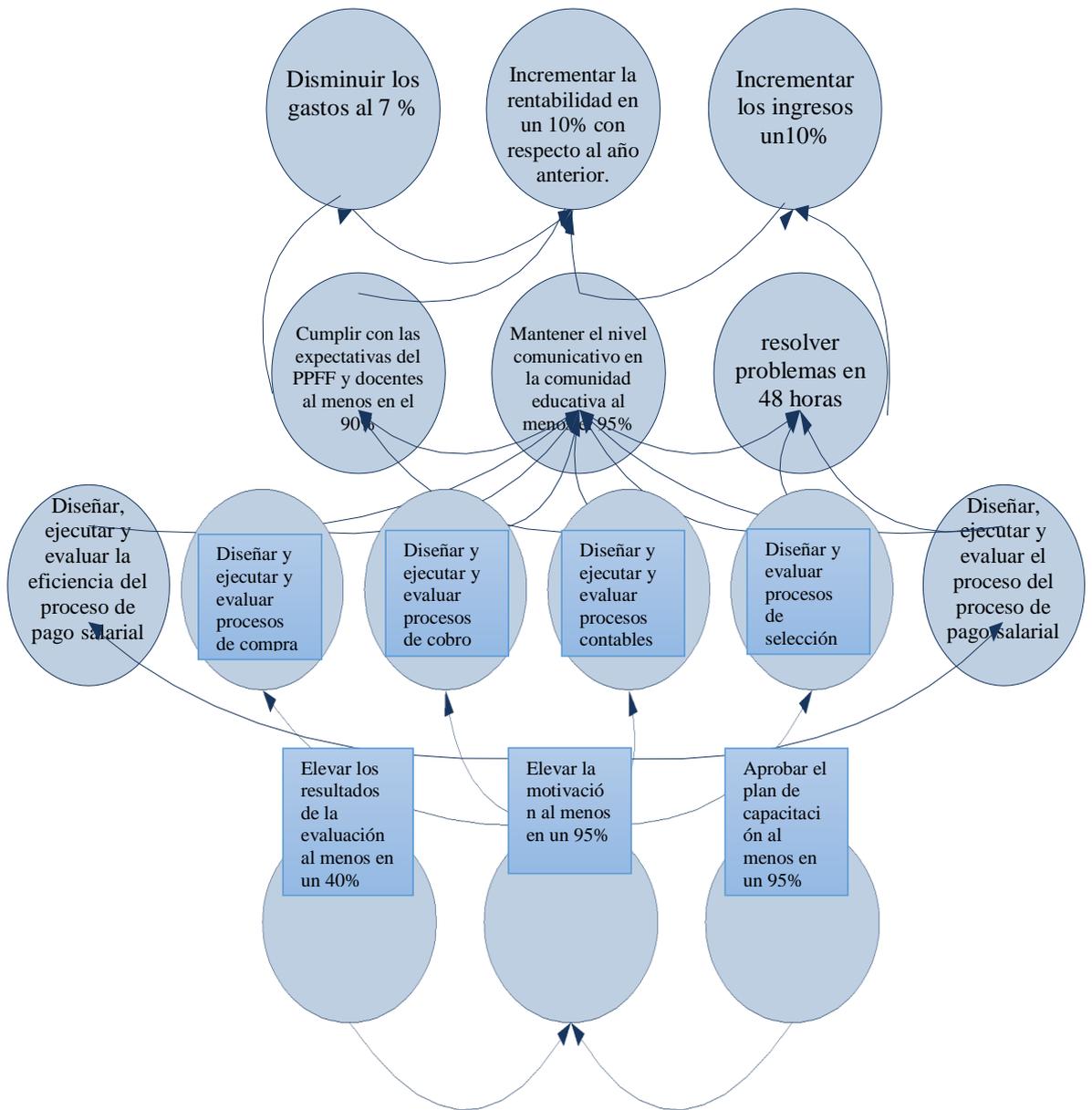
|                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
|                                   | Proceso de pago proveedores                       | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de pago de proveedores  |
|                                   | Proceso de compra                                 | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de compra   |
|                                   | Proceso de selección de proveedores               | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de selección de proveedores                                   |
|                                   | Proceso de cobro                                  | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de cobro  |
|                                   | Proceso contable                                  | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso contable  |
|                                   | Proceso de pago personal docente y administrativo | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de pago salarial  |
| <b>Desarrollo del aprendizaje</b> | Trabajo en equipo                                 | Incrementar la motivación del personal en el cumplimiento de sus funciones. Al menos el 95% de eficiencia operativo |
|                                   | Capacitación personal administrativo              | Aprobar el plan de capacitación anual al menos en el 95%  |
|                                   | Capacitación personal docente                     | Incrementar los resultados de evaluación docente al menos en un 40% anual   |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

### 3.6.5 *Mapa estratégico*

Se diseña el mapa estratégico, en donde se redacta los objetivos estratégicos de cada perspectiva se complementan a manera de causa efecto a través de las flechas; De esta cada perspectiva referenciada por sus factores claves de éxitos formulados.



