

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA:
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “SUDAMERICANO”, DE
LA CIUDAD DE IBARRA**

**AUTORA: ING. NATHALIE BELÉN ALDAZ NARVÁEZ
DIRECTORA: MSC. IRINA VERKOVITCH**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD
Y COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y
PRIVADAS**

QUITO, FEBRERO – 2022

DIRECTORA:

MSc. Irina Verkovitch

INFORMANTES:

MSc. Javier Carrera

Mgtr. Iván Rueda

DEDICATORIA

Con infinito amor desde la tierra hasta los confines del universo dedico este logro a mis abuelitos por ser quienes iluminaron mi vida de alegría y amor, quienes estarían orgullosos de verme alcanzar una meta más Rosita, Luzmila y Rigoberto.

A mí, por ser una mujer de desafíos, perseverante con sus objetivos y no claudicar a pesar de las adversidades en esta travesía llamada vida.

¡Siempre presentes!

Nathalie A.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor infinito, por la vida y la oportunidad para cumplir mis objetivos, también quiero agradecer a mis padres pues en ellos está la raíz de la perseverancia y disciplina de mi vida, por sus consejos invaluable y llenos de sabiduría y a la fuente extraordinaria de motivación y cariño de Carolina y Esteban y a mis amigos por ser parte de esa amistad incondicional.

El más grato agradecimiento a mi estimada MSc. Irina Verkovitch por sus conocimientos, dedicación y entrega en la dirección y culminación de mi trabajo de posgrado.

A todos ustedes gracias de corazón por ser parte de este éxito y de mi vida.

Nathalie A.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDicatoria	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	15
1.1. ANÁLISIS EXTERNO	15
1.1.1. <i>Análisis PESTA</i>	15
1.1.1.1. Político/Legal	15
1.1.1.2. Económico.....	16
1.1.1.3. Social	17
1.1.1.4. Tecnológico	18
1.1.1.5. Ambiental	19
1.1.2. Cinco Fuerzas de Porter.....	19
1.1.2.1. Competencias / Sustitutos.....	20
1.1.2.2. Proveedores.....	21
1.1.2.3. Clientes	22
1.1.2.4. Propuesta de valor.....	24
1.1.2.5. Factores críticos de éxito.	25
1.2. ANÁLISIS INTERNO	27
1.2.1. <i>Antecedentes</i>	27
1.2.2. <i>Clientes</i>	28
1.2.3. <i>Servicios</i>	28
1.2.4. <i>Proveedores</i>	28
1.2.5. <i>Competencia</i>	30
1.2.6. <i>Estructura organizacional</i>	32
1.2.7. <i>Planificación</i>	33
1.2.8. <i>Infraestructura</i>	33

1.2.9. <i>Análisis del Modelo de Negocio (CANVAS AS IS)</i>	33
1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA	33
1.4. DIAGRAMA ISHIKAWA.....	35
1.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	36
1.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL- FODA.....	40
1.6.1. <i>Análisis FODA</i>	40
1.6.2. <i>Priorización de resultados</i>	42
1.6.3. FODA priorizado	42
1.6.4. <i>Acciones Estratégicas</i>	46
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	50
2.1. Mapa Estratégico.....	50
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	50
2.3. Calidad Total	51
2.4. Enfoque al cliente.....	52
2.5. Planeación	53
2.5.1. Importancia de la planificación.....	54
2.6. Planificación Estratégica.....	54
2.6.1. <i>Tipos de Planificación</i>	55
2.7. Estrategia.....	55
2.7.1. Importancia de la aplicación de estrategias	56
2.8. Modelo de Gestión	57
2.9. Gestión Administrativa	58
2.9.1. <i>Gestión administrativa – educativa</i>	59
2.9.2. Administración Estratégica.....	59
2.10. Cinco Fuerzas de Porter.....	60
2.11. CANVAS.....	61
2.12. Análisis FODA	62
2.13. Diagrama Ishikawa	63
2.14. De las Instituciones Educativas	63
2.14.1. Tipos de Unidades Educativas	63
2.14.2. <i>Unidades Educativas Particulares</i>	64
CAPÍTULO III PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	66
3.1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.....	66

3.2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	66
3.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	67
3.4. DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	69
3.5. MAPA ESTRATÉGICO	70
3.6. INDICADORES Y METAS	73
3.7. PROYECTOS ESTRATEGICOS	75
3.8. CANVAS TO BE	80
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	86
ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencia y Productos sustitutos	20
Tabla 2. Competencia y Productos sustitutos (Continuación)	21
Tabla 3. Proveedores.....	21
Tabla 4. Clientes	22
Tabla 5. Clientes (Continuación)	23
Tabla 6. Propuesta de Valor.....	24
Tabla 7. Factores críticos del éxito	25
Tabla 8. Proveedores de materiales e insumos educativos	29
Tabla 9. Atributos competitivos del sector	30
Tabla 10. Atributos competitivos del sector (Continuación)	31
Tabla 11. Número de estudiantes matriculados por período académico	34
Tabla 12 Resultados de la Encuesta.....	37
Tabla 13 Resultados de la Encuesta (Continuación).....	38
Tabla 14. Priorización de Fortalezas.....	42
Tabla 15. Priorización Oportunidades	43
Tabla 16. Priorización Debilidades.....	44
Tabla 17. Priorización amenazas	45
Tabla 18. Acciones de ataque	47
Tabla 19. Acciones de defensa.....	48
Tabla 20. Acciones estratégicas de ataque.....	68
Tabla 21. Acciones estratégicas de defensa	69
Tabla 22. Lineamientos estratégicos.....	70
Tabla 23. Indicadores y metas	74
Tabla 24. Proyectos estratégicos.....	76
Tabla 25. Entregable de proyectos estratégicos	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter de la Unidad Educativa Particular "Sudamericano" 26
Figura 2. Estructura Organizacional Unidad Educativa Particular "Sudamericano" 32
Figura 3. Modelo de negocios Unidad Educativa Particular "Sudamericano" 32
Figura 4. Estudiantes matriculados por período académico 35
Figura 5. Diagrama Ishikawa modelo de las 5Ms 36
Figura 6. Mapa estratégico 71
Figura 7. Modelo de Negocio CANVAS TO BE Unidad Educativa Particular "Sudamericano" 81

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1. Político/Legal 89
Anexo 2. Económico 90
Anexo 3. Social..... 90
Anexo 4. Tecnológico..... 90
Anexo 5. Ambiental..... 91
Anexo 6. Encuesta al comité de padres de familia de la unidad educativa particular "Sudamericano" 92
Anexo 7. Valoración de las Fortalezas 94
Anexo 8. Valoración de las Oportunidades 95
Anexo 9. Valoración de las Amenazas 96
Anexo 10. Valoración de las debilidades 97

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo de posgrado denominado: “Diseño del modelo de gestión estratégica para la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, de la ciudad de Ibarra.” se basa en el estudio de la información obtenida a través de la encuesta de satisfacción de los clientes internos y externos y aplicación de herramientas administrativas como el análisis PESTAL, cinco fuerzas de Porter, *Canvas As Is*, diagrama de Ishikawa, posteriormente resumidos en la matriz FODA, lo que permitió diagnosticar la situacional actual de la institución e identificar el problema que afecta el accionar educativo y establecer las acciones estratégicas para mitigarlo. Se estableció el sustento teórico, que permite validar los conocimientos sobre como la gestión estratégica, es el medio para consolidar la estrategia institucional hacía los objetivos propuestos. Los referentes teóricos sobre el tema de gestión estratégica y el diagnóstico de la situación actual de la empresa, sirvieron de base para el desarrollo del modelo de gestión estratégica, que comprende la construcción del mapa estratégico, bajo la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2008), y la propuesta del modelo de negocios mediante el *Canvas to be*. En el proceso del diseño del modelo de gestión se establecieron misión, visión, valores de la Unidad Educativa, se formularon las metas e indicadores de los objetivos y se establecieron los proyectos alineados a los objetivos estratégicos.

La propuesta fue socializada con el personal administrativo y docente de la Unidad Educativa, con el fin de implementar en el futuro el nuevo modelo de gestión para la Unidad Educativa.

ABSTRACT

The development of this postgraduate work called: "Strategic management model design for the Particular Educational Unit "Sudamericano", in the city of Ibarra." It is based on the study of the information obtained, through the application of administrative tools such as the PESTAL analysis, Porter's five forces, Canvas As Is, Ishikawa diagram and survey, later summarized in the "FODA" matrix, which allowed diagnosing the current situation of the institution, identify the problem that affects educational actions, and establish strategic actions to mitigate it. Likewise, the theoretical support that allows validating the knowledge on how strategic management is the means to consolidate the institutional strategy towards the proposed objectives was established. The theoretical references on the subject of strategic management and the diagnosis of the current situation of the company, served as the basis for the development of the strategic management model, which includes the construction of the strategic map, under the methodology proposed by Kaplan and Norton (2008).), and the proposal of the business model through the Canvas to be. In the process of designing the management model, the mission, vision, and values of the Educational Unit were established, the goals and indicators of the objectives were formulate, and the projects aligned with the strategic objectives were established.

The proposal was socialize with the administrative and teaching staff of the Educational Unit, in order to implement the new management model for the Educational Unit in the future.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XIX, la educación se constituyó como un proyecto social, económico, político y cultural, como resultado de los procesos desencadenados por la Revolución Industrial y la caída de los gobiernos monárquicos, se convirtió en objeto de estudio filosófico, sociológico, psicológico entre otras disciplinas; acorde la educación fue ganando importancia dentro del nuevo orden mundial en el siglo XX, surgió la conformación de una colectividad de investigadores, dedicados a indagar sobre los elementos claves que priorizan el proceso de enseñanza-aprendizaje, no sólo a nivel pedagógico, sino también administrativo (Madriz, 2003).

Por esta razón, la Administración en la educación se considera en la actualidad una disciplina joven, que ha permitido el conocimiento de aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, de gran importancia para el desarrollo de una teoría que permita conocer la administración de las organizaciones educativas. Las diferentes prácticas de gestión administrativa en una institución, impactan en el desarrollo de proyectos de innovación, permitiendo también diseñar modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores, orientados al desarrollo de discentes y de la institución (Gacíaacastillo y Cruz, 2020).

Los desafíos de un mundo cada vez más globalizado, complejo e interdependiente son numerosos y la educación se desarrolla como un elemento indispensable para que la comunidad local pueda progresar en el área de la formación integral basada en principios y valores, es así que, atendiendo a los postulados de la reforma de educación, en lo referente al tiempo de vida institucional y la permanencia de los estudiantes se pretende mejorar la gestión estratégica de procesos en el ámbito administrativo y educativo, a fin de mejorar los requerimientos de educación (Blanco G., 2006).

Por lo expuesto, es necesario mejorar el sistema de educación de las unidades educativas, mediante la gestión administrativa y el desarrollo de proyectos estratégicos que permitan la consecución de objetivos, a través de la implementación de estrategias que fortalezcan

la enseñanza – aprendizaje de los educandos, es así, que se pretende tomar como objeto de análisis la gestión administrativa de la siguiente institución.

La Unidad Educativa Particular “SUDAMERICANO”, es una institución de carácter privado, establecida el 13 de abril del 2006, en la ciudad de Ibarra. Su mentor conservaba la pasión por la educación desde su juventud, por su excepcional capacidad de innovación e inteligencia, crea la institución que desde sus inicios brinda educación personalizada a sus educandos. La unidad educativa fue creada mediante acuerdos ministeriales para Educación Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y Bachillerato, con el fin de brindar el servicio de educación a la colectividad, desde el primer año de creación la institución otorga el título de Bachiller en Ciencias a sus discentes, garantizando una educación integral con libertad de pensamiento de sus integrantes; quienes en la actualidad dirigen su accionar fortalecen y estimulan la educación basada en principios y valores, sobre la base de una innovación curricular que permite actualizar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Es importante mencionar, que la unidad educativa a pesar de la trayectoria institucional al servicio de la colectividad, ha identificado varios problemas de carácter administrativo como: a) la baja demanda de estudiantes, que ha generado inestabilidad en la estructura financiera de la institución, b) la ausencia de recursos para la inversión en la infraestructura y en actividades académicas dentro de la entidad, c) se desconoce el nivel de rentabilidad operacional, d) bajo nivel académico de la cátedra. Estos problemas se traducen en factores de determinación para la permanencia en el ámbito educativo.

Por lo tanto, es necesario mejorar e incluir en su desarrollo el modelo de la Gestión Estratégica, que es el instrumento esencial para implementar cambios sustanciales en la organización y marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y el deseado. Además, es una herramienta técnica de planificación y gestión administrativa, que guiará a la Unidad Educativa Particular “SUDAMERICANO”, en su accionar para la consecución objetivos, e incluirá directrices o lineamientos de acción, que permitan establecer de forma clara el que hacer del establecimiento y de sus diferentes actores; así también, acoplándose a la propuesta del Sistema Nacional de Educación y los medios que

se establecerán para ejecutarla, de tal manera que requiere del compromiso de todos los integrantes que forman parte de la educación en el plantel, lo cual enfocara la viabilidad de acuerdo a los fundamentos filosóficos del establecimiento en forma sistematizada.

Frente a los nuevos desafíos en el ámbito educativo, es necesario conocer cómo se realiza la gestión de la administración educativa, debido a que la administración tiene un enfoque amplio que permite entender el funcionamiento de una institución, desde el uso adecuado de los recursos hasta la dirección estratégica empresarial, orientados al logro de objetivos y metas institucionales. Por tanto, la función de la administración en una institución educativa, es el pilar que permite planificar, diseñar, y proponer la implementación de un modelo de gestión eficiente y eficaz para la enseñanza-aprendizaje, en un entorno social en el que se imparte el servicio educativo, el cual responda a las necesidades de los educandos y de la sociedad, además de generar estrategias que permitan crear una ventaja competitiva para la mejora continua de la institución, que garanticen la cristalización de las finalidades y contribuyan al desarrollo educativo que plantea el presente trabajo en la institución a investigar.

La propuesta del proyecto sobre el diseño de gestión estratégica para la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, debe mencionarse que la principal motivación, es el vínculo directo con el negocio familiar, que radica en la necesidad de mejorar la gestión educativa y administrativa de la institución, que, si bien se ha venido desarrollando de forma empírica, aún no posee los conocimientos necesarios para su implementación. En ese sentido, a raíz de dicha necesidad, el proyecto contribuirá con una propuesta que permita generar conocimientos significativos y su respectiva aplicación con la práctica, transformando la ideología y cultura organizacional de la empresa, que favorezca a los educandos y al crecimiento de la institución.

