



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - ESPOCH, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

AUTORA:

MARGOTH CARINA CARTAGENA VITERI

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la Señorita. Margoth Carina Cartagena Viteri, ha realizado y culminado satisfactoriamente su Trabajo de Titulación, mismo que ha sido revisado en su totalidad y quedando autorizado para su presentación pública.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

MIEMBRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Margoth Carina Cartagena Viteri, 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.

Riobamba, 17 de julio del 2016

Margoth Carina Cartagena Viteri

060404331-5

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres Nelly Viteri y Hernán Cartagena

A mis hermanitas Johana y Mishell Cartagena

A mi hija Valentina Riera

A mi amiga Maritza Carguaytongo

A Ing. Hernán Arellano Director de tesis

A Ing. Giovanni Alarcón Miembro de tesis

A toda mi familia y amig@s

Dedico este trabajo

Dedico este trabajo a DIOS quien me ha entregado a los seres más grandes en mi vida mis padres y por medio de ellos me dio la fuerza y la estabilidad emocional que necesitaba para continuar, porque me ha permitido sobresalir ante cualquier adversidad, porque a pesar de todos los problemas siempre me dio una luz para continuar, por haberme permitido conocer a mi esposo y darme la felicidad más grande del mundo el tener a mi hija en mis brazos, gratifico infinitamente a DIOS quien me puso luz en el camino y junto a mi camino, gracias por ponerme a personas que fueron mi apoyo en cada caída, en cada tropiezo, en cada debilidad para todos quienes formaron parte de mi vida y culminación profesional dedico este trabajo con todo mi afecto y cariño para todos.

Margoth Cartagena

AGRADECIMIENTO

Miro al cielo y descubro que en medio de tantos problemas Dios siempre me dio un motivo para salir adelante. No me cansare jamás de agradecer al hacedor de la vida, por las bendiciones que he recibido, por estar siempre a mi lado, por darme la fuerza para culminar con este arduo trabajo y por ayudarme a comprender que cuando Dios me permita llegar a la cima, no lo hace para que me quede ahí, lo hace para que desde lo alto pueda ver cuál será mi siguiente meta y conquistarla.

A mis padres por darme la vida; no soy nadie para criticar la forma de criarme, ahora sé que hicieron lo mejor que pudieron, por darme a su manera y estilo, la mejor educación, por su apoyo para continuar, por tenderme una mano cuando estaba caída, por darme su incondicional amor y por estar junto a mí a pesar de las adversidades.

A mis hermanitas quienes a pesar de peleas y discusiones, me han hecho reír y llorar, hemos compartido momentos inolvidables, ellas estuvieron allí, para apoyarme, quiero que sepan que no importa la edad que tengan, no importa si mañana las distancias nos separan, yo haría cualquier cosa por ustedes.

A mi amada hijita mi razón de ser, porque con su sonrisa, magia e inocencia me demuestra que la vida tiene sentido y debe continuar. Tú eres una bendición para mí.

A mi hermosa Maritza por su amistad, complicidad, respeto, lealtad, cariño y confianza.

A los ingenieros Hernán Arellano y Giovany Alarcón director y miembro de la presente investigación por su apoyo, dedicación y aporte para la culminación del presente trabajo.

A todos mi amig@s y familiares y quienes comparten de este gran logro profesional, mil gracias.

Margoth Cartagena

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary.....	xii
Introducción	ix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	5
1.1.1.1 Delimitación del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1 Teórica	5
1.2.2 Metodológica	6
1.2.3 Académica.-	6
1.2.4 Práctica.....	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.4 Antecedentes históricos	9
2.1.5 Misión	9
2.1.6 Visión.....	9
2.1.10 Base legal.....	10
2.1.11 Compromiso institucional.....	10

2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.01	Planificación	12
2.2.02	Tipos de planificación.....	12
2.2.03	Niveles de planificación.....	12
2.2.04	Importancia de la planificación.....	13
2.2.05	Características de la planificación	14
2.2.06	Estrategia	14
2.2.07	Importancia de la estrategia	15
2.2.08	Dimensiones de la estrategia.....	16
2.2.09	Las cinco ps de la estrategia	16
2.2.10	Elementos de la estrategia.....	18
2.2.11	Características de la estrategia	19
2.2.12	Modelos de planificación.....	20
2.2.13	Características de la planificación estratégica	21
2.2.14	Ventajas de la planificación estratégica.....	22
2.2.15	Balanced score card	23
2.2.15.1	Beneficios	24
2.2.16	Perspectivas del balanced scorecard	24
2.3	CICLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	27
2.3.1	Pasos planificación estratégica	28
2.4	MARCO REFERENCIAL.....	49
2.4.1	Plan	49
2.4.2	Programa.....	50
2.4.3	Ideal	50
2.4.4	Objetivo	50
2.4.5	Meta	50
2.4.6	Táctica.....	50
2.4.7	Políticas.....	51
2.4.8	Índices de gestión.....	51
2.4.9	Difusión estratégica	51
2.4.10	Planes de acción.....	52
2.5	IDEA A DEFENDER	52
2.6	VARIABLES	52
2.6.1	Variable independiente	52

2.6.2	Variable dependiente	52
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		53
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	53
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.3.1	Tamaño de la muestra	54
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	56
3.4.2	Técnicas	57
3.4.3	Instrumentos.....	57
3.5	RESULTADOS	58
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		95
4.1	TÍTULO	95
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	95
4.2.1	Descripción histórica de la eca	95
4.2.2	Misión	95
4.2.3	Visión.....	95
4.2.4	Objetivo general.....	96
4.2.5	Objetivos específicos	96
4.2.6	Campo ocupacional.....	96
4.2.7	Base legal	96
4.3	DIAGNÓSTICO ESTRTEGICA DE LA ECA	98
4.4	DIRECCIONAMIENTO	101
4.5	FORMULACIÓN	122
4.6	EJECUCIÓN.....	138
CONCLUSIONES		147
RECOMENDACIONES.....		154
BIBLIOGRAFIA		161
ANEXOS		164

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación está orientado al diseño e implementación del modelo sistémico de Planificación Estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Epoch, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, este modelo de gestión permite visualizar de manera integrada la prospectiva de esta unidad académica que se deriva del planteamiento de la filosofía organizacional, su misión, sus orientaciones plasmadas adecuadamente en objetivos y estrategias tendientes a asegurar su logro en un marco de eficiencia efectividad y economía.

La metodología aplicada para el diseño del Plan Estratégico se basa en el marco teórico de la Administración Estratégica y Desarrollo Organizacional propuesto por especialistas en la materia, sumado a la valoración diagnóstica tomada a partir del Modelo General de Evaluación de las Carreras, permitió evaluar la situación actual y establecer nuevos lineamiento y dirección con acciones estratégicas claramente identificables enrumadas al logro de sus objetivos.

A partir del diagnóstico situacional la planificación estratégica propuesta establece cuales son las acciones estratégicas que se tomaran para llegar a un futuro deseado. El establecimiento de los objetivos, estrategias, e indicadores, permitieron establecer el marco de referencia para elaborar el plan operativo anual que es la base para la formulación de presupuestos institucionales que garanticen su uso racional y óptimo.

Por consiguiente se recomienda difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para la escuela con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las expectativas del cliente interno, externo así como de la sociedad en general.

Palabras claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, FODA, BALANCED SCORE CARD, HERRAMIENTA DE GESTIÓN, INDICADORES DE GESTIÓN, ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR

SUMMARY

This research aims to design the strategic planning for the School of Accountancy and Audit – ESPOCH, of Riobamba city, Chimborazo Province to improve management and sound decision-making to ensure compliance objectives, goals and stated purposes.

For the analysis and development of strategic planning were developed the diagnosis, formulation, addressing, and the Strategic Implementation, the same that they were achieved by surveys of teachers and students, by using important tools like the FODA matrix. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats,) and prioritization of matrices, it could be organized, evaluate and organize more broadly for achieving set specific goals with indicators respective , more the operational plan that allow the new Administrative actions, of the School of Accountancy and Audit.

The research paper concludes, that the great contribution that strategic planning provides to the School of Accountancy and Audit, leads to improve management and determination of actions to be carried out within the same and thus achieve compliance objectives and proposed goals efficiently and effectively.

Therefore it is recommended to disseminate, implement and evaluate compliance with the strategic planning that is designed for school because through this will be achieved to get the desired results. Besides meeting the expectations of internal and external customers, and society.

KEYWORDS: STRATEGIC PLANNING, FODA, BALANCED SCORE CARD MANAGEMENT TOOL, MANAGEMENT INDICATORS, SCHOOL OF ACCOUNTANCY AND AUDIT.

INTRODUCCIÓN

La investigación hace referencia a la planificación estratégica, vista desde un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planeación es el primer paso del proceso administrativo mediante el cual se analizan las experiencias pasadas, se define un problema y se plantean planes y programas; y tiene como propósito la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse dentro de una actividad institucional; lo cual involucra, entre otros aspectos, la selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, todas estas expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha. Es importante reconocer que la planeación es un tema fundamental en Educación Superior, por lo tanto es una herramienta indispensable para cada una de las instituciones educativas, la elaboración de esta planeación estratégica hace parte de la fomentación de la calidad y desarrollo de las mismas.

Los continuos cambios que han existido al transcurrir el tiempo en el cual las instituciones de educación superior del país se encuentran, han hecho necesaria la aplicación del plan estratégico, que les permita tomar decisiones adecuadas para el cumplimiento de objetivos y misión, que esté relacionada con su visión, lo cual permita prestar un servicio de calidad de manera eficiente y eficaz.

El modelo de Planificación Estratégica que se tomará para aplicar a la Escuela de Contabilidad y Auditoría será dinámico, continuo, flexible y cambiante para la toma de decisiones tanto en el presente como en el futuro. El plan estratégico se sustenta en cuatro componentes muy importantes en primera instancia se considera la caracterización de la Escuela de Contabilidad y Auditoría. La segunda, el análisis situacional. La tercera, la formulación de objetivos y estrategias y en la cuarta se establece las perspectivas, lo cual facilitará a los Administrativos un mayor desarrollo y mayor facilidad en el cumplimiento de objetivos y toma de decisiones, consiguiendo de esta forma una prestación de servicio más eficiente y de calidad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El impacto de los procesos de planificación en una institución educativa, es particularmente importante porque tiene el poder de mejorar la calidad del servicio educativo y hacerla más eficiente y eficaz. En este contexto, surge un escenario sujeto a un alto nivel de competitividad tanto nacional como internacional, fruto de la globalización, los grandes avances científicos y tecnológicos, adicional a estos elementos las instituciones educativas enfrentan nuevos retos y desafíos relacionados con la implementación de modelos de evaluación y acreditación para el aseguramiento de los sistemas de calidad y mejoramiento continuo, lo que les llevará a centrarse en la búsqueda de nuevas y eficientes formas de gestión administrativas, académicas, vinculación e investigación, para lo cual será necesario ir profundizando en la evaluación y medición del cumplimiento de sus objetivos, lo que a la postre permitirá una mejor calidad en la prestación del servicio educacional.

La globalización y la participación cada vez más activa de los competidores extranjeros, hace necesario que la Escuela de Contabilidad y Auditoría ajuste su gestión y se desprendan de hábitos y estilos de administración, que impiden un buen desarrollo dentro de la misma, por lo que es fundamental que exista una Planificación Estratégica acompañada del desarrollo de planes y programas, que tenga como propósito la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse dentro de la Escuela y así alcanzar el éxito y desarrollar una institución educativa más eficaz y eficiente con gran proyección hacia el futuro.

La Constitución vigente en el Ecuador Art. 351 señala que el sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la

Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad,

autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

La Ley de Educación Superior en la Disposición general quinta indica que las Universidades y Escuelas Politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Por lo mencionado con anterioridad la Escuela de Contabilidad y Auditoría deberá trabajar de acuerdo a lo establecido en la ley de educación superior y desarrollar los planes Estratégicos, Tácticos y Operacionales que ayuden a mejorar visiblemente en la gestión y actividades óptimas para lograr calidad en la prestación del servicio educativo dentro de la Escuela.

La Escuela de Contabilidad y Auditoría cuenta con la declaración de su filosofía corporativa, misión y visión siendo esta en varias ocasiones rediseñada, a pesar de ello esta no cumplió con criterios de inclusión de los actores como docentes, empleados, y estudiante, peor aún ha sido difundida para todos quienes forman parte de la misma; no existen procesos de planificación formal en la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por lo que las decisiones por parte de los administrativos deben ser improvisadas y no de acuerdo a un plan que permita el cumplimiento de objetivos y metas, a más de no fomentar la comunicación y no desarrollar la creatividad en la solución de problemas; se improvisan ciertas tareas y se afrontan los problemas según como aparezcan, hay un aprovechamiento limitado de oportunidades lo que genera el incumplimiento de metas en los términos y los plazos establecidos; no existen estrategias para el cumplimiento de objetivos, lo que no permite disminuir las debilidades, aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas, y así obtener los resultados deseados por la ECA, prestando servicios de educación de calidad y excelencia; no

existe compromiso y participación de todos quienes conforman la Escuela de Contabilidad y Auditoría, lo que motiva que las decisiones sean de carácter individual y el cumplimiento de objetivos aislados; existe una ausencia de valores al igual que principios formalmente establecidos, enunciados de mucha importancia en el comportamiento humano; existe una delegación de docentes por comisiones, para abordar el cumplimiento de los indicadores de Evaluación y acreditación sin una planificación previa que tome en cuenta perfiles profesionales, experiencia, habilidades y destrezas para el óptimo desempeño de esas comisiones, por lo que ciertos docentes no cumplen con el objetivo de cada una de las comisiones generando incumplimientos y retrasos en el procesos de acreditación; existe una contratación de docentes basadas en enfoques políticos y recomendaciones de terceras personas sin tomar en cuenta aptitudes y perfiles por lo que la selección del personal se vuelve un problema complejo que aporte al mejoramiento de la carrera. Finalmente, existe una inadecuada estructura orgánica y funcional con su consiguiente división de trabajo y separación de funciones en unos casos, y creación de nueva funciones en otras, induce a la disminución de la habilidad y destreza de los trabajadores, y por ende a una pérdida de tiempo.

Todos los problemas identificados anteriormente, tienen su origen en la falta o ausencia de una Planificación Estratégica que ayuda a que la Escuela de Contabilidad y Auditoría no alcance con todos sus objetivos, que no obtenga calidad en el servicio de educación que presta y que no exista un posicionamiento en el mercado y liderazgo a nivel de instituciones educativas superiores y con esto el temor a la falta de acreditación como institución educativa de primer nivel, y la certificación necesaria en la actualidad.

De mantenerse esta problemática la Escuela de Contabilidad y Auditoría podría estar fuera del cumplimiento del nivel educativo necesario para garantizar el proceso de acreditación y poder continuar con la prestación del servicio educacional a los estudiantes de la región central de país.

Por lo anterior, es urgente y necesario emprender en el diseño y elaboración de la Planificación Estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría, de tal forma que esta sirva como una herramienta de Gestión para sus autoridades a fin de cumplir con cada una de las metas y propósitos establecidos en este importante documento.

1. Formulación del Problema

¿El diseño de un proceso de planificación estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría – ESPOCH, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, garantizará a los directivos tomar decisiones eficientes, efectivas y económicas para el avance y mejoramiento de la calidad de servicio educativo que prestan?

1.1.2 Delimitación del Problema

1.1.2.1 Geográfica:

Se investigará en la ciudad de Riobamba, ESPOCH, en el sector Panamericana Sur Km 1 ½ en la Escuela de Contabilidad y Auditoría, para determinar cuáles son las principales dificultades que se les presentan a la falta de existencia de una planificación estratégica.

1.1.2.2 Cronológica:

Se realizará una sola investigación durante los meses de Noviembre del 2015 a Marzo del 2016 para conocer la problemática y buscar la solución mediante la implementación de la planificación estratégica para la obtención de calidad en la prestación del servicio de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Teórica

En la propuesta se pretende aprovechar toda la teoría y los conceptos acerca de planificación estratégica existentes, a fin de diseñar la Planificación Estratégica Quinquenal de la Escuela de Contabilidad y Auditoría y que ésta pueda encontrar la solución, a la falta de planificación para la toma de decisiones, a la falta de un modelo de gestión más participativo, y a la falta de calidad total en el servicio educativo. En este contexto, la planificación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión,

objetivos corporativos y las estrategias que se desarrollarán en el corto y en el largo plazo, que ayudarán a que las metas puedan ser controladas y que todos quienes participan de la misma conozca cuáles son y cuál será su situación en el futuro.

1.2.2 Metodológica

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva metodológica, ya que se aplicarán la mayor cantidad posible de métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, de tal manera que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable a fin de resumirlo en el diseño de la Planificación Estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría – ESPOCH; documento que bien puede constituirse en un referente para instituciones educativas de nivel superior que estén atravesando la misma problemática.

1.2.3 Académica.-

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva académica, ya que por el presente trabajo se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica en el diseño de la Planificación estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Espoch; asimismo será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante estaré cumpliendo con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

1.2.4 Práctica.

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva práctica, ya que permitirán a la Escuela de Contabilidad y Auditoría contar con su propia planificación estratégica que venga a constituirse en una importante herramienta de gestión para que sus autoridades puedan resolver problemas y tomar las decisiones más adecuadas para el buen desarrollo y cumplimiento de objetivos de la Escuela, logrando así un mayor posicionamiento en el mercado y liderazgo a nivel de instituciones educativas

superiores y con esto la acreditación como institución educativa de primer nivel, certificación necesaria en la actualidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la Planificación Estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría - EsPOCH, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para mejorar la gestión, y toma de decisiones acertadas que garanticen el cumplimiento de objetivos estratégicos, metas y propósitos establecidos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis de todo el referencial teórico existente sobre Planificación Estratégica, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la ECA - ESPOCH.
- ✓ Aplicar los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes a fin de recabar información veraz, oportuna y confiable que aporte al diseño de la Planificación Estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH.
- ✓ Presentar el proceso sistémico de Planificación Estratégica que posibilite la realización de un diagnóstico situacional basado en el cuadro de mando integral.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Partiendo de ciertos estudios efectuados sobre instituciones educativas que han determinado o cambiado su planificación estratégica, he tomado las siguientes investigaciones que permitirán una guía de análisis para el desarrollo del presente proyecto. Los antecedentes son los siguientes:

2.1.1 Antecedentes a Nivel Internacional

Se puede tomar como antecedente en la realización de este proyecto el plan estratégico institucional de la universidad SEK ya que la misma tiene como su gran objetivo el desarrollo institucional de manera eficiente eficaz cumpliendo con calidad la prestación del servicio, Es por ello que la Universidad SEK, según la página <http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/PROPUESTAPARAIMPLEMENTACION.pdf> recuperada el 22 de diciembre del 2015 sostiene que el:

“Proceso de Planificación Estratégica es un valioso instrumento para la gestión pues persigue el propósito de relacionar y condicionar el desempeño institucional hacia un posicionamiento competitivo y de liderazgo en el mediano y largo plazo, permitiendo un desarrollo sistémico y ordenado tanto a nivel institucional como de cada una de sus unidades institucionales”.

2.1.2 Antecedentes a Nivel Nacional

Se podría tomar como antecedente para la realización de este proyecto de investigación la guía de planificación estratégica que señala el SEMPLADES debido a que es uno de los modelos que indica el desarrollo de la planificación estratégica para instituciones públicas y la ESPOCH es perteneciente a este sector.

2.1.3 Antecedentes a Nivel Local

Se podría tomar como antecedente para la realización de este proyecto de investigación, la planificación estratégica realizada para la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo la que fue realizada por la comisión de planificación conformada por el Ing. Giovanni Alarcón Parra, Ing. Javier Centeno Parra, Ing. Danilo Fernández Vinuesa y el Dr. Rafael Soler PhD.

2.1.4 Antecedentes Históricos

Según ESPOCH – ECA en la página web <http://fade.espoch.edu.ec/fade> recuperado el 02 de enero del 2016 indica que: El 24 de agosto de 1978 se anexa la Facultad de Administración de Empresas, para actuar como un centro de estudio superior desde el cual se han capacitado profesionales para que desarrollen sus habilidades y destrezas dentro del ámbito empresarial, público y privado. En los distintos años de vida institucional no se han considerado los planes de los diferentes tiempos como una guía para poder seguir las metodologías dentro de los varios modelos educativos. El 27 de septiembre de 1992 se crean las escuelas de ingeniería de en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad.

2.1.5 Misión

Formar profesionales en Contabilidad y Auditoría con un alto nivel científico, investigativo y humanístico, líderes, creativos, transformadores, capaces de evaluar, proponer e implementar soluciones a la gestión económico-financiera, con valores éticos, para contribuir al desarrollo sustentable del país en el marco del buen vivir.

2.1.6 Visión

Líder en la formación académica, Investigativa e integral de profesionales en Contabilidad y Auditoría, agentes de desarrollo y generadores de cambio en la gestión del sector público y privado con criterios de calidad, excelencia, pertinencia y reconocimiento social.

2.1.10 Base legal

Según ley 6909 del 18 de abril de 1969, expedida por el Congreso Nacional publicada por el registro Oficial N°, 173 del 7 de mayo de 1969, se crea el Instituto Superior Tecnológico de Chimborazo, iniciando sus labores académicas el 2 de mayo de 1972. El cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las Escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica convirtieron en facultades conforme lo estipula la Ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

En 1978 se crea la Facultad de Química y Administración de Empresas. El 15 de agosto de 1984 se crean las Escuelas de Doctorado en Física Matemática que junto a las Escuelas de Doctorado y Tecnología en Química ya existentes entran a constituir la Facultad de Ciencias.

El 27 de septiembre de 1992 se crean las Escuelas de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas; Ingeniería en Sistemas que se integra a la Facultad de Ciencias, Licenciatura en Educación Sanitaria que pasa a ser parte de la Facultad de Nutrición y Dietética, hoy denominada de Salud Pública.

El 31 de julio de 1997, la Facultad de Administración de Empresas crea la Escuela de Tecnología en Marketing y la carrera de Ingeniería en Marketing, mediante resolución No. 317 del H. C. P. Las carreras de Comercio Exterior e Ingeniería Financiera se crean según resolución No. 142 del H.C.P del 28 de marzo del 2000.

2.1.11 Compromiso Institucional

La ESPOCH es una Institución pública que fundamenta su acción en los principios de: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios. Estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se sustenta teóricamente la investigación, por lo cual se presenta en primer lugar el hilo conductor, mismo que detalla el esquema con el cual se desarrolló el marco teórico.

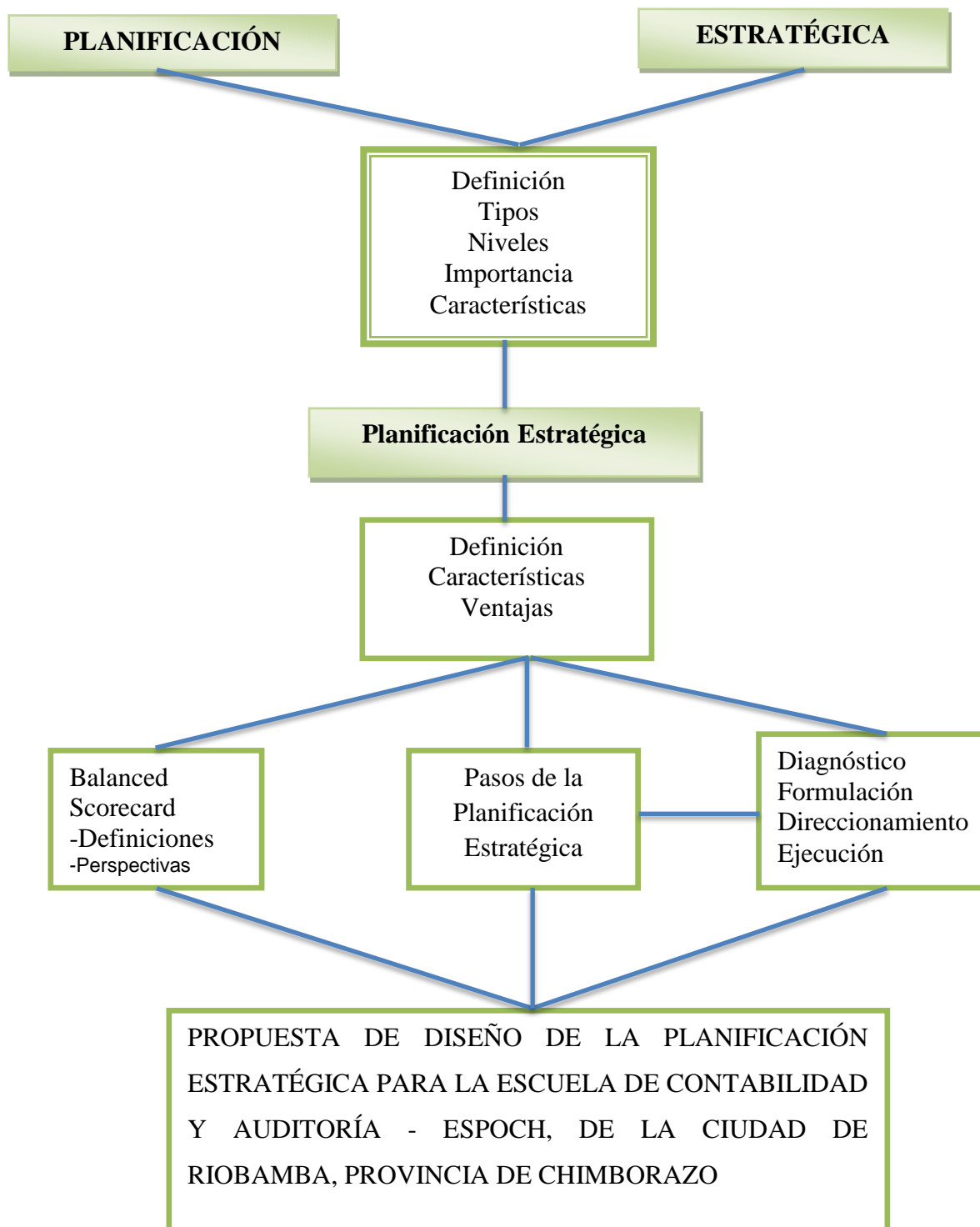


Figura 1: Hilo Conductor
Fuente: Elaboración Propia

2.2.01 Planificación

Según (Rojas, Medina,2012) menciona que:

La planificación es la forma en la que la empresa mediante pasos busca cumplir con su meta el cual determina en un periodo de tiempo.

En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado.

También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información.

La acción de planear esta intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, un arte; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico. (p16)

2.2.02 Tipos de planificación

Entre los tipos de planificación según (Navajo,2012) tenemos los siguientes:

- 1. Corto plazo:** Normalmente un año o menos. Suele ser el periodo de proyectos o de planes operativos
- 2. Largo plazo:** cuatro a seis años. Para planificar de este espacio temporal se asume un ambiente externo relativamente estable. (p24)

2.2.03 Niveles de planificación

2.2.03.01 Nivel estratégico

(Navajo,2012) señala que los niveles de planificación son los siguientes:

Es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes para la vía de la

institución, se enuncian los tiempos y los plazos, se prevé la coordinación y el control de las actividades, se asignan responsabilidades generales.

2.2.03.02 Nivel táctico

(Navajo,2012) indica y “Define los objetivos específicos y los objetivos para los distintos departamentos, sectores y áreas de la institución. Las líneas de acción a las que atenerse para alcanzar los objetivos deseados, elaborar las normas de acción y los programas están formadas por proyectos”.

2.2.03.03 Nivel operativo

“Unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa. Nos remite a la idea de aplicabilidad, de puesta en marcha. Incluso de funcionamiento. La planificación operativa se suele materializar en lo que conocemos como proyecto”. (p24)

2.2.04 Importancia de la planificación

(Rojas y Medina, 2012) afirma que:

Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas, su transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones de la institución en su total permite que la gestión de las instituciones se vea reflejada en cumplimiento de objetivos.

Asimismo ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos.