**Gráfico 13-3:** Mapa estratégico

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

**Tabla 15-3:** Perspectivas para realizar el plan de mejoras.

| Perspectiva          | Factores claves del éxito               | Objetivos estratégicos  | Indicador                      | tiempo     | Impacto |           |      | Responsable           |
|----------------------|---|---|--------------------------------|------------|---------|-----------|------|-----------------------|
|                      |   |   |                                |            | Alto    | Medio     | Bajo |                       |
| Financiera           | Rentabilidad                            | Incrementar la rentabilidad en un 10%   | Rentabilidad                   | Semestral  | >10     | 8-9       | ≤7   | Tesorería             |
|                      | Ingresos                                | Incrementar los ingresos un 12% con respecto al año anterior  | Ingresos                       | Mensual    | ≥12%    | 8% - 11%  | ≤8%  | Dirección y tesorería |
|                      | Gastos                                  | Disminuir los gastos, al menos el 7% con respecto al año anterior   | Gastos                         | Mensual    | ≥7%     | 2% - 6%   | ≤6%  | Dirección y tesorería |
| Satisfacción cliente | Canal comunicativo asertivo             | Mantener el nivel comunicativo de la comunidad educativa, al menos al 95%. Y resolver problemas en 48 horas | % Clientes satisfechos         | Quimestral | ≥95%    | 85% - 95% | ≤85% | Comunidad educativa   |
|                      | Expectativa docente y padres de familia | Cumplir con las expectativas del padre de familia al menos en el 90% cada año lectivo                       | % de cumplimiento expectativas |            | ≥90%    | 80% - 90% | ≤80% | Comunidad educativa   |
|                      | Proceso de pago personal docente        | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del   | % de pagos cumplidos en tiempo | Mensual    | 100%    | 90% - 99% | ≤90% | Autoridad y tesorería |

|                   |   |   |   |         |      |           |      |   |
|-------------------|---|---|---|---------|------|-----------|------|---|
| Procesos internos | y administrativo                                  | proceso de pago salarial  |   |         |      |           |      |   |
|                   | Proceso de pago proveedores                       | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de pago de proveedores      | % de pagos cumplidos en tiempo                  | Mensual | 100% | 90% - 99% | ≤90% | Autoridad y tesorería                           |
|                   | Proceso de compra                                 | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de compra                   | % de proceso eficaces                           | Mensual | 100% | 90% - 99% | ≤90% |   |
|                   | Proceso de selección de proveedores               | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de selección de proveedores | % de proceso eficaces                           | Mensual | 100% | 90% - 99% | ≤90% |   |
|                   | Proceso de cobro                                  | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de cobro                    | Duración del ciclo de cobros                    | Mensual | 100% | 90% - 99% | ≤90% |   |
|                   | Proceso contable                                  | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso contable                    | Aplicación y utilización de registros contables | Mensual | 100% | 90% - 99% | ≤90% |   |
|                   | Proceso de pago personal docente y administrativo | Diseñar, ejecutar y evaluar la eficiencia del proceso de pago salarial            | Índice de motivación del cliente interno        |         |      |           |      | Y tesorería                                     |
|                   | Trabajo en equipo                                 | Incrementar la motivación del   |   | Anual   |      |           |      | Autoridades Docentes<br>Personal administrativo |

|                            |                                      |   |  |            |             |              |                 |                      |
|----------------------------|--------------------------------------|---|--|------------|-------------|--------------|-----------------|----------------------|
| Desarrollo del aprendizaje |                                      | personal en el cumplimiento de sus funciones. Al menos el 95% de eficiencia operativo | % de aprobación del plan de capacitación |            | $\geq 95\%$ | 90% - 94%    | $\leq 90\%$     | Estudiantes          |
|                            | Capacitación personal administrativo | Aprobar el plan de capacitación anual al menos en el 95%                              | Resultado de evaluación docentes         | Quimestral | $\geq 95\%$ | 90% - 94%    | $\leq 90\%$     | Autoridades Docentes |
|                            | Capacitación personal docente        | Incrementar los resultados de evaluación docente al menos en un 40% anual             |  | Quimestral | $\geq 9$    | 7 - 9 puntos | $\leq 7$ puntos | Autoridades Docentes |

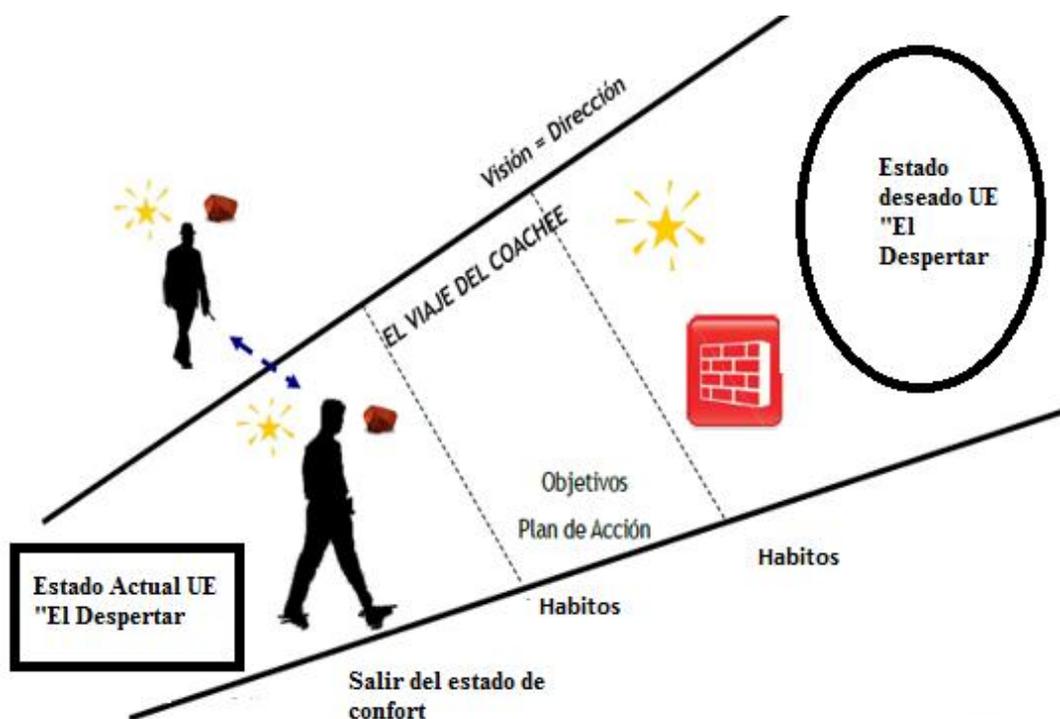
**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Daniel Chávez.