El desarrollo del presente trabajo investigativo, contestó las siguientes interrogantes: ¿La mejora de la gestión de la institución, depende de la definición del modelo de gestión estratégica?, ¿Diseñar el modelo de gestión estratégica permitirá mejorar la gestión de la institución?, dentro del contexto de la sistematización del problema responde a las siguientes preguntas: a) ¿La metodología de mejora continua, bajo el enfoque del modelo de gestión estratégica, está acorde a las metas y objetivos de la organización?, b) ¿Cuál es el entorno en el que se desarrolla la Unidad Educativa?, ¿Cuáles son los requerimientos del cliente y sus expectativas en cuanto a la calidad del servicio educativo? c) ¿El mapa estratégico y modelo de negocios mejorará la gestión estratégica de la unidad educativa?

Por lo expuesto, se considera que la mejora de la gestión estratégica de la organización, dependerá de las acciones y los lineamientos estratégicos que se aplique, mediante el análisis del contexto externo e interno en el que se desarrolla la Unidad Educativa. Además, es importante considerar cuales son los requerimientos del cliente y las expectativas en cuanto a la calidad del servicio educativo que se brinda. Así también, establecer la metodología bajo el enfoque del modelo de gestión estratégica, deberá estar acorde a las metas y objetivos de la institución, con el fin de innovar y desarrollar el nuevo el modelo de servicios. Es imprescindible instaurar que estrategias corporativas se ejecutaran como eje puntual para la gestión de la Unidad Educativa.

Los objetivos abordados en la presente investigación tienen como finalidad establecer el diseño del modelo de gestión estratégica para la Unidad Educativa Particular “SUDAMERICANO”, con el fin de mejorar la gestión estratégica de la institución. Así también, es necesario a) Diagnosticar la situación actual, en el que se desarrolla la Unidad Educativa Particular “SUDAMERICANO”, b) Identificar el fundamento teórico, que servirá de guía para el desarrollo de la propuesta de la gestión estratégica de la organización y c) Diseñar la propuesta del modelo de gestión estratégica para la organización, con el fin de definir el direccionamiento de las acciones y lineamientos estratégicos acorde a las necesidades que requiere la entidad.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El análisis estratégico se enfoca en analizar la situación actual de la institución a nivel macro y microentorno, con el fin de conocer que factores afectan el accionar de las operaciones, esta tarea se realiza a través de un doble análisis, es decir, mediante la relación de los factores externos (general y competitivo), e internos por medio de la construcción de la matriz FODA.

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1. *Análisis PESTA*

El análisis PESTA, es una herramienta de análisis, para definir los factores externos de influencia hacia la organización y determinar el impacto que generan en el entorno global del sector educativo, este instrumento es de gran importancia al momento de determinar la situación actual del sector, debido a que permite establecer las oportunidades y amenazas que envuelven a la institución; factores que al ser bien utilizados podrían ser de gran aporte institucional (Planellas y Munni, 2015).

A continuación, se presenta el análisis de los factores que influyen en los diferentes ámbitos del sector educativo y la relación de estos para identificar si constituyen una oportunidad o amenaza para la institución.

1.1.1.1. Político/Legal

El accionar político/ legal que actualmente se vive en el país, tienen su impacto en el sector educativo, la finalidad es analizar como este ámbito y las decisiones políticas establecidas por el gobierno de turno afectan al sector de la educación.

Por lo tanto, es importante partir desde el sistema de gobierno educativo vigente, el cual establece en el Art. 26 de la Sección Quinta de la Constitución política del Ecuador, que

la educación es un derecho de los/las niños/as y adolescentes y tienen la libertad de elegir el centro académico de estudio de su preferencia (CPE, 2008).

Sin embargo, la política estatal establece restricciones al sistema educativo particular, como la limitación de nuevas instituciones privadas y la supresión de establecimientos vigentes, convirtiendo este tipo de factores en una amenaza latente para el sector privado; mientras que el sistema de gobierno mantiene una prioridad y visión sobre las instituciones públicas y fisco-misionales, en las cuales existe una gran inversión estatal en la educación, lo cual genera un desbalance en las instituciones particulares al no contar con los mismos recursos para mejorar la calidad educativa y ser competitivo con el sector, así también, en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), que rige al territorio ecuatoriano como materia normativa de los establecimientos educativos, respalda el accionar de las instituciones educativas vigentes (Ver Anexo 1).

1.1.1.2. Económico

La economía de un país es un factor determinante que involucra a todos los sectores productivos, mediante este elemento se realiza un análisis económico, que permita conocer el poder adquisitivo de sus habitantes. Las entidades u organizaciones que brindan productos o servicios, en la actualidad se encuentran en un periodo de recesión económica a causa de las políticas vigentes establecidas por el gobierno.

Las condiciones socioeconómicas del país han generado un impacto importante sobre la economía del núcleo familiar y en el sector educativo, lo cual ha dado paso a una marcada decisión de escolaridad, considerando este factor como una amenaza latente para las instituciones educativas particulares. Existe una estrecha relación entre educación y desarrollo económico, debido a que el nivel educativo influye directamente en la productividad y potencia el crecimiento económico de una región, donde se puede medir los ingresos, tasas de ocupación, desempleo y otros factores de impacto monetario y de bienestar; es importante mencionar que la educación constituye una disciplina de carácter progresivo para cualquier país (Calderon et al.,2008).

Además, la normativa legal que rige el accionar de las instituciones educativas y establece el valor económico de pago por el servicio educativo del sector privado, ha generado cambios sustanciales en los rubros de educación, provocando la disminución en la demanda de estudiantes, lo cual permite analizar de forma exhaustiva que pretender potenciar la educación privada es un tema con profundas implicaciones económicas, que no sólo condicionará el desempeño de los establecimientos educativos, sino que también determinará la continuidad de las instituciones (LOEI, 2011).

Se concluye, que la estructura financiera de una institución educativa se encuentra notablemente afectada por la economía, debido a que los padres de familia son quienes toman la decisión de escolaridad de sus hijos en instituciones privadas, fiscomisionales o públicas, lo cual ha generado disminución en la demanda de estudiantes en planteles educativos privados, es así, que se determina a este factor como una amenaza por las condiciones inestables que atraviesa el país y repercute en las organizaciones (ver Anexo2).

1.1.1.3. Social

La educación se ha considerado como un proceso histórico que enmarca el análisis de los diversos aspectos políticos, económicos, sociales y culturales, como un indicador del desarrollo desde el ámbito personal hasta el contexto universal. El impacto social es un agente de cambio y transformación, que se encuentra inmerso en un constante proceso dentro del sistema educativo, por lo que mejorar la educación es un trabajo de toda la colectividad de un país.

En la actualidad, bajo los diferentes escenarios del núcleo familiar, se evidencia inestabilidad laboral y disminución del poder adquisitivo. Estos factores esquematizan el nivel socio-económico de las familias, segmentando la decisión de escolaridad de acuerdo a los recursos económicos y a la cantidad de miembros que están involucrados en los diferentes niveles educación, dichos elementos son considerados como una amenaza para el sector educativo privado, debido a que es limitada la decisión de optar por una educación particular por los altos rubros en los que incurren las familias.

Sin embargo, considerado desde otra perspectiva el incremento de miembros en una familia, que mantiene estabilidad económica y laboral, optan por educación privada, generando una oportunidad para las instituciones educativas particulares, el cual denota un crecimiento en la demanda de estudiantes y la permanencia en la continuidad del servicio (ver Anexo 3).

1.1.1.4. Tecnológico

La inserción de las nuevas tecnologías en la educación, ha generado el desarrollado de una nueva era educativa, donde el principal factor es facilitar el aprendizaje, empoderar el conocimiento autónomo y crear un vínculo colaborativo entre los diferentes actores educativos, en el cual se reconoce a los docentes y discentes como parte del sistema educativo.

El uso de los modelos tradicionales de educación no se adapta a las nuevas generaciones, el cual disminuye el interés por la educación convencional, siendo esta una amenaza para las instituciones educativas presenciales que no adaptan sus modelos educativos a las nuevas necesidades y deseos de una generación en la que prima el uso de tecnologías.

Sin embargo, el auge de la tecnología ha desarrollado un desafío para la educación digital, que no sólo permite la reducción de los costos, sino también la adaptación a nuevos modelos educativos, en el que se definen nuevos métodos de enseñanza, que podrían incurrir las instituciones formativas como parte de la gestión innovadora, que a su vez crea un factor diferenciador para ser utilizado como una oportunidad en el sector competitivo.

Es importante mencionar que, en la actualidad el factor tecnológico dentro de las organizaciones desarrolla un rol protagónico importante, debido a que aporta grandes beneficios en las entidades, como el incremento de la productividad y calidad, es decir, gestionan sus actividades de una forma más eficiente y eficaz (ver Anexo 4).

1.1.1.5. Ambiental

La gestión sostenible del medio ambiente y de los recursos naturales, es primordial para el crecimiento económico y del bienestar humano, que tiene como objetivo estimar los posibles impactos ambientales y buscar la forma de mitigarlos. Además, es un factor de responsabilidad social que incluye a todos los que se interrelacionan entre sí, comprendiendo que los proyectos podrían ocasionar impacto en los diversos componentes que forman el medio ambiente.

El análisis ambiental, tiene por finalidad determinar los impactos potenciales que podrían generarse por las acciones de un proyecto, es así, que visto desde la perspectiva institucional se busca que toda la comunidad educativa comprenda las relaciones de interdependencia que tiene con el entorno, de manera crítica y reflexiva, con el fin de generar respeto por el medio ambiente, basado en la ética moral, los principios, valores, derechos humanos, para el mejoramiento cultural, científico y tecnológico, que promuevan el desarrollo sostenible.

Crear y desarrollar proyectos escolares que se encuentren alineados a la responsabilidad social y ambiental de interés educativo, es un factor clave de éxito, que permite establecer un proceso de análisis, donde interactúan las características del medio ambiente y del proyecto, con el fin de obtener mayor aceptación social de los proyectos educativos.

Finalmente, en el desarrollo del proyecto educativo no se han determinado factores críticos ambientales, por lo que se concluye que el proyecto de servicio educativo que brinda la institución, es viable y mantiene responsabilidad social y ambiental con su entorno, estimando así una oportunidad para la continuidad del mismo (Ver Anexo 5).

1.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

Porter (2008) desarrollo la metodología del análisis del microentorno conocido como Cinco Fuerzas de Porter, que es una de las principales herramientas para determinar las oportunidades y amenazas existentes en la organización, este enfoque se realiza con el fin

de definir el impacto de los factores críticos en el micro-entorno. Para el análisis se involucra perspectivas del cliente, proveedor, productos sustitutos, nuevos entrantes y la rivalidad existente entre los competidores. En cuanto a la unidad educativa, se determinó diferentes factores críticos que se deben tomar en cuenta para el análisis relacionado a las oportunidades y amenazas.

1.1.2.1. Competencias / Sustitutos

Para el análisis de la competencia y los productos sustitutos, se estableció el factor crítico que permite estudiar a los competidores principales y potenciales, también se determinó si existen barreras que eviten el ingreso de nuevos competidores y generen una amenaza en el sector educativo. A continuación, se muestra la tabla realizada de acuerdo al microentorno de la organización:

Tabla 1. Competencia y Productos sustitutos

FACTOR CRITICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?	Unidades educativas particulares	Decrecimiento de unidades educativas particulares	Reducción de la competencia	Decisión de permanencia en el sector de la educación
	Educación semipresencial y educación virtual	Incremento de la educación semipresencial y virtual	Creación de nuevas propuestas de valor	Reducción de estudiantes en educación presencial
Existen otros competidores potenciales, cuáles?	Instituciones públicas y fisco-misionales	Incremento de instituciones públicas y fisco-misionales	-	Poco interés en el sector educativo particular.

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Tabla 2. Competencia y Productos sustitutos (Continuación)

Existen barreras, es decir, ¿formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	Normativa legal de educación	Permanencia de la normativa legal de educación rígida	Limitación de nuevas instituciones particulares	Decisión de permanencia en el sector de la educación
---	------------------------------	---	---	--

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

De acuerdo al análisis sobre la competencia y productos sustitutos, se observa la situación actual y la tendencia de los factores críticos, que permiten definir si existen oportunidades y amenazas en el ámbito educativo, de tal forma que se establezcan estrategias para potenciar las oportunidades y mitigar la amenazas en la Unidad Educativa.

1.1.2.2. Proveedores

En el ámbito de estudio a proveedores, se identificó como factor crítico de análisis a los principales provisos de la empresa y el poder de negociación de la Unidad Educativa con los proveedores. A continuación, se muestra un detalle de acuerdo a la situación actual y tendencia de la organización:

Tabla 3. Proveedores

FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Cuáles son los principales proveedores ?	Proveedores de textos, textiles y capacitadores	Generar nuevos convenios y colaboraciones	Incrementar los recursos de la institución	-
Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	Alto poder de negociación	Mantener el poder de negociación	Estabilidad en el manejo de convenios	-

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Mediante la elaboración y análisis del factor proveedores, se identificó que existen diversos proveedores potenciales para la empresa, con los cuales se generan convenios y colaboraciones para mantener el poder de negociación, de manera que permite incrementar los recursos institucionales, así también se generan estrategias de oportunidad para la organización mediante la estabilidad en el manejo de convenios con proveedores.

1.1.2.3. Clientes

En el análisis con respecto a clientes, se estableció como factores críticos de estudio a los principales clientes de la empresa, también se identificó los productos y servicios que ofrece la organización en el sector educativo, la capacidad de la ventaja competitiva, el nivel de percepción del cliente con respecto a los productos y servicios ofertados y el poder de negociación de los clientes.

Tabla 4. Clientes

FACTOR CRTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Cuáles son los principales clientes de la empresa?	Padres de familia y Estudiantes	Reducción de los segmentos de atención	-	Reducción de estudiantes
Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la empresa?	Educación general básica y bachillerato en ciencias	Continuidad de los servicios educativos	Creación de nuevas propuestas de valor	-
Por qué los clientes adquieren estos servicios?	Aceptación de las propuestas de valor	Mantener la filosofía sobre la propuesta de valor	Reconocimiento y aceptación en el sector educativo	-
Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	Educación personalizada, preparación complementaria y ubicación accesible	Mantener la filosofía empresarial sobre la propuesta de valor	Incremento de los segmentos de atención	-

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Tabla 5. Clientes (Continuación)

Cuál es la ventaja competitiva de ofrecer estos productos y servicios?	Mayor atracción de los segmentos de atención por las propuestas de valor	Mantener la filosofía empresarial sobre la propuesta de valor	Reconocimiento y aceptación en el sector educativo	-
Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	Modelo educativo adecuado para la formación estudiantil	Mantener la filosofía empresarial sobre la propuesta de valor	Incremento de los segmentos de atención	-
Cuál es el poder de negociación de los clientes?	Bajo poder de negociación (No aplica a rubros educativos (matrícula y pensión). Aplica a plazos de pago de servicios adicionales (Uniformes, laboratorios)	Disminuir el poder de negociación del cliente	Mejorar el sistema financiero de la institución	-

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

En el enfoque al cliente, se observa un contexto estratégico en relación con la empresa y el cliente, debido a que existe una aceptación amplia en la propuesta de valor ofertada por la organización, lo cual genera una oportunidad para la continuidad de los servicios educativos, conservar la filosofía empresarial e innovar sobre la propuesta de valor vigente, con el fin de mitigar la reducción de los segmentos de atención. También es importante mencionar que el poder de negociación de los clientes es bajo con respecto a rubros educativos, lo que permite mejorar el sistema administrativo financiero de la Institución.