Implica una distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales, y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes. (p15)

Mediante este conocimiento podría decir que la planificación permite mejorar la toma de decisiones con el fin de conseguir una meta en común. Al planificar los objetivos son

cumplidos de forma clara y concisa. Mediante la planificación en las instituciones educativas se crearía una ventaja competitiva y cumpliría con cada uno de los objetivos del plan del buen vivir y la matriz productiva necesaria hoy en la actualidad, y principalmente la calidad en la prestación del servicio educativo.

2.2.05 Características de la Planificación

- ✓ Entre las características que señalan (Rojas y Medina, 2012) tenemos:
- ✓ La originalidad institucional en su diseño.
- ✓ Ser un proceso claro y simple.
- ✓ Referirse al futuro.
- ✓ Señalar acciones involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor.
- ✓ Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea.
- ✓ Es la primera función administrativa que obliga a los demás
- ✓ Para diseñar un ambiente adecuado
- ✓ Para un desempeño más eficaz de las personas
- ✓ Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales
- ✓ Para solucionar problemas
- ✓ Para la consecución de los objetivos y metas institucionales
- ✓ Para afrontar adecuadamente los cambios
- ✓ Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales. (p15)

Dentro del ámbito educativo y en todos los ámbitos es importante conocer que la planificación siempre debe estar orientada a objetivos, la planificación deberá ser diseñada de acuerdo al plan del buen vivir y a la matriz productiva actual regida en el Ecuador.

2.2.06 Estrategia

Según (Wheelen y Hunger, 2007) señala que:

“La estrategia de una institución es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva” (p10).

La estrategia dentro de la parte educativa permite que la institución establezca de qué manera eficiente y eficaz logrará el cumplimiento de objetivos, para alcanzar un servicio de calidad apto para todos y cada uno de quienes forman parte de la institución.

(Rojas y Medina, 2012,p 8) afirma:

La palabra estrategia viene del griego strategos, que significa jefes de ejército, es decir planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. En las instituciones educativas la estrategia permite el cumplimiento de objetivos y decisiones acertadas para obtener calidad en la prestación del servicio. La estrategia dentro de la parte educativa permite que la institución establezca de qué manera eficiente y eficaz logrará el cumplimiento de objetivos, para alcanzar un servicio de calidad apto para todos y cada uno de quienes forman parte de la institución.

2.2.07 Importancia de la estrategia

Según (Wheelen y Hunger, 2007) señala que:

La importancia de la estrategia se sustenta en:

- ✓ La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos
- ✓ Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivos
- ✓ Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- ✓ Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor
- ✓ La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia
- ✓ Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.
- ✓ La mejora de calidad en todos los ámbitos educativos.
- ✓ Contar con docentes de perfil idóneo para el mejor desarrollo en la acreditación.
- ✓ Fortalecer los servicios educativos para los estudiantes.
- ✓ Mejorar el prestigio institucional ofreciendo un servicio de calidad
- ✓ Mejorar la malla curricular de acuerdo a las necesidades de la sociedad para que de esta manera los para que cada uno de los egresados de la institución se encuentre ubicados en su área de competencia. (p 25)

2.2.08 Dimensiones de la estrategia

Entre las dimensiones de la estrategia según (Wheelen y Hunger, 2007) se presenta los siguientes:

- ✓ Las estrategias tiene tres elementos esenciales: metas que deben alcanzarse, políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo.
- ✓ Las estrategias se desarrollan por conceptos claves e impulsos, los que les da cohesión, equilibrio y claridad.
- ✓ La estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Por lo cual la estrategia busca construir una posición sólida en la cual la empresa busca construir una posición sólida en la cual la empresa pueda lograr sus metas a pesar de lo imprescindible del mercado.
- ✓ Estrategias jerárquicas relacionadas y sustentables entre sí. (p20)

2.2.09 Las cinco Ps de la estrategia

Como se puede observar, diferentes autores han dado una definición de estrategia de una sola manera. Sin embargo, la estrategia requiere varios enfoques, (Henry Mintzberg,2000) en su libro los procesos estratégicos se refiere a estos enfoques como las cinco P de la estrategia, es decir, la estrategia definida como plan, patrón, pauta de acción, posición y perspectiva.

2.2.09.1 La estrategia como plan

Es un curso de acción consiente determinado, una guía para abordar una situación específica. Por lo cual la estrategia como plan tiene las características de elaborarse de manera consciente y con un propósito. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

En la administración: la estrategia es un plan unificado comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

2.2.09.2 La estrategia como patrón

(Henry Mintzberg,2000) menciona que “Es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consiente en el comportamiento tanto si es o no intencional”.

2.2.09.3 Estrategia como pauta de acción

(Henry Mintzberg,2000) señala que:

Es un plano que lleva a la competencia directa, donde las amenazas y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas en un escenario dinámico, donde un movimiento de una parte provoca un contra movimiento de la otra. Por ejemplo, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

2.2.09.4 La estrategia como posición

(Henry Mintzberg,2000) señala que:

Es un medio para ubicar una institución en lo que los teóricos llaman “medio ambiente”. La estrategia es entonces la fuerza mediadora entre la institución y el medio ambiente (interno – externo).

En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas” mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en si ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n personas. En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

2.2.09.5 La estrategia como perspectiva

(Henry Mintzberg,2000) señala que:

Implica no solo la selección de una posición, sino la manera en que se percibe el mundo. La estrategia es un concepto por lo que es una abstracción que existe solo en la mente de las personas interesadas. La estrategia es una perspectiva compartida entre los miembros de la empresa. Existen instituciones que favorecen la mercadotecnia y construyen una ideología alrededor de ella. (p34-36)

2.2.10 Elementos de la estrategia

Los elementos de la estrategia según (Rojas, Medina, 2011) afirma y presenta los siguientes:

- ✓ **La evaluación de donde estamos.-** comprensión de la situación de la competencia a la que se enfrente la institución. Esto implica recopilación e interpretación de información acerca de la institución y del medio ambiente: sus mercados y competidores, la naturaleza de su industria, gobierno, economía e influencias sociales. También implica la recolección e interpretación de la información sobre la institución interna del medio ambiente, como su capacidad para entregar bienes y servicios valorados, y su posición en el mercado y las relaciones con los clientes; sus sistemas. Procesos y estructuras, su liderazgo y la cultura.
- ✓ **Comprensión de quienes somos y donde queremos ir.-** Los líderes estratégicos son los administradores de la institución. Aquí está incluida la visión, misión y valores. Estos factores representan un elemento clave a través del cual los diferentes aspectos de la situación de la competencia se filtran y las principales de la institución son establecidas.
- ✓ **Aprender a llegar.-** Uno de los más importantes desafíos de este elemento es la identificación de conductores estratégicos claves, es decir, los factores

determinantes de éxito a largo plazo para una determinada institución en un determinado sector

- ✓ **La cultura de la institución.-** Los líderes tienen que comprender y formar parte de la cultura de su institución
- ✓ **Comprobación progreso.-** Evaluar la eficacia de la institución. Esto supone el estudio de indicadores de los resultados actuales en relación con el desempeño esperado y juzgar si las inversiones son adecuadas y que se realizan para garantizar a la institución una ventaja competitiva sostenible.,p36)

2.2.11 Características de la estrategia

Entre la característica que (Rojas y Medina, 2011) presenta las siguientes:

- ✓ **Sustentabilidad.-** una estrategia tiene poder por su duración. Sus efectos deben mantenerse durante un horizonte temporal largo.
- ✓ **Mejorar el rendimiento.-** la estrategia crea un valor significativo por encima de lo que ya existía antes de. Una estrategia entrega influencia sobre la incertidumbre y la resistencia. Una estrategia de manera importante realiza mejoras en los rendimientos de los indicadores de éxito. Por lo que una sólida estrategia tiene mayores probabilidades de impacto sobre indicadores de calidad y satisfacción.
- ✓ **Calidad.-** algunas estrategias son mejores que otras, y la planificación de estas no siempre asegura el éxito.
- ✓ **Dirección.-** hay una linealidad para la estrategia, una dirección, un camino. Estos están en función de la incertidumbre, la resistencia, y oportunidades encontradas. Cuando se trata de estrategia, constantemente se camina en la cuerda floja.
- ✓ **Focus.-** centra la estrategia. De todas las cosas que podrían hacerse, algunos son más importantes y deben llevarse a cabo incluso a costa de comprometer otras, menos importantes.
- ✓ **Conexión.-** a menudo, es difícil de discernir claramente cuando una estrategia termina y cuando comienza otra. Un conjunto de estrategias es saludable cuando muestran un nivel alto de interdependencia y sinergia.

- ✓ **Importancia.-** la estrategia trata de la importante resistencia y la incertidumbre con el fin de lograr un importante plan. La importancia, es subjetiva, debido que lo que es importante en una situación puede no ser importante en otra. (p37)

2.2.12 Modelos de planificación

Los principales modelos de planificación que se han aplicado y se están aplicando en el mundo, en especial en América latina tanto en el sector público como en el privado, giran alrededor de los siguientes modelos según (Aranda y Alcides, 2000) y señala los siguientes:

- ✓ Planificación Normativa o Tradicional
- ✓ Planificación Prospectiva
- ✓ Planificación Interactiva
- ✓ Planificación Estratégica:

2.2.12.1 Planificación normativa.

(Aranda y Alcides, 2000) señala que la Planificación Normativa “Se caracteriza por considerar a la institución un sistema cerrado, protegido de toda influencia exterior, pudiéndose construir el futuro a partir de la finalidad institucional de un diagnóstico interno basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo”.

Las características de ese tipo de planificación se centran a:

- ✓ Planes voluminosos, costosos y dilatados en su elaboración
- ✓ Planes con énfasis en la investigación diagnóstica y a largo plazo
- ✓ La elaboración no es participativa, depende solamente del equipo planificador, evidenciándose poco compromiso del resto de sectores de la institución.

2.2.12.2 La planificación prospectiva

Parte del diseño del futuro deseado para la institución (Aranda y Alcides, 2000) se refiere que:

A partir de ese futuro, confrontado con la realidad y los medios e instrumentos, se arriba a los futuros factibles. La selección del mejor futuro factible permite

tomar hoy las decisiones que irán a transformar la realidad y a conseguir parte del futuro deseado.

2.2.12.3 Planificación interactiva.

(Aranda y Alcides, 2000) Establece que: “Para realizar un plan se debe considerar 4 subsistemas interdependientes: subsistema de planeación, subsistema de programación presupuesto y subsistema de evaluación control, cada uno de los cuales con una gama de acciones y relaciones interactuantes que permitirán mejorar la realidad de la institución”.

2.2.12.4 Planificación estratégica

(Aranda y Alcides, 2000) indica que:

Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.

El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislados sino como un sistema abierto dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio. Tomando decisiones acertadas en función de los objetivos.

Dentro de los modelos de planificación se encuentran las siguientes:

1. Planificación Estratégica para la Empresa
2. Planificación Estratégica Situacional (PES)
3. Planificación Estratégica Corporativa
4. Planificación Estratégica para ONG's y Comunidades

Planificación Estratégica Educativa (PEE) (p28-30)

2.2.13 Características de la planificación estratégica

Si bien cada proceso de planificación varía de una institución a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica y entre las características según (Lerna, Bacerna, 2012) tenemos:

- ✚ Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- ✚ Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de adonde se quiere llegar o hacia donde se va.
- ✚ Es un conjunto de acciones racionales.
- ✚ Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación está guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones
- ✚ Se desarrolla desde el más alto nivel jerárquico dentro de una institución, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluyen altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.
- ✚ Se proyecta a largo plazo
- ✚ Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción vasta y general de la realidad presente y esperada.
- ✚ Su parámetro de medición es la eficiencia.
- ✚ Una empresa o persona que desarrolla la planeación estratégica, sin saberlo, se fija como propósito utilizar de forma lógica los recursos con los que se cuenta para conseguir metas que a su vez se enmarcan en objetivos.
- ✚ Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- ✚ Tal vez sea improbable predecir de manera precisa los posibles eventos casuales que vulneren la estabilidad de la institución. Es posible vislumbrar a grandes rasgos situaciones de posible riesgo., (p17)

2.2.14 Ventajas de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene ventajas para la cualquier institución que lo aplique correctamente. Algunas de estas ventajas señala (Naranjo,2009) las mismas son:

- ✚ Hace explícito el sistema de valores y principios de la institución proponiendo un proyecto común sobre su futuro, permitiendo imaginar el futuro deseado de la institución.

- ✚ Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
 - ✚ Recoge la situación diagnóstica de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensibles para el conjunto de la institución.
 - ✚ Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente. En la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la institución frente a los cambios previstos
 - ✚ Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
 - ✚ Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la institución podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.
 - ✚ Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas presupuestos y programas.
 - ✚ Permite una revisión periódica de funcionamiento institucional y una valoración del compromiso de todos los miembros, mejorando de esta forma la comunicación y motivación de los recursos humanos.
 - ✚ Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo, dinero y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos.
 - ✚ Facilita el seguimiento y control de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados.
- (p32)

2.2.15.1 Beneficios

(Aranibar, 2015) señala que el Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la institución, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.
- ✓ Que todo el personal conozca la visión es decir hacia donde está dirigida la institución. (p47)

2.2.16 Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios y las perspectiva que indica el autor (Kaplan, Norton, 2000,) son las siguientes:

2.2.16.1 Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

2.2.16.2 Perspectiva del cliente.

La perspectiva del cliente es muy fundamental en la parte educativa y en toda actividad económica, puesto que la misma debe mantener a sus clientes y en el caso educativo a sus estudiantes y buscar nuevos que prefieran la institución, lo cual se podría conseguir mediante el cumplimiento de expectativas que el cliente mantiene.

Según (Kaplan y Norton, 2000, p 15). “La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros de categoría superior”

2.2.16.3 Perspectiva procesos internos.

(Kaplan y Norton, 2000) establece que:

Los procesos dentro de la institución educativa son de vital importancia puesto que mediante los mismos se cumplirá de mejor manera los objetivos, los procesos internos deben ser adecuados, evaluados y estudiados en búsqueda de la satisfacción de la calidad.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. (p 15)

2.2.16.4 Perspectiva de formación y crecimiento.

(Kaplan y Norton, 2000) señala que:

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima institucional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo

que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.
(p 15)

Cada una de las instituciones educativas podría aplicar el Balance ScoreCard y adecuar según sus necesidades la perspectiva necesaria, es muy importante recalcar que cada uno de los resultados obtenidos necesariamente debe ser comunicado para un mejor resultado.

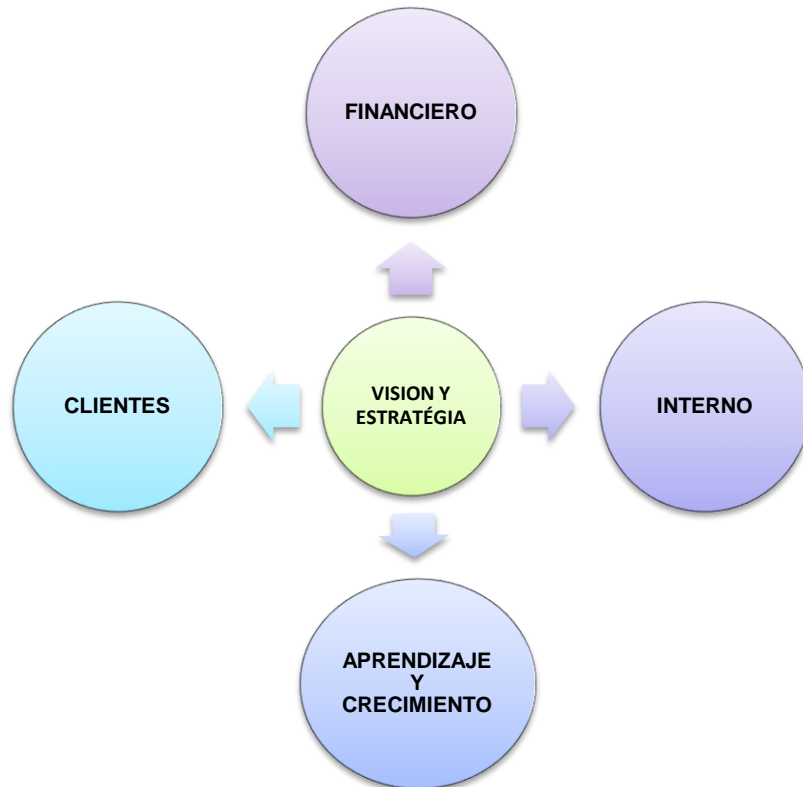


Figura2: Perspectivas de Balance Score Card

Fuente: (García y Acuña, 2010)

2.3 CICLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

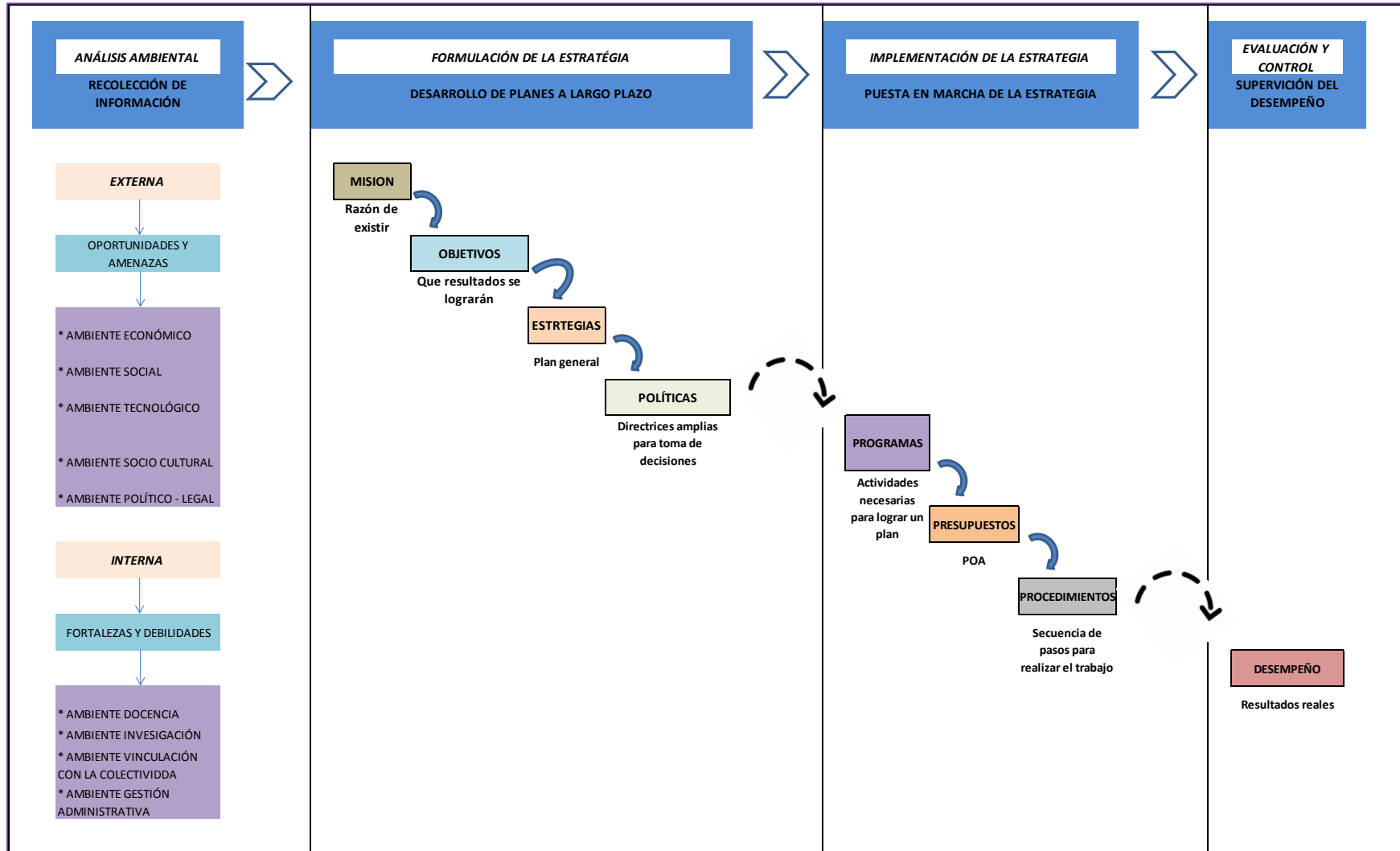


Figura 3: Ciclo de la planificación estratégica
Adaptado: (Thomas y Hunger, 2007, p1)

Según Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y políticas públicas SENPLADES, 2012, Guía metodológica de planificación institucional recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/2013/06/GUIA-DE-PLANIF>, el ciclo de la planificación comprende tres fases claramente establecidas: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

- **Formulación del plan**

Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la institución y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.

- **Implementación del plan**

Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas.

- **Seguimiento y evaluación**

Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.

2.3.1 Pasos Planificación Estratégica

Ibid SENPLADES, 2012, indica que los pasos para la realización de la planificación estratégica son:

2.3.1.01 Descripción y diagnóstico institucional

Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.

El diagnóstico de la institución nos permitirá conocer la situación actual de la institución, sus capacidades y limitaciones y la forma en la que opera la institución. Este análisis considera aspectos como:

Determinar si la institución tiene planes estratégico, operativo, tácticos etc. y si estos son claros y adecuados; las estrategias y servicios institucionales son consistentes con las políticas públicas; existen mecanismos y/o procesos de seguimiento y evaluación en base a objetivos y metas que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la institución; y, de existir planes, se cuenta con financiamiento.

Evaluar si las unidades administrativas responden a los procesos que la institución ejecuta; existe adecuada cooperación interinstitucional; cómo es su operatividad: desconcentrada, descentralizada, etc.; su modelo de gestión implementado está acorde al tipo de estructura organizacional; incorpora un mecanismo al más alto nivel para que se trabaje de manera articulada y dé sostenibilidad al enfoque de derechos.

Analizar si la institución cuenta con el personal suficiente; es personal competente para desempeñar su función; existe compromiso con la institución; las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados, incluyentes e incorporan enfoques para la igualdad de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad).

Identificar si se dispone de infraestructura tecnológica adecuada; se dispone de sistemas de información para los procesos agregadores de valor; si los sistemas informáticos de soporte a los procesos de apoyo son adecuados.

Evaluar si la gestión se desarrolla por procesos; existen manuales de procesos y procedimientos; los procesos son ágiles y simplificados; los procesos de apoyo administrativo y financiero funcionan adecuadamente.

Insumos

- ✓ Documentos relacionados con los reglamentos, estatutos y personería jurídica.
- ✓ Planes institucionales (último formulado).
- ✓ La historia de la institución (si la hay).
- ✓ Evolución del presupuesto institucional.
- ✓ Esta documentación debe obtenerse con anterioridad a la reunión o taller de planificación, pues es uno de los insumos a emplearse.

2.3.1.02 Análisis situacional

Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) e interno y principalmente del sector al cual pertenece.

Para alcanzar concreciones respecto al estado actual de la institución y del sector al que pertenece, el método puede ser distinto en función del nivel de madurez en los análisis de la realidad disponibles y de la disponibilidad de información en este mismo sentido.

Según la Dra. Larrea los nodos críticos son “aquellas tensiones o problemas que por su complejidad, pueden generar múltiples oportunidades de intervención para el mejoramiento de la calidad de la educación superior”. Por lo que a continuación se presenta un cuadro en el que la Dra. Identifica los principales nodos críticos:

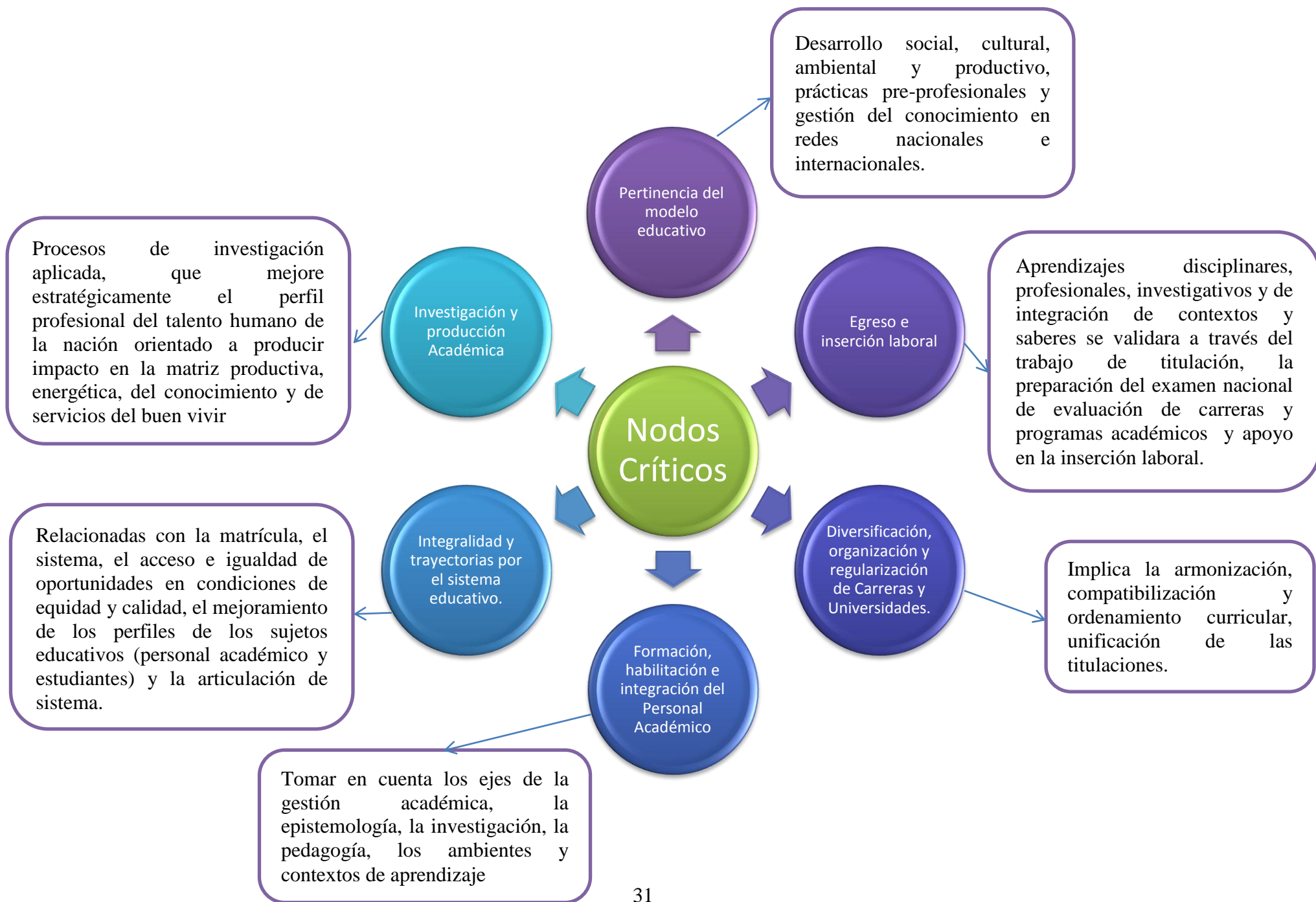


Figura 4: Nodos críticos
Adaptado: Dra. Larrea

Según lo mencionado el análisis de los factores externos a la institución permitirá conocer los aspectos:

Económico

Caracteriza el entorno económico que le rodea y la situación de la institución en cuanto a fuentes de financiamiento, la disponibilidad de recursos para desarrollar las acciones, programas y proyectos que le permitirán cumplir con lo establecido en las políticas nacionales y sectoriales.

Social

“Incluye el análisis de la población tomando en cuenta la diversidad de género, etaria y étnico cultural, entre otras, a la que la institución encamina sus acciones”.

Tecnológico

El acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) abre un abanico de oportunidades que las instituciones deben identificar para aprovecharlas e incorporarlas en la gestión como medio para una administración más eficiente que ofrezca productos y servicios de calidad para la sociedad ecuatoriana.

Cultural

Considerando que la Constitución establece que el Estado ecuatoriano es plurinacional e intercultural, con instituciones diversas, las instituciones deben incluir un análisis minucioso de los factores culturales y del ámbito de acción de la misma, que le permitan aportar al mandato constitucional y reducir las brechas existentes de género, generacionales, étnico-culturales, sociales y económicas, y orientar la gestión institucional hacia el fortalecimiento de la interculturalidad, como principio básico para el afianzamiento de la democracia inclusiva y la garantía de derechos.