### 3.7 Proyecto desarrollo del aprendizaje

El propósito fundamental es proponer un modelo de Coaching Empresarial Educativo, para lograr un desempeño eficiente en los docentes y empleados de la “Unidad Educativa Despertar”, con la finalidad de implementar un modelo que busca liberar el potencial del talento humano para incrementar al máximo el desempeño, hacia el camino más eficaz y rápido para lograr sus objetivos, utilizando a un “coach” que ayude y fortalezca el proceso de capacitación de sus colaboradores, permitiendo así, que mediante el coaching crear un ambiente a través de la comunicación y de una manera de ser que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas encontrar el camino más efectivo en búsqueda de la excelencia educativa y el mejoramiento en la gestión financiera.

#### 3.7.1 Fase I Diagnostico



**Figura 5-3:** Investigación del Coaching

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniel Chávez

El proceso docente educativo de la Unidad Educativa El Despertar”, radica en la débil formación metacognitiva y con procesos de neuropsicología del aprendizaje, en la utilización de metodologías didácticas no acorde con los momentos actuales, lo que refleja en un rendimiento académico para el momento, generando en el estudiante aprender de lo aprendido reflejado en

evaluaciones no planificadas y no aprender a aprender desarrollando la creatividad la razonamiento critico constructivista para el aprendizaje significativo.

La unidad educativa, espera que los docentes y administrativos, desarrollen actitudes, destrezas y habilidades para que aumenten sus conocimientos, y sean personas proactivas y comprometidas con los objetivos de la organización. Por ello al implementar la capacitación en los ejes principales de la institución como docentes y administrativos, se logran cambios de comportamiento que activan estas cualidades y su nivel de creatividad e innovación.

### 3.7.1.1 FODA

**Tabla 16-3:** Foda de la Unidad Educativa el Despertar

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Autoridades, docentes y empleados comprometidos con el cambio institucional</li> <li>- Clima laboral satisfactorio</li> <li>- Docentes con formación de tercer y cuarto nivel</li> <li>- Control y seguimiento de los instrumentos académicos.</li> <li>- Talento humano capacitado y comprometido con la institución.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de un coaching integral de capacitación</li> <li>- Escasos Equipos tecnológicos y recursos materiales dedicados a la docencia</li> <li>- Carga laboral del docente no está de acuerdo con el perfil profesional.</li> <li>- Limitados recursos para los programas de capacitación.</li> <li>- Personal no capacitado en metodologías de aprendizaje con los nuevos enfoques de la educación actual</li> <li>- Limitada integración docente y administrativo</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento estudiantil</li> <li>- Socialización de proyectos de innovación tecnológica y académica de universidades públicas y privadas.</li> <li>- Protección y conservación del medio ambiente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre en tiempos de pandemia</li> <li>- Costos elevados de la tecnología de última generación</li> <li>- Inestabilidad laboral</li> </ul>   |

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Daniel Chávez

### **3.7.2 Fase II: Objetivos**

#### *3.7.2.1 Objetivo General*

- Proponer una mejora continua al proceso de capacitación, basados en el modelo de Coaching ontológico. educacional, para desarrollar el potencial interior del ser para optimizar su desempeño.
- Analizar la situación actual del proceso docente educativo, para fortalecer estrategias y acciones de mejora continua en el contexto académico, tecnológico y cultural
- Establecer estrategias, y políticas claras para la capacitación y actualización docente mediante la aplicación del modelo de Coaching Empresarial en la Unidad Educativa “El Despertar”.

#### *3.7.2.2 Estrategia 1: Diseño del Programa de Motivación*

Con esta estrategia se pretende que los docentes y administrativos, estén motivados, para poder adecuarse a los cambios en sus funciones de docencia y administrativas, tomando en cuenta que los incentivos en la motivación son una fuerza propulsora que se utilizara como medio para lograr el éxito en el Coaching institucional, para fortalecer esta estrategia se impartirá un seminario de dos horas: como está planteado en el programa de motivación.

#### **Docentes y empleados**

Con la estrategia se intenta formar al talento humano integralmente sobre el Coaching Educativo, debido a que el enfoque es hacer, del individuo el mejor ser humano posible para desempeñarse eficientemente en el campo de la docencia y en el administrativo

Se pretende que los docentes y administrativos desarrollen y pongan en práctica mediante el ejemplo propio el Coaching Institucional, permitiéndoles a los administrativos a identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio para desarrollarse eficientemente en el desempeño laboral.

#### **Políticas de la Estrategia de “Desarrollo de programa de motivación”**

- a) Motivar a los docentes y administrativos para el logro de objetivos mediante reforzadores o incentivos intrínsecos y extrínsecos.

- b) Fomentar una actitud positiva en los docentes y administrativos para que acepten con mayor facilidad el coaching institucional. (Esta política se realizará al inicio de la capacitación que se dará en el seminario de 2 horas sobre Cambio de Actitud).

Políticas de la Estrategia de “Capacitación para los docentes para cada una de las áreas del conocimiento en metodologías de aprendizaje y áreas del conocimiento

- a) Diseñar un programa de capacitación para la formación en neuro psicología del aprendizaje de los docentes
- b) Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el coaching en su aplicación educativa.
- c) Integración con los docentes de una forma práctica y sencilla

Políticas de la Estrategia de “Entrenamiento a los administrativos de la Unidad Educativa “El Despertar”, sobre el Coaching”.