1.1.2.4. Propuesta de valor

En el ámbito de la propuesta de valor, se estableció el factor crítico sobre la propuesta de valor de la empresa y de los principales competidores o productos sustitutos, los cuales permiten analizar la situación actual y tendencia, a fin de generar oportunidades y mitigar posibles amenazas para la organización Tabla 6.

Tabla 6. Propuesta de Valor

FACTOR CRITICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Cuál es la propuesta de Valor de la empresa?	Educación personalizada, preparación complementaria y ubicación accesible	Mantener la filosofía empresarial sobre la propuesta de valor	Reconocimiento y aceptación en el sector educativo	-
Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores / sustitutos?	Reconocimiento institucional, educación tradicional y aceptación social	Estancamiento de la educación convencional	Incurrir en el sector educativo con nuevas propuestas de valor	-
		Continuidad de la educación convencional	-	Disminución de estudiantes por el tipo de preferencia educativa
	Nuevas tendencias educativas	Creación de nuevos sistemas educativos	Creación de nuevas propuestas de valor	Dificultad de adaptación a las nuevas tendencias educativas

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Con respecto al impacto que genera la propuesta de valor, se determinó como oportunidad para la organización el reconocimiento y aceptación en el sector educativo, lo cual permite mantener la filosofía empresarial y ser un ente diferenciador de la educación convencional sobre la propuesta de los principales competidores o sustitutos. Así también se crea una brecha para las nuevas tendencias educativas que se encuentran a la vanguardia de la educación, siendo este acogido como reto principal por el sector educativo.

1.1.2.5. Factores críticos de éxito.

Para el análisis de los factores críticos del éxito, se determinó los factores claves que cooperaran para el éxito de la institución, a través del estudio de la situación actual en el que se desarrolla la Unidad Educativa, con el fin de conocer la tendencia y crear oportunidades que a su vez permitan mitigar posibles amenazas para la organización.

Tabla 7. Factores críticos del éxito

FACTOR CRITICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Cuáles son los factores clave para el éxito de la organización?	Recursos humanos y ubicación	Mantener y mejorar los recursos	Ser más eficientes con los recursos	-

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Dentro del factor crítico del éxito se analizó la situación actual de la entidad, en la cual se identificó como factor clave al recurso humano que posee la organización y la ubicación de la institución, teniendo como tendencia a mantener y mejorar los recursos existentes, así también los factores representan una oportunidad para potenciar los recursos y brindar una propuesta de valor más eficiente en el ámbito educativo.

A continuación, se presenta de forma sistematizada la representación de las perspectivas de las Cinco Fuerzas de Porter de la Unidad Educativa, con el fin de identificar el impacto de los factores críticos en el micro-entorno de la organización Figura 1.

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter de la Unidad Educativa Particular "Sudamericano"



Fuente: Unidad Educativa Particular "Sudamericano" (2021)

En el enfoque de análisis sobre las Cinco Fuerzas de Porter, se determinó que la Unidad Educativa tiene diversos factores críticos que permiten fortalecer las oportunidades y mitigar las amenazas en la organización. De acuerdo al análisis de la figura 1, se identificó que existe una relación neutra de la perspectiva cliente y proveedor con respecto a la empresa, lo cual permite generar estrategias para renovar la propuesta de valor y mantener la estabilidad en el manejo de convenios y colaboraciones con proveedores. Así también se determina una alta rivalidad entre los competidores y los nuevos entrantes, debido al incremento de unidades educativas y reformas al modelo educativo, lo cual crea una reducción de los segmentos de atención, de existir una amenaza en el sector educativo la

institución tiene la oportunidad de potenciar e innovar la oferta pedagógica mediante las nuevas tendencias que rigen en el ámbito educativo.

1.2. ANÁLISIS INTERNO

1.2.1. Antecedentes

La Unidad Educativa Particular “SUDAMERICANO”, es una institución de carácter privado, cuyo nombre nace de la historia y trayectoria de Sudamérica, se establece el 13 de abril del 2006, en la ciudad de Ibarra. Su mentor, mantenía la pasión por la educación desde su juventud, por su excepcional capacidad de innovación, inteligencia y compromiso, crea la institución que desde sus inicios brinda educación personalizada a sus educandos, manteniendo un modelo de educación laico sin fines de lucro.

La unidad educativa se constituyó mediante acuerdos ministeriales para Educación Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y Bachillerato, con el fin de brindar el servicio de educación a la colectividad, desde el primer año de creación la institución otorga el título de Bachiller en Ciencias a sus discentes, garantizando una educación integral con libertad de pensamiento. Alrededor de los 15 años de vida institucional el plantel ha graduado a más de 500 estudiantes que en la actualidad cursan los niveles universitarios dentro y fuera del país.

A lo largo de la historia la institución se ha mantenido como un referente académico por su modelo educativo, quienes en la actualidad dirigen el accionar de la Unidad Educativa fortalecen y estimulan la educación basada en principios y valores, sobre la base de una innovación curricular que permite actualizar los procesos de enseñanza aprendizaje. En el presente la Unidad Educativa Particular “Sudamericano” desarrolla sus actividades en el centro de la ciudad de Ibarra, donde propios y extraños visitan y se acogen al servicio de educación.

1.2.2. Clientes

La Unidad Educativa tiene definida su línea de clientes en dos conglomerados potenciales, que buscan nuevos modelos educativos, en el cual se enmarcan estudiantes y padres de familia. Según datos internos obtenidos de fichas psicológicas y socio-económicas pertenecientes a la institución, denotan que estudiantes en un rango promedio de edad de 4 a 19 años son clientes, también los padres de familia en un promedio de 30 a 55 años mantienen estabilidad laboral y se encuentran en un estatus económico medio-alto, a lo cual también se atribuye que son clientes natos de la provincia de Imbabura.

Sin embargo, a la actualidad con los nuevos desafíos educativos y la bioseguridad en tiempos de pandemia, se ha dado apertura a nuevas modalidades de educación, como la educación virtual y el *homeschooling*, los cuales ha sido de gran valor para potenciar el servicio educativo de la institución, estos factores han permitido evidenciar la apertura del servicio en nuevas provincias del Ecuador, en la región Sierra: Carchi – Tulcán, Pichincha – Quito, Cotopaxi - Salcedo y en la región Costa: Los Ríos - Quevedo, siendo está una gran oportunidad para ampliar la cartera de clientes en el ámbito educativo a nivel regional.

1.2.3. Servicios

La institución dentro de su modelo y oferta educativa brinda los servicios de: Educación Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y Bachillerato General en Ciencias, educación personalizada, preparación complementaria y ubicación accesible, además de nuevas modalidades virtuales acorde a los desafíos educativos actuales.

1.2.4. Proveedores

De acuerdo a las actividades que se desarrolla en torno al sector educativo la Institución, mantiene convenios con varios de sus acreedores, lo cual ha permitido construir una red de proveedores y colaboradores que permiten fortalecer el vínculo comercial y obtener beneficios bilaterales. Es así, que durante el tiempo de vida institucional se ha generado

relaciones comerciales que se han constituido en aliados estratégicos para la consecución de objetivos institucionales. A continuación, un detalle de los proveedores de la organización, con los cuales mantiene acuerdos para obtener materiales e insumos educativos, para el accionar de las actividades.

Tabla 8. Proveedores de materiales e insumos educativos

LIBROS	
PROLIPA	Textos Escolares
EDUCATEMAS	Textos Escolares
HOLGUIN	Textos Escolares
CAMBRIDGE	Textos de Idioma Extranjero
FUNDACIÓN MUÑOZ E HIJOS	Textos Complementarios
UNIFORMES	
MODA Y TEXTURAS POLO	Sacos
MEGA SPORT	Calentadores
TECNOLOGÍA	
WORLD COMPUTERS	Insumos Tecnológicos

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Respecto al análisis interno con proveedores, se identificó que la Unidad Educativa desde sus inicios mantuvo alianzas estratégicas con proveedores claves para el desarrollo educativo, como materiales e insumos pedagógicos en los cuales sobresalen acreedores de libros, uniformes y tecnológicos, que en el transcurso del tiempo se ha generado una red comercial estable que permite la consecución de los objetivos y el accionar de la institución en el sector educativo.

1.2.5. Competencia

Para definir la situación actual con respecto a competidores, es necesario analizar los atributos de la institución, y comparar con respecto a la realidad de los competidores en el mismo segmento educativo, se definen instituciones que se desarrollan en la misma actividad. Sin embargo, el análisis se realiza con entidades bajo diferentes regímenes educativos, esto con el objetivo de tener una comprensión clara de toda la estructura del sistema educativo.

Tabla 9. Atributos competitivos del sector

ATRIBUTOS COMPETITIVOS DEL SECTOR						
(Escala de 0 A 5)						
	EMPRESA	PÚBLICOS	FISCOMISIONAL		PARTICULARES	
ATRIBUTO	Unidad Educativa "Sudamericano"	"Teodoro Gómez de la Torre"	Sánchez y Cifuentes	San Francisco	Lidia Sevilla	Pensionado Atahualpa
Educación Personalizada	5.00	0.00	0.00	0.00	3.00	2.00
Ubicación accesible	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	2.00
Preparación complementaria	4.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
Precio asequible	4.00	0.00	3.00	2.00	4.00	1.00
Laboratorios	1.00	4.00	4.00	4.00	0.00	4.00
Clubes deportivos - participación eventos deportivos	1.00	5.00	5.00	5.00	1.00	3.00

Fuente: Unidad Educativa Particular "Sudamericano" (2021)

Tabla 10. Atributos competitivos del sector (Continuación)

Infraestructura (Espacios deportivos y recreativos)	2.00	5.00	4.00	4.00	1.00	5.00
Educación Bilingüe	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	4.00
Intercambios académicos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
Uniforme Vestimenta	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00
Recorrido Escolar	0.00	0.00	2.00	2.00	1.00	4.00
Bachillerato Internacional	0.00	5.00	0.00	0.00	0.00	4.00

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Dentro del análisis de la competencia, se determinó los atributos claves de la empresa y de la competencia, a fin de proporcionar un análisis en escala numérica de 0 a 5 siendo cero el índice de factor más bajo y cinco el más alto en comparación sobre los atributos competitivos del sector, obteniendo como resultado que el factor con mayor incidencia en el ámbito educativo de las instituciones es la oferta educativa, siendo este un ente diferenciador de la empresa la educación personalizada y la ubicación accesible, generando oportunidad para la continuidad educativa; así también, existen factores como la infraestructura que deben ser considerados como atributos claves para mejorar el servicio de educación.

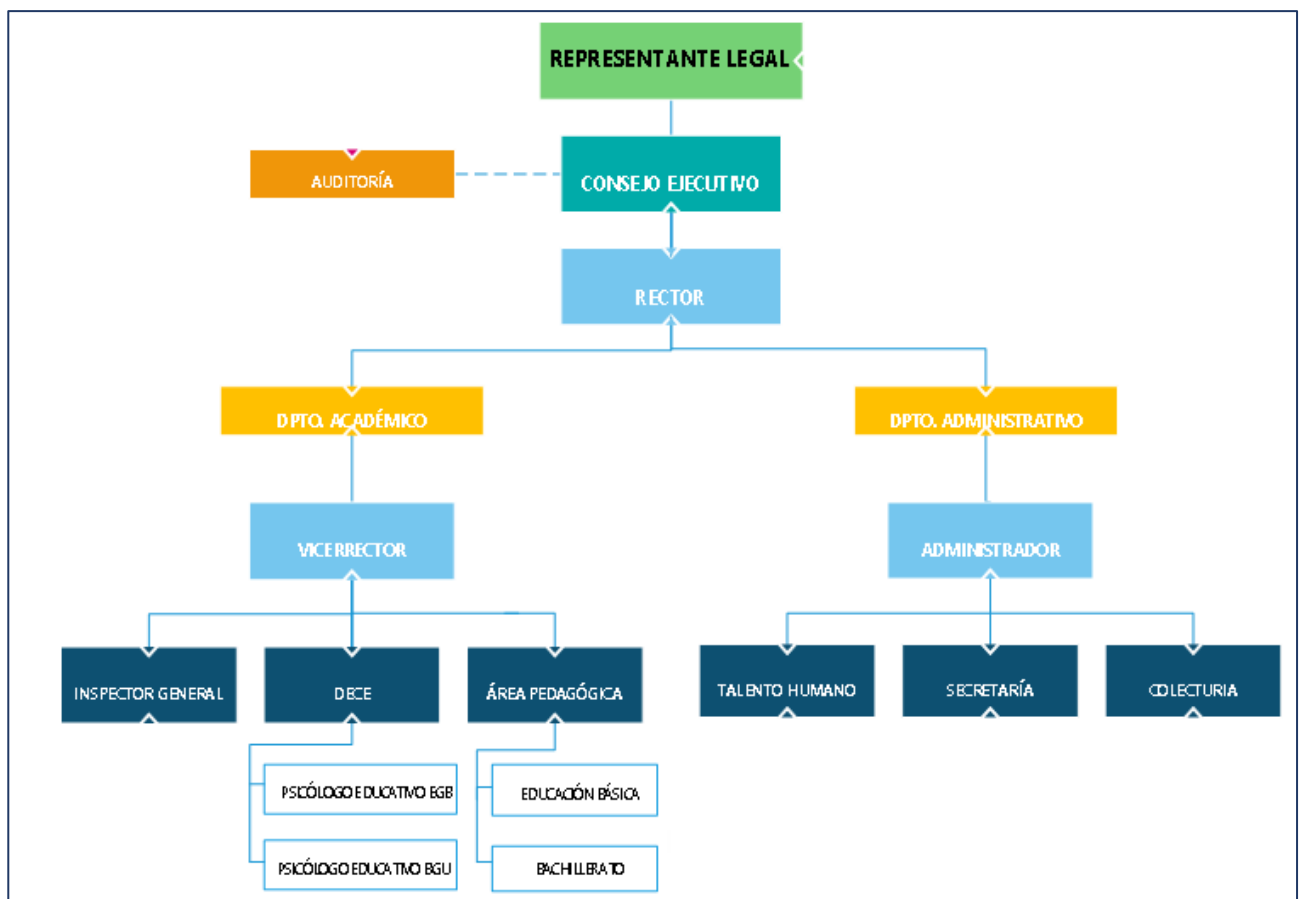
1.2.6. Estructura organizacional

La Unidad Educativa, cuenta con una estructura organizacional y funcional, que desde sus inicios el accionar ha sido dirigido por su mentor - propietario, el cual ha desempeñado varios roles dentro de la organización.