Político, legal

Contextualiza el entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones. Este análisis es fundamental, ya que la situación política y jurídica permite dar continuidad a las intervenciones e incide en el desarrollo nacional. Asimismo, influye en la consolidación de las capacidades institucionales.

El análisis de los factores internos a la institución permitirá conocer los aspectos:

Docencia

“Evaluar el recurso humano, es decir docentes que imparten cátedra dentro de la institución y que estas se encuentren de acuerdo al perfil profesional del docente”.

Investigación

“Conocer el avance en investigación que ha tenido la institución puesto que la misma considera un beneficio para obtener la calidad”.

Vinculación con la colectividad

“Conocer las actividades realizadas por la institución para generar vinculación con la colectividad y si estas han incluido a estudiantes, han realizado convenios, y han buscado el desarrollo y mejora de cultura en la misma”.

Gestión Administrativa

Conocer la gestión que han realizado para asegurar la calidad y gestionar la acreditación.

El análisis situacional antes descrito se organiza de mejor manera si se utiliza la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), oportunidades y amenazas para valorar el medio ambiente externo y fortalezas y debilidades para caracterizar el ambiente interno, tal como se puede apreciar en el siguiente esquema:

FACTORES POSITIVOS	FACTORES INTERNOS		FACTORES NEGATIVOS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	FACTORES EXTERNOS		

Figura 5: Organización de factores del análisis DAFO

Adaptado: (Naranjo,2009,p32)

La valoración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

Insumos

1. Descripción y diagnóstico institucional (resultados de las encuestas, entrevistas y observación);
2. Análisis del entorno: interno y externo; y,
3. Análisis sectorial y diagnóstico territorial.

Procedimiento

Ibid SENPLADES, 2012, indica que:

A partir de este componente se recomienda trabajar en un taller, el que debe ser participativo e incluyente, con la finalidad de contar con el punto de vista de todos los actores, docentes, estudiantes, empleados, trabajadores y de ser el caso representante de los sectores sociales y productivos.

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una institución o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, institución o proyecto, y planear una estrategia de futuro. El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo
2. Análisis Interno
3. Confección de la matriz FODA
4. Determinación de la estrategia a emplear



Figura 6: Factores del análisis DAFO

Adaptado de: (Naranjo,2009,p32)

Los campos de esta matriz son los siguientes:

- Debilidades: Son puntos débiles internos, aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización.
- Fortalezas: Son puntos fuertes internos, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- Amenazas: Son puntos débiles externos, toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia o bien reducir su efectividad.
- Oportunidades: Son puntos fuertes externos, que pueden suponer una ventaja competitiva para la organización o una posibilidad de mejora de la misma.

Para elaborar la matriz FODA de la Institución se pueden tomar como referencia o guía las matrices elaboradas para la evaluación de los servicios (aquellos que las tengan), y los siguientes cuestionarios, entre otros:

1. Cuestionario o lista de chequeo de análisis interno
2. Cuestionario o lista de chequeo de análisis externo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	1
2	2
3	3
DEBILIDADES	AMENAZAS
1	1
2	2
3	3

Figura 7: Matriz FODA

Adaptado de: (Aira, 2009, p 8)

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la facultad, el siguiente paso es evaluar en primer lugar la situación interna y externa de la institución mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, que consiste en clasificar los diagnósticos en fortalezas y debilidades (en el caso del ambiente interno) y en oportunidades y amenazas (en el caso del ambiente externo), así, logramos compilar cuatro listas del FODA, que serán necesario priorizar los asuntos de interés estratégico a los que la entidad atenderá en vista de que influyen en la consecución de sus objetivos. Con este fin podremos utilizar herramientas de la calidad como la matriz causa efecto. En este primer paso del proceso

de planificación estratégica hacemos una investigación interna y externa para entender dónde y cómo se desenvuelve la organización.

Para priorizar las Fortalezas y Oportunidades utilizaremos la matriz de priorización de Holmes. Esta herramienta es una matriz cuadrada (número de filas igual al número de columnas) de doble entrada, con los mismos elementos en las filas y columnas la intención es definir qué es más importante entre un mismo grupo de elementos. La dinámica consiste en ir comparando las filas con las columnas y calificar con uno donde al elemento sea más importante y con cero al elemento que no lo es. Al final sumamos cada fila y seleccionamos un porcentaje de las filas. De esta manera logramos priorizar las fortalezas para contar con un número aceptable de fortalezas priorizadas y trabajar en la construcción de estrategias, mismo procedimiento hacemos con las oportunidades.

Tabla 1: Matriz de priorización para Fortalezas y Oportunidades

MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES								
	<i>F1</i>	<i>f2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>FRECUENCIA PORCENTUAL</i>	<i>PRIORIZACIÓN</i>
F1	0,5	1	0	1	1	3,5	26%	SEGUNDO
F2	0	0,5	0	0	1	1,5	11%	
F3	1	1	0,5	1	1	4,5	33%	PRIMERO
F4	0	1	1	0,5	0	2,5	19%	TERCERO
F5	1	0	0	0	0,5	1,5	11%	
						13,5		

Fuente: (Sangucho, 2008, p 8)

Para las debilidades y amenazas utilizaremos el método de causa y efecto, esta herramienta nos ayudará a determinar cuál es el elemento o elementos que son la principal causa para que ocurran el resto de problemas. Consiste calificar con 1 lo que se considera causa y 0 a los efectos. Se tomara en cuenta como priorización las oportunidades que mayor sumatoria registren.

Tabla 2: Matriz de priorización para Debilidades y Amenazas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS							
	O1	O2	O3	O4	O5	FRECUENCIA	PRIORIZACIÓN
O1	0	0	0	1	0	1	
O2	0	0	0	0	1	1	
O3	1	1	0	0	1	3	SEGUNDO
O4	0	1	1	0	0	2	TERCERO
O5	1	0	1	1	1	4	PRIMERO

Fuente: (Sangucho, 2008, p 8)

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- ✚ Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- ✚ Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- ✚ Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida? - Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?
- ✚ Cuando se trasladan estos valores a la Matriz de Confrontación y se suman y analizan todos los valores, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad.

La planificación debe ser consolidada y redactada con los enunciados finales que reflejarán el trabajo en su totalidad.

2.3.1.03 Direccionamiento Estratégico

La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la institución.

Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la institución pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.

Visión

Es una imagen proyectada del futuro deseado por la institución, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años.

La construcción y formulación de la visión se nutre de los distintos puntos de vista de las y los servidores, y determina cómo debe ser la institución para cumplir con el marco constitucional y el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Debe cumplir con las siguientes características:

- ✓ Es positiva, alentadora y comunica entusiasmo.
- ✓ Apela a valores e intereses comunes.
- ✓ Proyecta sueños, persigue un futuro mejor.
- ✓ Dimensiona el tiempo, propone un tiempo para alcanzar el futuro deseado.
- ✓ Es realista, en la medida de lo posible.

Para su elaboración, se deben responder las siguientes preguntas básicas:

- ✓ ¿Qué objetivos y políticas nacionales se desea y se debe implementar como institución (Plan Nacional para el Buen Vivir, Agenda y Políticas Sectoriales)?
- ✓ ¿Qué contribuciones específicas brindaremos a la sociedad desde nuestro ámbito de acción?
- ✓ ¿Qué cambios queremos propiciar con las acciones institucionales, para superar inequidades y desigualdades, para fomentar sociedades justas y democráticas, y para desmontar patrones culturales que perennizan exclusión y marginación de amplios sectores de la población?

Misión

Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de

definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la institución.

La misión abarca al ámbito de acción de la institución y a todos sus niveles. Responde a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población a la que sirve, se caracteriza por:

- ✓ Incorporar valores de la institución;
- ✓ Identificar el ámbito de acción de la institución;
- ✓ Transmitir lo que define a la institución, lo que le diferencia de otras institución que trabajan en las mismas temáticas;
- ✓ Ser clara y positiva; y,
- ✓ Atraer la comprensión y el apoyo de institución externas.

Para su formulación se debe responder cinco preguntas básicas:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué necesidades satisfacer?

¿Cómo se satisfacen estas necesidades?

¿A qué políticas de los objetivos del PND está contribuyendo la institución?

Valores

Son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la institución; representan su orientación y cultura institucional. Toda institución tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, y deben ser analizados y, si fuera el caso, ajustados y redefinidos.

Los valores de una institución deben ser conocidos por los miembros de la misma, pues son los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura institucional y promueven un cambio de pensamiento en las personas.

Estos, una vez definidos y explicitados, se convierten en la inspiración y su pauta de comportamiento.

¿Cuál es la forma en la que hacemos nuestro trabajo?

Objetivos Estratégicos

Describe los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales (OEI) deben responder al Plan Nacional para el Buen Vivir, a las Agendas y Políticas Intersectoriales y Sectoriales, en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la institución.

Los objetivos estratégicos institucionales deben ser un desglose de la visión, guardar consistencia con la misión y deben considerar el análisis FODA.

Además, deben cumplir ciertas características como: estar claramente definidos, ser medibles, realistas y coherentes.

Para elaborar un OEI se observarán las políticas que la institución debe implementar desde su accionar, dependiendo de la naturaleza de la institución.

Así:

Aquellas instituciones que pertenecen a otras funciones del Estado deben formular sus objetivos estratégicos institucionales directamente alineados a la Constitución de la República, al Plan Nacional para el Buen Vivir, y en función de sus competencias.

Se debe recordar que los OEI son de mediano y largo plazo. Estos deben partir de las siguientes preguntas básicas:

¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (Considerando la visión de la institución.)

¿Cuáles son las prioridades de la institución?

¿Qué debe ser resuelto con urgencia?

Para redactar los OEI se debe considerar que éstos siempre se formulan en infinitivo; se recomienda utilizar los verbos: “incrementar”, “reducir” o mantener, en los casos que así lo ameriten.

Las instituciones del sector público, conforme el ámbito definido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, formularán en su planificación institucional de forma obligatoria, el objetivo estratégico referente al fortalecimiento institucional, denominado “Fortalecer las capacidades institucionales”.

Para la elaboración de objetivos se podría utilizar el cuadro de mando integral en el que se organice los objetivos de manera jerárquica en una relación causa – efecto ascendente desde los objetivos de aprendizaje e inteligencia que tienen que ver con el talento humano estos nos permitirán cumplir con los objetivos de procesos internos y por lo tanto alcanzar la satisfacción de los clientes y cumplir con las metas de beneficios.

A continuación se presenta la tabla grafica que se puede utilizar para la elaboración de objetivos bajo el cuadro de mando integral en el que se detalla la misión, visión, y las perspectivas y en cada perspectiva objetivos según como se indicó anteriormente.

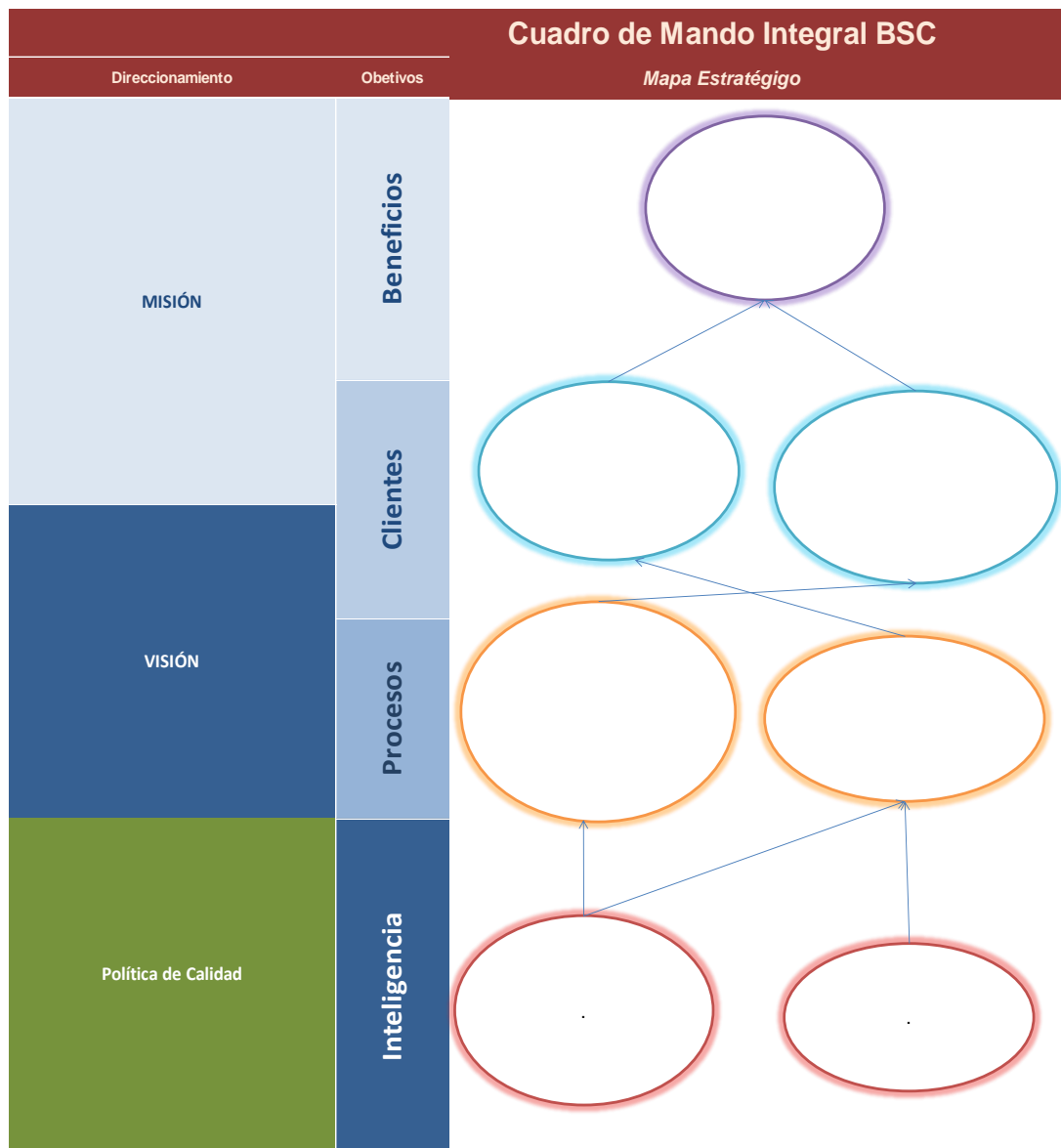


Figura 8: Objetivos según Balanced Score Card
Adaptado de: (Sangucho, 2008, p 8)

2.3.1.04 Formulación de la estrategia

Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional, varias estrategias pueden formularse para lograr un objetivo.

Esta fase permite identificar el conjunto de acciones, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos y por ende, al cumplimiento de la política pública y la determinación de recursos requeridos para este fin.

La determinación de la estrategia más adecuada para la institución se basa en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que han sido identificadas en el análisis FODA. Es así como aquellas opciones estratégicas elegidas deben ser evaluadas para demostrar la priorización y el cumplimiento de los objetivos trazados.

Del análisis de la matriz de confrontación se pueden desprender distintos tipos de estrategias:

- ✓ Estrategia ofensiva (Cuadrante 1: F-O): es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.
- ✓ Estrategia de reorientación (Cuadrante 2: D-O): es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.
- ✓ Estrategia defensiva (Cuadrante 3: F-A): es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuesta a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes.
- ✓ Estrategia de supervivencia (Cuadrante 4: D-A): es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos. Son aspectos a corregir.

A continuación se presenta la tabla que se podría tomar en cuenta para la elaboración de estrategias, en esta matriz vemos que tenemos siete fortalezas que interactúan con siete oportunidades se han calificado según su relación de 0 a 10 y se ha obtenido como resultado que la F3 y la O3 mantienen una alta relación para esta relación se hace necesaria la elaboración de una estrategia de la misma manera relacionamos todas las Fortalezas con todas las Oportunidades, así mismo se procederá con la relación entre DO, FA, DA.

Tabla 3: Estrategias FO (maxi – maxi): Ofensivas

FO (maxi maxi ofensivas) Identificar nuestras capacidades y relacionarlas con las oportunidades del presente o futuras que se presentan en el medio externo.	01	02	03	04	05	06	07
F1	3	3	4	3	5	3	2
F2	8	8	7	2	5	2	2
F3	1	1	10	1	E1		1
F4	1	8	0	1			1
F5	8	8	10	4	E2		2
F6	8	8	8	6			2
F7	1	2	2	2	5	1	1

Fuente: (Sangucho, 2011, p 14)

Tabla 4: Estrategias DO (mini – maxi): Adaptivas

DO (Mini-Maxi adaptativas). Se identifica el entorno externo, una oportunidad presente o futura que nos ayude a atenuar una debilidad interna. Aquí minimizamos nuestra debilidad mediante la maximización de la oportunidad.	01	02	03	04	05	06	07
D1	3	3	4	3	5	3	2
D2	8	8	7	2	E1		2
D3	1	1	10	1			1
D4	1	8	0	1	E2		1
D5	8	8	10	4			2
D6	8	8	8	6	6	2	2
D7	1	2	2	2	5	1	1

Fuente: (Sangucho, 20011, p15)

Tabla 5: Estrategias FA (maxi - mini): Adaptivas

FA (Maxi-mini Reactivas), hay que identificar capacidades que nos permitan contrarrestar una amenaza externa presente o futura Hay que maximizar la capacidad que nos permita minimizar una amenaza.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
F1	3	3	4	3	5	3	2
F2	8	8	7	2	E1		2
F3	1	1	10	1			1
F4	1	8	0	1	E2		1
F5	8	8	10	4			2
F6	8	8	8	6	6	2	2
F7	1	2	2	2	5	1	1

Fuente: (Sangucho, 2008, p15)

Tabla 6: Estrategias DA (mini – mini): Defensivas

DA (mini-mini defensivas), tiene que desarrollar estrategias de supervivencia para minimizar sus amenazas.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
D1	3	3	4	3	5	3	2
D2	8	8	7	2	5	2	2
D3	1	1	10	1	E1		1
D4	1	8	0	1			1
D5	8	8	10	4	E2		2
D6	8	8	8	6			2
D7	1	2	2	2	5	1	1

Fuente: (Sangucho, 2008, p15)

Se deben desarrollar un conjunto de estrategias que puedan dar a la institución lo que se denomina una:

2.3.1.05 Ventaja Competitiva

(Naranjo,2009) sostiene que la ventaja competitiva

“Es la posición que la institución pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto requiere de una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas en la competencia en la que opera la institución”. ,(p32)

Luego del análisis FODA y sus matrices respectivamente se obtiene una lista de estrategias, para continuar se deberá verificar la relación que existe entre cada uno de los objetivos que se elaboró en el cuadro de mando integral con las estrategias, con el fin de que a cada objetivo le corresponda al menos una estrategia.

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Beneficios	O1:	E1:
	O2:	E2:
	O3:	E3:
	O4:	E4:
Clientes	O5:	E5:
	O6:	E6:
	O7:	E7:
	O8:	E8:
	O9:	E9:
PROCESOS	O10:	E10:
		E11:
	O11:	E12:
	O12:	E13:
Inteligencia	O13:	E14:
	O14:	E15:
	O15:	E16:
	O16:	E17:
	O17:	E18:
	O18:	E19:
	O18:	E20:

Figura 8: Objetivos vs Estrategias

Adaptado de: (Sangucho, 2011, p 8)

Una vez elaborada la matriz de objetivos y estrategias se procede a la elaboración de la matriz de priorización estratégica de impacto, esta herramienta consiste en organizar las estrategias desde la más importante a la menos importante y establecer la ejecución de las estrategias según la puntuación obtenida, para proceder con la calificación se ubicará las estrategias en las filas y las variables de impacto que la institución educativa crea pertinente en las columnas y se calificara de la siguiente manera.

(Sangucho, 2008) presenta la siguiente calificación:

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es nulo la calificación será 0

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es nulo la calificación será 3

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es nulo la calificación será 5

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es nulo la calificación será 10

Una vez calificado cada una de las estrategias según las variables, sumamos la puntuación y las ordenamos de manera descendente.

Tabla 7: Matriz estratégica de impacto

ESTRATEGIAS	Imagen corporativa	Rentabilidad Social	Clima laboral	Costo de ejecución	Satisfacción del cliente	total
	15%	20%	5%	20%	40%	
E1:	10	5	5	5	10	7,75
E2:	3	10	3	5	5	5,60
E3:	10	5	5	0	5	4,75
E4:	10	10	10	0	10	8,00
E5:	10	10	10	3	10	8,60
E6:	5	3	5	5	3	3,80
E7:	10	5	10	0	5	5,00
E8:	10	3	5	5	5	5,35
E9:	10	5	10	5	10	8,00
E10:	10	10	5	3	10	8,35

Fuente: (Sangucho, 2011, p15)

2.3.1.05 Ejecución de la estrategia

Una vez definidas y priorizadas las acciones estratégicas corresponde a este proceso el diseño y construcción de planes operativos para cada una de las estrategias.

Para la elaboración de planes operativos se puede utilizar la herramienta de Microsoft Project o una tabla en Excel en la que conste número de actividades, instrucciones, responsables, unidad administrativa, cronograma y resultado esperado, se debe elaborar un plan operativo para cada una de las estrategias.

Según (Sangucho, 2011, p12) indica que:

La manera más efectiva de operativizar las estrategias es a través de proyectos. De esta manera, una estrategia puede requerir uno o más proyectos. El conjunto de proyectos se llama programa de acuerdo a la metodología del Project Management Institute PMI plasmada en el PMBOK (Libro de gerencia de proyectos)

No importa que tan eficaz ha sido la planificación estratégica, ésta no puede tener éxito si no se implementa adecuadamente. Serán requisitos para garantizar éxito, el liderazgo de los directivos y el consecuente compromiso y motivación de los docentes, empleados, trabajadores y estudiantes integrantes de la unidad educativa.

2.4 MARCO REFERENCIAL

2.4.1 Plan

(Rojas y Medina,2012)

Es el conjunto de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

Los planes pueden justificar analíticamente las decisiones estratégicas que se han hecho.

Pero los planes también pueden ser utilizados con el fin de:

- ✚ Construir visiones sintéticas de contexto y/o estrategias.

- ✚ Prueba de la importancia de imaginar estrategias.
- ✚ Orientar la imaginación de los ejecutivos de las direcciones específicas o ampliar su ámbito de aplicación.
- ✚ Proporcionar a sus lectores con varios identikit de las posibles estrategias.
- ✚ Esbozar estrategias periféricas que deberían ser consideradas. (p18)

2.4.2 Programa

Según (Rojas y Medina, 2012, p18) el programa: “Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos”.

2.4.3 Ideal

Según (Rojas y Medina, 2012, p18) “Son resultados y estados que nunca pueden ser alcanzados, pero podemos aproximarnos”.

2.4.4 Objetivo

(Rojas y Medina, 2012, p18) indica que objetivo significa: ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del periodo de planeación.

2.4.5 Meta

(Rojas y Medina, 2012, p18) señalan que “Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del periodo de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la institución intenta cumplir en un tiempo determinado”.

2.4.6 Táctica

(Rojas y Medina, 2012, p18) da a conocer que la táctica significa: “¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo? Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio

competidor y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades”.

2.4.7 Políticas

(Rojas y Medina, 2012, p18) da a conocer que: “Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse con un código que define la dirección en el cual se debe desarrollar una acción”.

2.4.8 Índices de gestión

(Serna, 2005) señala que:

El desempeño de la institución debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la institución.

Esta medición se debe realizar periódicamente de tal manera que retroalimenta oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. (p12)

2.4.9 Difusión estratégica

(Serna, 2005) señala que:

Definido el plan estratégico, y antes que sea implementado, debe ser difundido a toda la institución. La comunicación del plan estratégico a toda la institución. La comunicación del plan estratégico a toda la institución lograra, que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas solo pertenecen a lo que conocen.

La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación.

Así, se consolidara el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitara la monitoria estratégica. (p12)

2.4.10 planes de acción

Según (Serna, 2005) “Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación”. (p12)

2.5 IDEA A DEFENDER

En la medida en que se implemente la planificación estratégica en la Escuela de Contabilidad y Auditoría – ESPOCH los Administrativos podrán mejorar la gestión, y toma de decisiones acertadas que garanticen el cumplimiento de objetivos estratégicos, metas y propósitos establecidos.

2.6 VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Planificación Estratégica

2.6.2 Variable Dependiente

Mejorar la gestión, y toma de decisiones acertadas que garanticen el cumplimiento de objetivos estratégicos, metas y propósitos establecidos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación sobre Planificación estratégica se utilizará la investigación cualitativa y cuantitativa. Cualitativo porque a través de esta se busca encontrar el como la Escuela de Contabilidad y Auditoría se encuentra en la actualidad según la toma de decisiones, y que modelo o que guía mantienen para el desarrollo de sus actividades y cuantitativo porque me encargare de examinar datos de forma numérica realizado gracias a resultados estadísticos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Se aplicará una investigación de campo por el lugar de la investigación, la misma que se realizará con una recopilación de información en la Escuela de Contabilidad y Auditoría, es decir en el lugar en donde se genera la información.

Investigación descriptiva

La investigación es descriptiva porque permite realizar observaciones objetivas y exactas y porque se utilizará encuestas que permitan el conocimiento actual y futuro de la planificación estratégica en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

Investigación bibliográfica – documental

La investigación es bibliográfica porque nos permite explorar información que se encuentra escrita por diferentes autores sobre los modelos de gestión y la planificación estratégica, que corresponde al marco teórico de esta investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para esta investigación es de (3) Administrativos, (3) Empleados, (51) Profesores, (747) Alumnos, que en total suman y se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 8: Composición de la población

ADMINISTRATIVOS	3
EMPLEADOS	3
PROFESORES	51
ALUMNOS	747
TOTAL	804

Fuente: Dirección de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

Elaborado por: Margoth Cartagena

3.3.1 Tamaño de la Muestra

Para seleccionar los elementos que constituyen la muestra de este trabajo de investigación, se aplicara el método de muestreo aleatorio en donde cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionada de quienes conforman la Escuela de Contabilidad y Auditoría y parte de la población

La fórmula se utilizará únicamente para el número estudiantes y en el caso de los Administrativos, empleados y docentes se trabajara con toda la población establecida y será la siguiente:

N = **Tamaño de la muestra**

PQ = **Constante de varianza poblacional (0.5)**

N = **Tamaño de la población**

E = **Error máximo admisible (entre el 5 y 10%)**

K = **Coefficiente de corrección del error (2)**

$$n = \frac{(P.Q) * N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{(P.Q) * N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.5 \times 747}{(747 - 1) \frac{0.1^2}{2^2} + 0.5}$$

$$n = \frac{373.5}{(746) \frac{0,01}{4} + 0,5}$$

$$n = \frac{373.5}{(746)0,0025 + 0,5}$$

$$n = \frac{373.5}{1.865 + 0,5}$$

$$n = \frac{373.5}{2.365}$$

$$n = 157.93$$

n= 158 *Alumnos que se encuestarán.*

Al efectuar este cálculo estadístico se puede determinar qué tamaño de la muestra de estudiantes serán encuestados. La muestra se determina en el siguiente cuadro:

Tabla 9: Composición de la muestra

ADMINISTRATIVOS	3
EMPLEADOS	3
PROFESORES	51
ALUMNOS	158
TOTAL	215

Fuente: Dirección de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

Elaborado por: Margoth Cartagena

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

Inductivo

Se utilizó el método inductivo debido a que partimos de lo particular y lo mismo lo argumentamos en el marco teórico, es decir inquirimos información y datos que proporcione la Escuela de Contabilidad y Auditoría, para poder elaborar la Planificación estratégica a través de datos estadísticos, hasta obtener una relación y adaptar las teorías en el Modelo que se va a realizar para la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

Deductivo

Se utilizó el presente método debido a que se obtuvo conocimiento de acuerdo a argumentos científicos, para la aplicación del modelo a utilizar en la Planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

Analítico- Sintético

Se utilizó el presente método porque permitió conocer la situación actual de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, conjuntamente permitió comprender aspectos que pueden formar parte o ser una causa del problema de esta forma buscar la solución.