- a) Determinar que es el Coaching Empresarial y los beneficios que este conlleva en su aplicación.
- b) Comprender y valorar la dinámica del trabajo en equipo.
- c) Fomentar el trabajo en equipo para lograr un desempeño eficiente

Aplicación del “Desarrollo de programa de motivación”

Para aplicar la estrategia de motivación en primer lugar es necesario definir los parámetros que serán reforzados por medio de los incentivos a fin de lograr los objetivos que previamente se han planteado.

Para el caso se han propuesto dos objetivos a lograr:

1. Obtener resultados excelentes en las evaluaciones que se realicen luego de haber aplicado la capacitación de coaching.
2. Mejorar la eficiencia después de aplicar las estrategias del Coaching Institucional en el talento humano

En segundo lugar, se han definido dos incentivos como reforzadores:

- a) Uno de ellos servirá para reforzar los resultados que se obtengan en la capacitación del modelo de coaching, en este caso, si se logra superar lo que se propone el modelo de Coaching Institucional se obtendrá lo siguiente:
1. Satisfacción personal
  2. Estabilidad laboral.
  3. Capacitación a docentes y administrativos
- b) El segundo incentivo se proporcionará como reconocimiento a los administrativos de la institución que logren la eficiencia haciendo la comparación con la evaluación inicial antes de la implementación del modelo y después de la implementación del Coaching. Esta consistirá en entregar diversidad de recompensas.
- c) En el proceso de implementación del modelo de Coaching Institucional, el Coach que supere la eficiencia en el desempeño de la planta administrativa.

En la estrategia se plantea un objetivo principal el de lograr capacitar a los docentes y administrativos. Teniendo como función principal instruir sobre el Coaching, fomentando los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Considerando que con el uso del modelo de Coaching Empresarial se lograra un desempeño eficiente en los docentes y administrativos. Proporcionando objetivos y metas de la unidad educativa; basados en el enfoque que se busca es hacer del individuo el mejor ser humano, para desarrollarse eficientemente en el desempeño laboral.

### **Metodología de enseñanza-aprendizaje.**

- Foros proactivos
- Conferencia en tiempo sincrónico y asincrónica
- Materiales de lectura crítica por zoom o teams
- Consultas e intercambios en los foros de discusión dirigidos y coordinados por el docente o instructor
- Actividades grupales y/o individuales de aplicación práctica por unidad temática.

Ejercicios prácticos y evaluaciones sobre la base de análisis de situaciones y casos en contextos laborales, profesionales y/o personales.

**Tabla 17-3:** Estrategia 1: Diseño del programa de motivación.

|                           |  |                       |
|---------------------------|--|-----------------------|
| Nombre de la capacitación | "Cambio de actitud frente a los cambios"   |                       |
| Objetivo                  | Fomentar el cambio de actitud en los docentes y empleados, para la aceptación del Coaching Empresarial |                       |
| Duración                  | 2 horas  |                       |
| Temas y subtemas          | 1. Formación de actitudes<br>2. Mapa y territorio<br>3. Tipos de cambio<br>4. Rol de actitudes         |                       |
| Materiales a utilizar     | Instructor   | Participantes         |
|                           | Material de apoyo  | Material de apoyo     |
|                           | Recursos tecnológicos  | Laptop y diapositivas |
|                           | Lápiz y libreta de apuntes   | Plataformas virtuales |
| Responsable               |  |                       |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

### 3.7.2.3 Estrategia 2: Capacitación en Coaching Ontológico

#### **Estrategias.**

Para lograr una mayor efectividad y bienestar es preciso cuestionar las antiguas formas de pensamiento laboral, para aprender cómo practicar "un nuevo juego", cómo ampliar la capacidad de "ver" y pensar, cómo generar nuevas posibilidades de acción, y obtener resultados que, previos a la intervención de coaching ontológico, podrían haber sido impensables.

El aprendizaje y la creatividad son las herramientas fundamentales del coaching ontológico. Aprender para hacer. Ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos: diseñar nuestra propia vida. Tenemos la posibilidad de crear nuestro propio destino, para no culpar a otros por lo que dejamos de hacer o por lo que hagamos mal. ¡Podemos aprender a crearnos y recrearnos a nosotros mismos!

#### **Políticas.**

Políticas de la Estrategia de "Capacitación para los docentes para cada una de las áreas del aprendizaje y áreas del estudio

- a) Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los docentes
- b) Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el coaching Ontológico - Empresarial en su aplicación educativa.
- c) Integración con los docentes y empleados fomentando un buen clima laboral de una forma práctica y sencilla

**Metodología de enseñanza-aprendizaje.**

- Foros proactivos
- Conferencia en tiempo real
- Materiales de lectura crítica por zoom o teams
- Consultas e intercambios en los foros de discusión dirigidos y coordinados por el docente o instructor
- Actividades grupales y/o individuales de aplicación práctica por unidad temática