Al momento de definir los fundamentos administrativos, se está dando un gran paso a la estructura organizacional, por lo cual se puede evidenciar un cuadro jerárquico de control, que permite identificar los distintos departamentos y áreas que conforman la Unidad Educativa, así como también se establecen los cuadros de perfiles que abordan las funciones de los mandos medios y operativos. Esto ha permitido definir el camino a seguir por la institución y de esta forma alinear a toda la Unidad Educativa hacia un mismo objetivo.

A continuación, se presenta un resumen de la estructura organizacional de la empresa.

Figura 2. Estructura Organizacional Unidad Educativa Particular "Sudamericano"



Fuente: Unidad Educativa Particular "Sudamericano" (2021)

1.2.7. Planificación

La planificación de la Unidad Educativa, se realiza con la intervención de las Autoridades y de Consejo Ejecutivo, con el fin de trazar nuevas directrices estratégicas para la consecución de objetivos anuales, así como también abordar aspectos relacionados al cambio en el sistema de la gestión administrativa - educativa, generación de proyectos y convenios interinstitucionales.

Lo anteriormente mencionado se realiza mediante cronograma establecido al culminar de cada año lectivo, a fin de tener la proyección anual para el inicio del siguiente periodo.

1.2.8. Infraestructura

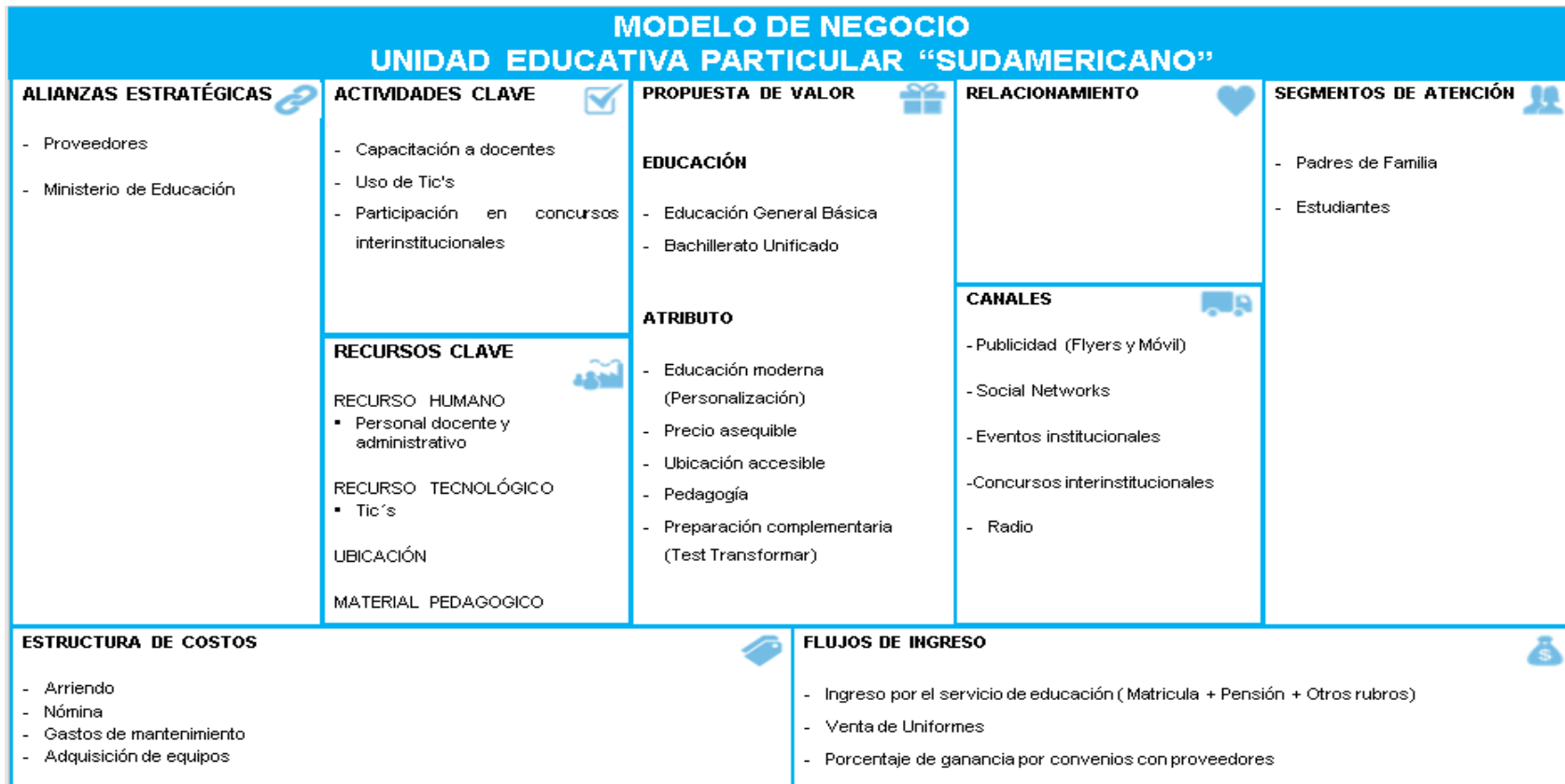
La Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, actualmente se encuentra ubicada en el centro colonial de la ciudad de Ibarra, cuenta con un espacio de 600 m², el mismo que se encuentra distribuido en los diferentes niveles de educación: Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y Bachillerato.

En la actualidad la institución no cuenta con un inmobiliario propio, sin embargo, se ha adquirido una infraestructura acorde a las necesidades institucionales, por lo que anualmente se cancela un rubro de canon arrendatario, además cuenta con un mobiliario propio que se ha adquirido a lo largo de los años para el uso y servicio de la comunidad educativa.

1.2.9. Análisis del Modelo de Negocio (CANVAS AS IS)

Este análisis se realiza a nivel del modelo CANVAS, con el objetivo de comprender el accionar interno de la institución, siguiendo la lógica de Pareto (80-20), el 80% de las oportunidades y amenazas se detectan en el marco de los elementos pertenecientes a los componentes: segmentos de atención, propuesta de valor, canales, relacionamiento y flujos de ingreso y el 20% restante lo pueden componer fortalezas y debilidades (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Figura 3. Modelo de negocios Unidad Educativa Particular "Sudamericano"



Fuente: Unidad Educativa Particular "Sudamericano" (2021)

Mediante el análisis del modelo de negocios CANVAS AS IS, se logró determinar oportunidades y amenazas en el marco de los componentes como segmento de clientes, propuesta de valor, canales, flujos de ingresos y relacionamiento. Además, se puede observar que siguiendo la lógica de Pareto (80-20), el 80% de las fortalezas y debilidades se detectan en el marco de los elementos pertenecientes a los componentes: Recursos Clave Actividades Clave, Alianzas Estratégicas, Costos de Estructura de la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”.

1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA

De acuerdo con el análisis de la información obtenida y la metodología aplicada para el diagnóstico de la situación actual de la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, se consolidaron los datos para obtener el resultado del problema principal, que desafía la institución, es así que se denota un decrecimiento importante en el número de educandos, lo cual se define como la baja demanda de alumnos en los últimos periodos académicos. La información estadística que se presenta en este apartado, constituye una referencia del número de estudiantes matriculados, que se encuentran registrados como parte de la Unidad Educativa desde el año lectivo 2011-2012 hasta el período académico 2020-2021, así consta en los archivos que reposan en la institución.

A continuación, se muestra la tabla sobre los estudiantes matriculados en los últimos diez años lectivos de la Unidad Educativa Particular “Sudamericano” Tabla 11:

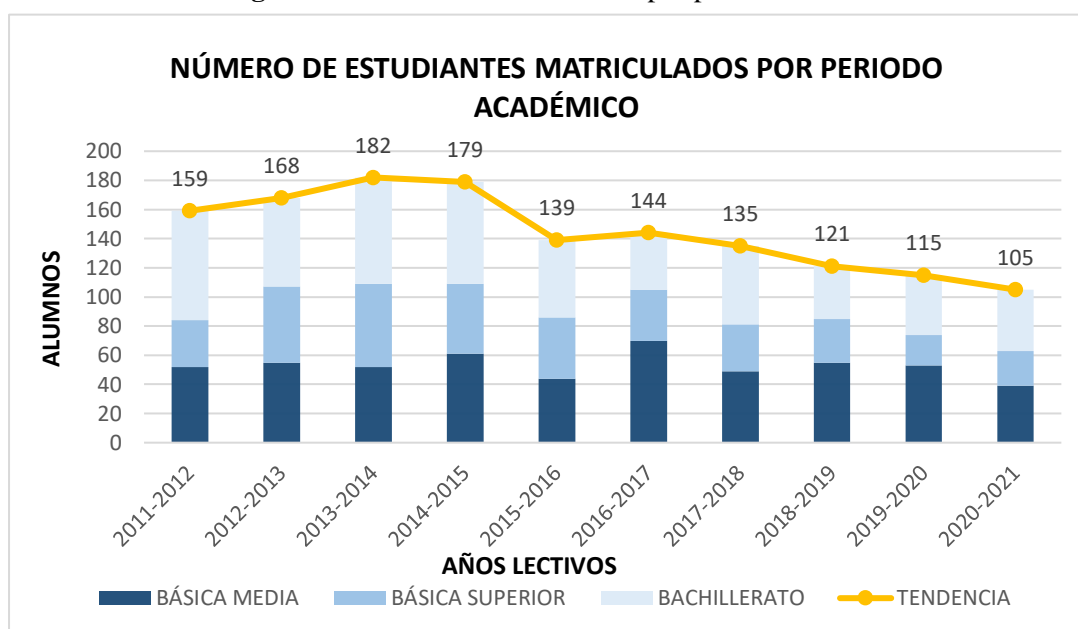
Tabla 11. Número de estudiantes matriculados por período académico

AÑOS ESCOLARES	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
PRIMERO EGB	6	10	6	9	3	8	6	9	5	4
SEGUNDO EGB	9	9	12	7	3	6	5	8	4	3
TERCERO EGB	6	9	8	7	7	9	9	6	7	5
CUARTO EGB	3	6	6	6	7	11	8	6	6	5
QUINTO EGB	3	2	6	9	7	9	6	8	9	6
SEXTO EGB	15	4	7	11	8	15	6	9	11	7
SÉPTIMO EGB	10	15	7	12	9	12	9	9	11	9
OCTAVO EGB	7	17	18	15	14	8	2	3	6	8
NOVENO EGB	12	17	16	17	15	12	15	12	8	5
DÉCIMO EGB	13	18	23	16	13	15	15	15	7	11
PRIMERO BGU	26	25	26	23	19	13	17	11	9	12
SEGUNDO BGU	28	15	25	23	19	11	19	13	17	15
TERCERO BGU	21	21	22	24	15	15	18	12	15	15
TOTAL	159	168	182	179	139	144	135	121	115	105

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Con respecto a los registros oficiales del número de estudiantes del año lectivo 2021-2022 aún no se encuentran consolidados debido a que el año escolar se encuentra en curso, sin embargo, la institución cuenta con una estadística proyectada donde el número de alumnos disminuye en un 3,8% para este periodo, siendo así la baja demanda de estudiantes el principal problema para la continuidad educativa. Es importante mencionar que la Unidad Educativa se encuentra reestructurando su modelo de negocios a fin de aprovechar el nicho de mercado al cual se encuentra enfocado.

Figura 4. Estudiantes matriculados por período académico



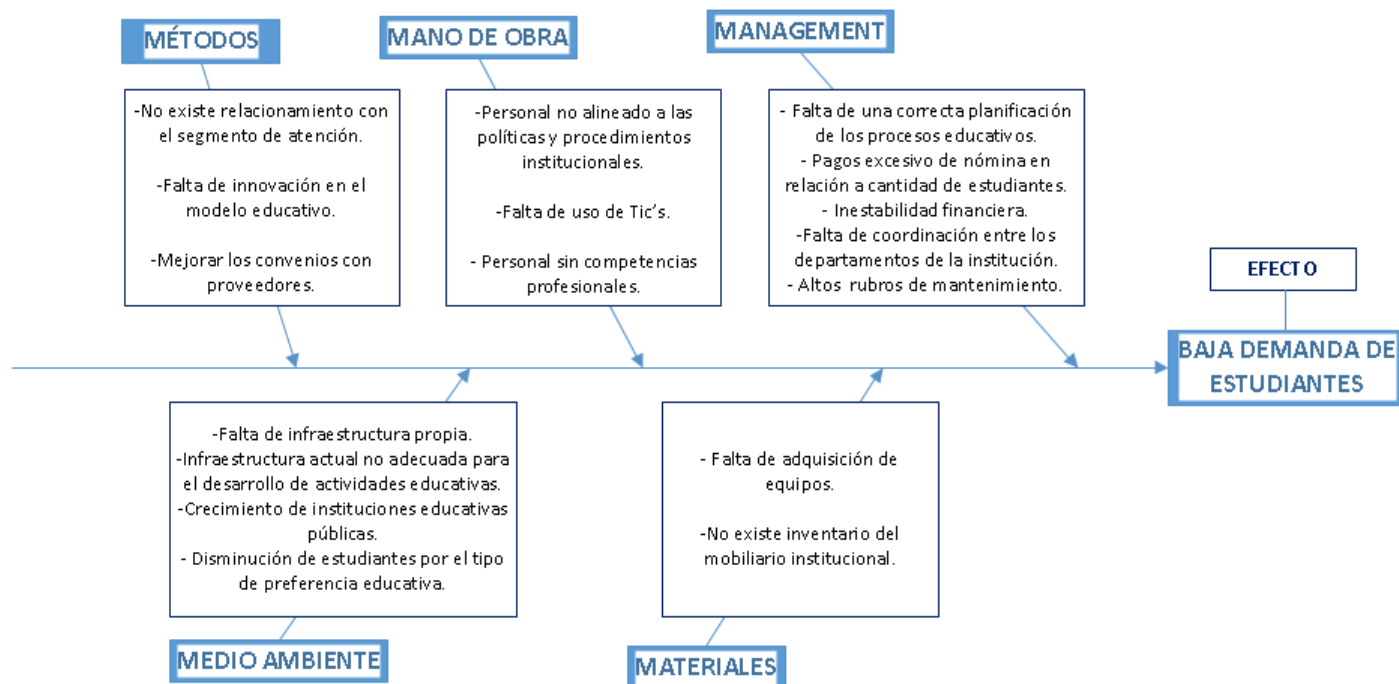
Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

La información presentada son registros de referencia de la Unidad Educativa que permitieron el análisis del número de educandos por niveles, es decir, por Básica media, Básica superior y Bachillerato, en los cuales se puede observar que en los últimos años no se ha conseguido un número de alumnado estable con respecto de un período a otro. Así también la tabla muestra que en el último año lectivo 2020-2021 se presentó una deducción significativa del número de estudiantes matriculados, obteniendo como efecto un 8,7% menos de educandos con relación al año anterior, ocasionado inestabilidad en la estructura administrativa y pedagógica de la institución.