Histórico-Lógico

Se aplicó este método en el marco teórico, en cuanto a las producciones de los hitos fundamentales de la trayectoria del estudio científico y sus representantes más ilustres.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Encuestas.- Mediante las encuestas se pudo obtener información, el mismo que lo elaboré por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno de donde se recogió la información las cuales fueron realizadas a empleados, docentes y alumnos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

8.2.2 Observación.- Hizo posible investigar el fenómeno directamente, en su manifestación más externa y en su desarrollo.

3.4.3 Instrumentos

3.4.3.1 Cuestionarios

Preguntas pre elaboradas para obtener información

3.4.3.2 Ficha de Observación

Es un instrumento donde se registró una descripción detallada, del lugar, las personas que formaron parte de la investigación.

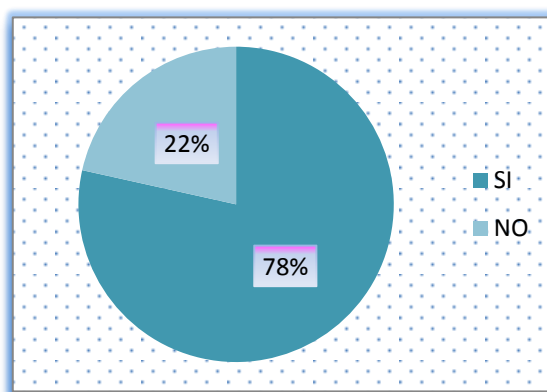
3.5 RESULTADOS

ENCUESTA A ESTUDIANTES

El propósito de esta encuesta es garantizar que la ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA de la FADE – ESPOCH se beneficie con sus opiniones, aportes, y sugerencias, puesto que mediante las mismas podremos evaluar de mejor manera el estado actual y la visión futura de la ECA, mediante la planificación estratégica que permitirá decisiones más acertadas para el beneficio de quienes conforman la misma.

1. **¿El perfil actual del futuro profesional está de acuerdo con las necesidades de la sociedad, planificación nacional, diversidad cultural y prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial?**

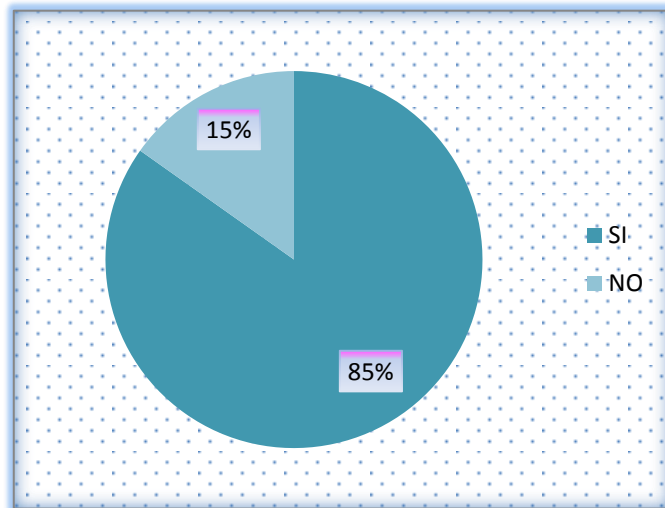
SI	124	78%
NO	34	22%



Análisis: El 78% de estudiantes encuestados manifestaron que el perfil actual del futuro profesional si está de acuerdo con las necesidades de la sociedad, planificación social, diversidad cultural y prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y el 22% dijeron lo contrario; esto permite inferir que la gran mayoría de encuestados están de acuerdo con el perfil profesional de la carrera y con las expectativas y requerimientos de la sociedad en su conjunto, pero que aún se debe obligar a reorientar el actual perfil de los nuevos profesionales, mediante un acercamiento entre la ECA y los sectores productivos para satisfacer la demanda en el mercado ocupacional.

2. ¿La oferta académica de la Escuela de Contabilidad y Auditoría responde a la necesidad del mercado ocupacional regional y nacional?

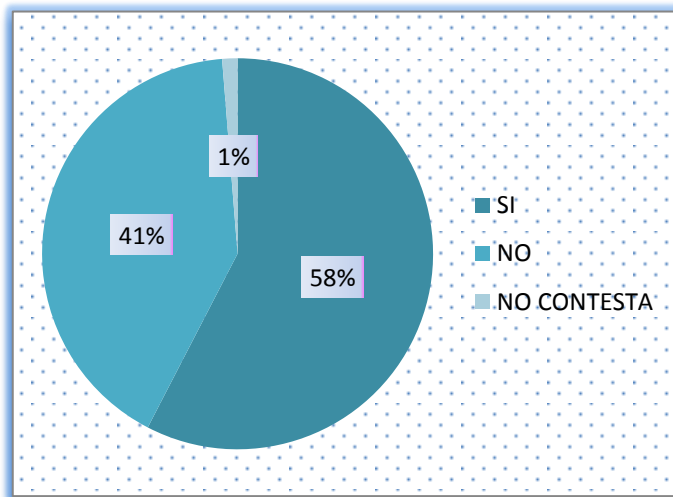
SI	134	85%
NO	24	15%



Análisis: El 85% de los estudiantes encuestados mencionaron que la oferta académica de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE - ESPOCH si responde a la demanda en función de las necesidades del mercado ocupacional de la zona 3, mientras que el 15% restante indicaron lo contrario; estos resultados permiten establecer que la gran mayoría de consultados están satisfechos con la oferta académica que la Escuela de Contabilidad y Auditoría ofrece y que la misma si se adapta a los requerimientos de los sectores productivos existentes en la región y el país.

3. ¿Existe la vinculación necesaria de la carrera con la actual y potencial estructura productiva de la provincia y región?

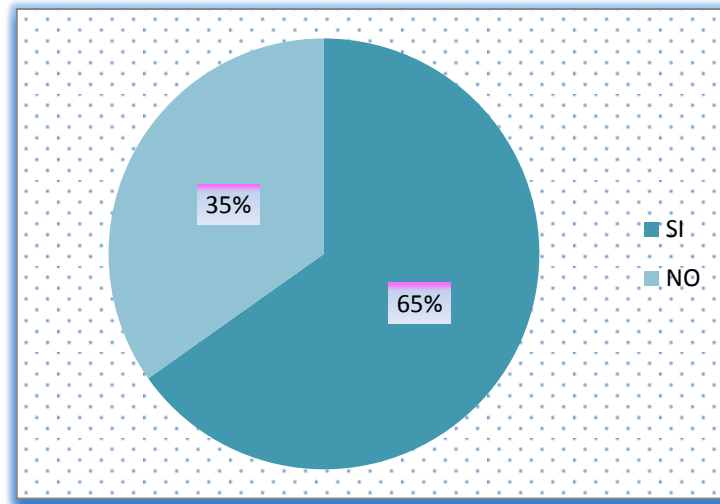
SI	91	58%
NO	65	41%
NC	2	1%



Análisis: El 58% de estudiantes mencionaron que si existe vinculación de la Escuela de Contabilidad y Auditoría con la estructura productiva actual y potencial de la Provincia y Zona 3 respectivamente, mientras que el 41% indicaron lo contrario; esto permite establecer que los que la Escuela de Contabilidad y Auditoría no ha establecido proyectos de vinculación con la sociedad y por lo tanto no aporta al modelo de la nueva matriz productiva establecido por el Gobierno Nacional.

4. ¿Los programas y proyectos de vinculación de la ECA con la sociedad, son de acuerdo con la especialidad?

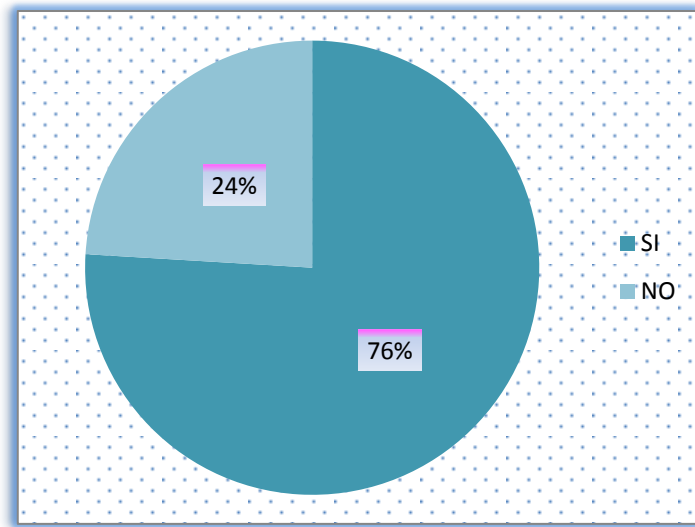
SI	103	65%
NO	55	35%



Análisis: El 65% de estudiantes encuestados mencionaron que los programas y proyectos de vinculación existentes entre la ECA Y la sociedad, si están de acuerdo con la carrera, mientras que el 35% restante indicaron lo contrario; esto permite establecer que una leve mayoría de encuestados considera que los programas y proyectos si están de acuerdo con la carrera y que los mismos aportan al perfil profesional.

5. ¿El perfil profesional de la carrera de Contabilidad y Auditoría, aborda todas las áreas de importancia clave de la profesión?

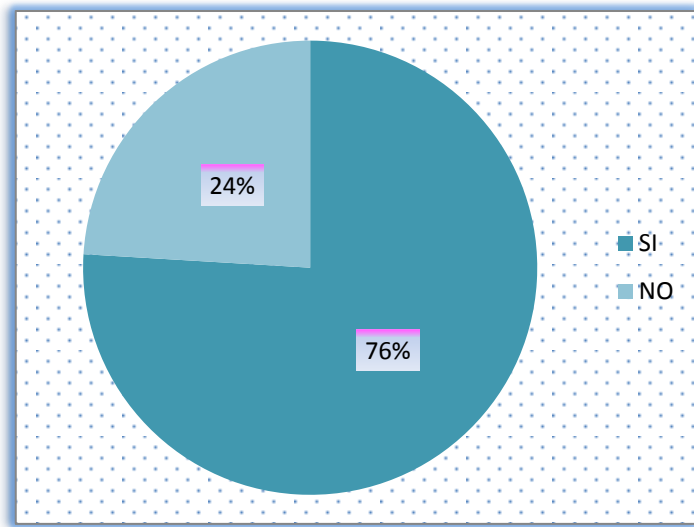
SI	120	76%
NO	38	24%



Análisis: El 76% de estudiantes encuestados mencionaron que el perfil profesional de la carrera si aborda todas las áreas de importancia clave de la profesión, mientras que el 24% restante indicaron lo contrario; estos resultados permiten establecer que el perfil profesional con el que el estudiante egresa de la carrera aborda los diferentes requerimientos de la profesión.

6. ¿El perfil del profesional en Contabilidad y Auditoría cumple con la demanda del campo ocupacional?

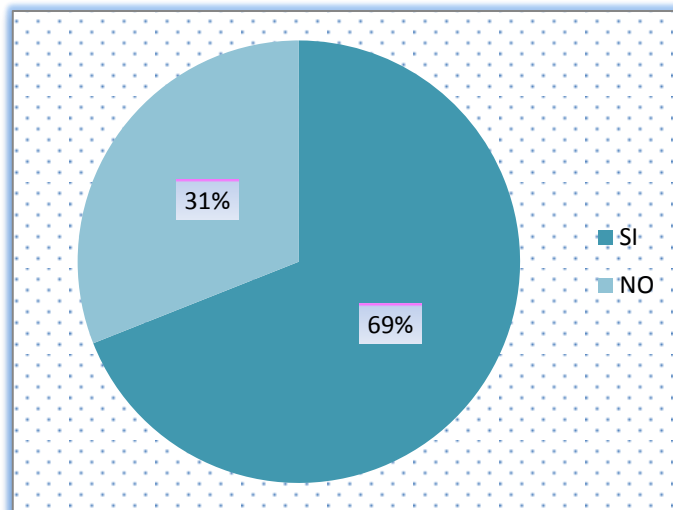
SI	125	79%
NO	33	21%



Análisis: El 76% de los estudiantes encuestados mencionaron que el perfil del profesional en Contabilidad y Auditoría si cumple con la demanda del campo ocupacional, mientras que el 24% indicaron lo contrario; estos resultados permiten determinar que la gran mayoría de encuestados consideran que el perfil del profesional en Contabilidad y Auditoría está de acuerdo con la demanda actual del campo ocupacional local y nacional.

7. ¿Conoce Ud. los enunciados de Misión y Visión de la ECA?

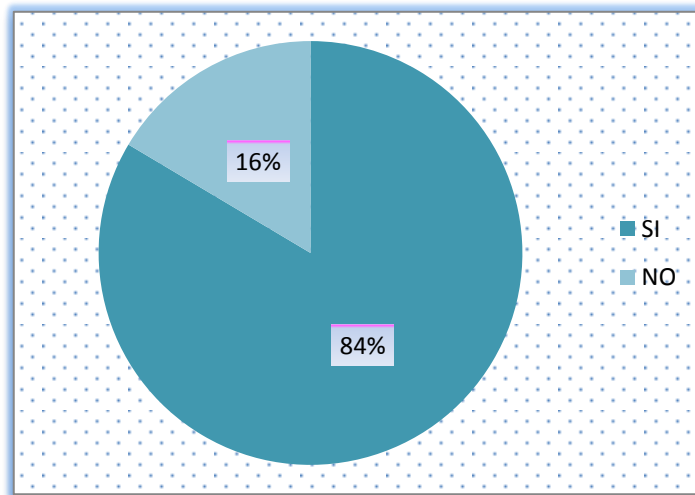
SI	109	69%
NO	49	31%



Análisis: El 69% de los estudiantes encuestados manifestaron que si conocen los enunciados de misión y visión, mientras que el 31% restante dijeron lo contrario; esto permite inferir que no todos los estudiantes conocen los principales enunciados de la ECA, por lo que quizá no están comprometidos con la misma. La misión y la visión son elementos orientadores que ayudan a que todos se sientan parte de la ECA y coadyuven en un solo objetivo.

8. ¿Considera usted que los profesores de la carrera tienen la suficiente experiencia y conocimiento en el ejercicio profesional?

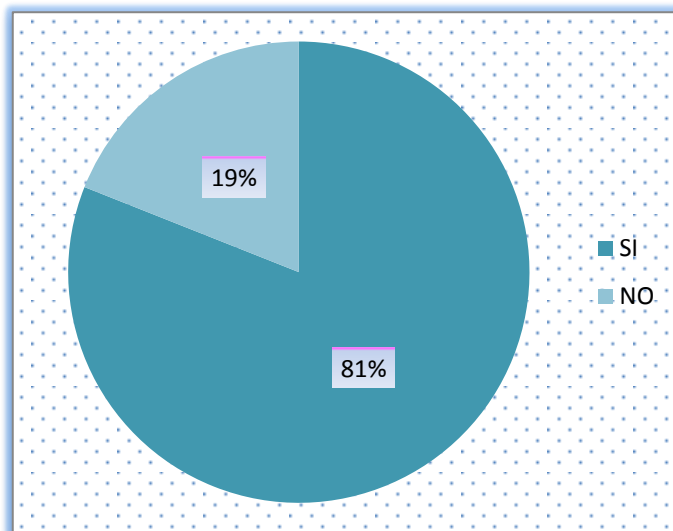
SI	132	84%
NO	26	16%



Análisis: El 84% de los estudiantes encuestados manifestaron que los profesores de la carrera si tienen la suficiente experiencia y conocimiento en el ejercicio profesional, mientras que el 16% restante dijeron lo contrario; como se conoce los docentes de la carrera son el personal encargado directamente del proceso de enseñanza – aprendizaje, de la investigación y la vinculación del estudiante con la sociedad, esto permite inferir que la mayoría de estudiantes encuestados consideran imprescindible que los docentes se encuentren en la capacidad de ejercer la profesión, y compartir sus enseñanzas a los educandos.

9. ¿Considera usted que los recursos bibliográficos y documentales, apoyan a las actividades de usted como estudiantes y permite el desarrollo de investigación relacionadas con la formación académica profesional de la carrera?

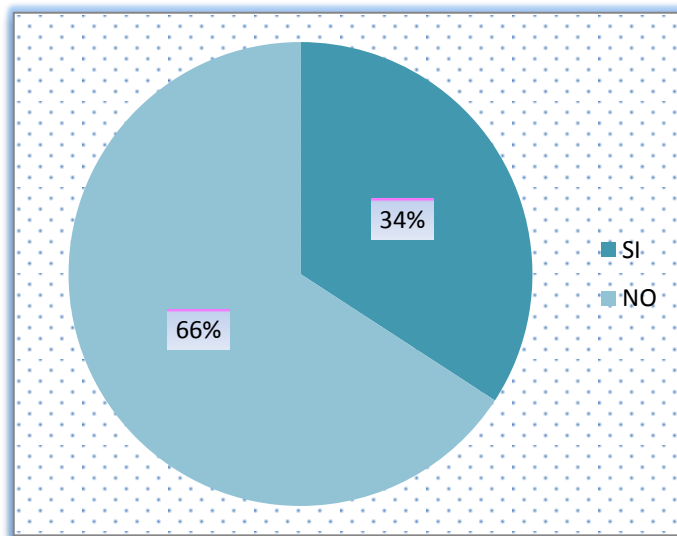
SI	128	81%
NO	30	19%



Análisis: El 81% de estudiantes encuestados mencionaron que los recursos bibliográficos y documentales, si apoyan a las actividades de los mismos y permite el desarrollo de investigación relacionadas con la formación académica profesional de la carrera y el 19% indicaron lo contrario; esto permite conocer que los estudiantes están satisfechos con los recursos de apoyo que la carrera ofrece y que estos aportan de manera adecuada a sus actividades.

10. ¿Cree que los laboratorios, centros de simulación y/o talleres son debidamente equipados y con espacios y equipos suficientes para el adecuado desarrollo de sus actividades académicas?

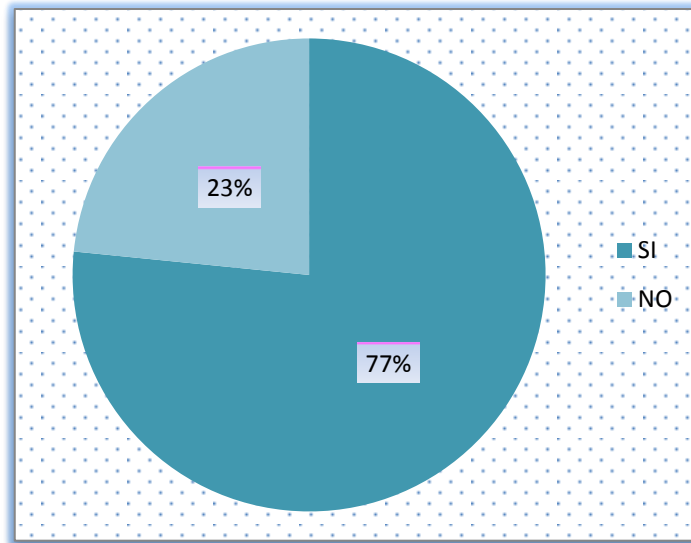
SI	54	34%
NO	104	66%



Análisis: El 66% de estudiantes encuestados mencionaron que los laboratorios, centros de simulación y/o talleres no son debidamente equipados y con espacios y equipos suficientes para el adecuado desarrollo de sus actividades académicas y el 34% indicaron lo contrario; esto permite conocer que la Escuela de Contabilidad y Auditoría deberá gestionar para que las condiciones del equipamiento básico y necesario para el estudiante garantice el adecuado desarrollo de las actividades académicas planificadas.

11. ¿Considera que las tutorías ejecutadas por el profesor garantizan orientación adecuada?

SI	121	77%
NO	37	23%

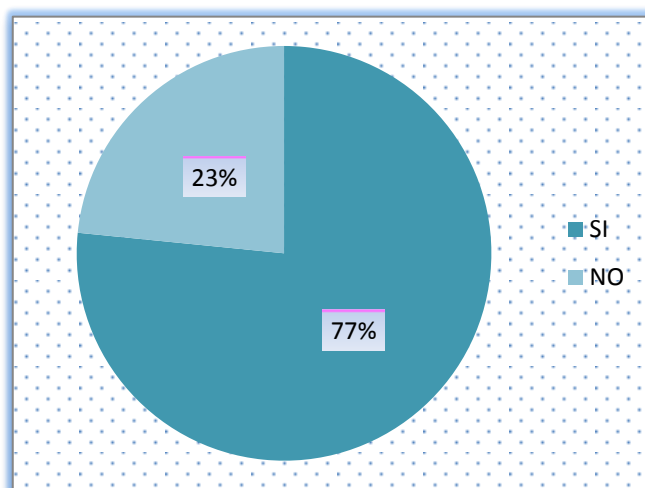


Análisis: El 77% de estudiantes encuestados mencionaron que las tutorías ejecutadas por el profesor si garantizan la orientación adecuada y el 23% indicaron lo contrario; esto permite conocer que los docentes dentro de su carga horaria si cumplen en dar a los estudiantes tutorías con lo que ayudan al mejoramiento continuo académico.

12. ¿Los docentes de la ECA promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con:

a) Aspectos científicos

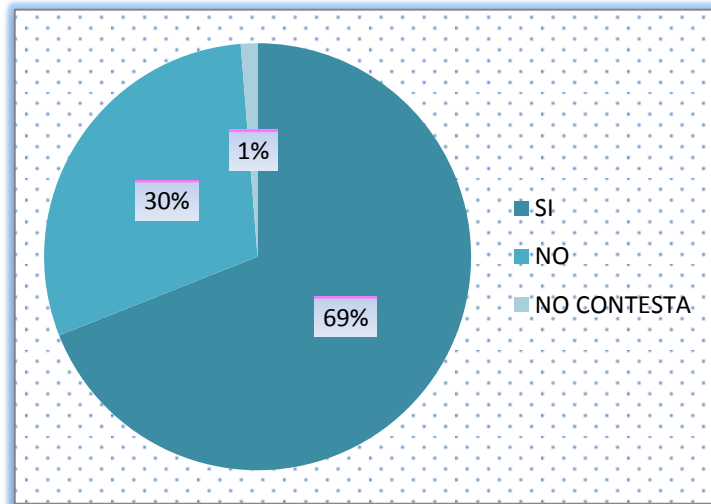
SI	121	77%
NO	37	23%



Análisis: El 77% de estudiantes encuestados mencionaron que los docentes de la ECA si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos científicos, mientras que el 23% indicaron lo contrario; esto permite establecer que la mayoría de los encuestados consideran que los docentes de la ECA si promueven actividades complementarias pero necesarias en la formación del futuro profesional.

b) Políticos

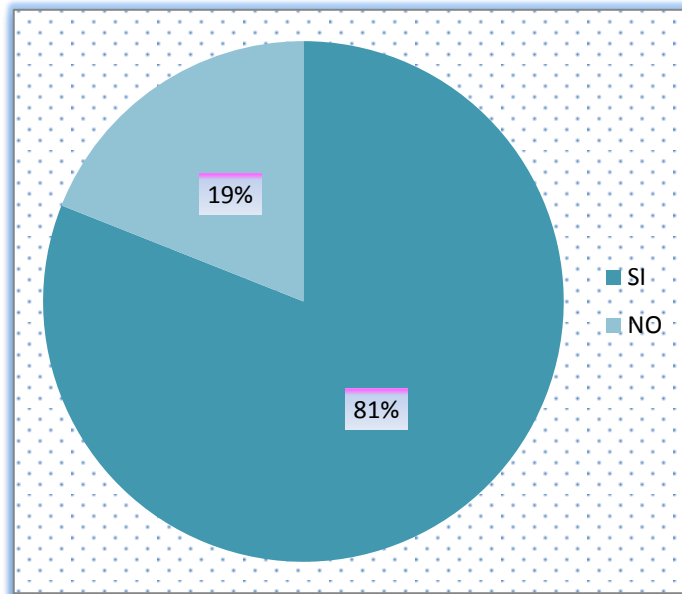
SI	109	69%
NO	47	30%
NC	2	1%



Análisis: El 69% de estudiantes encuestados mencionaron que los docentes si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos políticos, en tanto que el 30% restante indicaron que no y el 1% no contestaron; esto permite inferir a criterio de una mayoría relativa de estudiantes que los docentes si se encuentran aportando con las actividades complementarias pero necesarias en la formación profesional del futuro profesional.

c) Culturales

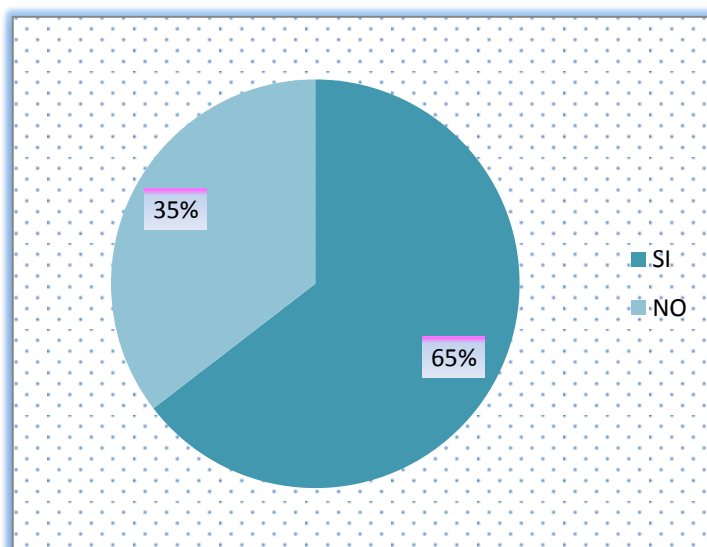
SI	128	81%
NO	30	19%



Análisis: El 81% de estudiantes encuestados mencionaron que los docentes de la ECA si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos culturales, y el 19% restante indicaron lo contrario; esto permite determinar que a criterio de la gran mayoría de estudiantes, los docentes si se encuentran aportando con las actividades complementarias pero necesarias en la formación profesional del estudiante.

d) Deportivos

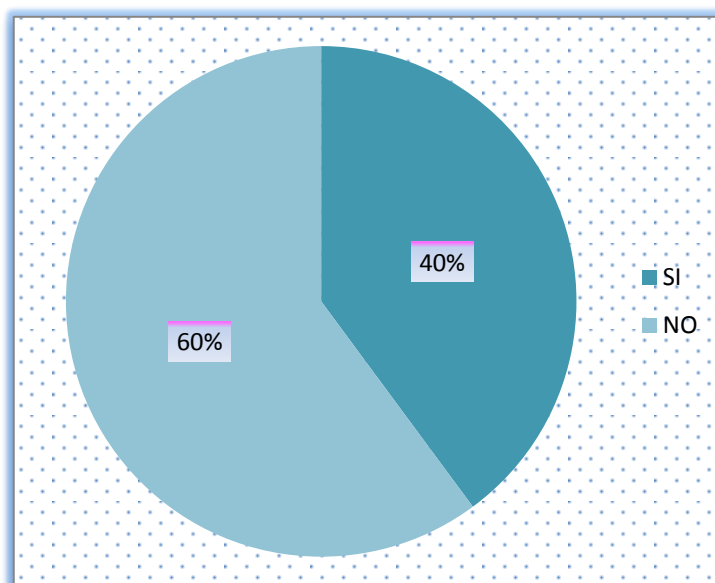
SI	102	65%
NO	56	35%



Análisis: De los resultados obtenidos, el 65% de estudiantes encuestados mencionaron que los docentes de la ECA si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos deportivos, y el 35% restante indicaron lo contrario; esto permite inferir que a criterio de una leve mayoría de encuestados, los docentes de la ECA si se encuentran aportando con actividades complementarias pero necesarias en la formación profesional del futuro profesional.

e) Artísticos

SI	63	40%
NO	95	60%

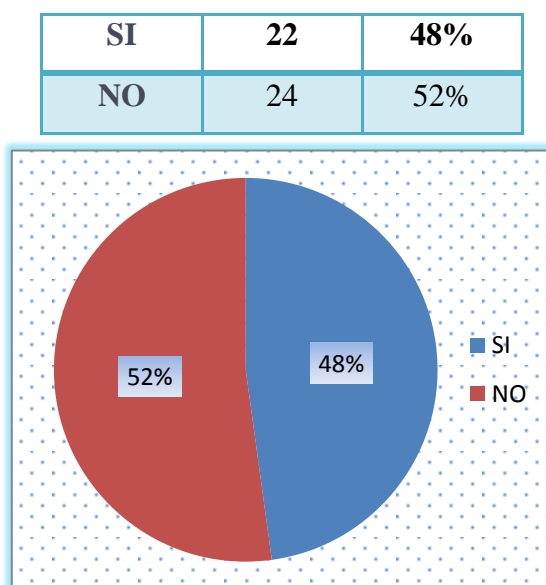


Análisis: Con base en los resultados obtenidos, el 60% de estudiantes encuestados mencionaron que los docentes de la ECA no promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos Artísticos, mientras que el restante 40% indicaron lo contrario; esto permite determinar que a criterio de una mayoría relativa de estudiantes, los docentes de la ECA no incentivan la práctica de actividades complementarias en el aspecto artístico, por lo que hay que poner especial énfasis en motivarlo, ya que este aspecto es parte fundamental en la formación integral del nuevo profesional.