**Tabla 18-3:** Estrategia 2: Capacitación del Coaching Ontológico.

|                           |  |                       |
|---------------------------|--|-----------------------|
| Nombre de la capacitación | “Seminario Introductorio del Coaching Ontológico - Empresarial”  |                       |
| Objetivo                  | Proporcionar la información básica y necesaria del Coaching Ontológico - Empresarial   |                       |
| Duración                  | 16 horas   |                       |
| Temas y subtemas          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción al coaching</li> <li>2. Que es el coaching ontológico y empresarial</li> <li>3. Principios bases del coaching educativo</li> <li>4. Modelos mentales</li> <li>5. Inteligencia emocional</li> <li>6. Desarrollo de habilidades para alcanzar resultados</li> <li>7. Rapport</li> <li>8. Coaching y el trabajo en equipo</li> </ol> |                       |
| Materiales a utilizar     | Instructor   | Participantes         |
|                           | Material de apoyo  | Material de apoyo     |
|                           | Recursos tecnológicos  | Laptop y diapositivas |
|                           | Lápiz y libreta de apuntes   | Plataformas virtuales |
| Responsable               |  |                       |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

#### 3.7.2.4 Estrategia 3: Capacitación

Ante la diversidad de pensamiento de los estudiantes que incursionan en nuestras aulas debemos tomar nuevas actitudes, planear estrategias acordes a las necesidades de los alumnos, así como de sus características físicas, contextuales y cognitivas. Por tanto el pretender que el estudiante producto de esta era neurocognitiva y cibernética, de medios de comunicación y globalización; aprenda de la misma manera que hace algunos años es verdaderamente una utopía, pues no se pueden negar en estos momentos la influencia del contexto en nuestros alumnos; lo cual unido a los canales preferidos para seleccionar la información así como la forma en que se organiza a nivel cerebral hace de esta actividad una tarea sumamente atractiva además de que como docentes nos coloca ante un reto; el de controlar por medio de nuestras habilidades profesionales todo aquello que influya ya sea negativa o positivamente en el aprendizaje de nuestros estudiantes.

#### **Políticas.**

Políticas de la Estrategia de “Capacitación para los docentes para cada una de las áreas básicas del aprendizaje

- d) Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los docentes
- e) Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el coaching Ontológico - Empresarial en su aplicación educativa.
- f) Integración con los docentes y empleados fomentando un buen clima laboral de una forma práctica y sencilla

#### **Metodología de enseñanza-aprendizaje.**

- Foros proactivos
- Conferencia en tiempo sincrónico y asincrónico
- Materiales de lectura crítica por zoom o teams
- Consultas e intercambios en los foros de discusión dirigidos y coordinados por el docente o instructor
- Actividades grupales y/o individuales de aplicación práctica por unidad temática

**Tabla 19-3:** Capacitación

|                           |  |                       |
|---------------------------|--|-----------------------|
| Nombre de la capacitación | “Neuropsicología de aprendizaje”   |                       |
| Objetivo                  | Aplicar las relaciones entre el cerebro y la actividad cognitiva superior (lenguaje, memoria, funciones ejecutivas, percepción, motricidad).   |                       |
| Duración                  | 8 horas  |                       |
| Temas y subtemas          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como aprende el cerebro</li> <li>2. La neurociencia y la creatividad</li> <li>3. Neuro Plasticidad</li> <li>4. Hemisferios cerebrales</li> <li>5. Modelos de aprendizaje <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Modelo VAK</li> <li>5.2. Modelo de Hermann</li> <li>5.3. Modelo de Kolb</li> <li>5.4. Modelo de Honey y Mumford</li> <li>5.5. Estilos de aprendizaje</li> </ol> </li> <li>6. Cono del aprendizaje</li> <li>7. Neurotransmisores</li> <li>8. Neuroeducación</li> </ol> |                       |
| Materiales a utilizar     | Instructor   | Participantes         |
|                           | Material de apoyo  | Material de apoyo     |
|                           | Recursos tecnológicos  | Laptop y diapositivas |
|                           | Lápiz y libreta de apuntes   | Plataformas virtuales |
| Responsable               |  |                       |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

### 3.7.2.5 Estrategia 3: Capacitación

Con la capacitación y actualización docente se consolida un nuevo paradigma en la enseñanza en la Unidad Educativa “El Despertar”: la enseñanza centrada en el aula y en el trabajo del docente da paso a un aprendizaje de constructivista (competencias) a través del trabajo autónomo. Este nuevo enfoque implica el diseño y planificación de las actividades que profesor y estudiante deberán llevar a cabo para alcanzar las competencias fijadas en los logros de aprendizaje. Sucede, además, que el método o métodos que apliquemos deben adaptarse al escenario donde se desarrolle el proceso de enseñanza – aprendizaje ya sea dentro del aula (carga de trabajo presencial) o fuera de ella (aprendizaje virtual. Por último, el modelo de enseñanza basado en las

competencias neurocognitivas introduce a la evaluación como el tercer componente en el diseño de las metodologías.

Con la finalidad de poder contextualizar los distintos métodos didácticos se presentan y describen, inicialmente, las distintas modalidades de organizar la enseñanza. El tercer componente del diseño metodológico, la evaluación, será objeto de capacitación

### **Políticas**

Políticas de la Estrategia de “Capacitación para los docentes para cada una de las áreas del conocimiento en metodologías de aprendizaje y áreas del conocimiento

- g) Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los docentes
- h) Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el coaching Ontológico - Empresarial en su aplicación educativa.
- i) Integración con los docentes y empleados fomentando un buen clima laboral de una forma práctica y sencilla

### **Metodología de enseñanza-aprendizaje**

- Foros proactivos
- Conferencia en tiempo real sincrónico y asincrónico
- Materiales de lectura crítica por zoom o teams
- Consultas e intercambios en los foros de discusión dirigidos y coordinados por el docente o instructor
- Actividades grupales y/o individuales de aplicación práctica por unidad temática