1.4. DIAGRAMA ISHIKAWA

La matriz presentada indica el resultado del problema principal, que analizado con el modelo de las 5Ms de Kaoru Ishikawa se traduce en el efecto que para la Unidad Educativa es la baja demanda de estudiantes, el cual depende de varios factores como: la *management*, mano de obra, métodos, medio ambiente y materiales, a través de estos elementos se permite identificar las causas que producen dicho efecto.

Figura 5. Diagrama Ishikawa modelo de las 5Ms



Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

A base de este formato se creó la encuesta de satisfacción dirigida a padres de familia (Ver Anexo 6), con el fin de conocer la opinión de los clientes externos sobre la calidad educativa de la institución y así obtener información de base que permita analizar la perspectiva del usuario para mejorar los procesos educativos.

1.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para el análisis de este estudio, se aplicó la encuesta al Comité Central de Padres de Familia conformado por 14 miembros de la Unidad Educativa, debido a que este segmento agrupa la opinión de la gran mayoría de padres de familia y también en virtud de la responsabilidad que el comité ejerce al ser voceros del resto de padres con la institución. La encuesta presentada se realizó con el propósito de conocer la percepción de los encuestados y obtener información sobre la calidad educativa y la relación de los clientes externos con la organización.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta dirigida al Comité de Padres de Familia. Es preciso indicar que para la calificación de los ítems se utilizó la escala de Likert con una puntuación de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto según la percepción de los encuestados. En el Apéndice 3 se encuentra el formato de encuesta y los criterios de evaluación establecidos para el desarrollo. A base de estos resultados se realizó el cálculo de la media ponderada para cada una de las preguntas a fin de conocer su puntuación, lo cual permitió clasificar los factores en fortalezas y debilidades que posee la institución.

Tabla 12 Resultados de la Encuesta

FACTOR	SUBFACTOR	PREGUNTA	ESCALA LIKERT					TOTAL
			1	2	3	4	5	
Infraestructura	Instalaciones	1. ¿Considera usted, que las instalaciones físicas de la institución son adecuadas para el desarrollo de las actividades educativas de sus hijos?	0	9	0	5	0	2.71
	Seguridad	2. ¿Cree usted que la seguridad interna que existe en el establecimiento cumple con normas de bioseguridad para el cuidado de sus hijos?	0	6	0	6	2	3.29
		3. ¿La institución cumple con simulacros constantes para la prevención ante catástrofes naturales?	0	0	1	9	4	4.21
	Mantenimiento	4. ¿Existe el cuidado y mantenimiento de las áreas utilizadas por los alumnos para desarrollar actividades pedagógicas, deportivas y recreativas en la institución?	0	6	1	6	1	3.14
Talento Humano	Competencias Profesionales	5. ¿Considera usted, que el personal docente que labora en la institución cuenta con el perfil idóneo para la función del cargo asignado en la institución?	0	3	0	8	3	3.79
		6. ¿El personal administrativo que labora en la institución cuenta con el perfil idóneo para la función del cargo asignado por la institución?	0	0	4	8	2	3.86
	Métodos	7. ¿Los trámites administrativos que se ejecutan en la institución por los padres de familia considera que son adecuados?	0	5	5	4	0	2.93

Tabla 13 Resultados de la Encuesta (Continuación)

		8. ¿Usted, está de acuerdo que la institución brinde el servicio de educación personalizada?	0	0	0	3	1	4.79
		9. ¿Las metodologías y estrategias académicas utilizadas por los docentes de la institución consideran usted que son adecuadas?	0	7	1	6	0	2.93
		10. ¿Considera usted, que la filosofía institucional permite alcanzar los objetivos de la comunidad educativa?	0	0	8	6	0	3.43
	Comunicación	11. ¿La comunicación de la información por parte de la institución hacia los padres de familia son adecuadas?	0	4	1	9	0	3.36
Materiales	Equipos	12. ¿La institución cuenta con equipos suficientes de audiovisuales, laboratorios y computación para el desarrollo de la enseñanza - aprendizaje de sus hijos?	6	4	4	0	0	1.86
Cliente	Relacionamiento	13. ¿La relación que mantienen las autoridades y los docentes que laboran en la institución con los padres de familia son idóneas?	0	5	2	4	3	3.36
	Relacionamiento	14. ¿Considera usted, que la participación activa en las actividades convocadas por la Institución fortalece el accionar educativo?	0	0	4	7	3	3.93
Management	Presupuesto	15. ¿Cree usted que los recursos que asigna la institución para la mejora de infraestructura es suficiente?	4	9	1	0	0	1.79

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

El criterio que se empleó para la interpretación de los datos de la encuesta, se realizó mediante semaforización, en el cual se establece que verde es considerado como fortaleza, amarillo representa oportunidad y rojo debilidad. Es así, que se determinan los resultados con una puntuación mayor o igual a 4.0 como aceptables o fortalezas, mientras que respuestas en rango de 3.0 a 3.9 son catalogados como favorables condicionados que pueden ser tomados en cuenta como áreas de oportunidad para lograr un nivel de satisfacción más alto y valores menores o iguales a 2.9 se consideran como no aceptables o debilidades, lo cual representa inestabilidad para la institución.

Esta técnica permite medir la percepción de satisfacción del cliente respecto a la calidad de la prestación del servicio educativo, también determina las irregularidades que afectan notablemente a la organización, identifica puntos de mejora y permite definir un plan de acción para neutralizar las debilidades.

Por lo tanto, con el análisis de la información obtenida se identificó las debilidades más importantes presentes en 5 elementos dentro del rango de 1.0 a 2.9 de los 15 ítems calificados, siendo así analizada la gestión con respecto a la asignación suficiente de recursos para la mejora de infraestructura, mientras que en equipos se analiza si los dispositivos audiovisuales, de laboratorios y computación implementados son suficientes para la enseñanza - aprendizaje de los alumnos, también se analizan las instalaciones donde se cuestiona si la infraestructura es adecuada para el desarrollo de las actividades educativas y finalmente en métodos se consideran dos aspectos necesarios, el primero las metodologías y estrategias académicas utilizadas por los docentes son adecuadas y permiten empoderar el conocimiento en los estudiantes y la segunda si los trámites administrativos que realizan los padres de familia dentro de la institución son adecuados.

Estos elementos representan las causas que afectan significativamente el accionar educativo. A partir de estos componentes se puede clasificar la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer los problemas más vulnerables en los que la organización debe enfocarse y asignar un orden de prioridades para la toma de decisiones y de esta manera lograr mejoras en la gestión y satisfacción del cliente.

1.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL- FODA

1.6.1. Análisis FODA

El modelo FODA, se tomó como referencia para la estructura de la situación actual de la institución, esta herramienta permitió conformar un cuadro de contexto real de la organización, obteniendo como resultado un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones. Para el FODA se empleó toda la información previamente recabada de los análisis y herramientas utilizadas del macro y micro entorno, así como del análisis del modelo CANVAS.

Dentro del análisis FODA se identificó como fortalezas de la organización los siguientes factores: 1) Ubicación accesible de la institución al estar establecida en el centro de la ciudad de Ibarra, lo cual hace factible el acceso a los diferentes segmentos de atención. 2) Servicio de educación personalizada que brinda la institución hacia los educandos, el cual es parte de la filosofía institucional desde sus inicios. 3) Capacitación al personal docente y administrativo de la institución ha permitido fortalecer el accionar educativo. 4) La participación en concursos institucionales ha generado el reconocimiento y posicionamiento de la empresa a través de los años en el sector educativo. 5) La ejecución de convenios con proveedores ha establecido un vínculo de apoyo, que permite fortalecer la relación comercial y obtener beneficios bilaterales. 6) La institución cumple periódicamente con simulacros de prevención ante catástrofes naturales a fin de salvaguardar la seguridad de la comunidad educativa y 7) actualmente la institución ofrece el servicio de preparación complementaria para los estudiantes del tercer año de bachillerato, a través del preuniversitario institucional que permite preparar a los estudiantes para el test transformar que se rinde a nivel nacional (ver Anexo 7).

Así también, es importante analizar las oportunidades que la organización tiene para fortalecer: 1) El apoyo gubernamental a las instituciones educativas particulares vigentes para la actualización de procesos que permitan la continuidad educativa. 2) Adaptación a nuevos sistemas educativos a través del desarrollo de proyectos para la innovación

educativa como la educación en línea, *homeschooling* y educación a distancia. 3) Control para la creación de nuevas instituciones particulares debido al exceso de oferta y la ubicación geográfica en la que se planifique ser ubicada. 4) Crear y desarrollar proyectos escolares alineados a la responsabilidad social y ambiental de interés educativo. 5) Creación de nuevas propuestas de valor para incrementar los segmentos de atención. 6) Reconocimiento, aceptación y participación en el sector educativo (ver Anexo 8).

Por otra parte, también es necesario tomar en cuenta las amenazas a las que se encuentra expuesta la empresa: 1) Disminución de estudiantes en unidades educativas particulares por aumento de instituciones educativas públicas. 2) Disminución de estudiantes por el tipo de preferencia educativa. 3) Decisión de escolaridad por el rubro que genera el servicio educativo particular. 4) Dificultad de adaptación a las nuevas tendencias educativas. 5) Decisión de permanencia en el sector de la educación por la crisis económica actual (ver Anexo 9).

Finalmente, dentro del estudio del análisis FODA es indispensable analizar las acciones internas que debilitan el accionar educativo: 1) Falta de recursos materiales para el desarrollo del proceso educativo como, la adquisición de equipos audiovisuales, laboratorio y computación. 2) Deficiente manejo de uso de Tic's del personal docente y administrativo de la institución. 3) Falta de gestión para infraestructura propia. 4) Instalaciones físicas actuales no adecuadas, que generan rubros altos de mantenimiento y reparación que garantice una educación de calidad. 6) Pago excesivo de nómina en relación a cantidad de estudiantes, lo cual genera inestabilidad financiera a la institución. 7) Baja demanda de estudiantes ocasionado inestabilidad en la estructura administrativa y pedagógica de la institución. 8) Personal sin competencias profesionales idóneas, no alineados a las políticas y procedimientos institucionales. 9) No existe manejo de inventario del mobiliario institucional. 10) No existe relacionamiento con el segmento de atención, de la institución hacia la comunidad educativa (ver Anexo 10).

1.6.2. Priorización de resultados

Sería una tarea muy ardua el emplear todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontrados en el análisis de situación actual de la institución, es por ello que, para realizar un estudio más enfocado a los factores principales, se desarrolló una priorización de los principales elementos, el cual se establece en base a la siguiente metodología: se analiza la importancia que los elementos tienen para la empresa por la magnitud que generan estos, se establece el puntaje en escala de 1 a 3 siendo 1 bajo, 2 medio y 3 alto, obteniendo como resultado la priorización del FODA, de los cuales se eligen los 5 elementos mayor puntuados, debido a que estos serán los ejes fundamentales en los cuales la organización deberá enfocarse para mejorar su gestión.

1.6.3. FODA priorizado

Tabla 14. Priorización de Fortalezas

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
F1 Ubicación accesible.	3	3	9
F2 Servicio de educación personalizada.	2	3	6
F3 Capacitación al personal docente y administrativo de la institución.	3	3	9
F4 Participación en concursos institucionales.	3	2	6
F5 Convenios con proveedores.	3	2	6

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

A base de la priorización de los resultados del FODA, se identificó las principales fortalezas que posee la institución, en las cuales se destacan: la ubicación accesible que permite el acceso a los diferentes segmentos de atención, el servicio de educación

personalizada, la capacitación del personal docente y administrativo de la institución, además la participación en concursos institucionales ha generado el posicionamiento de la organización en el sector educativo, finalmente los convenios con proveedores han permitido consolidar los vínculos comerciales para fortalecer el accionar educativo, permitiendo en la actualidad brindar la continuidad del servicio educativo acorde a las necesidades requeridas.

Tabla 15. Priorización Oportunidades

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
O1 Apoyo gubernamental a las instituciones educativas particulares vigentes.	2	3	6
O2 Adaptación a nuevos sistemas educativos.	3	3	9
O3 Crear y desarrollar proyectos escolares alineados a la responsabilidad social y ambiental de interés educativo.	3	3	9
O4 Creación de nuevas propuestas de valor para incrementar los segmentos de atención.	2	3	6
O5 Reconocimiento, aceptación y participación en el sector educativo.	3	3	9

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Dentro del análisis de la priorización FODA, con respecto a las oportunidades de la organización, se identificó: que existe apoyo por parte de los entes gubernamentales a las instituciones educativas particulares vigentes, lo cual garantiza la permanencia en el sistema educativo, la adaptación a nuevos sistemas educativos permite a la organización estar en constante innovación y ser competitiva en el sector, también el crear y desarrollar proyectos escolares alineados a la responsabilidad social y ambiental genera interés educativo, además la creación de nuevas propuestas de valor será necesaria para

incrementar los segmentos de atención, generando el reconocimiento, aceptación y participación en el ámbito educativo.

Tabla 16. Priorización Debilidades

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
D1 Falta de recursos materiales para el desarrollo del proceso educativo como, la adquisición de equipos de audiovisuales, laboratorio y computación.	2	3	6
D2 Falta de infraestructura propia	3	3	9
D3 Pago excesivo de nómina en relación a cantidad de estudiantes, generando inestabilidad financiera	3	3	9
D4 Baja demanda de estudiantes	3	3	9
D5 No existe relacionamiento con el segmento de atención	3	3	9

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Como resultado de la priorización del FODA, en cuanto a las debilidades de la organización, se determinó: la falta de recursos materiales para el desarrollo del proceso educativo como la adquisición de equipos de audiovisuales, laboratorios y computación, también la falta de infraestructura propia ocasiona inestabilidad en la estructura organizacional, el pago excesivo de nómina en relación a cantidad de estudiantes genera un déficit financiero, además de la baja demanda de estudiantes y finalmente no existe relacionamiento con el segmento de atención.