ENCUESTA DOCENTES

El propósito de esta encuesta es garantizar que la ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA se beneficie con sus opiniones, aportes, y sugerencias, puesto que mediante las mismas podremos evaluar de mejor manera el estado actual y la visión futura de la ECA, mediante la planificación estratégica que permitirá a sus directivos tomar decisiones más acertadas para el beneficio de quienes conforman la misma.

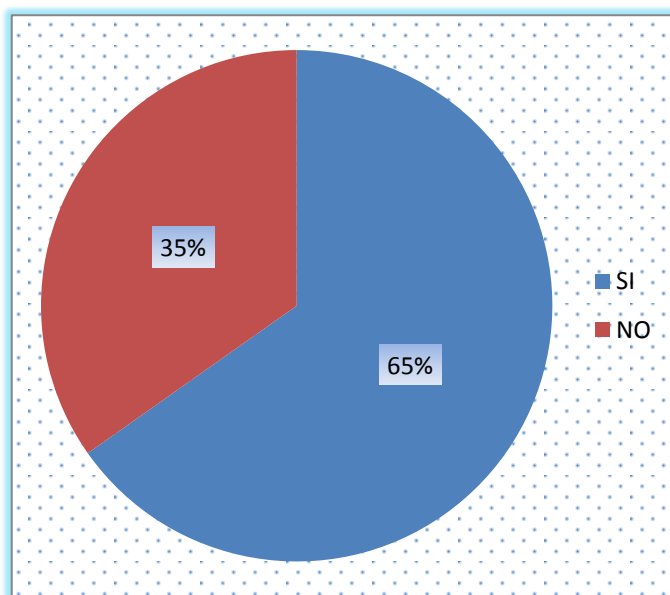
13. ¿El perfil profesional actual está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial y diversidad cultural?



Análisis: El 48% de docentes encuestados manifestaron que el perfil profesional actual si está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación social, prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial y diversidad cultural, y el 52% dijeron lo contrario; estos resultados permiten inferir que una leve mayoría de los docentes creen que el perfil profesional de la carrera no está elaborado de acuerdo con las expectativas y requerimientos de la sociedad en su conjunto.

¿La oferta académica de la Escuela de Contabilidad y Auditoría responde a la demanda académica en función de las necesidades del mercado ocupacional regional o nacional?

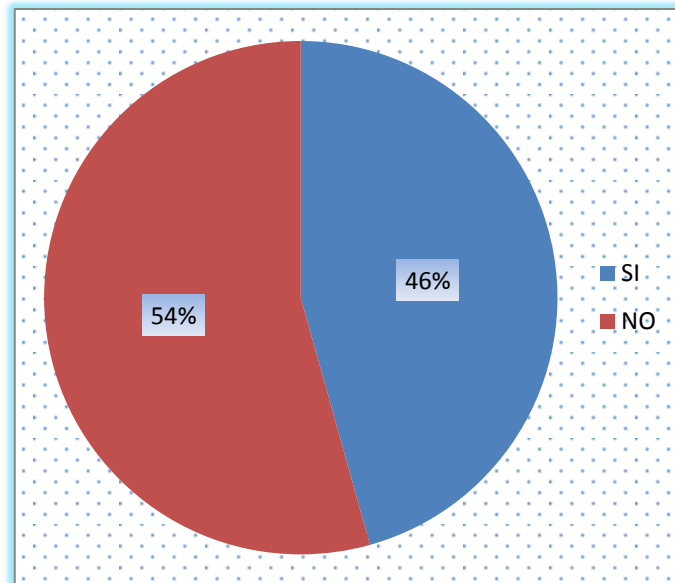
SI	30	65%
NO	16	35%



Análisis: El 65% de los docentes encuestados mencionaron que la oferta académica de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE - ESPOCH si responde a la demanda en función de las necesidades del mercado ocupacional de la zona 3, y el 35% indicaron lo contrario; estos resultados permiten establecer que la oferta académica se adapta medianamente a los requerimientos de los sectores productivos existentes en la región, lo que exigiría un replanteamiento de la oferta académica con base en un diagnóstico de los requerimientos de los distintos sectores productivos locales.

14. ¿Existe la vinculación formativa de los estudiantes de Contabilidad y Auditoría con la estructura productiva actual y potencial de la provincia o región?

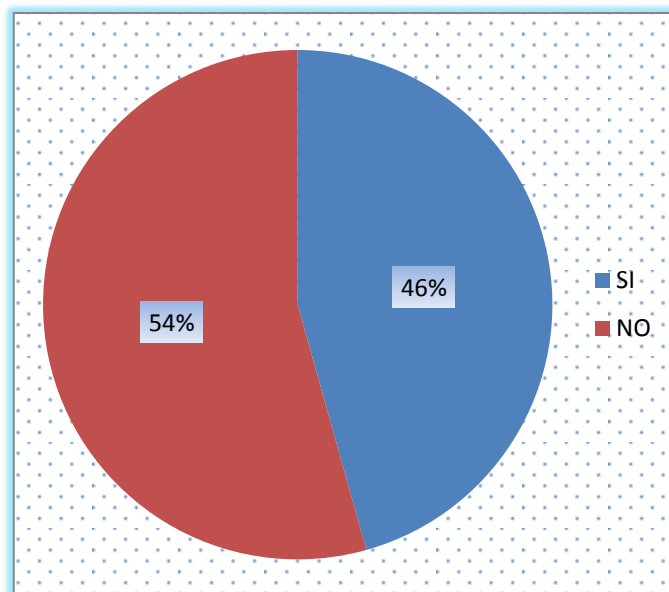
SI	21	46%
NO	25	54%



Análisis: El 54% de docentes mencionaron que **no existe** vinculación formativa de los estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría con la estructura productiva actual y potencial de la zona 3, y el 46% indicaron lo contrario; esto permite inferir que los estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría no se vinculan al cien por ciento al actual modelo de la matriz productiva que caracteriza a la economía del Ecuador, siendo entre otras razones: la falta de proyectos de vinculación establecidos por la propia institución educativa.

15. ¿Los programas y proyectos existentes de vinculación con la sociedad, son de acuerdo con la carrera?

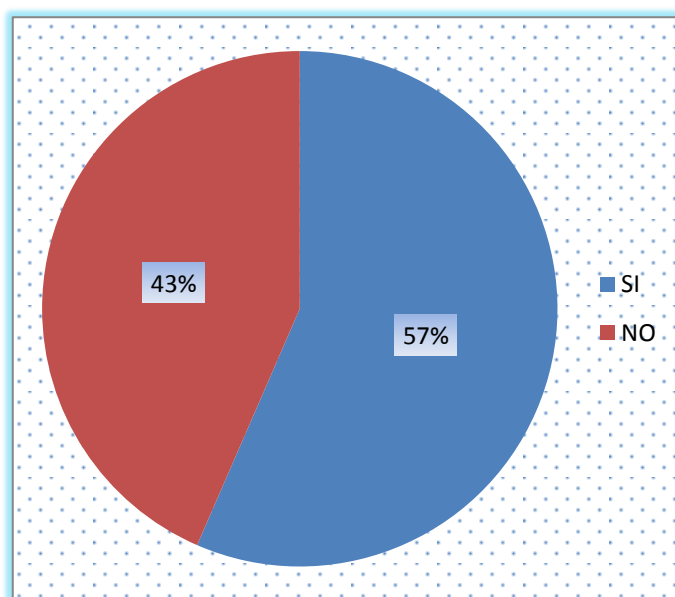
SI	21	46%
NO	25	54%



Análisis: El 54% de docentes encuestados mencionaron que los programas y proyectos de vinculación existentes con la sociedad, no están de acuerdo con la carrera, en su defecto, el 46% indicaron lo contrario; estos resultados permiten establecer que los pocos proyectos de vinculación existentes a nivel institucional han sido establecidos sin una orientación específica hacia la carrera, lo que sí ha permitido insertarse en estos convenios y aportar al éxito de los mismos.

16. ¿El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave de la profesión?

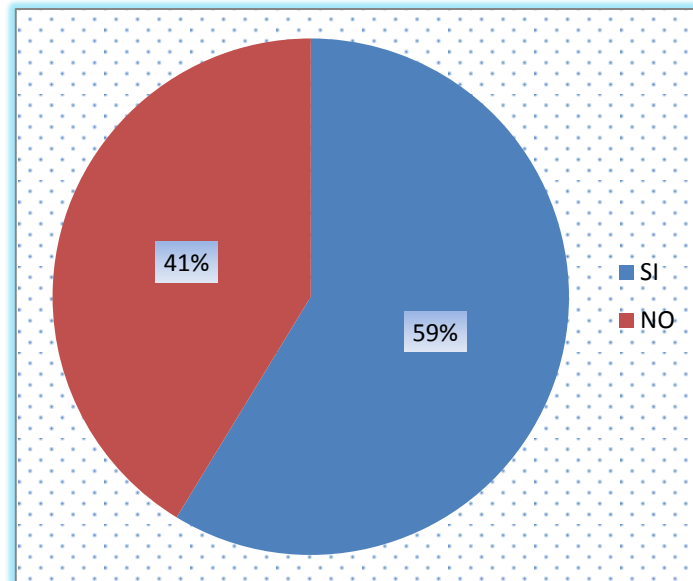
SI	26	57%
NO	20	43%



Análisis: El 57% de docentes encuestados mencionaron que el perfil profesional de la carrera si aborda todas las áreas de importancia claves de la profesión, y el 43% indicaron lo contrario; estos resultados permiten establecer que el perfil profesional con el que el estudiante egresa de la carrera de Contabilidad y Auditoría aborda medianamente las áreas de importancia claves de la profesión, esto debido a la falta de actualización de la malla curricular en relación con las demandas y necesidades de los sectores productivos y la nueva normativa legal existente.

17. ¿El perfil del profesional en Contabilidad y Auditoría cumple con la demanda del campo ocupacional?

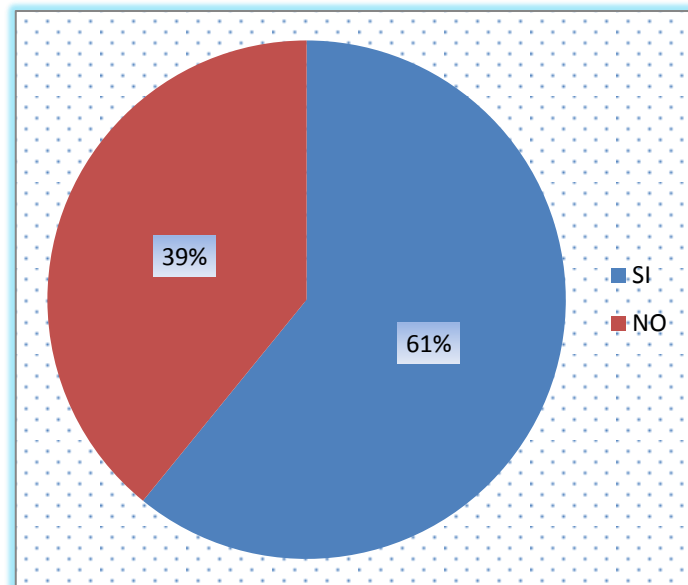
SI	27	59%
NO	19	41%



Análisis: El 59% de los docentes encuestados mencionaron que el perfil del profesional en Contabilidad y Auditoría si cumple con la demanda del campo ocupacional, y el 41% restante, indicaron lo contrario; estos resultados permiten establecer que el perfil profesional está estructurado medianamente de acuerdo a las necesidades actuales de los sectores productivos, lo que se convierte en un llamado de atención a las autoridades institucionales a actualizar la malla curricular de acuerdo a las nuevas exigencias y demandas de los sectores productivos y de la normativa legal existente.

18. ¿Conoce Ud. los elementos: Misión y Visión de la ECA?

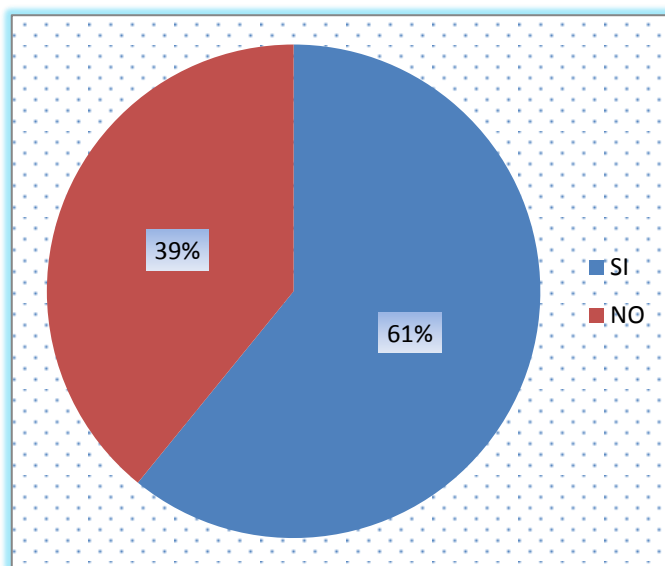
SI	28	61%
NO	18	39%



Análisis: El 61% de docentes encuestados manifestaron que si conocen los elementos: misión y visión, en contraparte, el 39% dijeron que no; esto permite inferir que no todos los docentes conocen los enunciados de para qué fue creada y hacia dónde se orienta la ECA, pudiendo incidir en este comportamiento la inestabilidad laboral de la mayoría de docentes ocasionales, más allá de la falta de compromiso de los docentes con la Escuela.

19. ¿Existe un plan anual de las capacitaciones que usted como profesor se beneficia, dependiendo de las necesidades académicas y líneas de investigación de la carrera?

SI	28	61%
NO	18	39%

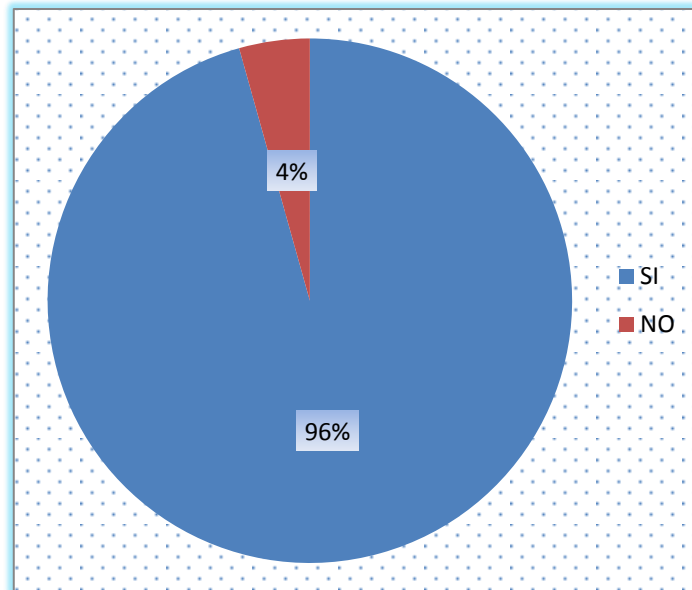


Análisis: El 61% de docentes encuestados manifestaron que si existe un plan periódico de capacitación, dependiendo de las necesidades académicas y líneas de investigación de la carrera; en su defecto, el 39% de docentes encuestados dijeron lo contrario; esto permite establecer que las capacitaciones programadas no son adecuadamente socializadas, ni comunicadas y por lo tanto no se aprovecha al cien por ciento estos procesos de perfeccionamiento.

20. ¿Es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria:

a) Clases

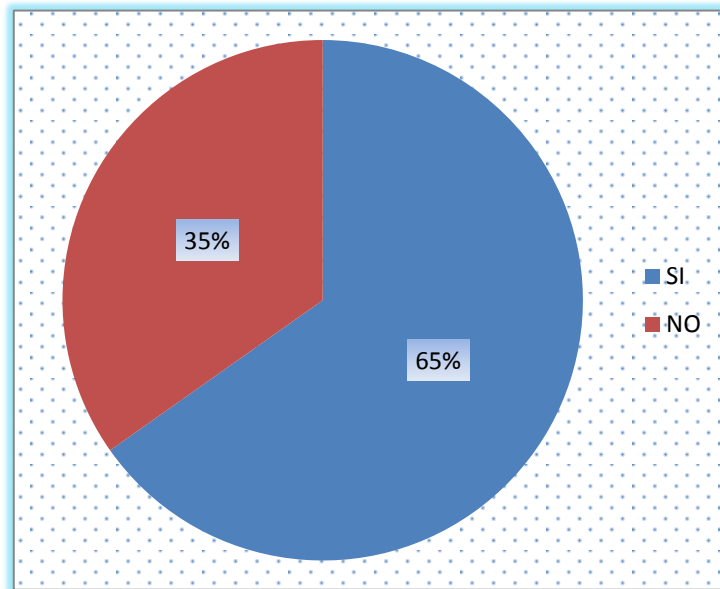
SI	44	96%
NO	2	4%



Análisis: El 96% de docentes encuestados manifestaron que si es evaluada su dedicación y cumplimiento de la distribución horaria en lo que respecta a clases, y el 4% restante dijeron lo contrario; esto permite concluir que la gran mayoría de los docentes están conscientes de que cada clase que ellos dicten está siendo evaluada por estudiantes y autoridades con el propósito de lograr un mejor desempeño y cumplimiento al interior de la ECA.

b) Tutorías

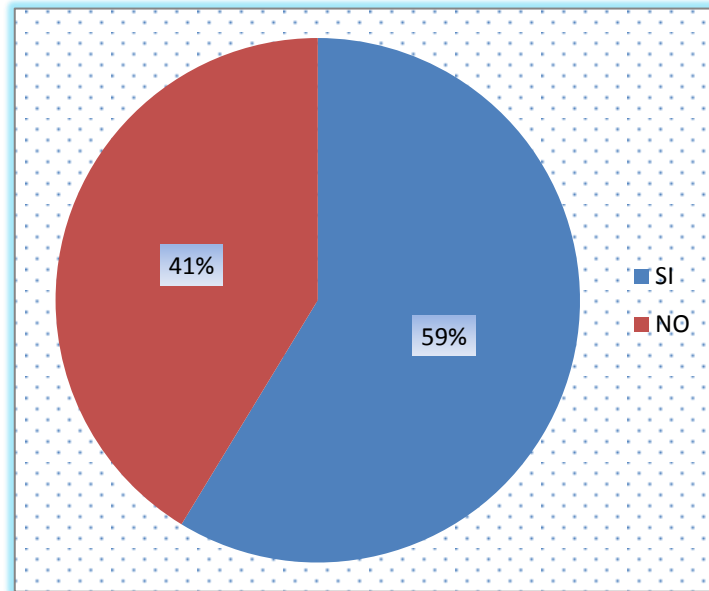
SI	30	65%
NO	16	35%



Análisis: El 65% de docentes encuestados manifestaron que si es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria en el parámetro de tutorías a los estudiantes, y el 35% dijeron lo contrario; esto permite establecer que la mayoría de docentes están conscientes de que las tutorías a los educandos son importantes en la formación académica del nuevo profesional, por lo que si son evaluadas.

c) Investigación

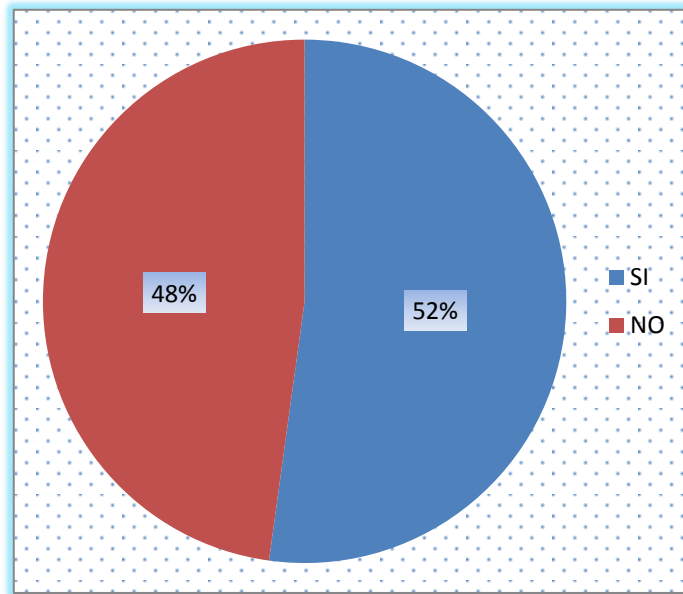
SI	27	59%
NO	19	41%



Análisis: El 59% de docentes encuestados manifestaron que si es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria en el parámetro de investigación, y el 41% dijeron lo contrario; esto permite inferir que medianamente los docentes están conscientes de que la investigación es importante para la formación académica, mientras que se requiere emprender en procesos de concienciación para que todos los educadores asuman su compromiso de emprender vastos procesos de investigación en las diferentes áreas del quehacer formativo.

d) Inducción

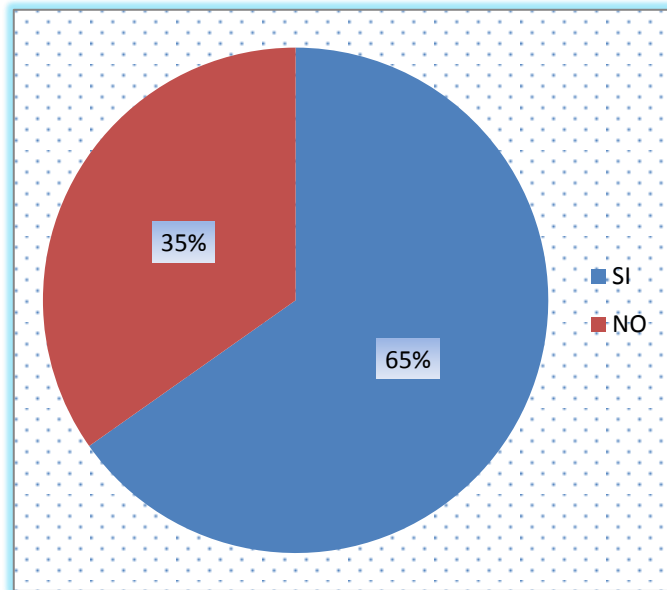
SI	24	52%
NO	22	48%



Análisis: El 52% de docentes encuestados manifestaron que si es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria en el parámetro de inducción, y el 48% dijeron lo contrario; esto permite determinar que hay criterios divididos respecto de la importancia de los procesos de inducción en la actividad docente, lo que debe motivar a que las autoridades tomen acciones inmediatas para concienciar sobre la trascendencia de implementar procesos de inducción.

e) Asesoría de trabajos de titulación de fin de carrera

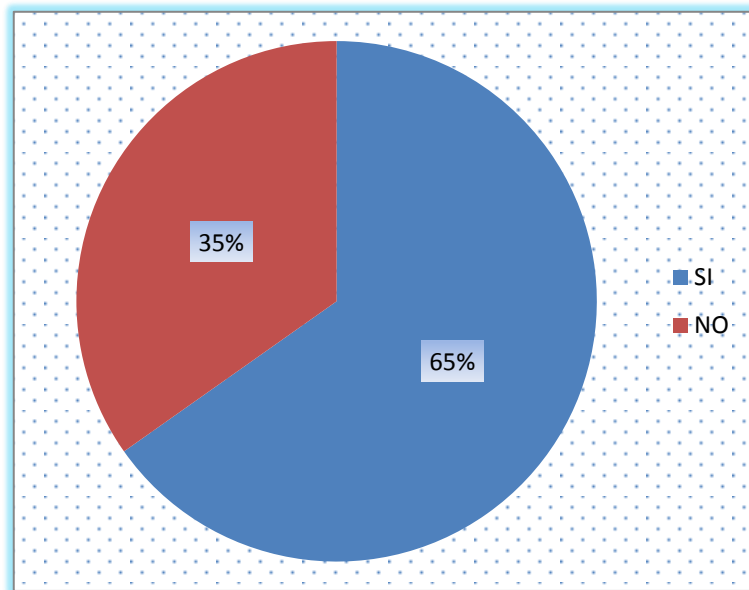
SI	30	65%
NO	16	35%



Análisis: El 65% de docentes encuestados manifestaron que si es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria en el parámetro de Asesoría de trabajos de titulación, y el 35% dijeron lo contrario; esto permite establecer que una leve mayoría de docentes están conscientes de la importancia de impartir Tutorías y seguimiento a los trabajos de titulación emprendidos por los estudiantes, esto debe motivar a que los directivos exijan el cumplimiento en la entrega de tutorías a los estudiantes.

f) Control y seguimiento de prácticas pre profesionales

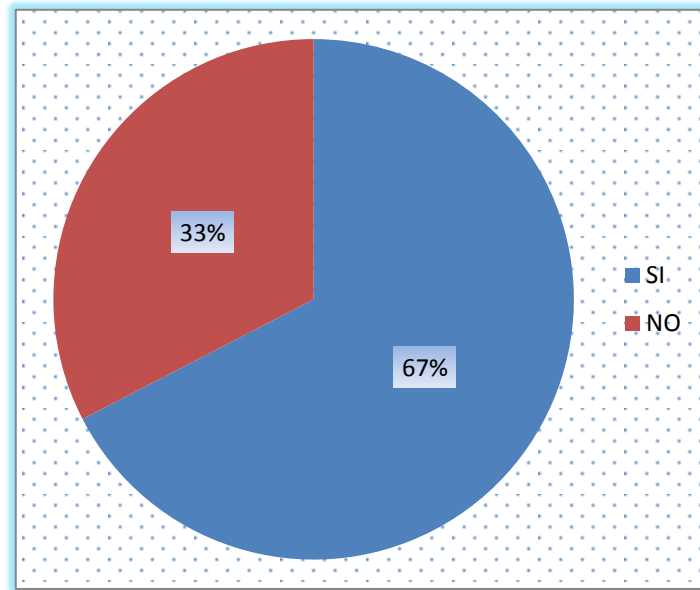
SI	30	65%
NO	16	35%



Análisis: El 65% de docentes encuestados manifestaron que si es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria en el parámetro de Control y Seguimiento de Prácticas Pre profesionales, y el 35% dijeron lo contrario; esto permite inferir que una leve mayoría de docentes están conscientes de la importancia de realizar un seguimiento y monitoreo de las prácticas profesionales que realizan los estudiantes; sin embargo, en el caso de quienes no dan mayor importancia al seguimiento y monitoreo de las prácticas profesionales, hacerles reflexionar sobre el rol que debe cumplir el docente politécnico en este sentido.

g) Reporte del sistema de asistencia

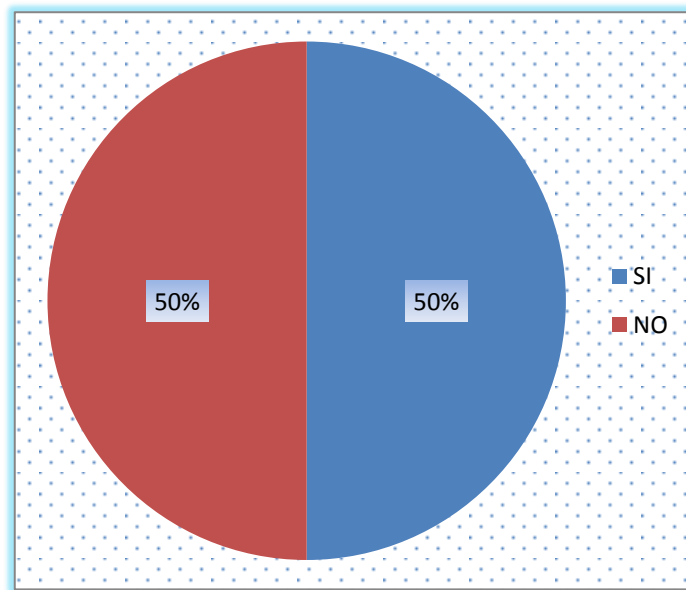
SI	31	67%
NO	15	33%



Análisis: El 67% de docentes encuestados manifestaron que si es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria en el parámetro de asistencia, y el 33% dijeron lo contrario; esto permite determinar que una leve mayoría de docentes están conscientes de que la asistencia y puntualidad a clases es importante en la formación académica del estudiante; sin embargo, en el caso de quienes no le prestan mayor relevancia a este aspecto, exigir el cumplimiento de su obligación de acudir a clases regularmente.