**Tabla 20-3:** Resultados de la capacitación

|                           |  |                       |
|---------------------------|--|-----------------------|
| Nombre de la capacitación | “Metodologías de aprendizaje Activo”   |                       |
| Objetivo                  | Fortalecer el proceso docente – educativo, a través del desarrollo metodológico activo de aprendizaje en la educación para mejorar la calidad educativa  |                       |
| Duración                  | 16 horas   |                       |
| Temas y subtemas          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modalidades organizativas: descripción y finalidad</li> <li>2. Modelos de organización: métodos de enseñanza</li> <li>3. Métodos de enseñanza - aprendizaje <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Clase invertida</li> <li>3.2. Estudio de casos</li> <li>3.3. Solución de Ejercicios y Problemas</li> <li>3.4. Aprendizaje orientado a proyectos</li> <li>3.5. Aprendizaje Cooperativo</li> <li>3.6. Aprendizajes basados en problemas</li> <li>3.7. Contrato de aprendizaje</li> </ol> </li> </ol> |                       |
| Materiales a utilizar     | Instructor   | Participantes         |
|                           | Material de apoyo  | Material de apoyo     |
|                           | Recursos tecnológicos  | Laptop y diapositivas |
|                           | Lápiz y libreta de apuntes   | Plataformas virtuales |
| Responsable               |  |                       |

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

### 3.7.3 Fase III: Análisis del logro de Resultados

El director(a) de la Unidad Educativa el “Despertar”, evaluará a los docentes y administrativos para verificar la aplicación del coaching empresarial aplicado a la educación, y estos a su vez deberán evaluar dos veces (quimestrales) el desempeño para verificar si es congruente con la aplicación del modelo; de esta manera se puedan llevar a cabo las medidas correctivas y dar un seguimiento adecuado a las estrategias adoptadas. Cabe recalcar que la evaluación será motivacional.

### **3.8 Plan o alternativas de mejora**

El Plan de Mejoramiento Continuo de la Unidad Educativa “El Despertar”, permite potenciar las fortalezas del proyecto educativo y financiero, identificando causales que dieron origen a las debilidades detectadas, proponer acciones de mejora y evaluar su viabilidad, jerarquizar las acciones y definir un sistema de seguimiento. En consecuencia, las acciones propuestas deben integrarse al Plan Estratégico de la Institución, dependiendo del impacto que puedan generar, el tiempo de ejecución y los recursos necesarios para la implementación.

#### **3.8.1 Objetivos**

Fomentar la gestión financiera desde el enfoque de mejorar la educación e innovación tecnológica para contribuir al desarrollo educativo local en una formación integral y humanística enseñando a los estudiantes a ser felices.

El plan de acción propuesto para optimizarla gestión financiera, busca mejorar cada uno de los aspectos financieros que se relacionan con el crecimiento organizacional, ara tal efecto se plantea lo siguiente:

- Establecer perfiles de puesto dentro del departamento financiero.
- Capacitar al personal de esta área a fin de mejorar la presentación de los estados financieros.
- Realizar el control de las áreas que abarca el departamento de contaduría.
- Promover la optimización de los recursos financieros.
- Establecer funciones y responsabilidades dentro del departamento de contaduría.

Departamento de Contaduría

Las funciones establecidas para este departamento son:

- Coordinar, dirigir y ejecutar los estados financieros, contables y tributarios conforme a las leyes vigentes.
- Controlar y evaluar los presupuestos establecidos para cada área académica y administrativa.
- Capacitar al personal del área para facilitar la toma de decisiones conjuntamente con las autoridades.
- Establecer un sistema contable de acuerdo a las normas establecidas en el contexto educativo particular.
- Cumplir con las políticas y normas plateadas por el Ministerio de Educación

### 3.9 Plan de mejoras

**Tabla 21-3:** Plan de mejoras con ponderaciones para la realización de las estrategias.

| <b>PLAN DE MEJORA</b>                    |   |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
|--|---|--|-------------------|----|----|---|----|----|----|----|----|----|----|-----|------------------------|
| Institución                              | Unidad Educativa “El Despertar”   |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| Tema                                     | Capacitación en el área Administrativa Financiera y docencia  |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| Responsable                              | Jefe del Departamento Financiero  |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| <b>OBJETIVO</b>                          |   |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| Objetivo                                 | Capacitar al personal colaborador dentro del área financiera, con la finalidad de controlar y brindar los estados de resultados de la empresa cuando sea oportuno.                                |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| Descripción                              | Realizar capacitaciones para todo el personal de la institución educativa sobre temas de conocimiento general de las diferentes áreas a fin de que se pueda cumplir con los objetivos propuestos. |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| <b>PRESUPUESTO</b>                       |   |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| Costo aproximado                         |   |  |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
| <b>ESTRATEGIAS</b>                       | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>RECURSOS</b>                            | <b>CRONOGRAMA</b> |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     |                        |
|  |   |  | En                | Fe | Ma | A | Ma | Ju | Ju | Ag | Se | Oc | No | Dic | RESPONSABLES           |
| Establecer capacitaciones sobre temas de | Establecer los temas a capacitar  | - Humanos<br>- Financieros<br>- Materiales |                   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |     | Autoridades Contaduría |

|                              |                                       |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |                   |                               |
|------------------------------|---------------------------------------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|-------------------|-------------------------------|
| desarrollo financiero.       | Aplicación en la praxis institucional |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |                   | Autoridades Contaduría        |
|                              | Establecer horarios de capacitación   |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |                   | Autoridades Contaduría        |
|                              | Desarrollar la capacitación           |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |                   | Autoridades y área educativas |
|                              | Evaluación de resultados              |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |                   | Autoridades                   |
| <b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b> |                                       |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |                   |                               |
|                              |                                       | <b>Impacto</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | <b>Total</b> | <b>Porcentaje</b> |                               |
| Alto                         |                                       | 8              | 9  | 8  | 7  | 9  | 8  | 7  | 10 | 9  | 8  | 7  | 90           | 51,14%            |                               |
| Medio                        |                                       | 4              | 6  | 5  | 6  | 4  | 6  | 6  | 5  | 8  | 5  | 7  | 62           | 35,23%            |                               |
| Bajo                         |                                       | 4              | 2  | 3  | 1  | 1  | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 24           | 13,63%            |                               |
| <b>Total</b>                 |                                       | 16             | 17 | 16 | 14 | 14 | 18 | 16 | 17 | 19 | 14 | 15 | 176          | 100%              |                               |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chávez, D. 2020