Tabla 17. Priorización amenazas

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
A1 Disminución de estudiantes en unidades educativas particulares por aumento de instituciones educativas públicas.	2	2	4
A2 Disminución de estudiantes por el tipo de preferencia educativa.	2	2	4
A3 Decisión de escolaridad por el rubro que genera el servicio educativo particular.	3	3	9
A4 Dificultad de adaptación a las nuevas tendencias educativas	3	3	9
A5 Decisión de permanencia en el sector de la educación por la crisis económica actual.	3	2	6

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Finalmente, en el estudio de la priorización FODA, se enfocó en las principales amenazas que presenta la organización como: la disminución de estudiantes en unidades educativas particulares por el aumento de instituciones educativas públicas, de igual forma la baja de estudiantes por el tipo de preferencia educativa, ha ocasionado inestabilidad a nivel institucional, también la decisión de escolaridad por el rubro que genera el servicio educativo particular, ha generado disminución del número de estudiantes, además la dificultad de adaptación a las nuevas tendencias educativas y la decisión de permanencia en el sector de la educación por la crisis económica actual.

1.6.4. Acciones Estratégicas

Una vez recabada la información referente al análisis de macro y micro entorno y del análisis del modelo de negocio, se procede a analizar los resultados y de esta forma empezar a definir los lineamientos estratégicos que servirán de orientación para el mapa estratégico. Las acciones de Ataque, son acciones estratégicas para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, como se lo indica en la Tabla 18.

Tabla 18. Acciones de ataque

F1/O1/04/05	Realizar autogestión de infraestructura propia, para buscar la estabilidad del establecimiento educativo, la misma que dé continuidad a la ubicación accesible y al aumento de la demanda de estudiantes, para ejercer la actividad educativa de forma indefinida.
F1/F2/O2/04/05	Administrar de forma proactiva los recursos disponibles en la institución, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión educativa.
F3/03/O4	Fomentar la formación profesional por desarrollo de competencias del personal docente y administrativo, como una estrategia institucional, los mismos que permitan el apoyo al desarrollo de planes y programas necesarios para el mejoramiento de la entidad.
F4/O5	Reforzar la actividad educativa mediante la apertura en eventos y concursos, que permitan mejorar los estándares de calidad, excelencia del servicio y reconocimiento de la marca institucional.
F5/02/04	Fortalecer la coyuntura con los proveedores institucionales, a fin de contar con los insumos pertinentes para el desarrollo de la actividad educativa.
F1/O1/04/05	Realizar autogestión de infraestructura propia, para buscar la estabilidad del establecimiento educativo, la misma que dé continuidad a la ubicación accesible y al aumento de la demanda de estudiantes, para ejercer la actividad educativa de forma indefinida.
F1/F2/O2/04/05	Administrar de forma proactiva los recursos disponibles en la institución, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión educativa.
F3/03/O4	Fomentar la formación profesional por desarrollo de competencias del personal docente y administrativo, como una estrategia institucional, los mismos que permitan el apoyo al desarrollo de planes y programas necesarios para el mejoramiento de la entidad.

F4/O5	Reforzar la actividad educativa mediante la apertura en eventos y concursos, que permitan mejorar los estándares de calidad, excelencia del servicio y reconocimiento de la marca institucional.
F5/02/04	Fortalecer la coyuntura con los proveedores institucionales, a fin de contar con los insumos pertinentes para el desarrollo de la actividad educativa.

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Acciones de Defensa, son acciones estratégicas para convertir las debilidades en fortalezas y mitigar el impacto de las amenazas, como se lo indica en la Tabla 19.

Tabla 19. Acciones de defensa

D1/D4/D5/A1/A2/A3/A5	Fortalecer los recursos institucionales, mediante la captación del personal idóneo y la adquisición de material tecnológico, para mejorar el servicio educativo y fidelizar al cliente por el servicio recibido.
D2/A4/A5	Desarrollar alianzas estratégicas, que permitan obtener la infraestructura propia para el desarrollo educativo.
D3/A1/A2/A3/A4	Presupuestar los recursos económicos de la institución, a fin de conocer todos los rubros financieros que genera el servicio de educación en el plantel.

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Con lo anteriormente descrito en el desarrollo del diagnóstico situacional, se efectuó el análisis de los resultados de la información, donde se logró concluir que la Unidad Educativa a pesar de la trayectoria institucional al servicio de la colectividad, no cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica adecuada, manteniendo problemas de carácter administrativo, lo cual ha generado inestabilidad en la estructura de la empresa, además se identificó que el problema principal que desafía la institución es la baja de estudiantes por periodo académico, el accionar educativo no es eficiente, causando insatisfacción en los clientes por el servicio administrativo-educativo. Estos y otros problemas se traducen en factores de determinación para la permanencia en el ámbito educativo.

Por lo expuesto, es necesario mejorar el sistema de educación, la gestión administrativa y el desarrollo e implementación de un Modelo Estratégico para la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, con el fin de implementar acciones que fortalezcan el quehacer de la institución y permitan marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y el deseado.

A través de la descripción de este capítulo se detalló los contenidos de trabajo para el desarrollo del tema propuesto, con las herramientas utilizadas se permitió conocer a profundidad las circunstancias en las que se encuentra en la actualidad la Unidad Educativa, lo cual permitió identificar los principales problemas de la organización, también se realizó un estudio del entorno interno mediante el análisis PESTA y las Cinco Fuerzas de Porter, así también se estableció el análisis externo con instrumentos como el FODA y el *Canvas As Is*, llegando a concluir con la determinación del problema del diagnóstico principal. Además, de estar compuesta por la introducción, problematización, justificación y objetivos que coadyuvan al desarrollo del presente trabajo de titulación.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Mapa Estratégico

Kaplan y Norton (2008) establecen que: “Se debe traducir la estrategia en objetivos vinculados, mediante relaciones de causa efecto, con las cuatro perspectivas del BSC: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento” (p.13).

Además, es importante mencionar que el mapa estratégico también enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello la perspectiva que aporta Kaplan y Norton ve a la organización desde las cuatro perspectivas que se utilizan para alinear las unidades organizacionales, tanto las unidades de negocio como el personal corporativo, mediante una estrategia corporativa integral (Kaplan y Norton, 2002).

Al implementar el sistema de gestión de la estrategia basado en el *Balanced Scorecard* se describe la forma en que las empresas pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones, para que las actividades diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos y permitan convertir la estrategia en un proceso continuo de mejora considerando, así como un sistema de medición del desempeño organizacional.

2.2. *Balanced Scorecard*

El cuadro de mando integral o *balanced scorecard* permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2002).

Así también, los autores del libro “Cuadro de Mando Integral” establecen que más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que permite canalizar la sinergia,

habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores de la empresa, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo (Kaplan y Norton, 2002).

Por lo tanto, podemos concluir que el *Balanced Scorecard*, es una herramienta útil en la planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la organización que se enfoca en describir y comunicar la estrategia de forma clara y concisa. Además, establece como objetivo fundamental convertir la estrategia en una acción y resultado a través de la alineación de las cuatro perspectivas, para crecer e innovar constantemente en el ámbito competitivo, de tal manera que contribuya al éxito organizacional.

2.3. Calidad Total

La calidad es la estrategia de gestión desarrollada. Según Evans y Lindsay (2000):

Absoluta y universalmente reconocible, como una marca de normas sin cortapisas y de logros elevados, a menudo se relaciona de manera aproximada con una comparación de características y herramientas que desarrollan la calidad como una variable de imagen en la mente de los consumidores (p.11)

Según Arbós (2011) en su libro *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones para el manejo de un sistema de gestión eficiente y competitiva*, define a la calidad como:

“...el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos de los usuarios. Además, la calidad supone el cumplimiento por parte del productor de las especificaciones para las que ha sido diseñado, que deberán ajustarse a las expresadas por el cliente” (p. 575).

De acuerdo con la acotación de los autores, la calidad no es posible definirla con precisión, sin embargo, a lo largo de los años se reconoce cuando se observa el producto

o servicio, y es determinada por lo que desea el cliente y su funcionalidad de acuerdo a las necesidades. Detrás de la calidad existe una gestión total, que está encaminada hacia la buena organización de los procesos de producción y del enfoque de mejora continua, los mismos que garantizan los resultados de la entidad.

2.4. Enfoque al cliente

Según Evans y Lindsay (2000), “el cliente es un factor clave del éxito competitivo y esta intimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor; el enfoque a los clientes no es simplemente un problema de calidad sino de la buena practica de los negocios, que se traduce directamente en mayores utilidades” (p.174).

ISO 9001 (2015), en el anexo B menciona la interacción con el cliente, en el cual existe la posibilidad de crear más valor para este, comprender las necesidades presentes y futuras tanto de los clientes como de las partes interesadas como por ejemplo proveedores, que también permite garantizar el continuo éxito de la organización.

Cada vez que se plantea un enfoque “*customer centric*”, es decir centrado en el cliente como modelo de gestión y estrategia general para negocios, respaldados en la idea de que toda acción que se produce en una empresa se realiza desde la visión del cliente y desde sus propios ojos, este escenario emergente genera nuevos conceptos asociados al ambito empresarial (Onraita, 2021).

Se entiende que la forma más adecuada de captar el enfoque hacia los clientes externos e internos, es comprendiendo la vinculación que existe entre la voz del cliente y los procesos, es decir, analizar las necesidades, expectativas y preferencias a corto y a largo plazo. Esta práctica asegura que los productos o servicios ofertados estaran acorde los requerimientos técnicos, materiales y operacionales, el cual a futuro se traduce en resultados (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Por ello, las organizaciones no deben olvidar que el objetivo principal es satisfacer a sus clientes, en la actualidad, olvidamos frecuentemente que la empresa depende de los clientes y no simplemente de cerrar ventas o direccionar negocios, puesto que si no se cuida el objetivo principal, que es satisfacer a los clientes, no se obtendrá ventas de igual o mayor magnitud en un futuro próximo.

2.5. Planeación

Bernal (2006), define que la planeación “es un proceso que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción” (p.52).

También, se entiende que planificar es predeterminar el curso de acción al que se asignaran los recursos de la empresa, es una función de intentar maximizar a largo plazo los beneficios de los recursos disponibles y requiere definir con claridad, misiones, objetivos y metas más allá del ciclo presupuestal, consiguiendo como resultado final el objetivo enunciado en términos medibles, la planificación indica cómo se va a buscar, partiendo de la base de que un negocio es generar utilidades en forma regular y que los resultados financieros dependan de la competitividad del negocio y del entorno (Salazar, 2005).

Existe más de una definición sobre el termino planeación, y se puede llegar a un consenso y definirla como un proceso de toma de decisiones en el que se encuentra inmersa el fundamento filosófico que la entidad desea cumplir, además se encuentra implícita en los procesos de gestión administrativos representando la energía que fortalece el accionar de ideas que se encuentran enlazadas a la razón de ser de una empresa u organización, lo que crea una base estable para la funcionalidad organizacional (Russell L, 1988).

2.5.1. Importancia de la planificación

Distintos argumentos se han establecido para la importancia de la planeación. Según Robbins (2006):

“a) Se planea para responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios del entorno interno y externo de las organizaciones, b) así también para un mejor aprovechamiento de los recursos y c) para orientar la toma de decisiones y obtener una ruta clara hacia donde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones” (p.143).

La importancia de planificar es asumida desde varios puntos de vista, en los cuales se considera a la planificación como la primera función administrativa que permite determinar anticipadamente los objetivos que deben alcanzarse y que se debe hacer para alcanzarlos y así responder efectivamente a los cambios producidos dentro y fuera de la organización y a la toma de decisiones encaminada a orientar oportunamente a las personas que integran la institución (Chiavenato, 1986).

2.6. Planificación Estratégica

La planeación estratégica de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, siendo el horizonte más habitual del plan estratégico esto para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*) (Sainz de Vicuña, 2012).

La planificación estratégica en la organización es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible la misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos,

exigentes, cambiantes y dinámicos, logrando al máximo la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de productos y servicios (Trujillo, 2018).

Se puede definir a la planificación estratégica como el conjunto de ideas que forman un plan maestro que reúne las más importantes directrices sobre la toma de decisiones corporativas encaminadas a lograr una lineación perfecta en el ámbito competitivo y la satisfacción de intereses corporativos para el desarrollo educativo.

2.6.1. Tipos de Planificación

Para Gallardo (2012), existen distintas clasificaciones los gerentes empresariales utilizan dos tipos básicos que son: “La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario” (p.205).

El autor permite identificar dos tipos de planificaciones principales las mismas que son necesarias para la gerencia empresarial, la primera determina que la planificación puede realizarse estratégicamente, es decir, a través de un diseño estructurado que va enmarcado hacia la satisfacción de los objetivos generales, mientras que la planificación operativa hace referencia a los lineamientos de cómo aplicar los planes y programas en el desenvolvimiento diario de la empresa u organización (Grant, 2004).

2.7. Estrategia

Según Baez (2012), “la estrategia es conocida como cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa además las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización por lo general durante un mínimo de cinco años y por eso se orientan hacia el futuro, las

estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa”. (p.11)

Para Richmond (2012), en su publicación del artículo científico define a la estrategia “como un conjunto de metas y políticas para alcanzar dichas metas establecidas de manera en que definan en cuales negocios esta o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y la comunidad.

Se entiende por estrategia al conjunto consciente y deliberado de orientaciones que determinan decisiones hacia el futuro que requieren de la planeación, ejecución y posterior valoración de las acciones que permitan a la empresa la consecución de los objetivos y metas planteadas. Además de buscar estrategias multifuncionales y multidivisionales que orienten al desarrollo y la mejora continua de cada uno de los procesos del enfoque administrativo y de esta manera fortalecer uso adecuado de los recursos que posee la entidad (Mintzberg, 1987).

2.7.1. Importancia de la aplicación de estrategias

Getz y Lee (2011), “el verdadero poder de la estrategia consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes. Por consiguiente, en la ejecución, los líderes deben continuar el diálogo entre ellos y el resto de la organización acerca de lo que esta haría de manera diferente de acuerdo con la nueva estrategia. Este diálogo aclara la estrategia e impulsa a la organización a actuar de manera coherente con ella” (p. 173).

Según los autores antes mencionados, indican la importancia de la aplicación de las estrategias como la guía de la organización o como un modelo de flujo de acciones para la toma decisiones, que permitan establecer acciones eficaces y eficientes, por ende es importante entablar el diálogo continuo entre líderes y colaboradores consensuando acuerdos estratégicos que permitan comprender la necesidad de cambio que existe en los

procesos de gestión administrativa, y la oportunidad de desarrollar compromiso que permita la consecución de los objetivos y metas planteadas por la empresa u organización.