21. ¿Se mide la producción de artículos académicos/científicos, libros, y la participación en eventos académicos afines al área de conocimiento de la carrera?

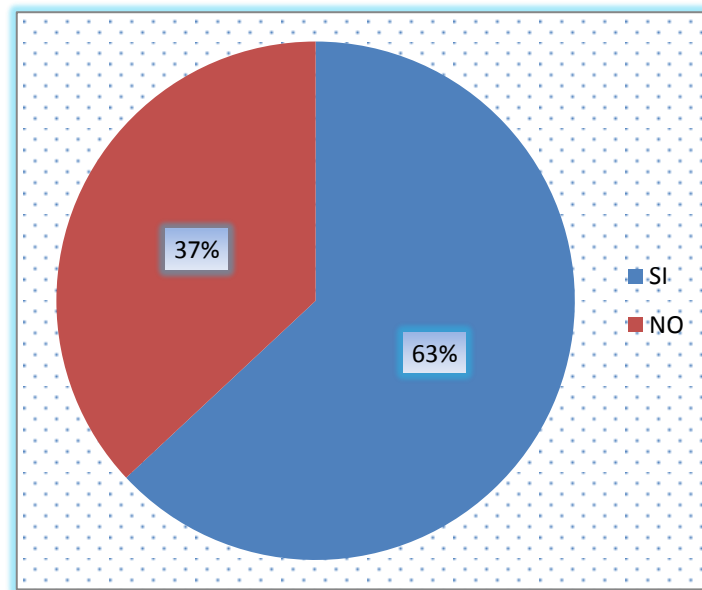
SI	23	50%
NO	23	50%



Análisis: El 50% de docentes encuestados manifestaron que si se mide la producción de artículos académicos/científicos, libros y la participación en eventos académicos afines a la carrera, y el 50% dijeron lo contrario; esto permite inferir que la mitad de los docentes desconocen la importancia de publicar artículos científicos en revistas indexadas a nivel nacional e internacional, ya que esto contribuye a posicionar y es un parámetro de evaluación de calidad de la Escuela de Contabilidad y Auditoría en el contexto de las instituciones de educación superior.

22. ¿Usted utiliza los recursos bibliográficos y documentales para las actividades académicas y de investigación relacionados con la formación del futuro profesional en Contabilidad y Auditoría?

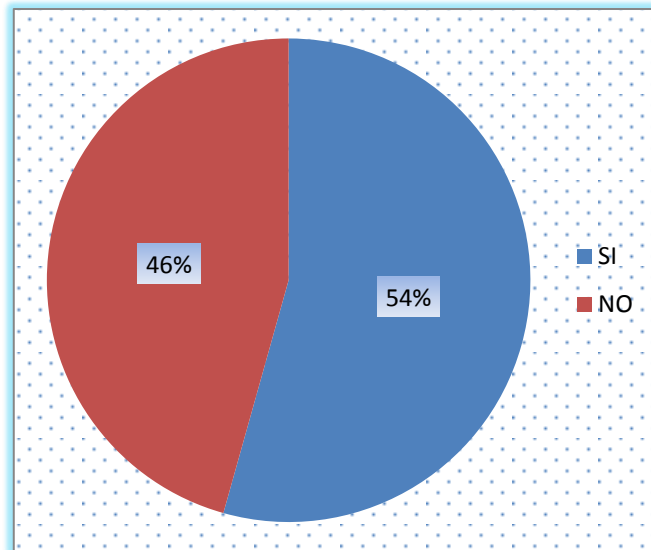
SI	29	63%
NO	17	37%



Análisis: El 63% de docentes encuestados manifestaron que si utilizan los recursos bibliográficos y documentales para el desarrollo de sus actividades académicas y de investigación relacionados con la formación del futuro profesional en Contabilidad y Auditoría, mientras que el 37% dijeron lo contrario; esto permite inferir que el docente utiliza en un bajo porcentaje los recursos bibliográficos y documentales existentes en la institución, lo que denota falta de actualización de conocimientos que serán replicados a los estudiantes.

23. ¿Los laboratorios, centros de simulación y/o talleres son adecuados y suficientes para el número de estudiantes de la carrera que garanticen el desarrollo de las actividades académicas planificadas?

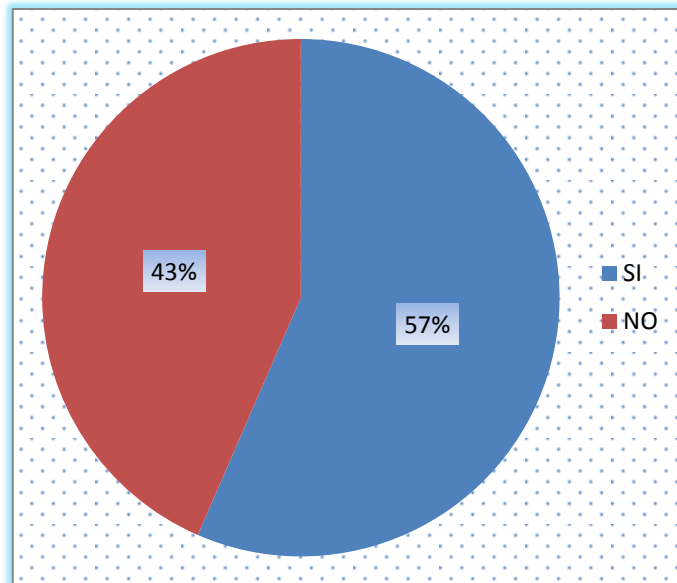
SI	25	54%
NO	21	46%



Análisis: Realizado un análisis de los resultados obtenidos se advierte que el 54% de docentes encuestados manifestaron que los laboratorios, centros de simulación y/o talleres son adecuados y suficientes en relación con el número de estudiantes para garantizar el desarrollo de las actividades académicas planificadas, mientras que el 46% dijeron lo contrario; esto permite determinar que no todos los centros y/o talleres son suficientes y que se debería tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los docentes para mejorar y actualizar el inventario de equipos y mobiliario en función con el número de estudiantes que requieren de estos servicios.

24. ¿Los estudiantes tienen acceso a un sistema de orientación y acompañamiento académico continuo a través de tutorías personalizadas impartidas por usted?

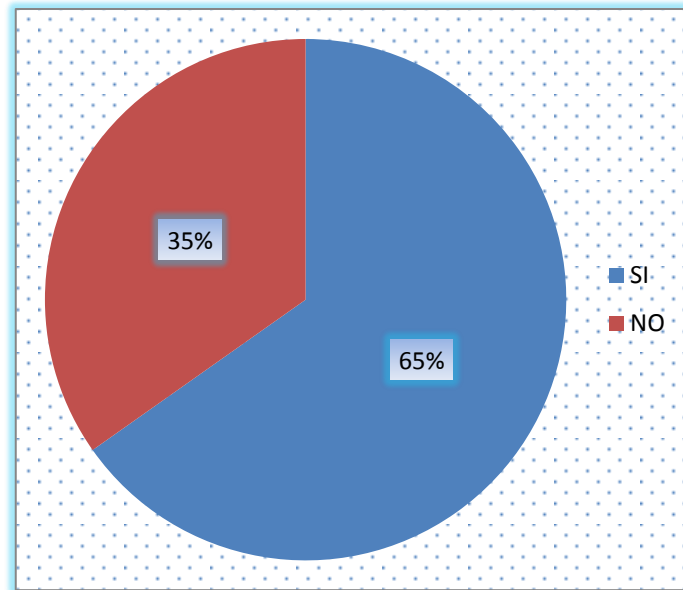
SI	26	57%
NO	20	43%



Análisis: El 57% de docentes encuestados manifestaron que los estudiantes si tienen acceso a un sistema de orientación y acompañamiento académico a través de tutorías personalizadas, mientras que el 43% dijeron lo contrario; esto permite inferir que una leve mayoría de docentes cumplen con la obligación de impartir tutorías a los estudiantes, esto denota el quemi importismo de ciertos docentes por asesorar y colaborar con los estudiantes y paralelamente cumplir con su obligación académica.

25. ¿Usted promueve la participación estudiantil en actividades complementarias que contribuyan a su formación integral?

SI	30	65%
NO	16	35%



Análisis: El 65% de docentes encuestados manifestaron que si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias que contribuyan a su formación integral, mientras que el 35% restante dijeron lo contrario; esto permite concluir que no todos los docentes cumplen con su obligación de promover la participación estudiantil en actividades complementarias que contribuyan a su formación integral, lo que denota la falta de interés y compromiso con el sector estudiantil de la Escuela y la Institución.

3.6 IDEA A DEFENDER

En la medida en que se implemente la planificación estratégica en la Escuela de Contabilidad y Auditoría – ESPOCH los Administrativos podrán mejorar la gestión, y toma de decisiones acertadas que garanticen el cumplimiento de objetivos estratégicos, metas y propósitos establecidos.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - ESPOCH, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Descripción histórica de la ECA

El 24 de agosto de 1978 se anexa la Facultad de Administración de Empresas, para actuar como un centro de estudio superior desde el cual se han capacitado profesionales para que desarrollen sus habilidades y destrezas dentro del ámbito empresarial, público y privado. En los distintos años de vida institucional no se han considerado los planes de los diferentes tiempos como una guía para poder seguir las metodologías dentro de los varios modelos educativos. El 27 de septiembre de 1992 se crean las escuelas de ingeniería de en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad.

4.2.2 Misión

Formar profesionales en Contabilidad y Auditoría con un alto nivel científico, investigativo y humanístico, líderes, creativos, transformadores, capaces de evaluar, proponer e implementar soluciones a la gestión económico-financiera, con valores éticos, para contribuir al desarrollo sustentable del país en el marco del buen vivir.

4.2.3 Visión

Líder en la formación académica, Investigativa e integral de profesionales en Contabilidad y Auditoría, agentes de desarrollo y generadores de cambio en la gestión

del sector público y privado con criterios de calidad, excelencia, pertinencia y reconocimiento social.

4.2.4 Objetivo General

Formar profesionales en Contabilidad y Auditoría con excelencia académica, competentes, con sólidos conocimientos científicos, investigativos, tecnológicos, humanísticos y axiológicos que les permita desempeñarse con eficiencia y eficacia en las empresas del sector público y privado.

4.2.5 Objetivos Específicos

Preparar a los futuros profesionales en la formulación de procesos de información contable y financiera que se constituyan en referente para solucionar los problemas de la realidad empresarial. Desarrollar habilidades y aptitudes para expresar opiniones profesionales en la gestión financiera y administrativa dentro de las instituciones públicas y privadas emitiendo informes sobre la razonabilidad de las operaciones. Emitir y analizar información económica, financiera y tributaria para la toma de decisiones gerenciales adecuadas, en base a normas y leyes vigentes en el país.

4.2.6 Campo ocupacional

El Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, al término de su carrera, podrá desempeñarse como: Auditor Interno y externo de empresas públicas y privadas Auditor tributario, de gestión y de sistemas de Gerente financiero y evaluador financiero Contador público autorizado (CPA) Consultor asesor contable y tributario.

4.2.7 Base legal

Según Ley 6909 del 18 de abril de 1969, expedida por el Congreso Nacional publicada por el registro Oficial N°, 173 del 7 de mayo de 1969, se crea el Instituto Superior Tecnológico de Chimborazo, iniciando sus labores académicas el 2 de mayo de 1972. El cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las Escuelas de Nutrición y

Dietética y de Ingeniería Zootécnica convirtieron en facultades conforme lo estipula la Ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

En 1978 se crea la Facultad de Química y Administración de Empresas. El 15 de agosto de 1984 se crean las Escuelas de Doctorado en Física Matemática que junto a las Escuelas de Doctorado y Tecnología en Química ya existentes entran a constituir la Facultad de Ciencias.

El 27 de septiembre de 1992 se crean las Escuelas de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas; Ingeniería en Sistemas que se integra a la Facultad de Ciencias, Licenciatura en Educación Sanitaria que pasa a ser parte de la Facultad de Nutrición y Dietética, hoy denominada de Salud Pública.

El 31 de julio de 1997, la Facultad de Administración de Empresas crea la Escuela de Tecnología en Marketing y la carrera de Ingeniería en Marketing, mediante resolución No. 317 del H. C. P. Las carreras de Comercio Exterior e Ingeniería Financiera se crean según resolución No. 142 del H.C.P del 28 de marzo del 2000.

4.3 DIAGNÓSTICO DE LA ECA

El diagnóstico situacional de la Escuela de Contabilidad y Auditoría se lo realizó con la finalidad de analizar y comprender la organización de esta unidad académica en dos etapas la interna para identificar valorar y jerarquizar sus Fortalezas y Debilidades y la externa para determinar potenciales oportunidades y amenazas en el tiempo. Como insumos y con la finalidad de robustecer la caracterización de la carrera se realizaron encuestas a docentes y estudiantes para cualificar sus opiniones, percepciones, comentarios y sugerencias respecto a las funciones sustantivas de la Universidad, gestión administrativa, académica y vinculación con la colectividad. A partir de esta información se pudo construir el FODA.

Tabla 10: Fortalezas



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



FORTALEZAS	
1	El perfil profesional actual de la ECA está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico, y tecnológico.
2	La oferta académica de la ECA responde a la demanda en función de las necesidades del mercado ocupacional zona 3 del país.
3	El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave para la formación del profesional.
4	Existe políticas institucionales de prácticas profesionales legalizadas y aprobadas.
5	Los docentes utilizan los recursos bibliográficos para las actividades académicas y de investigación de los estudiantes.
6	Los recursos bibliográficos son adecuados y apoyan a la formación académica profesional de los estudiantes.
7	Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.
8	Los estudiantes tienen acceso al sistema de orientación y acompañamiento académico
9	Los docentes gradualmente si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con Aspectos Científicos, Políticos, Culturales, Deportivos.

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 11: Oportunidades



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



OPORTUNIDADES	
1	Creación de nuevas carreras en función a lo establecido en el normativo de titulación establecido por el CEES.
2	Programa de becas entregadas por el SENESCYT que permiten el mejoramiento de competencias profesionales de las y los docentes universitarios del país con el objetivo de incrementar el nivel académico de las universidades nacionales y escuelas politécnicas.
3	Disminución de la oferta académica por parte de las Universidades que no han sido acreditadas y por la misma razón han cerrado por tiempo indefinido.
4	Docentes Nacionales e Internacionales con alto nivel académico pueden elevar los estándares de calidad para el nuevo profesional de la ECA.
5	Políticas del estado para mejorar la educación, que posibilita la planificación y el financiamiento en proyectos de inversión.
6	Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).
7	Que el rediseño curricular de la escuela de contabilidad integre las perspectivas y planes de desarrollo, visiones y necesidades de los actores y sectores, las nuevas tendencias de la educación superior a nivel latinoamericano y mundial, Los nuevos modelos académicos, las reformas académicas y normativas.
8	Gestionar redes interinstitucionales universitarias, para el mejoramiento de capacidades y competencias, compartiendo talento humano, programas, infraestructura científica y pedagógica y los modelos de gestión.

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 12: Debilidades



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA





DEBILIDADES	
1	Inexistencia de políticas de vinculación con la colectividad.
2	Los programas y proyectos existentes de vinculación con la sociedad no tienen una orientación específica con la carrera.
3	Los docentes no promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos artísticos.
4	No existe un sistema completo de seguimiento e inserción laboral para los nuevos profesionales en la generación de oportunidades de trabajo.
5	Los laboratorios, y talleres no son adecuados y suficientes para el número de estudiantes de la carrera.
6	Si bien existen establecido guías para las prácticas de laboratorio no se evidencia la correspondencia de las actividades prácticas realizadas en los laboratorios.
7	No existe correspondencia entre la metodología que se plantea en el sílabo con la que se muestra en la matriz de seguimiento al sílabo.
8	No existe evidencia de cómo se formuló la misión actual, y si la misma tiene coherencia con la misión institucional.
9	Inexistencia de programas de apoyo y acompañamiento pedagógico durante los primeros años de la formación profesional del docente.
10	Inexistencia de lineamientos y estrategias de evaluación estudiantil.
11	Existe un sistema de planificación de la asignatura que no es adecuadamente monitoreado y observado su cumplimiento.

12	No existe una política de capacitación que promueva la participación especializada de los profesores en eventos de actualización científica afín al área en el que el profesor ejerce las cátedras que dicta
13	No se presenta evidencias física de haber brindado asesoría de trabajos de titulación de fin de carrera a los señores estudiantes.
14	No existe una política que promueva la producción de artículos o trabajos científicos de los profesores investigadores de la carrera, que hayan sido publicados en revistas indexadas.
15	No existe una política que promueva la publicación de libros y resultados de investigaciones elaborados por los profesores investigadores de la carrera.
16	No existe planificación y seguimiento académico curricular de la carrera.
17	Escaso porcentaje de docentes con título PhD para cumplir con las expectativas de calidad solicitadas por el SENESCYT.
18	El proceso de selección, formación, integración del personal académico, no se lo hace con seriedad y rigor académico.
19	Personal académico que en los primeros años de la formación profesional tienen una escasa habilitación y actualización de saberes en los campos relacionados con los nuevos horizontes epistemológicos, las Tics, el aprendizaje, la investigación y las narrativas académicas.
20	Carencia de modelo pedagógico en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.
21	La escasa producción académica-investigativa del personal docente, es debido a su reducida participación en proyectos y programas de investigación.
22	Pese a que los elementos de misión y visión son comunicados a todos quienes conforman la ECA, esta no genera pertinencia ni se entiende cuál sería su aporte individual y que se espera de ellos.

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 13: Amenazas

 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA 	
AMENAZAS	
1	La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.
2	Escaso crecimiento del sector productivo local.
3	Reducción de presupuestos para las carreras de ciencias sociales, entre las que se incluyen contabilidad y auditoría.
4	Que no se aplique consistentemente lo dispuesto en el rediseño curricular de la escuela de contabilidad y auditoría, organización de los aprendizajes, formación académica, investigación y vinculación con la colectividad.
5	Reducción significativa de la demanda estudiantil hacia la escuela de contabilidad y auditoría.
6	Débil existencia de redes de investigación, nacionales e internacionales por campos de estudio interdisciplinar

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Una vez construida la matriz FODA y enlistado los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la Escuela de Contabilidad y Auditoría se utilizarán las herramientas de priorización de Holmes para fortalezas y Oportunidades y la de Ishikawa (causa y efecto) para Debilidades y Amenazas, con la finalidad de jerarquizar las variables de mayor a menor importancia y usando los criterios de Pareto a través de la técnica 80/20 seleccionar los elementos claves para construir el FODA priorizado base fundamental para el direccionamiento estratégico.

Tabla 14: Priorización de Fortalezas



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PRIORIZACIÓN FORTALEZAS



FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%
1.- El perfil profesional actual de la ECA está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico, y tecnológico.	0,5	1	1	0	0	0	0	1	0	3,5	10%
2.- La oferta académica de la ECA responde a la demanda en función de las necesidades del mercado ocupacional zona 3 del país.	0	0,5	1	1	1	0	1	0	1	5,5	16%
3.- El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave para la formación del profesional.	0	1	0,5	0	0	0	0	0	1	2,5	7%
4- Existe políticas institucionales de prácticas profesionales legalizadas y aprobadas.	1	1	1	0,5	0	0	0	0	1	4,5	13%
5.- Los docentes utilizan los recursos bibliográficos para las actividades académicas y de investigación de los estudiantes.	0	1	0	0	0,5	0	0	0	1	2,5	7%
6.- Los recursos bibliográficos son adecuados y apoyan a la formación académica profesional de los estudiantes.	0	0	1	0	1	0,5	0	0	0	2,5	7%

7.-Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.	0	0	0	1	1	1	0,5	1	1	5,5	16%
8.- Los estudiantes tienen acceso al sistema de orientación y acompañamiento académico	0	0	1	0	0	0	0	0,5	1	2,5	7%
9.- Los docentes gradualmente si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con Aspectos Científicos, Políticos, Culturales, Deportivos.	1	1	1	0	0	0	0	1	0,5	4,5	13%
										33,5	1,00

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 15: Fortalezas Priorizadas

FORTALEZAS PRIORIZADAS	%
1.- La oferta académica de la ECA responde a la demanda en función de las necesidades del mercado ocupacional zona 3 del país.	16%
2.-Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.	16%
3- Existe políticas institucionales de prácticas profesionales legalizadas y aprobadas.	13%
4.- Los docentes gradualmente si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con Aspectos Científicos, Políticos, Culturales, Deportivos.	13%
5.- El perfil profesional actual de la ECA está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico, y tecnológico.	10%
6.- El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave para la formación del profesional.	7%
7.-Los recursos bibliográficos son adecuados y apoyan a la formación académica profesional de los estudiantes.	7%

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 16: Priorización de Oportunidades



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES



OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	%
1.- Creación de nuevas carreras en función a lo establecido en el normativo de titulación establecido por el CEES.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	2%
2.- Programa de becas entregadas por el SENESCYT que permiten el mejoramiento de competencias profesionales de las y los docentes universitarios del país con el objetivo de incrementar el nivel académico de las universidades nacionales y escuelas politécnicas.	1	0,5	1	1	0	0	0	0	3,5	11%
3.- Disminución de la oferta académica por parte de las Universidades que no han sido acreditadas y por la misma razón han cerrado por tiempo indefinido.	1	0	0,5	0	0	0	0	0	1,5	5%
4.- Docentes Nacionales e Internacionales con alto nivel académico pueden elevar los estándares de calidad para el nuevo profesional de la ECA.	1	0	1	0,5	0	1	0	0	3,5	11%
5.- Políticas del estado para mejorar la educación, que posibilita la planificación y el financiamiento en proyectos de inversión.	1	1	1	1	0,5	0	0	0	4,5	14%

6.- Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).	1	1	1	0	1	0,5	0	0	4,5	14%
7.- Que el rediseño curricular de la escuela de contabilidad integre las perspectivas y planes de desarrollo, visiones y necesidades de los actores y sectores, las nuevas tendencias de la educación superior a nivel latinoamericano y mundial, los nuevos modelos académicos, las reformas académicas y normativas.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	7,5	23%
8.- Gestionar redes interinstitucionales universitarias, para el mejoramiento de capacidades y competencias, compartiendo talento humano, programas, infraestructura científica y pedagógica y los modelos de gestión.	1	1	1	1	1	1	0	0,5	6,5	20%
									32	100%

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 17: Oportunidades priorizadas

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS	%
1.-Que el rediseño curricular de la escuela de contabilidad integre las perspectivas y planes de desarrollo, visiones y necesidades de los actores y sectores, las nuevas tendencias de la educación superior a nivel latinoamericano y mundial, los nuevos modelos académicos, las reformas académicas y normativas.	23%
2.-Gestionar redes interinstitucionales universitarias, para el mejoramiento de capacidades y competencias, compartiendo talento humano, programas, infraestructura científica y pedagógica y los modelos de gestión.	20%
3.-Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).	14%
4.- Políticas del estado para mejorar la educación, que posibilite la planificación y el financiamiento en proyectos de inversión.	14%
5.-Programa de becas entregadas por el SENESCYT que permiten el mejoramiento de competencias profesionales de las y los docentes universitarios del país con el objetivo de incrementar el nivel académico de las universidades nacionales y escuelas politécnicas.	11%
6.- Docentes Nacionales e Internacionales con alto nivel académico pueden elevar los estándares de calidad para el nuevo profesional de la ECA.	11%
7.- Disminución de la oferta académica por parte de las Universidades que no han sido acreditadas y por la misma razón han cerrado por tiempo indefinido.	5%

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 18: Priorización de Debilidades

 ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA 		PRIORIZACIÓN DEBILIDADES																						CAUSAS	EFECTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
1.- Inexistencia de políticas de vinculación con la colectividad.	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	20	
2.- Los programas y proyectos existentes de vinculación con la sociedad no tienen una orientación específica con la carrera.	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	17	
3.- Los docentes no promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos artísticos.	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	16	
4.-No existe un sistema completo de seguimiento e inserción laboral para los nuevos profesionales en la generación de oportunidades de trabajo.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	21	
5.- Los laboratorios, y talleres no son adecuados y suficientes para el número de estudiantes de la carrera.	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	17	5	

13.- No se presenta evidencias física de haber brindado asesoría de trabajos de titulación de fin de carrera a los señores estudiantes.	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	8	14
14.- No existe una política que promueva la producción de artículos o trabajos científicos de los profesores investigadores de la carrera, que hayan sido publicados en revistas indexadas.	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	9	13
15.-No existe una política que promueva la publicación de libros y resultados de investigaciones elaborados por los profesores investigadores de la carrera.	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8	14
16.- No existe planificación y seguimiento académico curricular de la carrera.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	14	8
17.- Escaso porcentaje de docentes con título PhD para cumplir con las expectativas de calidad solicitadas por el SENESCYT.	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	16	6	
18.-El proceso de selección, formación, integración del personal académico, no se lo hace con seriedad y rigor académico.	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	17	5	

19.- Personal académico que en los primeros años de la formación profesional tienen una escasa habilitación y actualización de saberes en los campos relacionados con los nuevos horizontes epistemológicos, las Tics, el aprendizaje, la investigación y las narrativas académicas.	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	11	11
20.- Carencia de modelo pedagógico en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	14	8
21.-La escasa producción académica-investigativa del personal docente, es debido a su reducida participación en proyectos y programas de investigación.	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	9	13
22.- Pese a que los elementos de misión y visión son comunicados a todos quienes conforman la ECA, esta no genera pertinencia ni se entiende cuál sería su aporte individual y que se espera de ellos.	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	16	6	

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 19: Debilidades Priorizadas

DEBILIDADES PRIORIZADAS	PUNT CAUSA
1.- No existe evidencia de cómo se formuló la misión actual, y si la misma tiene coherencia con la misión institucional.	21
2.- Los laboratorios, y talleres no son adecuados y suficientes para el número de estudiantes de la carrera.	17
3.-El proceso de selección, formación, integración del personal académico, no se lo hace con seriedad y rigor académico.	17
4.- Pese a que los elementos de misión y visión son comunicados a todos quienes conforman la ECA, esta no genera pertinencia ni se entiende cuál sería su aporte individual y que se espera de ellos.	16
5.- Escaso porcentaje de docentes con título PhD para cumplir con las expectativas de calidad solicitadas por el SENESCYT.	16
6.- No existe planificación y seguimiento académico curricular de la carrera.	14
7.- Carencia de modelo pedagógico en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.	14

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 20: Priorización de amenazas



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PRIORIZACIÓN AMENAZAS



AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	CAUSA	EFEECTO
1.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.	0	0	0	1	0	0	1	5
2.- Escaso crecimiento del sector productivo local.	1	0	1	1	1	0	4	2
3.- Reducción de presupuestos para las carreras de ciencias sociales, entre las que se incluyen contabilidad y auditoría.	1	0	0	0	0	1	2	4
4.- Que no se aplique consistentemente lo dispuesto en el rediseño curricular de la escuela de contabilidad y auditoría, organización de los aprendizajes, formación académica, investigación y vinculación con la colectividad.	0	0	1	0	1	1	3	3
5.- Reducción significativa de la demanda estudiantil hacia la escuela de contabilidad y auditoría.	1	0	1	0	0	1	3	3
6.- Débil existencia de redes de investigación, nacionales e internacionales por campos de estudio interdisciplinar	1	0	1	1	0	0	3	3

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 21: Amenazas priorizadas

AMENAZAS PRIORIZADAS	PUNT CAUSA
1.- Escaso crecimiento del sector productivo local.	4
2.- Que no se aplique consistentemente lo dispuesto en el rediseño curricular de la escuela de contabilidad y auditoría, organización de los aprendizajes, formación académica, investigación y vinculación con la colectividad.	3
3.-Débil existencia de redes de investigación, nacionales e internacionales por campos de estudio interdisciplinar.	3
4.-Reducción significativa de la demanda estudiantil hacia la escuela de contabilidad y auditoría.	3
5.- Reducción de presupuestos para las carreras de ciencias sociales, entre las que se incluyen contabilidad y auditoría.	2
6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.	1

Fuente: Sistema Saeva

Elaborado por: Margoth Cartagena

4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con la información obtenida en el FODA priorizado el siguiente paso dentro del enfoque sistémico de la planificación estratégica es la realización del direccionamiento estratégico conocido como filosofía organizacional, que tiene dos etapas claramente identificadas la primera la realización de misión, visión y políticas de calidad y la segunda la construcción de objetivos organizacionales ajustados al tablero de mando integral o Balanced Score Card BSC, que garantizará el cumplimiento de esa filosofía organizacional planteada, esta etapa se lo puede visualizar con la construcción del mapa estratégico.