### 3.10 Plan estratégico general de la unidad educativa el despertar

En correspondencia integral a la propuesta, se presenta el Plan de Mejoras Institucional, con las acciones destinadas a consolidar las fortalezas, corregir las debilidades e impulsar el aseguramiento de la calidad de la institución en la formación integral y humanística

**Tabla 22-3:** Plan de mejoras general con resultados de la Unidad Educativa El Despertar

| N° | Actividades   | Metas   | Fecha                   | Responsables           | Medios de verificación  |
|----|---|---|-------------------------|------------------------|---|
| 1  | Implementar un sistema informático para la gestión de la información y comunicación de las clases sincrónico y asincrónico                                | Contar con un actualizado sistema informático para la gestión de la información y comunicación                            | Febrero 2021            | Autoridades y docentes | Sistema informático implementado y                                  |
| 2  | Elaborar anualmente el Plan de Capacitación Docente diversificando la oferta de capacitación en áreas educativas de la institución                        | Contar en cada año con el Plan de Capacitación Docente y administrativo diversificando la oferta de capacitación en áreas | Marzo de cada año       | Autoridades y docentes | Plan Anual de Capacitación  |
| 3  | Elaborar el Plan Estratégico Institucional, participativo, considerando las políticas de las funciones sustantivas de docencia y la planta administrativa | Contar con un nuevo Plan Estratégico Institucional que oriente la nueva filosofía institucional                           | Abril 2021              | Autoridades y docentes | Nueva filosofía institucional aplicada                              |
| 4  | Crear espacios de encuentro con los docentes Y administrativos  | Establecer una agenda conjunta de trabajo con docentes  | Cada fin de quimestre   | Comunidad educativa    | Convocatorias y actas de reuniones                                  |
| 5  | Fomentar la articulación de los proyectos de gestión educativa y financiera.  | Contar con proyectos de educación y financiero, basados en la innovación educativa  | Cada fin de año escolar | Comunidad educativa    | Proyectos Presentados   |
| 6  | Ejecutar los programas de mantenimiento y mejorar las condiciones de la   | Con un documento de evaluación de la ejecución de programas de mantenimiento y de las mejoras realizadas                  | Fin de año escolar      | Autoridades            | Informes de ejecución de los programas de mantenimiento realizados. |

|    |   |   |            |                     |   |
|----|---|---|------------|---------------------|---|
|    | infraestructura física y áulica   | en la infraestructura física.   |            |                     |   |
| 7  | Dotar de equipamiento tecnológico, como computadores, pantallas de proyección, proyectores y acceso a internet, en las aulas para educación presencial y virtual                                  | Incrementar el equipamiento tecnológico en las aulas de la institución.   | Mayo 2021  | Autoridades         | Informes de visitas in situ a aulas   |
| 8  | Dotar de equipamiento tecnológico, como computadores, impresoras y acceso a internet en la planta administrativa  | Incrementar el equipamiento tecnológico en oficinas y salas de profesores.  | Mayo 2021  | Autoridades         | Informes de visitas in situ a oficinas y salas                                  |
| 10 | Difundir los servicios y proyectos institucionales, programas y actividades de prevención en problemas de salud, para que sean adecuadamente conocidos y utilizados por la institución educativa. | Desarrollar una campaña de difusión permanente de los servicios y proyectos institucionales, programas y actividades de prevención en problemas de salud en la comunidad educativa. | Junio 2021 | Comunidad educativa | Informes de actividades de difusión.  |
| 11 | Definir e implementar políticas y estrategias para la evaluación y mejora continua de la calidad de los servicios en los espacios de expendio de alimentos.                                       | Contar con informes de evaluación y de servicio en los espacios de bar entre otros  | Julio 2021 | Comunidad educativa | Informes y evidencias de evaluación y aplicación de las políticas y estrategias |