2.8. Modelo de Gestión

El modelo de gestión de *Malcolm Baldrige* basa su misión en un sistema de liderazgo, planificación estratégica, y enfoque hacia el cliente y el mercado. Enfocado en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el *benchmarking* como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización. En consecuencia, podemos calificar al modelo de gestión como un esquema o marco referencial para la administración de una organización que tiene la capacidad de articular los recursos y acciones para desarrollar estrategias que permitan mejorar la rentabilidad y alcanzar los objetivos propuestos (Escalona y Torres Cruz, 2011).

También, se considera que los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo cambia dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas. “La evolución es la fuerza transformadora que impulsa al ser humano y por consiguiente a las organizaciones” (Alvarez, 2017,p.64).

En la actualidad, es necesario que las empresas utilicen un sistema de gestión de calidad que permita a la empresa gestionar las actividades y recursos para mejorar su rendimiento, mediante la aplicación de la mejora continua, como menciona el autor a través del ciclo Deming conocido como el PHVA de la organización, que es una metodología para la mejora continua y cuyo principal objetivo es la autoevaluación, el mismo que permita a las empresas tener procesos más eficientes y competitivos (Deming, 1989).

2.9. Gestión Administrativa

La administración. Según Chiavenato (2011), “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10).

Por lo tanto, se dice que, en la gestión administrativa se utilizan procesos que van relacionados con proyectar, establecer, guiar e inspeccionar el buen uso de los recursos tanto humanos, financieros, materiales, tecnológicos y otros con la finalidad de alcanzar objetivos y metas que le permitan a la empresa u organización desarrollarse para el futuro.

Cruz (2007), establece que la gestión administrativa es un “Conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que una organización cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente”. (p.5)

El autor, se enfoca en la gestión administrativa como la reunión de decisiones y acciones vitales para que una institución efectúen sus propósitos planteados de acuerdo a la filosofía institucional y al contexto que guía las diferentes planificaciones elaboradas; también comprende el conjunto de técnicas, saberes y recursos para solucionar eficientemente cualquier problemática presentada dentro sus funciones.

Patiño (2015), menciona que la gestión administrativa es primordial en las empresas ya que sustenta las bases para la ejecución y potenciación de las tareas formando una red funcional sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir objetivos empresariales.

En relación con los actores la importancia de la gestión administrativa, se enfoca en los procesos que se realizan, y de tal forma se determinan como buena o mala gestión administrativa, también se establece que de estos factores dependerá el éxito o el fracaso institucional, por lo que es primordial priorizar la ejecución eficaz de decisiones y

acciones en bien de la consecución de objetivos y metas para el desarrollo de la organización.

2.9.1. Gestión administrativa – educativa

Pozner (2010), define que la Gestión Administrativa Escolar es "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con - y para la comunidad educativa".

La gestión administrativa académica se relaciona con los procesos de la realidad socioeducativa, entendida como el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica. En esta gestión, se destaca la acción de las autoridades administrativas que gerencia el accionar educativo y los docentes en la parte de pedagógica, rol de investigador en proyectos educativos, rol de promotor y su gestión comunitaria, igualmente surge como componente fundamental el aprendizaje de los alumnos articulando el rol de evaluador de los aprendizajes (Marcano y Reyes, 2006).

Con respecto a la administración educativa, se refiere al conjunto de situaciones relacionadas entre sí, que fomentan las autoridades institucionales de una Unidad Educativa, con el objetivo de focalizar la consecución de proyectos pedagógicos y promover el desarrollo de aprendizajes en el educando.

2.9.2. Administración Estratégica

Para el autor Wheelen (2007), "La Administración Estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación que incluye el análisis ambiental, la formulación de estrategias, implementación de estrategias, así como la evaluación y control" (p.4).

También, la administración estratégica es considerada como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales, que permiten a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (Fred, 2008).

Por otra parte, la dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones, entre ellas están el análisis de dos entornos interno y externo de la empresa, el establecimiento de directrices organizacionales como metas y objetivos, la formulación de la estrategia empresarial, unidad de negocio y funcional, la implementación de la estrategia y el control estratégico. Además, el administrador debe conocer qué tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos (Lana y Adilson, 2008).

Finalmente, es importante mencionar que la administración estratégica comprende un conjunto de formulación de herramientas que permiten realizar la implementación de acciones y decisiones, tomando en consideración el diagnóstico actual de la organización frente a un análisis interno y externo mediante la aplicación de estrategias adecuadas, obteniendo así una evaluación que sirva de apoyo para obtener resultados positivos y vayan acorde a la consecución de los objetivos propuestos por la entidad.

2.10. Cinco Fuerzas de Porter

Para el autor Porter (2008), define que

“... la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la

rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella”. (p.31)

Según el punto de vista de Michael Porter indica que existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de una organización, es así que la empresa no solo debe enfocarse en hacer frente a la competencia, sino también debe evaluar los objetivos y recursos con respecto a las cinco fuerzas que rigen el mercado o segmento de la competencia industrial.

2.11. CANVAS

Osterwalder y Pigneur (2010), “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Por otra parte, Herrera (2015), señala que el modelo de negocio CANVAS “es un referente para emprendedores y grandes compañías que ha permitido transformar la manera en que se percibían y hacían negocios y que sobrevaloraba un extenso plan de negocios, desgastando el primer contacto entre emprendedor e inversionista” (p.107).

En la actualidad la aplicación del CANVAS es consecuencia de innovar sobre un modelo de negocio que responde a mejorar las necesidades empresariales. Además, esta herramienta está diseñada para analizar modelos de negocio en términos de nueve elementos claves, los mismos que se encuentran definidos en el libro Generación de Modelos de Negocio, siendo así los siguientes componentes: Segmento de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relación con los clientes, Flujo de ingresos, Recursos claves, Actividades claves, Alianzas claves, Estructura de costes. Conjuntamente, este es un modelo de negocios que estudia la manera en la que una empresa puede crear, distribuir y captar valor de sus clientes, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que permitan tener éxito a la hora de innovar en la organización (Osterwalder y Pigneur, 2010).

2.12. Análisis FODA

Los autores Scarborough y Zimmerer (1996), definen que:

“...el FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee sobre el negocio, útil para examinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el ambiente en el cual compete” (p.106).

Así también, Huertas (2020), indica “El análisis FODA sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos como externos de la organización” (p.10).

Con el análisis FODA las organizaciones tienen un análisis más exacto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrentan, generando un estudio tanto de los factores internos como externos de la organización como mencionan los autores citados, siendo esta una herramienta muy útil en la actualidad no solo por ser ocupada de forma general para conocer la situación actual de la empresa, puede ser utilizada para un estudio concreto de todas las dependencias o áreas de la empresa con la cual se puede conocer cómo se encuentra internamente y plantear planes de mejora continua con los clientes internos y externos, así también al analizar las estrategias que permite el análisis FODA, las empresas serán más eficientes dentro de procesos productivos y garantizar ser más competitivas dentro del mercado en el cual se desenvuelve la actividad económica, debido a que los factores externos negativos se convertirán en estrategias de mejora para una estructura organizacional interna fortalecida.

2.13. Diagrama Ishikawa

J., Villegas S., y Arango I. (2006), “El diagrama Ishikawa o conocido también como espina de pescado de causa y efecto es un diagrama que permite al analista estructurar y jerarquizar los problemas” (p. 47).

Como hacen mención los autores el diagrama causa- efecto o más conocido como Ishikawa por su creador el japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943, esta es una herramienta de análisis de problemas raíces que en la actualidad empresarial puede ser acoplado para determinar los principales problemas que se generan en la empresa, las diversas áreas como menciona el autor de esta herramienta centra su atención en el problema principal y desglosa las causas y efectos que ocasionan la problemática en la que se encuentra envuelta la organización.

Además, en el estudio de este instrumento se determinan las principales causas para una óptima solución y convertir el problema en una oportunidad de mejora, si bien en la actualidad las organizaciones o empresas avanzan conforme a la tecnología este tipo de herramienta no requiere ser ejecutada por un software, pero si requiere del talento humano que conozca los procesos de las áreas empresariales para proporcionar un análisis acertado con esta herramienta que no genera costo alguno, si no el compromiso que tenga la parte gerencial y operativa de las organizaciones para solventar los problemas principales, mediante un análisis profundo de las diferentes causas y efectos que se puedan presentar y aprovechar al máximo los recursos que este genera como un elemento de mejora continua en la organización (Villegas y Arango , 2006).

2.14. De las Instituciones Educativas

2.14.1. Tipos de Unidades Educativas

Ley Organica de Educación Intercultural [LOEI], (2011) ; en el Art. 53. del segundo suplemento del capítulo séptimo de las instituciones educativas, se refiere a los tipos de

establecimientos donde “Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso” (p. 25).

En el Registro Oficial del Órgano del Gobierno del Ecuador en la administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado presidente Constitucional de la República, se establece los tipos de instituciones educativas, que favorecen al desarrollo integral del educando, siendo el principal fin estatal conceder la escolaridad a niñas, niños, adolescentes y adultos en el marco de inclusión educativa (Registro Oficial N° 417 , 2004).

2.14.2. Unidades Educativas Particulares

LOEI, (2011) afirma, que en el Art. 56 del segundo suplemento del capítulo séptimo de las unidades educativas indica que,

“Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la autoridad educativa nacional y bajo su control y supervisión. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica. La autorización será específica para cada plan de estudios. Para impartir nuevos estudios se requerirá, según el caso, la autorización o el reconocimiento respectivos. Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte la autoridad educativa nacional. Todo cobro de rubros no autorizados por la autoridad educativa nacional deberá ser reembolsado a quien lo hubiere efectuado, sin perjuicio de las sanciones que por tal motivo pueda establecer la autoridad educativa nacional. Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro” (p.26).

De acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011), sobre la conformación de unidades educativas particulares, para constituir un establecimiento educativo de carácter privado, se necesita cumplir con los requerimientos y lineamientos que establece el nivel central, para ello la institución deberá tener un representante legal y la misma se

constituirá como una persona natural o jurídica de derecho privado a fin de impartir educación en todos sus niveles, hay que mencionar que todos los rubros serán regulados por la autoridad educativa nacional, ya que según menciona la ley la educación particular no tendrá fines de lucro.

En el marco teórico citado en el presente documento se analizó conceptos, teorías métodos, herramientas que se encuentran enfocadas en el tema propuesto, para dar una solución acertada a la institución en donde se desarrolla el trabajo de titulación, la misma que se enfoca en los modelos de la gestión estratégica, cumplimiento de metas y objetivos estratégicos. Dentro de los modelos citados por los diferentes autores precisa la importancia de definir el marco teórico referencial para la realización del diagnóstico y de la propuesta, a fin de conocer el accionar de la institución tanto a nivel interno como externo de los componentes que generan valor a la organización, con ello establecer propuestas claras que capte el interés de los clientes externos quienes son el pilar fundamental de la institución para permanecer dentro de un mercado competitivo y vanguardista, en el ámbito educativo se presentan panoramas claros para lograr cumplir objetivos estratégicos que viene siendo la base fundamental del mapa estratégico, el mismo que direcciona a un horizonte de mejoras continuas con la finalidad de culminar los objetivos propuestos, debido a que se conoce de manera concreta y directa como se encuentra la organización y como es vista en el entorno.

Conocer y potenciar el talento humano de una organización no solo garantiza brindar un servicio de calidad, más bien permite a las instituciones afrontar desafíos acorde a las demandas que exigen sus clientes, y poder garantizar que el mismo personal pueda solucionar problemas, implementar y dar seguimiento a los modelos de gestión estratégica optimizando recursos que al tiempo son de beneficio colectivo, destinando estos a mejorar todo el accionar educativo, el diseño de un modelo de gestión estratégica al interno de una organización permitirá un mejor manejo de sus cadenas de valor, definirá cuáles son sus principales problemas y necesidades para fortalecer mediante proyectos enfocados en los objetivos para alcanzar metas propuestas a corto, mediano y largo plazo en la organización.

CAPÍTULO III PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para cumplir con el objetivo principal se realizó la propuesta del modelo de gestión, basada en la metodología que establece Kaplan y Norton (2008) sobre el mapa estratégico, que permite el desarrollo de objetivos, indicadores de control, metas y proyectos, así también se estableció el modelo de negocios mediante el lienzo de *Canvas to be*, a fin de consolidar la estrategia empresarial.

3.1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

- INSTITUCIÓN: Unidad Educativa Particular “Sudamericano”.
- UBICACIÓN: Ibarra – Ecuador.
- RÉGIMEN: Sierra.
- JORNADA: Matutina.
- MODALIDAD: Presencial.
- SOSTENIMIENTO: Particular – Laico.

3.2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

MISIÓN

Somos una Institución Educativa Particular laica, que forma estudiantes en los niveles de Educación General Básica y Bachillerato General Unificado, con capacidad de liderazgo y formación integral, que asumen los diversos retos educativos que conlleva a la educación moderna.

VISIÓN

En el año 2023, seremos una Institución Educativa, líder en servicio educativo personalizado, con más del 50% de la participación estudiantil en centros de enseñanza de nivel superior, logrando ser un referente a nivel local y regional del país.

VALORES

La Unidad Educativa Particular “SUDAMERICANO”, asume los siguientes valores institucionales, entendidos como el marco de referencia, que inspira su labor como institución de educación general básica y bachillerato, orientados al cumplimiento de la misión y visión institucional:

- **RESPECTO.** – Consideración, que implica actitud personal y colectiva de la comunidad institucional, para una coexistencia pacífica en la misma.
- **HONESTIDAD.** – Forma de actuar y expresarse conforme a como se piensa y se siente; es decir, el respeto por la verdad y la justicia, que se constituyen como eje fundamental para el logro de los objetivos institucionales.
- **DISCIPLINA.** – Práctica de principios y valores que comprometen el accionar de aptitudes o habilidades de la comunidad educativa, que permiten desarrollarse dentro de un código de conducta institucional.
- **FAMILIARIDAD.** – Actitud afable y cortés de quienes forman parte de la familia “Sudamericana”.
- **CONSTANCIA.** – Perseverancia y trabajo continuo en el quehacer institucional, para el logro de los objetivos institucionales.

3.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Las acciones estratégicas parten del análisis FODA establecido en el capítulo del diagnóstico situacional y se emplearán para definir los lineamientos estratégicos, los mismos que van orientados a los resultados de las acciones. Los lineamientos constituyen la guía y orientación que la institución necesita para cumplir con el objetivo estratégico.

Se tomó como base las fortalezas y se aprovecharon las oportunidades, lo que permitió generar las acciones de ataque y establecer los lineamientos estratégicos. Los resultados de este análisis se presentan en la (tabla 20).