Tabla 22: Misión



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Direccionamiento Estratégico



MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Razón social	"ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA"	Formar profesionales en Contabilidad y Auditoría con un alto nivel científico, investigativo y humanístico, líderes, creativos, transformadores, capaces de evaluar, proponer e implementar soluciones a la gestión económico-financiera, con valores éticos, para contribuir al desarrollo sustentable del país en el marco del buen vivir
Tipo de persona jurídica	JURÍDICA	
Razón de ser o giro del negocio	FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	
Cliente - usuarios	Ciudadanía	
Productos / Servicios	Formar profesionales en Contabilidad y Auditoría con un alto nivel científico, investigativo y humanístico, líderes, creativos, transformadores, capaces de evaluar, proponer e implementar soluciones a la gestión económico-financiera, con valores éticos, para contribuir al desarrollo sustentable del país en el marco del buen vivir	
Valores o Filosofía	Respeto, Responsabilidad, Puntualidad, Perseverancia.	
Ventaja competitiva	Capacidad de lograr el éxito, es decir lograr el reconocimiento y la acreditación.	

Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, 2000

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 23: Visión

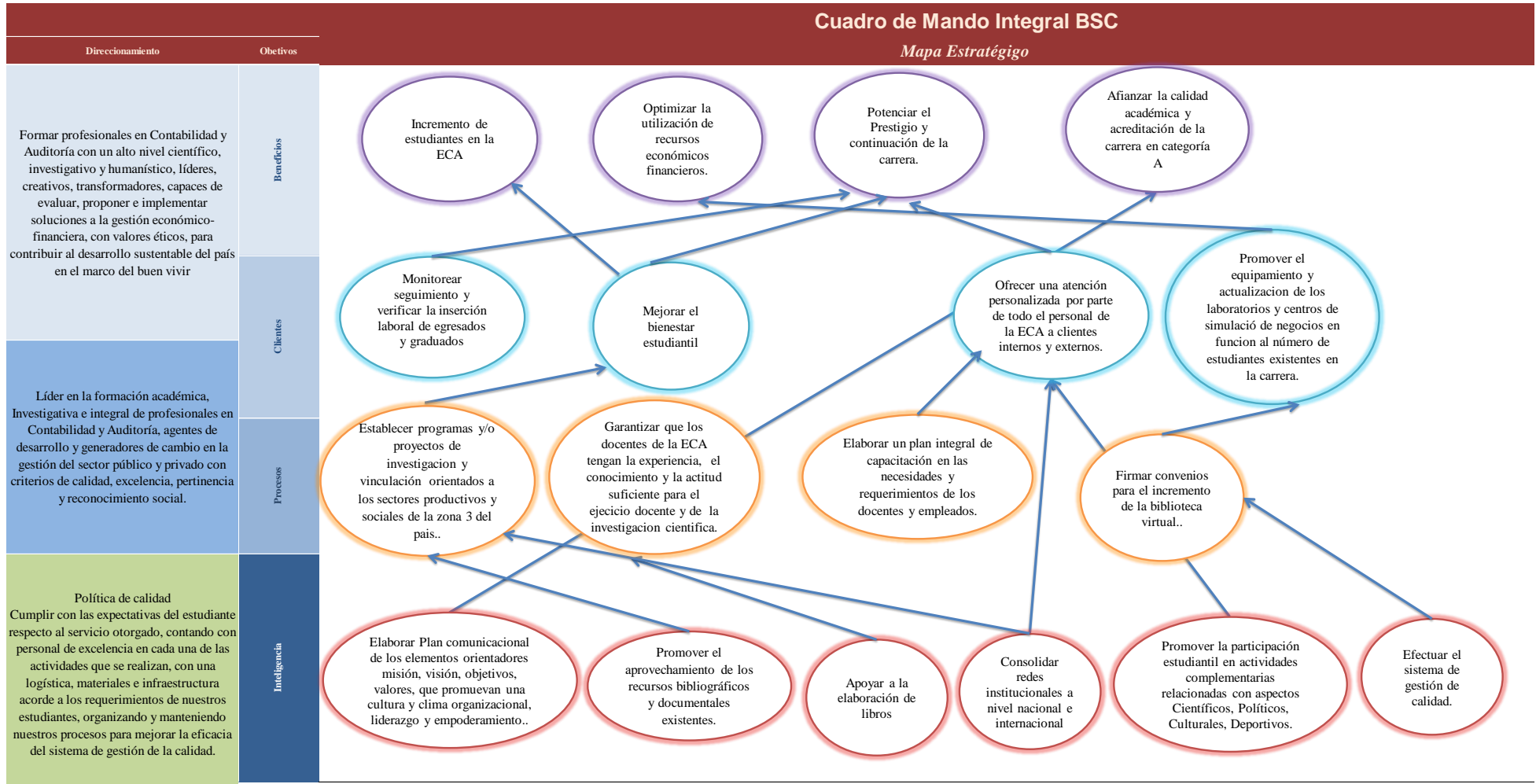
VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
¿Qué es lo que queremos ser o crear?	Líder en la formación académica, Investigativa e integral de profesionales en Contabilidad y Auditoría, agentes de desarrollo y generadores de cambio en la gestión del sector público y privado con criterios de calidad, excelencia, pertinencia y reconocimiento social.	Líder en la formación académica, Investigativa e integral de profesionales en Contabilidad y Auditoría, agentes de desarrollo y generadores de cambio en la gestión del sector público y privado con criterios de calidad, excelencia, pertinencia y reconocimiento social.
Horizonte de tiempo	2022	
Ámbito de acción	a nivel nacional e internacional	
Principios organizacionales	calidad, pertinencia y reconocimiento social.	
Valores y filosofía	Responsabilidad social	
Ventaja competitiva	Capacidad de lograr el éxito, es decir lograr el reconocimiento y la acreditación.	

Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative,2000

Elaborado por: Margoth Cartagena



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, 2000

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 24: Objetivos e Indicadores



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES		
	OBJETIVOS	INDICADOR
BENEFICIOS	Incremento de estudiantes en la ECA	Incremento de estudiantes: ingreso de estudiantes actuales - ingreso de estudiantes del semestre anterior
	Optimizar la utilización de recursos económicos financieros	Utilización de recursos: Recursos utilizados y aprovechados en mejoramiento de la carrera/ recursos entregados
	Potenciar el Prestigio y continuación de la carrera.	Nivel de prestigio: estudiantes satisfechos respecto a la formación profesional/ Total número de estudiantes
		Nivel de prestigio: personal directivo y ejecutivo que califica favorablemente el prestigio de la carrera/ Número total de empresarios de la zona 3
	Afianzar la calidad académica y acreditación de la carrera en categoría A	Acreditación : Acreditación de la carrera/Acreditación de la carrera en categoría A
CLIENTES	Monitorear seguimiento y monitoreo de la inserción laboral de graduados	Seguimiento Egresados: Número de estudiantes ejerciendo su profesión /Número de estudiantes graduados
		Seguimiento Egresados: Número de estudiantes ejerciendo su profesión de acuerdo al perfil de la carrera/Número de estudiantes graduados
		Encuentro a graduados: Número de encuentros/ Total de encuentros previstos
		Encuentro a graduados: Total de observaciones de mejoramiento aplicadas/Número de observaciones de mejoramiento académico
	Mejorar el bienestar estudiantil	bienestar estudiantil: Fortalecimiento, inducción y sistema de acompañamiento entregado al estudiante/Fortalecimiento, inducción y sistema de acompañamiento entregado al estudiante esperado
	Ofrecer una atención personalizada por parte de todo el personal de la ECA a clientes internos y externos.	Nivel de satisfacción del cliente: (total de estudiantes satisfechos. / número total de estudiantes) * 100%
	Promover el equipamiento y actualización de los laboratorios y centros de simulación de negocios en función al número de estudiantes existentes en la carrera.	Equipamiento laboratorios: Número de equipos existentes/ Total número de estudiantes

PROCESOS INTERNOS	Establecer programas y/o proyectos de investigación y vinculación orientados a los sectores productivos y sociales de la zona 3 del país.	Programas y/o proyectos de la ECA: Docentes que elaboran proyecto / Total de docentes que laboran en la ECA
		Proyectos de vinculación ECA: Número de estudiantes insertados en proyectos de vinculación / Total de estudiantes de la ECA
	Garantizar que los docentes de la ECA tengan la experiencia, el conocimiento y la actitud suficiente para el ejercicio docente y de la investigación científica.	Experiencia: Nivel de experiencia adquirida / Nivel de experiencia necesitada
		Conocimiento: Artículos científicos publicados / Artículos científicos realizados
	Elaborar un plan integral de capacitación en las necesidades y requerimientos de los docentes y empleados.	Capacitación: Número de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones establecidas
INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE	Elaborar Plan comunicacional de los elementos orientadores misión, visión, objetivos, valores, que promuevan una cultura y clima organizacional, liderazgo y empoderamiento.	Comunicación interna: Número de medios utilizados para la comunicación interna de elementos orientadores actual / Número de medios utilizados para la comunicación interna de elementos orientadores anterior
	Apoyar a la elaboración de libros	Elaboración de libros: libros elaborados / libros proyectados para su elaboración
	Consolidar redes institucionales a nivel nacional e internacional	Redes institucionales: redes institucionales creadas / redes institucionales proyectadas
	Promover el aprovechamiento de los recursos bibliográficos y documentales existentes.	Nivel de utilización de recursos bibliográficos: Número de libros utilizados por docentes y estudiantes / Total número de libros existentes
	Promover la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos Científicos, Políticos, Culturales, Deportivos.	Nivel de participación estudiantil: Número de estudiantes que participan en actividades complementarias / total número de estudiantes

Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, 2000

Elaborado por: Margoth Cartagena

4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En base a la formulación del direccionamiento estratégico y al cuadro de mando integral corresponde la formulación estratégica que cierra este macro proceso denominado planificación estratégica. La formulación de las estrategias se lo hará mediante la metodología de cruce de variables correspondiente al análisis estratégico para la construcción de cuatro grupos grandes de estrategias FO u ofensivas FA reactiva la do adaptativas y fa defensivas. Atraves de la interacción de variables mediante la construcción de matrices de doble entrada se va relación entre variables basado en un criterio analítico.

Tabla 25: Matriz FO



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

FO (maxi maxi ofensivas) Identificar nuestras capacidades y relacionarlas con las oportunidades del presente o futuras que se presentan en el medio externo.	1.-Que el rediseño curricular de la escuela de contabilidad integre las perspectivas y planes de desarrollo, visiones y necesidades de los actores y sectores, las nuevas tendencias de la educación superior a nivel latinoamericano y mundial, los nuevos modelos académicos, las reformas académicas y normativas.	2.-Gestionar redes interinstitucionales universitarias, para el mejoramiento de capacidades y competencias, compartiendo talento humano, programas, infraestructura científica y pedagógica y los modelos de gestión.	3.-Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).
1.- La oferta académica de la ECA responde a la demanda en función de las necesidades del mercado ocupacional zona 3 del país.	3	3	4
2.-Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.	8	8	7
3- Existe políticas institucionales de prácticas profesionales legalizadas y aprobadas.	1	1	10
4.- Los docentes gradualmente si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con Aspectos Científicos, Políticos, Culturales, Deportivos.	1	8	0
5.- El perfil profesional actual de la ECA está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico, y tecnológico.	8	8	10
6.- El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave para la formación del profesional.	8	8	8
7.-Los recursos bibliográficos son adecuados y apoyan a la formación académica profesional de los estudiantes.	1	2	2



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



4.- Políticas del estado para mejorar la educación, que posibilita la planificación y el financiamiento en proyectos de inversión.	5.-Programa de becas entregadas por el SENESCYT que permiten el mejoramiento de competencias profesionales de las y los docentes universitarios del país con el objetivo de incrementar el nivel académico de las universidades nacionales y escuelas politécnicas.	6.- Docentes Nacionales e Internacionales con alto nivel académico pueden elevar los estándares de calidad para el nuevo profesional de la ECA.	7.- Disminución de la oferta académica por parte de las Universidades que no han sido acreditadas y por la misma razón han cerrado por tiempo indefinido.
5	3	2	1
5	2	2	10
1	1	1	1
1	1	1	1
8	3	2	8
6	2	2	8
2	1	1	5

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002
Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 26: Estrategias FO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA	
2.-Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.	7.- Disminución de la oferta académica por parte de las Universidades que no han sido acreditadas y por la misma razón han cerrado por tiempo indefinido.	E1	Difundir la oferta académica a través de medios electrónicos, sitios web, medios de comunicación escrita y hablada de la ciudad y región central del país.
3- Existe políticas institucionales de prácticas profesionales legalizadas y aprobadas.	3.-Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).	E2	Gestionar la vinculación con la colectividad a través de proyectos de investigación, vinculación con la colectividad y prácticas profesionales.
5.- El perfil profesional actual de la ECA está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico, y tecnológico.	3.-Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).	E3	Monitorear que el perfil profesional de la ECA se ajuste a las necesidades de la sociedad, para posibilitar la transformación de las matrices de organización de conocimiento, investigación y gestión del conocimiento por medio de la vinculación con la colectividad.

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 27: Matriz DO



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



<p>DO (Mini-Maxi adaptativas). Se identifica el entorno externo, una oportunidad presente o futura que nos ayude a atenuar una debilidad interna. Aquí minimizamos nuestra debilidad mediante la maximización de la oportunidad.</p>	<p>1.-Que el rediseño curricular de la escuela de contabilidad integre las perspectivas y planes de desarrollo, visiones y necesidades de los actores y sectores, las nuevas tendencias de la educación superior a nivel latinoamericano y mundial, los nuevos modelos académicos, las reformas académicas y normativas.</p>	<p>2.-Gestionar redes interinstitucionales universitarias, para el mejoramiento de capacidades y competencias, compartiendo talento humano, programas, infraestructura científica y pedagógica y los modelos de gestión.</p>	<p>3.-Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).</p>
<p>1.- No existe evidencia de cómo se formuló la misión actual, y si la misma tiene coherencia con la misión institucional.</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>2</p>
<p>2.- Los laboratorios, y talleres no son adecuados y suficientes para el número de estudiantes de la carrera.</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>1</p>
<p>3.-El proceso de selección, formación, integración del personal académico, no se lo hace con seriedad y rigor académico.</p>	<p>1</p>	<p>10</p>	<p>10</p>
<p>4.- Pese a que los elementos de misión y visión son comunicados a todos quienes conforman la ECA, esta no genera pertinencia ni se entiende cuál sería su aporte individual y que se espera de ellos.</p>	<p>1</p>	<p>8</p>	<p>1</p>
<p>5.- Escaso porcentaje de docentes con título PhD para cumplir con las expectativas de calidad solicitadas por el SENESCYT.</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>10</p>
<p>6.- No existe planificación y seguimiento académico curricular de la carrera.</p>	<p>10</p>	<p>1</p>	<p>8</p>
<p>7.- Carencia de modelo pedagógico en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>3</p>



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.- Políticas del estado para mejorar la educación, que posibilita la planificación y el financiamiento en proyectos de inversión.	5.- Programa de becas entregadas por el SENESCYT que permiten el mejoramiento de competencias profesionales de las y los docentes universitarios del país con el objetivo de incrementar el nivel académico de las universidades nacionales y escuelas politécnicas.	6.- Docentes Nacionales e Internacionales con alto nivel académico pueden elevar los estándares de calidad para el nuevo profesional de la ECA.	7.- Disminución de la oferta académica por parte de las Universidades que no han sido acreditadas y por la misma razón han cerrado por tiempo indefinido.
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	7	5
6	5	3	2
1	8	1	1
7	5	4	8
4	2	3	3

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 28: Estrategias DO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA	
<p>3.-El proceso de selección, formación, integración del personal académico, no se lo hace con seriedad y rigor académico.</p>	<p>2.-Gestionar redes interinstitucionales universitarias, para el mejoramiento de capacidades y competencias, compartiendo talento humano, programas, infraestructura científica y pedagógica y los modelos de gestión.</p>	<p>E4</p>	<p>Construir base de datos de docentes ocasionales a través de concursos públicos de selección y reclutamiento con énfasis en capacidades y competencias docentes y de investigación.</p>
		<p>E5</p>	<p>Firmar convenios entre universidades de la zona 3 para la construcción y fomento de redes interinstitucionales que permitan el intercambio de programas e infraestructura científica y pedagógica.</p>
<p>5.- Escaso porcentaje de docentes con título PhD para cumplir con las expectativas de calidad solicitadas por el SENESCYT.</p>	<p>3.- Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).</p>	<p>E6</p>	<p>Promover la contratación de docentes con título PHD para fortalecer la producción científica e investigativa, la vinculación con la colectividad y apoyen al desarrollo de la ECA, y a la generación de conocimiento más sólido.</p>
		<p>E7</p>	<p>Fortalecer y mejorar las capacidades de los docentes titulares, a través de planes integrales de capacitación e intercambio académico a nivel nacional e internacional.</p>

<p>6.- No existe planificación y seguimiento académico curricular de la carrera.</p>	<p>1.-Que el rediseño curricular de la escuela de contabilidad integre las perspectivas y planes de desarrollo, visiones y necesidades de los actores y sectores, las nuevas tendencias de la educación superior a nivel latinoamericano y mundial, los nuevos modelos académicos, las reformas académicas y normativas.</p>	<p>E8</p>	<p>Promover la implementación eficientemente el rediseño curricular de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, para su aplicación y puesta en marcha.</p>
<p>3.-El proceso de selección, formación, integración del personal académico, no se lo hace con seriedad y rigor académico.</p>	<p>3.-Transformar las matrices de organización del conocimiento, organización académica y organización de los aprendizajes integrando e interrelacionando formación, investigación y gestión del conocimiento (vinculación con la colectividad).</p>	<p>E9</p>	<p>Optimizar los recursos económicos financieros de gestión administrativa, docencia, vinculación e investigación con planes operativos anuales.</p>

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 29: Matriz FA



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



<p>FA (Maxi-mini Reactivas), hay que identificar capacidades que nos permitan contrarrestar una amenaza externa presente o futura Hay que maximizar la capacidad que nos permita minimizar una amenaza.</p>	<p>1.- Escaso crecimiento del sector productivo local.</p>	<p>2.- Que no se aplique consistentemente lo dispuesto en el rediseño curricular de la escuela de contabilidad y auditoría, organización de los aprendizajes, formación académica, investigación y vinculación con la colectividad.</p>
<p>2.-Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.</p>	<p>1</p>	<p>5</p>
<p>2.-Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.</p>	<p>1</p>	<p>5</p>
<p>3- Existe políticas institucionales de prácticas profesionales legalizadas y aprobadas.</p>	<p>1</p>	<p>8</p>
<p>4.- Los docentes gradualmente si promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con Aspectos Científicos, Políticos, Culturales, Deportivos.</p>	<p>1</p>	<p>8</p>
<p>5.- El perfil profesional actual de la ECA está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico, y tecnológico.</p>	<p>1</p>	<p>1</p>
<p>6.- El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave para la formación del profesional.</p>	<p>1</p>	<p>6</p>
<p>7.-Los recursos bibliográficos son adecuados y apoyan a la formación académica profesional de los estudiantes.</p>	<p>1</p>	<p>1</p>



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



3.-Débil existencia de redes de investigación, nacionales e internacionales por campos de estudio interdisciplinar.	4.-Reducción significativa de la demanda estudiantil hacia la escuela de contabilidad y auditoría.	5.- Reducción de presupuestos para las carreras de ciencias sociales, entre las que se incluyen contabilidad y auditoría.	6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.
1	1	1	8
1	8	1	10
1	10	1	8
1	1	1	8
8	8	8	8
1	8	2	8
10	4	1	10

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998
Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 30: Estrategias FA

FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATÉGIA	
<p>2.-Existe la evaluación a docentes a la dedicación de la distribución horaria que dan: clases, tutorías, investigación, inducción, seguimiento de prácticas pre - profesionales y reporte de asistencia.</p>	<p>6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.</p>	E10	<p>Implementar el Sistema de Gestión y aseguramiento de la calidad y los correspondientes planes de mejora.</p>
<p>3- Existe políticas institucionales de prácticas profesionales legalizadas y aprobadas.</p>	<p>4.-Reducción significativa de la demanda estudiantil hacia la escuela de contabilidad y auditoría.</p>	E11	<p>Mejorar el bienestar estudiantil, los espacios y ambientes de aprendizaje, acorde a las necesidades de los estudiantes.</p>
		E12	<p>Promover el compromiso, liderazgo y motivación, tendiente al mejoramiento del clima y ambiente organizacional.</p>
<p>7.-Los recursos bibliográficos son adecuados y apoyan a la formación académica profesional de los estudiantes.</p>	<p>3.-Débil existencia de redes de investigación, nacionales e internacionales por campos de estudio interdisciplinar.</p>	E13	<p>Diseñar y ejecutar el plan de investigación para potenciar la producción científica a nivel de redes nacionales e internacionales</p>
<p>7.-Los recursos bibliográficos son adecuados y apoyan a la formación académica profesional de los estudiantes.</p>	<p>6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.</p>	E14	<p>Promover la producción bibliográfica de libros calificados por pares externos.</p>

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 31: Matriz DA



**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**



DA (mini-mini defensivas) , tiene que desarrollar estrategias de supervivencia para minimizar sus amenazas.	1.- Escaso crecimiento del sector productivo local.	2.- Que no se aplique consistentemente lo dispuesto en el rediseño curricular de la escuela de contabilidad y auditoría, organización de los aprendizajes, formación académica, investigación y vinculación con la colectividad.
1.- No existe evidencia de cómo se formuló la misión actual, y si la misma tiene coherencia con la misión institucional.	10	10
2.- Los laboratorios, y talleres no son adecuados y suficientes para el número de estudiantes de la carrera.	1	10
3.-El proceso de selección, formación, integración del personal académico, no se lo hace con seriedad y rigor académico.	1	8
4.- Pese a que los elementos de misión y visión son comunicados a todos quienes conforman la ECA, esta no genera pertinencia ni se entiende cuál sería su aporte individual y que se espera de ellos.	1	8
5.- Escaso porcentaje de docentes con título PhD para cumplir con las expectativas de calidad solicitadas por el SENESCYT.	1	10
6.- No existe planificación y seguimiento académico curricular de la carrera.	1	10
7.- Carencia de modelo pedagógico en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.	1	10



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



3.-Débil existencia de redes de investigación, nacionales e internacionales por campos de estudio interdisciplinar.	4.-Reducción significativa de la demanda estudiantil hacia la escuela de contabilidad y auditoría.	5.- Reducción de presupuestos para las carreras de ciencias sociales, entre las que se incluyen contabilidad y auditoría.	6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.
2	10	1	1
1	5	1	10
8	10	2	10
1	5	1	10
10	5	4	10
3	10	2	8
5	8	3	8

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998
Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 32: Estrategias DA

DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIA	
1.- No existe evidencia de cómo se formuló la misión actual, y si la misma tiene coherencia con la misión institucional.	1.- Escaso crecimiento del sector productivo local.	E15	Impulsar la investigación formativa y generativa para responder a las necesidades prioritarias de la zona 3, orientada al mejorar la calidad de vida, elevar la productividad y competitividad mediante la transferencia tecnológica y apoyo a la innovación.
2.- Los laboratorios, y talleres no son adecuados y suficientes para el número de estudiantes de la carrera.	6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.	E16	Adecuar los espacios de laboratorios y talleres de la ECA de acuerdo al número de estudiantes.
4.- Pese a que los elementos de misión y visión son comunicados a todos quienes conforman la ECA, esta no genera pertinencia ni se entiende cuál sería su aporte individual y que se espera de ellos.	6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.	E17	Crear un plan de la comunicación eficiente y eficaz de los elementos orientadores misión, visión, objetivos, valores, que promuevan una cultura y clima organizacional, liderazgo y empoderamiento.
5.- Escaso porcentaje de docentes con título PhD para cumplir con las expectativas de calidad solicitadas por el SENESCYT.	6.- La no acreditación de carrera de Contabilidad y Auditoría.	E18	Contratar docentes con título PHD que apoyen al desarrollo de la ECA, a la generación de conocimiento más sólido, generación de grupos de investigación.

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998

Elaborado por: Margoth Cartagena

El presente cuadro de objetivos y estrategias recoge las acciones estratégicas que han sido formuladas y que necesariamente han sido correlacionadas con los objetivos planteados en el mapa estratégico esto con la finalidad de visualizar de manera integral la relación entre objetivos y estrategias, que garantizarían el cumplimiento de la filosofía corporativa.

Tabla 33: Matriz de objetivos y Estrategias



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS



		OBJETIVOS		ESTRATEGIAS
Beneficios	O1:	Incrementar el número de estudiantes en la ECA	E1:	Difundir la oferta académica a través de medios electrónicos, sitios web, medios de comunicación escrita y hablada de la ciudad y región central del país.
	O2:	Potenciar la utilización de recursos económicos financieros	E2:	Optimizar los recursos económicos financieros de gestión administrativa, docencia, vinculación e investigación con planes operativos anuales.
	O3:	Potenciar el Prestigio y continuación de la carrera.	E3:	Monitorear que el perfil profesional de la ECA se ajuste a las necesidades de la sociedad, para posibilitar la transformación de las matrices de organización de conocimiento, investigación y gestión del conocimiento por medio de la vinculación con la colectividad.
	O4:	Afianzar la calidad académica y acreditación de la carrera en categoría A	E4:	Promover la contratación de docentes con título PHD para fortalecer la producción científica e investigativa, la vinculación con la colectividad y apoyen al desarrollo de la ECA, y a la generación de conocimiento más sólido.
Clientes	O5:	Monitorear el seguimiento y verificar la inserción laboral de egresados y graduados	E5:	Promover la creación de políticas para el seguimiento y la inserción laboral de egresados y graduados
	O7:	Ofrecer una atención personalizada por parte de todo el personal de la ECA a clientes internos y externos.	E7:	Fomentar la buena atención del estudiante y sociedad en común
	O8:	Mejorar el bienestar estudiantil	E8:	Mejorar el bienestar estudiantil, los espacios y ambientes de aprendizaje, acorde a las necesidades de los estudiantes.
	O9:	Promover el equipamiento y actualización de los laboratorios y centros de simulación de negocios en función al número de estudiantes existentes en la carrera.	E9:	Adecuar los espacios de laboratorios y talleres de la ECA de acuerdo al número de estudiantes.