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chávez, D. 2020

## CONCLUSIONES

- El análisis de la situación inicial radica en evaluar procesos y acciones en donde se pueda detectar fortalezas y debilidades, en referencia a las debilidades no se genera a maximizar las capacidades y potencialidades en el proceso educativo, lo que dificulta que mejore su posicionamiento y desarrolle ventajas competitivas dentro el contexto educativo en la ciudad de Riobamba.
- El plan estratégico financiero permite orientar, direccionar y ejecutar estrategias con el fin de mejorar en la toma de decisiones administrativas, financieras para el logro de los objetivos institucionales.
- El nivel educativo de la Unidad Educativa “El Despertar”, es una de las falencias en las cuales repercute en la gestión administrativa y financiera por la disminución de estudiantes y matriculados en la unidad educativa.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar la planificación estratégica financiera a fin de mejorar la gestión educativa a través de un Coaching Empresarial aplicado a la educación en la Unidad Educativa “El Despertar”.
- Evaluar periódicamente el plan de mejoras de la unidad educativa para determinar sus ventajas competitivas y orientar, y desarrollar habilidades y potencialidades hacia su posicionamiento sostenible en el campo educativo
- Fomentar el trabajo en equipo y colaborativo para lograr el cumplimiento de las metas y estrategias con la ejecución del plan de mejoramiento y optimizar los recursos y buscar una educación de calidad integral y humanística, llevar a cabo la estrategia publicitaria para mitigar la principal causa del déficit que ha presentado la unidad educativa en sus balances, que es la disminución de la población estudiantil.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alva, D. (2014). *La Planeación*. Obtenido de: <https://es.calameo.com/read/004077182bce671d4fc1c>
- Arqueros, M., Camou, A., Chain, L., Chudnocvky, M., Di Virgilio, M., Dufour, G., Saussois, J. (2014). *Planificación Estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Obtenido de: <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>
- Bernal, J. (2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Obtenido de: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/#:~:text=Este%20an%C3%A1lisis%20puede%20ser%20interpretado,de%20los%20resultados%20de%20DAFO.>
- Bernal, M., & Toro, M. (09 de marzo de 2012). *La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso*. Obtenido de: <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion.pdf>
- Betancourt, D. (29 de junio de 2018). *Análisis CAME*. Obtenido de: <https://ingenioempresa.com/analisis-came/>
- Cáceres, V. A. (2018). *Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa AGUALUZ, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10191/1/12T01220.pdf>
- Cárdenas, G., García, C., & Molina, C. (2011). *Análisis de intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX y XXI*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740748010.pdf>
- Florencio, M. (2011). *Toma de decisiones y solución de problemas en administración*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-solucion-problemas-administracion/>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Hamel, G. (2008). *Diferencia entre análisis FODA y el análisis DAFO*. Obtenido de: <https://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-analisis-foda-y-el-analisis-dafo-6050.html>

- Irigaray, J. (2020). *Análisis Pestel: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. Obtenido de: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Lorenzana, D. (2020). *El análisis financiero en la empresa: ¿qué es y cómo hacerlo?* Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/el-analisis-financiero.html>
- Montero, M. (2017). *¿Qué es el plan financiero?* Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html>
- Peiro, A. (2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Peiró, R. (2017). *Cadena de Valor*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez, G., Montalvo, E., & Marinez, E. (2014). *Factibilidad de la Planeación de la Producción en un trabajo*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/latnomvo/factibilidad-de-la-planeacion-de-la-produccion-en-un-trabajo>
- Pérez, O. (2014). *Matriz de Admisnitración de Talento Humano de las 9 cajas*. Obtenido de: <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>
- Pesantez, P. (2016). *Diseño de un Plan Estratégico de atención al usuario de la Unidad Educativa "RIOBAMBA", Provincia de Chimborazo, período 2015-2020*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo) Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/12480/1/62T00150.pdf>
- Plaza, V. (2019). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Obtenido de: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico#:~:text=Podemos%20decir%20que%20el%20planeamiento,los%20trabajadores%20saben%20c%C3%B3mo%20llegar.>
- Posada, G. (2011). *Planificación Estratégica: Cuatro componentes de los procesos exitosos*. Obtenido de: <https://www.grandespymes.com.ar/2011/10/31/planificacion-estrategica-cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos-2/>
- Reyes, A. (2009). *La Planeación como Estrategia de Éxito*. Obtenido de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/lopera\\_lm/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopera_lm/capitulo1.pdf)
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica*. México: Ediciones de la U.
- Roldán, P. (2017). *Análisis financiero*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20financiero%20consiste%20en,esta%20evolucion%20en%20el%20futuro.>
- Roncancio, G. (24 de mayo de 2018). *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?* Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

- Roncancio, G. (31 de mayo de 2018). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos?* . Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Ruiz, M. (2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Sánchez, I. (2010). *Planeación (concepto, importancia, principios y etapas)*. Obtenido de: <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html>
- Sánchez, J. (2016). *Plan estratégico*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Trenza, A. (01 de marzo de 2020). *Plan Estratégico para una empresa, ¿¿Qué es y cómo se hace?* Obtenido de: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#12-caracteristicas>
- Uriarte, J. (9 de marzo de 2020). *Definición y Características* Obtenido de: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Urrutikoetxea, M. (2016). *¿Por qué es el análisis DAFO un gran aliado estratégico?* Obtenido de: [https://es.semrush.com/blog/analisis-dafo-aliado-estrategico/?kw=&cmp=LM\\_SRCH\\_DSA\\_Blog\\_Analytics\\_ES&label=dsa\\_blog&Network=g&Device=c&utm\\_content=434548698852&kwid=dsa-835963615430&cmpid=8044598079&agpid=83091229677&gclid=Cj0KCQjwwuD7BRD BARIsAK\\_5YhWRhUEa7](https://es.semrush.com/blog/analisis-dafo-aliado-estrategico/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_Analytics_ES&label=dsa_blog&Network=g&Device=c&utm_content=434548698852&kwid=dsa-835963615430&cmpid=8044598079&agpid=83091229677&gclid=Cj0KCQjwwuD7BRD BARIsAK_5YhWRhUEa7)
- Westreicher, G. (26 de abril de 2020). *Plan financiero*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

**FECHA DE ENTREGA:** 12 / 04 / 2021

**INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)**

**NOMBRES – APELLIDOS:** DANIEL ALEJANDRO CHÁVEZ CHÁVEZ

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**FACULTAD:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CARRERA:** CARRERA FINANZAS

**TÍTULO A OPTAR:** INGENIERO EN FINANZAS

**F. ANALISTA DE BIBLIOTECA RESPONSABLE:**

**ING. CPA. JHONATAN RODRIGO PARREÑO UQUILLAS. MBA.**



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



12-04-2021

0845-DBRAI-UTP-2021