PROCESOS	O10:	Establecer programas y/o proyectos de investigación y vinculación orientados a los sectores productivos y sociales de la zona 3 del país.	E10:	Gestionar la vinculación con la colectividad a través de proyectos de investigación, vinculación con la colectividad y prácticas profesionales.
		Garantizar que los docentes de la ECA tengan la experiencia, el conocimiento y la actitud suficiente para el ejercicio docente y de la investigación científica.	E11:	Diseñar y ejecutar el plan de investigación para potenciar la producción científica a nivel de redes nacionales e internacionales
	O11:	Elaborar un plan integral de capacitación en las necesidades y requerimientos de los docentes y empleados.	E12	Construir base de datos de docentes ocasionales a través de concursos públicos de selección y reclutamiento con énfasis en capacidades y competencias docentes y de investigación.
	O12:	Determinar la ejecución de procesos de capacitación con base en las necesidades y requerimientos del sector docente.	E13	Fortalecer y mejorar las capacidades de los docentes titulares, a través de planes integrales de capacitación e intercambio académico a nivel nacional e internacional.
	O13:	Firmar convenios para el incremento de la biblioteca virtual.	E14	Gestionar la firma de convenios con varias instituciones.
Inteligencia	O14:	Promover la comunicacional de los elementos orientadores misión, visión, objetivos, valores.	E15:	Crear un plan de la comunicación eficiente y eficaz de los elementos orientadores misión, visión, objetivos, valores, que promuevan una cultura y clima organizacional, liderazgo y empoderamiento.
	O15:	Promover el aprovechamiento de los recursos bibliográficos y documentales existentes.	E16:	Promover el compromiso, liderazgo y motivación, tendiente al mejoramiento del clima y ambiente organizacional.
	O16:	Promover la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con aspectos Científicos, Políticos, Culturales, Deportivos.	E17:	Promover la implementación eficientemente el rediseño curricular de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, para su aplicación y puesta en marcha.
	O17	Apoyar a la elaboración de libros	E18:	Promover la producción bibliográfica de libros calificados por pares externos.
	O18:	Consolidar redes institucionales a nivel nacional e internacional	E19:	Firmar convenios entre universidades de la zona 3 para la construcción y fomento de redes interinstitucionales que permitan el intercambio de programas e infraestructura científica y pedagógica.
	O18:	Efectuar el sistema de gestión de calidad	E20	Implementar el Sistema de Gestión y aseguramiento de la calidad y los correspondientes planes de mejora.

Fuente: Balance Score Card

Elaborado por: Margoth Cartagena

Una vez establecida la matriz de objetivos y estrategias, como parte de la metodología d intervención se instrumentó la matriz de priorización estratégica de impacto, esta herramienta consiste en organizar las estrategias desde la más importante a la menos importante y establecer la ejecución de las estrategias según la puntuación obtenida.

Una vez calificado cada una de las estrategias según las variables, sumamos la puntuación y las ordenamos de manera descendente. Utilizamos los criterios de Pareto a través de la técnica 80/20 para seleccionar las estrategias más prioritarias que servirán de base para el planteamiento de los planes operativos anuales como parte fundamental del proceso de implementación estratégica.

Tabla 34: Matriz de impacto de estrategias



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



MATRIZ DE IMPACTO

N°	ESTRATEGIAS	Imagen corporativa	Rentabilidad Social	Clima laboral	Costo de ejecucion	Satisfaccion del cliente	total
		15%	20%	5%	20%	40%	
E1:	Difundir la oferta académica a través de medios electrónicos, sitios web, medios de comunicación escrita y hablada de la ciudad y región central del país.	10	5	5	5	10	7,75
E2:	Optimizar los recursos económicos financieros de gestión administrativa, docencia, vinculación e investigación con planes operativos anuales.	3	10	3	5	5	5,60
E3:	Monitorear que el perfil profesional de la ECA se ajuste a las necesidades de la sociedad, para posibilitar la transformación de las matrices de organización de conocimiento, investigación y gestión del conocimiento por medio de la vinculación con la colectividad.	10	3	10	3	10	7,20
E4:	Promover la contratación de docentes con título PHD para fortalezca la producción científica e investigativa, la vinculación con la colectividad y apoyen al desarrollo de la ECA, y a la generación de conocimiento más sólido.	10	3	3	0	5	4,25

E5:	Promover la creación de políticas para el seguimiento y la inserción laboral de egresados y graduados	10	10	10	3	10	8,60
E6:	Fomentar la buena atención del estudiante y sociedad en común	10	5	10	0	5	5,00
E7:	Mejorar el bienestar estudiantil, los espacios y ambientes de aprendizaje, acorde a las necesidades de los estudiantes.	10	5	5	5	10	7,75
E8:	Adecuar los espacios de laboratorios y talleres de la ECA de acuerdo al número de estudiantes.	3	5	3	5	3	3,80
E9:	Gestionar la vinculación con la colectividad a través de proyectos de investigación, vinculación con la colectividad y prácticas profesionales.	10	10	5	3	10	8,35
E10:	Diseñar y ejecutar el plan de investigación para potenciar la producción científica a nivel de redes nacionales e internacionales	10	10	5	3	10	8,35

E11:	Construir base de datos de docentes ocasionales a través de concursos públicos de selección y reclutamiento con énfasis en capacidades y competencias docentes y de investigación.	10	10	5	0	10	7,75
E12:	Fortalecer y mejorar las capacidades de los docentes titulares, a través de planes integrales de capacitación e intercambio académico a nivel nacional e internacional.	10	5	10	5	5	6,00
E13:	Gestionar la firma de convenios con varias instituciones.	3	3	3	3	10	5,80
E14:	Crear un plan de la comunicación eficiente y eficaz de los elementos orientadores misión, visión, objetivos, valores, que promuevan una cultura y clima organizacional, liderazgo y empoderamiento.	5	10	10	0	5	5,25
E15:	Promover el compromiso, liderazgo y motivación, tendiente al mejoramiento del clima y ambiente organizacional.	5	5	10	5	5	5,25
E16:	Promover la implementación eficientemente el rediseño curricular de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, para su aplicación y puesta en marcha.	5	5	3	3	10	6,50

E17:	Promover la producción bibliográfica de libros calificados por pares externos.	10	5	5	3	10	7,35
E18:	Firmar convenios entre universidades de la zona 3 para la construcción y fomento de redes interinstitucionales que permitan el intercambio de programas e infraestructura científica y pedagógica.	10	3	3	3	10	6,85
E19:	Implementar el Sistema de Gestión y aseguramiento de la calidad y los correspondientes planes de mejora.	10	5	10	5	10	8,00

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998

Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 35: Orden de implementación de estrategia

Orden de implementacion de la Estrategia.		
Orden de implementación de la estrategia.	Estrategia	Calificación
E1:	Promover la creación de políticas para el seguimiento y la inserción laboral de egresados y graduados	8,60
E2:	Gestionar la vinculación con la colectividad a través de proyectos de investigación, vinculación con la colectividad y prácticas profesionales.	8,35
E3:	Diseñar y ejecutar el plan de investigación para potenciar la producción científica a nivel de redes nacionales e internacionales	8,35
E4:	Implementar el Sistema de Gestión y aseguramiento de la calidad y los correspondientes planes de mejora.	8,00
E5:	Mejorar el bienestar estudiantil, los espacios y ambientes de aprendizaje, acorde a las necesidades de los estudiantes.	7,75
E6:	Construir base de datos de docentes ocasionales a través de concursos públicos de selección y reclutamiento con énfasis en capacidades y competencias docentes y de investigación.	7,75
E7:	Difundir la oferta académica a través de medios electrónicos, sitios web, medios de comunicación escrita y hablada de la ciudad y región central del país.	7,75
E8:	Promover la producción bibliográfica de libros calificados por pares externos.	7,35

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998**Elaborado por:** Margoth Cartagena

4.6 EJECUCIÓN

Una vez definidas y priorizadas las acciones estratégicas se plantea en la investigación la construcción de planes operativos para cada una de las estrategias. Para la elaboración de estos planes operativos se utilizó la herramienta de Excel en la que consta la descripción pormenorizada de las actividades, instrucciones, fija niveles de responsabilidad que debe ejecutarse de acuerdo al cronograma y sobre todo incorpora la unidad de medida y de control, parte fundamental del enfoque dado en el Balanced Score Card.

Tabla 39: Planificación Operativa Objetivo 4

		IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																													
		Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																													
N°	Actividad	Instrucciones	Resp													Recursos						Resultado Esperado									
				ABR				MAY				JUN				JUL				AGS				Humanos	Materiales	Financieros					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Implementar el Sistema de Gestión y aseguramiento de la calidad.	1) Socialización del Sistema de Gestión de Calidad con énfasis en el área de gestión de procesos.	Comisión Centro Cimogsys	■	■	■																						Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		2) Constitución de la comisión de aseguramiento de la calidad.	Comisión Centro Cimogsys				■																					Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		3) Capacitación a la comisión de la ECA.	Comisión Centro Cimogsys					■	■	■	■																	Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		4) Elaboración del plan de implementación del Sistema de Gestión y aseguramiento de la calidad.	Comisión Centro Cimogsys									■	■															Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		5)Elaboración del plan de auditorías al Sistema de Gestión y aseguramiento de la calidad.	Comisión Centro Cimogsys										■	■														Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		6) Aprobación de la planificación y puesta en marcha.	Comisión Centro Cimogsys												■	■												Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		7) Realización de auditorías	Comisión Centro Cimogsys													■	■	■	■	■	■	■	■					Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		8) Revisión de resultados de auditoría y mejora continua.	Comisión Centro Cimogsys																							■	■	Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%
		10) Retroalimentar la información para la elaboración y diseño de planes de mejora, para garantizar el mejoramiento y calidad de la carrera.	Comisión Centro Cimogsys																								■	Personal Centro Cimogsys	Computadora e internet		100%

Fuente: Certo y Paúl Meter 1998
Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 40: Planificación Operativa Objetivo 5

N°		Actividad	Instrucciones	Resp	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Ejecución Estratégica / Planificación Operativa												Recursos													
					ABR				MAY				JUN				JUL				AGS				Humanos	Materiales	Financieros			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Equipamiento ECA	Diseñar la normativa i/o reglamento para los usuarios del laboratorio de cómputo.	Director de Escuela	1	2	3																				Administrativo	Computadora e internet	80%		
		Designar oficialmente al responsable del mantenimiento y custodia de los laboratorios.	Director de Escuela				1																				Administrativo	Computadora, internet, papel	80%	
		Levantar un registro de las actividades prácticas académicas realizadas por el docente.	Responsable de la comisión					1	2																			Docente	Computadora, internet, papel	80%
		Verificar que los laboratorios estén debidamente equipados con espacios / equipos suficientes en relación con el número de estudiantes.	Responsable de la comisión + Técnico de laboratorio (Ing. Mónica. Parra)							1	2	3																Docente/Técnico	Computadora, internet, papel	80%
		Evaluar las condiciones físicas y de seguridad que disponen los laboratorios, que faciliten el desarrollo de las actividades prácticas planificadas	Responsable de la comisión + Técnico de laboratorio (Ing. Mónica. Parra)									1	2															Docente/Técnico	Computadora, internet, papel	80%
		Elaborar un Plan de mantenimiento debidamente legalizado, que establezca las medidas correctivas relacionadas con las condiciones físicas y de seguridad del laboratorio.	Responsable de la comisión + Técnico de laboratorio (Ing. Mónica. Parra)											1	2	3												Docente/Técnico	Computadora, internet, papel	80%

Tabla 41: Planificación Operativa Objetivo 6



		IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																														
																										 						
06	Afianzar la calidad académica y acreditación de la carrera en categoría A																															
E6	Construir base de datos de docentes ocasionales a través de concursos públicos de selección y reclutamiento con énfasis en capacidades y competencias docentes y de investigación.																															
N°	Actividad	Instrucciones	Resp																									Recursos			Resultado Esperado	
				ABR				MAY				JUN				JUL				AGS				Humanos	Materiales	Financieros						
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Capacitación y convenios para docentes y nuevos profesionales	1) Diseñar políticas de promoción y estímulo para que los docentes con nombramiento obtengan el título PHD para generar la producción científica e investigativa y la vinculación con la colectividad.	Comisión Acreditación de la Carrera	■	■																								Docentes	Computadora e internet	100%	
		2) Ejecutar convenios con universidades nacionales e internacionales que impulsen la actualización profesional a través de estudio de Maestrías para el docente de la carrera, en función de las líneas de investigación y el desarrollo de la ECA.	Director de Escuela			■	■																						Administrativo	Computadora e internet	100%	
		3) Ejecutar convenios con otras universidades que impulsen el intercambio académico y pasantías para el docente de la carrera.	Comisión Acreditación de la Carrera					■	■																				Docentes	Computadora e internet	100%	
		4) Elaborar un plan integral de capacitación docente.	Comisión Acreditación de la Carrera						■	■	■																		Docentes	Computadora e internet	100%	
		5) Elaborar un plan para la asignación de responsabilidades en el proceso de la autoevaluación con fines de acreditación de la carrera.	Comisión Acreditación de la Carrera									■	■	■	■														Docentes	Computadora e internet	100%	

Tabla 42: Planificación Operativa Objetivo 7

N°		Actividad	Instrucciones	Resp	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																Recursos			Resultado Esperado					
					ABR				MAY				JUN				JUL				AGS				Humanos	Materiales	Financieros		
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Crear página web de la ECA	1) Creación de la página web de la ECA.	Responsable Cymogsis																						Administrativo	papel		10%	
		4) Socializar la página web de la ECA.	Personal de Cymogsis																							Personal de Cymogsis	Computadora e internet		10%
		3) Actualizar los datos de la página periódicamente.	Personal de Cymogsis																							Personal de Cymogsis	Computadora e internet		10%
		5) Cualificar el ingreso de usuarios y elaborar el informe correspondiente.	Personal de Cymogsis																							Personal de Cymogsis	Computadora e internet		10%
2	Elaboración de afiches	1) Diseñar un afiche trípticos y trípticos con contenido actual y preciso de lo que se desea transmitir.	Personal de Cymogsis																						Personal de Cymogsis	Computadora e internet		10%	
		2) Entregar afiches trípticos y trípticos en colegios a alumnos en promedio de quinto y sexto año.	Personal de Cymogsis																						Personal de Cymogsis	Computadora e internet		10%	
3	Publicidad en medios de comunicación conocida en la ciudad y región.	1) Seleccionar las emisoras de mayor sintonía	Personal de Cymogsis																						Personal de Cymogsis	Computadora e internet		10%	
		2) Participar en los programas radiales para transmitir la oferta académica.	Personal de Cymogsis																						Administrativo	Computadora e internet		10%	
		3) Cualificar el impacto de la socialización de la oferta académica de la ECA.	Personal de Cymogsis																						Personal de Cymogsis	Computadora e internet		10%	

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002
Elaborado por: Margoth Cartagena

Tabla 43: Planificación Operativa Objetivo 8

N°		Actividad	Instrucciones	Resp	Meses												Recursos			Resultado Esperado								
					ABR				MAY				JUN				JUL				AGOS				Humanos	Materiales	Financieros	
O8 Apoyar a la elaboración de libros																												
E8 Promover la producción bibliográfica de libros calificados por pares externos.																												
1	Producción bibliográfica	1) Promover que los docentes planifiquen en la jornada de trabajo la producción bibliográfica, relacionada con las materias asignadas al dictado de la cátedra.	Director de Escuela	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Administrativo			100%	
		3) Difundir los principales resultados de la elaboración de libros generada.	comisión de investigación																						Docentes	Computadora e internet		100%
		4) Entrega de informes de resultados	comisión de investigación																						Docentes	Computadora e internet		100%
		5) Retroalimentar la información para la elaboración y diseño de planes de mejora, para garantizar el mejoramiento y calidad de la carrera.	comisión de investigación																						Docentes	Computadora e internet		100%

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002
Elaborado por: Margoth Cartagena

CONCLUSIONES

1. La Escuela de Contabilidad y Auditoría no mantiene un Plan Estratégico que contribuya al mejoramiento de los procesos organizados y sistematizados, como garantía para que la toma de decisiones sean acertadas y garanticen el eficiente cumplimiento de los objetivos que aseguren la calidad de los servicio educativo ofertados.
2. A través del análisis situacional ambiental, o análisis prospectivo practicado a la Escuela de Contabilidad y Auditoría se pudo construir el FODA que caracteriza el ambiente interno y externo que tienen efecto sobre la ECA, permitiéndonos un estudio estratégico, base fundamental para la dirección y formulación estratégica que deberá traducirse a través de los planes operativos POA.
3. La Escuela de Contabilidad y Auditoría no prioriza acciones estratégicas que promuevan el afianzamiento de la gestión académica y administrativa; establecimiento de programas o proyectos de investigación y vinculación orientados a los sectores productivos y sociales en la zona 3 del país, así como el aprovechamiento de redes institucionales tanto a nivel nacional como internacional.
4. Los planes operativos actuales no promueven el plan comunicacional de los elementos orientadores de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, la participación estudiantil en actividades complementarias y el plan integral de capacitación en las necesidades y requerimientos de los docentes y empleados.
5. La Escuela de Contabilidad y Auditoría no tiene implementada una cultura de planificación que le permita cuantificar y cualificar las necesidades y percepciones de los entornos internos y externos, más bien los planes operativos son desarrollados por los directores de escuela quienes enlistan una serie de factores que a juicio de ellos son los elementos rectores que guían el accionar en la gestión administrativa académica, investigación y vinculación con la colectividad.

RECOMENDACIONES

1. Lograr la participación de todos los actores, docentes, estudiantes empleados y trabajadores de la ECA para a través de talleres eminentemente participativos se pueda validar el diagnóstico situacional estratégico para la construcción de su filosofía organizacional misión, visión, objetivos y políticas de calidad, se valide la formulación y construcción de estrategias que garanticen la ejecución, control, y retroalimentación del plan plurianual estratégico
2. Se realice encuentros de graduados, foros con la participación de los representantes sectores productivos y sociales, se use la web 2 para recabar las percepciones de los estudiantes de los diferentes paralelos de la carrera, así como de los egresado y graduados de la misma con la finalidad de fortalecer el diagnóstico situacional estratégico de la carrera, que posibilite la construcción de un mapa diagnóstico actualizado.
3. La Escuela de Contabilidad y Auditoría utilice la priorización de acciones estratégicas elaboradas en el diseño propuesto, como herramienta fundamental para la mejora de la gestión académica y administrativa a través del establecimiento de planes de investigación y vinculación con la colectividad, a través de la participación de otras universidades locales, nacionales e internacionales en intención de construir redes interinstitucionales que nos permitan el aprovechamiento mutuo de experiencias.
4. Promover la aplicación de los planes operativos anuales propuestos a través de un plan comunicacional que permita la participación activa y decidida de docentes, estudiante y empleados, de tal forma que en el accionar diario en sus responsabilidades administrativas, académica de investigación y vinculación realizadas de manera individual contribuyan directamente al cumplimiento de la misión, visión y objetivos y estratégicos planteados.

5. Establecer un estilo de liderazgo que permita a través de la participación de sus actores implementar una cultura de planificación estratégica, evaluación y retroalimentación de sus procesos de tal forma que se asegure la calidad de todos los procesos y lo más importante se genere el andamiaje necesario para enfrentar los nuevos retos planteados en la Educación Superior, planteados a través del modelo general de evaluación de las carreras con fines de acreditación.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. Mexico Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc GrawHill.
- Rodríguez, E. (2010). Analisis del impacto del proceso de decisiones estrategicas. Revista Innovar, 2-14.
- García, G. G. (2001). Las Reformas Sanitarias y los Modelos de Gestión, Buenos Aires Fundación Isalud.
- Hernández, L. A. (2004). Planeación Estratégica con enfoque sistémico. México: Fondo Editorial FCA.
- Juvé, D. D. (2012). La Dirección estratégica de la empresa: Barcelona, Universidad de Barcelona.
- Lerma & Barcena. (2012). Planeación Estratégica por Áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Kaplan, R & Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000
- Sangucho, A (2011). Planificación Estratégica, Quito, Escuela Politécnica Nacional.
- Cubino, R. L. (2001). Modelo Europeo de Excelencia Quito, Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- Villalta, D & Marquéz, A. (2013). Sistema de Gestión Basado en el Balanced Scorecard. Guayaquil.
- Flor, X. (2011). Re-Implementación del BSC como herramienta de control de la Planificación Estratégica en la dirección de la FAE. Quito: FAE.
- Álvarez, M, & Chavez, M. (2015). El Balanced Scorecard una herramienta para la estrategia. Guayaquil.

LINKOGRAFÍA

- Ariño, M. (2010). Toma de decisiones. Recuperado el 12 de 09 de 2015, de <http://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>
- Echeverría, C. (2009). Planeación Etrstégica. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de Repositorio: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/185/1/IAEN-020-2005>
- Fernández, A. (2001). Gestión y Acción Estratégica. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de Revista Antiguos Alumnos: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf
- Gualle & Coronel . (2010). <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1921>. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1921>:
- Ortiz, C. (2011). Plan Estratégico enfocado al Balanced Scorecard en la COAC LA FLORESTA LTDA. Ambato: UTA.

ANEXOS

1.- Carta de Auspicio por el Ing. Lenin Gaibor DIRECTOS DE ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Riobamba 25 de septiembre del 2015
OFICIO 160 – ECA- 2015

Srta. Margoth Carina Cartagena
ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Presente

De mi consideración.

En mi calidad de Director de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, tengo a bien informar la concesión del auspicio y facilidades para que realice su trabajo de titulación titulado: “DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – ESPOCH, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, bajo las siguientes condiciones:

- ✓ La Escuela de Contabilidad y Auditoría se compromete, a entregar el apoyo y la información necesaria para que la mencionada tesis llegue a feliz término.
- ✓ La información que se entregue será clasificada por nuestra Escuela y podrá ser divulgada solo con autorización expresa.
- ✓ Es necesario destacar que la propiedad intelectual del trabajo a realizar será de propiedad exclusiva de la ESPOCH, sin embargo el trabajo puntual podrá ser utilizado por nuestra Escuela sin requerimiento de autorización alguna.

Particular que comunico para los fines legales pertinentes.

Atentamente


Ing. Lenin Gaibor
DIRECTOR ECA



2.- Aprobación para la elaboración de encuestas en la ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Riobamba, 10 de Marzo del 2016

Ing. Hernán Arellano
DECANO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De mi consideración:

Con un atento y cordial saludo, tengo a bien informarle que yo Margoth Cartagena estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría me encuentro realizando mi trabajo de titulación con tema "DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - ESPOCH, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO" por lo que solicito me conceda la autorización para el desarrollo de encuestas y entrevista a quienes conforman la Escuela de Contabilidad y Auditoría, con el objeto de obtener información mediante opiniones, aportes, y sugerencias, que cada uno de los encuestados y entrevistados contribuyan, comunico también que las encuestas serán realizadas a estudiantes y docentes, debido a que al momento los estudiantes se encuentran en vacaciones se utilizará las redes sociales, con respecto a docentes solicito me ayude con un comunicado para cada uno en una fecha establecida para que sean encuestados, las entrevistas se realizarán a los directivos y trabajadores en horarios de trabajo.

Atentamente

Srta. Margoth Cartagena
Estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.



Adjunto: encuestas, entrevistas, cronograma propuesta de actividades.



3.- Encuesta a docentes



ENCUESTA DOCENTES

El propósito de esta encuesta es garantizar que la ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA se beneficie con sus opiniones, aportes, y sugerencias, puesto que mediante las mismas podremos evaluar de mejor manera el estado actual y la visión futura de la ECA, mediante la planificación estratégica que permitirá decisiones más acertadas para el beneficio de quienes conforman la misma.

1. ¿El perfil profesional actual está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial y diversidad cultural?
SI () NO (✓)
2. ¿La oferta académica de la Escuela de Contabilidad y Auditoría responde a la necesidad del mercado ocupacional regional o nacional?
SI (✓) NO ()
3. ¿Existe la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia o región?
SI () NO (✓)
4. ¿Los programas y proyectos de vinculación con la sociedad, son de acuerdo con la carrera?
SI (✓) NO ()
5. ¿El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave de la profesión?
SI () NO (✓)
6. ¿El perfil profesional cumple con la demanda en el medio del campo ocupacional?
SI () NO (✓)
7. ¿Conoce Ud. los elementos Misión y Visión de la ECA?
SI () NO (✓)
8. ¿Existe un documento que contenga la planeación de las capacitaciones que usted como profesor obtiene, dependiendo de las necesidades académicas y líneas de investigación de la carrera?
SI () NO (✓)



9. ¿Es evaluada la dedicación que se da a la distribución horaria:

Clases	SI (✓)	NO ()
Tutorías	SI (✓)	NO ()
Investigación	SI (✓)	NO ()
Inducción	SI (✓)	NO ()
Asesoría de trabajos de titulación de fin de carrera	SI (✓)	NO ()
Control y seguimiento de prácticas pre profesionales	SI (✓)	NO ()
Reporte del sistema de asistencia	SI (✓)	NO ()

10. ¿Se mide la producción de artículos académicos/científicos, libros, y la participación en eventos académicos afines al área de conocimiento de la carrera?

SI (✓) NO ()

11. ¿Usted utiliza los recursos bibliográficos y documentales para las actividades de los estudiantes y desarrollo de actividades de investigación relacionados con la formación académica profesional de la carrera?

SI () NO (✓)

12. ¿Los laboratorios, centros de simulación y/o talleres son adecuados y suficientes en relación con el número de estudiantes para garantizar el desarrollo de las actividades académicas planificadas?

SI () NO (✓)

13. ¿Los estudiantes tienen acceso a un sistema de orientación y acompañamiento académico continuo a través de actividades de tutorías ejecutada por usted como docente?

SI () NO (✓)

14. ¿Usted promueve la participación estudiantil en actividades complementarias que contribuyan a su formación integral?

SI () NO (✓)

4.- Encuesta a Estudiantes



ENCUESTA A ESTUDIANTES

El propósito de esta encuesta es garantizar que la ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA se beneficie con sus opiniones, aportes, y sugerencias, puesto que mediante las mismas podremos evaluar de mejor manera el estado actual y la visión futura de la ECA, mediante la planificación estratégica que permitirá decisiones más acertadas para el beneficio de quienes conforman la misma.

1. ¿El perfil profesional actual está de acuerdo a las necesidades de la sociedad, planificación nacional, prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial y diversidad cultural?
SI () NO ()
2. ¿La oferta académica de la Escuela de Contabilidad y Auditoría responde a la necesidad del mercado ocupacional regional o nacional?
SI () NO ()
3. ¿Existe la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia o región?
SI () NO ()
4. ¿Los programas y proyectos de vinculación con la sociedad, son de acuerdo con la carrera?
SI () NO ()
5. ¿El perfil profesional de la carrera, aborda todas las áreas de importancia clave de la profesión?
SI () NO ()
6. ¿El perfil profesional cumple con la demanda en el medio del campo ocupacional?
SI () NO ()
7. ¿Conoce Ud. los elementos Misión y Visión de la ECA?
SI () NO ()



8. ¿Considera usted que los profesores de la carrera tienen la experiencia en el ejercicio profesional?

SI (X) NO ()

9. ¿Considera usted que los recursos bibliográficos y documentales, apoyan a las actividades de usted como estudiantes y permite el desarrollo de investigación relacionadas con la formación académica profesional de la carrera?

SI (X) NO ()

10. ¿Cree que los laboratorios, centros de simulación y/o talleres son debidamente equipados y con espacios y equipos suficientes para el adecuado desarrollo de sus actividades académicas?

SI () NO (X)

11. ¿Considera que las tutorías ejecutadas por el profesor garantizan orientación adecuada?

SI () NO (X)

12. ¿Los docentes promueven la participación estudiantil en actividades complementarias relacionadas con:

Aspectos científicos	SI ()	NO (X)
Políticos	SI (X)	NO ()
Culturales	SI ()	NO (X)
Deportivos	SI (X)	NO ()
Artísticos	SI ()	NO (X)