Tabla 20. Acciones estratégicas de ataque

CRUCE	ACCIONES ESTRATÉGICAS	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO
F1/O1/O4/O5	Realizar autogestión de infraestructura propia, para buscar la estabilidad del establecimiento educativo, la misma que dé continuidad a la ubicación accesible y al aumento de la demanda de estudiantes, para ejercer la actividad educativa de forma indefinida.	OPERATIVIDAD
F1/F2/O2/O4/O5	Administrar de forma proactiva los recursos disponibles en la institución, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión educativa.	OPERATIVIDAD
F3/O3/O4	Fomentar la formación profesional por desarrollo de competencias del personal docente y administrativo, como una estrategia institucional, los mismos que permitan el apoyo al desarrollo de planes y programas necesarios para el mejoramiento de la entidad.	EDUCACIÓN DE EXCELENCIA
F4/O5	Reforzar la actividad educativa mediante la apertura en eventos y concursos, que permitan mejorar los estándares de calidad, excelencia del servicio y reconocimiento de la marca institucional.	POSICIONAMIENTO SOCIAL
F5/O2/O4	Fortalecer la coyuntura con los proveedores institucionales, a fin de contar con los insumos pertinentes para el desarrollo de la actividad educativa.	EDUCACIÓN DE EXCELENCIA

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Además, se empleó las amenazas y debilidades internas para generar las acciones de defensa que la organización requiere para determinar los lineamientos estratégicos. Los resultados de este análisis se detallan en la Tabla 21.

Tabla 21. Acciones estratégicas de defensa

CRUCE	ACCIONES ESTRATÉGICAS	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO
D1/D4/D5/A1/A2/A3/A5	Fortalecer los recursos institucionales, mediante la captación del personal idóneo y la adquisición de material tecnológico, para mejorar el servicio educativo y fidelizar al cliente por el servicio recibido.	OPERATIVIDAD
D2/A4/A5	Desarrollar alianzas estratégicas, que permitan obtener la infraestructura propia para el desarrollo educativo.	OPERATIVIDAD
D3/A1/A2/A3/A4	Presupuestar los recursos económicos de la institución, a fin de conocer todos los rubros financieros que genera el servicio de educación en el plantel.	OPERATIVIDAD

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

Como resultado del análisis de los factores internos y externos de la institución, se generó las acciones estratégicas de ataque y defensa que están alineados a definir los lineamientos estratégicos y a partir de ello los objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos que requiere la institución para mejorar la gestión estratégica.

3.4. DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A partir de las acciones estratégicas conformadas por las acciones de ataque y defensa, se establecen los lineamientos estratégicos, que serán la base del mapa estratégico, como se indica en la Tabla 22.

Tabla 22. Lineamientos estratégicos

OPERATIVIDAD	Mejorar las actividades de gestión organizacional
EDUCACIÓN DE EXCELENCIA	Afianzar el servicio educativo
POSICIONAMIENTO SOCIAL	Reconocimiento de la marca en el ámbito educativo

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021).

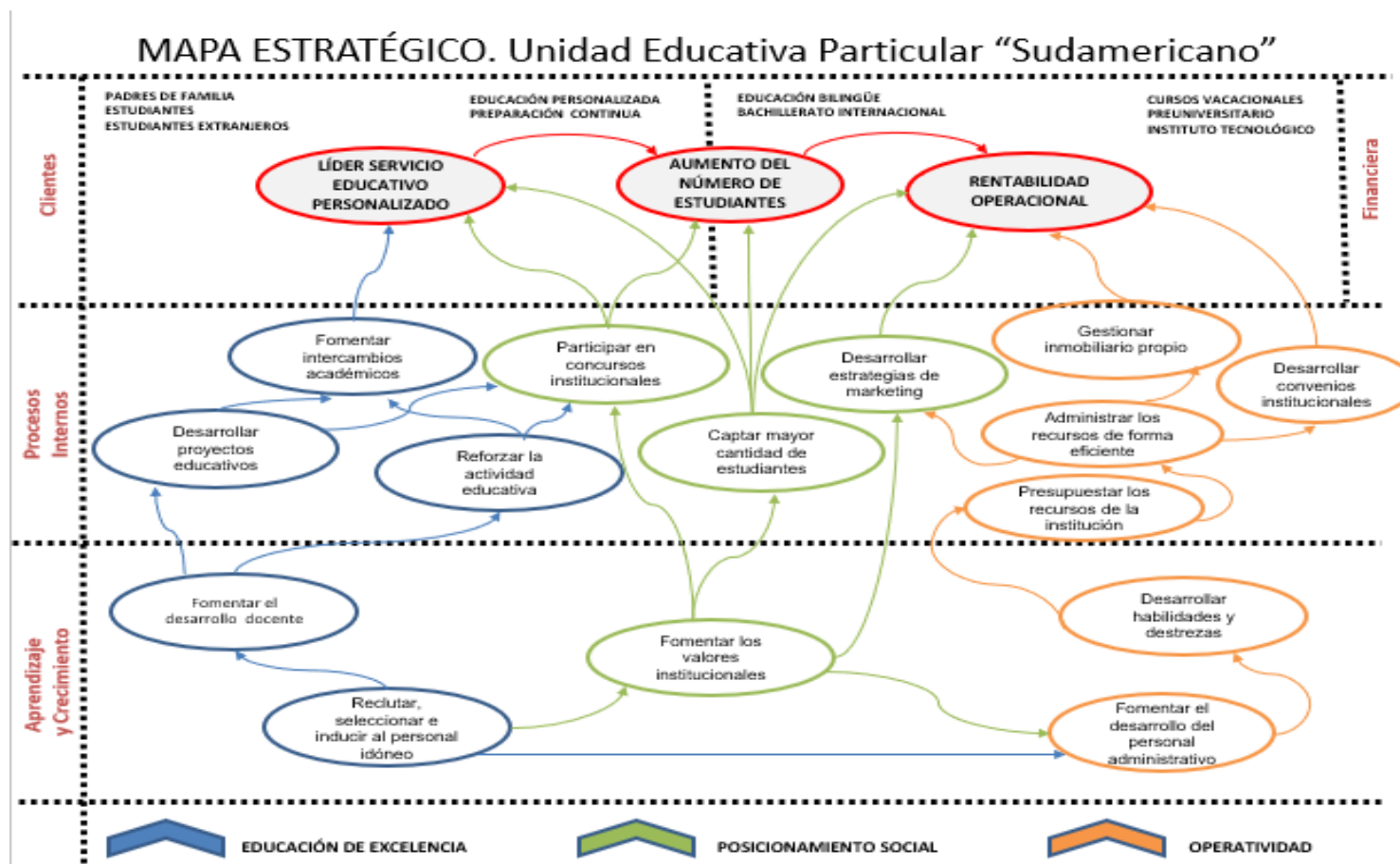
Los lineamientos estratégicos, son el resumen de todas las acciones estratégicas propuestas en las tablas anteriormente descritas, para lo cual se determinó tres lineamientos estratégicos: operatividad la cual se enfoca en mejorar las actividades de gestión organizacional en todos los niveles de ejecución, así también el lineamiento de educación de excelencia que permite afianzar el servicio educativo y mejorar el relacionamiento con los segmentos de atención y finalmente el lineamiento de posicionamiento social que establece el reconocimiento de la marca, con el fin de obtener el posicionamiento deseado en el ámbito pedagógico.

3.5. MAPA ESTRATÉGICO

La construcción del mapa estratégico institucional se realizó a base de la información obtenida de las acciones y lineamientos estratégicos de la organización. Las acciones estratégicas están orientadas a los resultados, lo que permite cumplir con los objetivos estratégicos planteados por la organización y de esta forma fortalecer el accionar educativo.

Como producto del análisis se estableció tres principales objetivos: ser líder en servicio educativo personalizado, aumentar el número de estudiantes y generar rentabilidad operacional, como se puede visualizar en el mapa estratégico Figura 6.

Figura 6. Mapa estratégico



Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021).

En el mapa estratégico se determinó cuatro perspectivas de acuerdo a las necesidades de la organización, utilizando la metodología de Kaplan y Norton (2008).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el paso principal para potenciar el capital o recurso humano, en el cual se definieron los lineamientos estratégicos como: educación de excelencia, donde se establece como objetivo reclutar, seleccionar e inducir al personal idóneo, así también fomentar el desarrollo docente. Además, en el lineamiento estratégico de Posicionamiento social se puntualizó como objetivo fomentar los valores institucionales y en el lineamiento de Operatividad se especificaron los objetivos de fomentar el desarrollo del personal administrativo, desarrollar habilidades y destrezas con el fin de fortalecer y generar estrategias de valor en los procesos internos de la organización.

La perspectiva de procesos internos, se refiere a las acciones estratégicas de la organización para desarrollar estrategias de mejora continua en los procesos generadores de valor. Es así que en el lineamiento de educación de excelencia se establecieron como objetivos el desarrollo de proyectos educativos y fortalecimiento de la actividad educativa para fomentar los intercambios académicos. Además, en el lineamiento de posicionamiento social se encuentran como objetivos: captar mayor cantidad de estudiantes, participar en concursos institucionales y desarrollar estrategias de *marketing*. También, en el lineamiento de operatividad se determinó como objetivos: presupuestar los recursos de la institución, administrar los recursos de forma eficiente, desarrollar convenios institucionales y gestionar mobiliario propio.

Para cubrir los requerimientos que exige el entorno educativo a la organización, se establece la perspectiva de clientes, con la finalidad de cubrir las necesidades requeridas. Para ello se determinó como objetivo principal ser líder en servicio educativo personalizado, mediante el cual se garantice cumplir la demanda de padres de familia, estudiantes locales y estudiantes extranjeros para fortalecer el ámbito educativo. Finalmente, en la perspectiva financiera se pretende obtener sostenibilidad económica, para lo cual se establece como objetivo la rentabilidad operacional de la organización, a

fin de ser competitivo y estar a la vanguardia de las exigencias del sector. Así también se establecieron distintas propuestas de valor como: brindar educación personalizada, educación continua, educación bilingüe e implementar el bachillerato internacional complementando con cursos vacacionales, preuniversitario y el desarrollo del proyecto de instituto tecnológico.

Finalizando con el análisis se concluye, que la aplicación del mapa estratégico es de vital importancia para la organización, debido a que es una herramienta que direcciona el quehacer institucional y a su vez permite establecer estrategias a base de objetivos a alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Con la implementación de las perspectivas descritas se considera necesario tener definida la ruta estratégica que permita consolidar el accionar educativo en cada área de la entidad, a fin de dar cumplimiento al objetivo común y garantizar la continuidad de la organización.

3.6. INDICADORES Y METAS

En el presente acápite, se establecieron indicadores a partir de los objetivos diseñados en el mapa estratégico y también se definieron las fórmulas, unidad de medida, frecuencia de medición y seguimiento, para el cálculo de cada uno de los indicadores con los que se debe controlar el cumplimiento de los objetivos. También, es importante mencionar que las metas e indicadores están alineados con el cumplimiento de la estrategia empresarial, como se lo indica en la Tabla 23.

Tabla 23. Indicadores y metas

PERSP	No.	OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR/FÓRMULA	UNIDAD DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN	META 2022	META 2026
PROCESOS INTERNOS	1	SER LIDER DE SERVICIO EDUCATIVO PERSONALIZADO	DESARROLLAR PROYECTOS EDUCATIVOS	Cumplimiento Proyectos Educativos	Actividades de proyectos ejecutados/Actividades de proyectos planificados	% Cumplimiento de proyectos	Quimestral	60%	90%
	2	SER LIDER DE SERVICIO EDUCATIVO PERSONALIZADO	REFORZAR LA ACTIVIDAD EDUCATIVA	Plan Educativo Institucional(PEI)	Cumplimiento del cronograma anual de actividades	% Cumplimiento de actividades	Anual	80%	95%
	3	SER LIDER DE SERVICIO EDUCATIVO PERSONALIZADO	FOMENTAR INTERCAMBIOS ACADÉMICOS	Intercambios Académicos	Intercambios académicos efectuados anualmente	# Intercambios	Anual	1 Intercambio Acad.	4 Intercambios Acad.
	4	AUMENTAR EL NÚMERO DE ESTUDIANTES	CAPTAR MAYOR CANTIDAD DE ESTUDIANTES	Estudiantes nuevos matriculados	# Estudiantes matriculados en el periodo actual / #Estudiantes matriculados periodo anterior	% Estudiantes nuevos	Quimestral	30%	60%
	5	AUMENTAR EL NÚMERO DE ESTUDIANTES	PARTICIPAR EN CONCURSOS INSTITUCIONALES	Participación estudiantil en eventos	Participación estudiantil en eventos / Invitaciones recibidas	% participación en eventos	Quimestral	60%	95%
	6	GENERAR RENTABILIDAD OPERACIONAL	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE MARKETING	Plan de Marketing	Actividades ejecutadas/Actividades planificadas	% Cumplimiento de actividades	Mensual	80%	95%
	7	GENERAR RENTABILIDAD OPERACIONAL	PRESUPUESTAR LOS RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN	Planificación Financiera Institucional	Recursos ejecutados /Recursos asignados del presupuesto	% ejecución	Anual	60%	90%
	8	GENERAR RENTABILIDAD OPERACIONAL	ADMINISTRAR LOS RECURSOS DE FORMA EFICIENTE	Eficiencia Operativa	Resultados alcanzados/recursos utilizados	% de uso de recursos	Quimestral	60%	95%
	9	GENERAR RENTABILIDAD OPERACIONAL	GESTIONAR INMOBILIARIO PROPIO	Financiamiento	Ahorro anual/total de presupuesto	% Ahorro	Anual	10%	30%
	10	GENERAR RENTABILIDAD OPERACIONAL	DESARROLLAR CONVENIOS INSTITUCIONALES	Convenios Institucionales	#Convenios ejecutados/# Convenios suscritos	% Cumplimiento de convenios	Anual	80%	95%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	SER LIDER DE SERVICIO EDUCATIVO PERSONALIZADO	RECLUTAR, SELECCIONAR E INDUCIR AL PERSONAL IDONEO	Selección de personal acorde al perfil profesional que requiere del puesto	# personal cumple perfil y tiene competencias/# personal que tiene competencias y no cumple el perfil	% de personal idóneo	Anual	60%	95%
	12	SER LIDER DE SERVICIO EDUCATIVO PERSONALIZADO	FOMENTAR EL DESARROLLO DOCENTE	Planes de capacitación y entrenamiento al personal	#Capacitaciones ejecutadas/# Capacitaciones planificadas	% de capacitaciones	Quimestral	80%	95%
	13	AUMENTAR EL NÚMERO DE ESTUDIANTES	FOMENTAR LOS VALORES INSTITUCIONALES	Planes de capacitación y entrenamiento al personal	#Capacitaciones ejecutadas/# Capacitaciones planificadas	% de capacitaciones	Quimestral	80%	95%
	14	SER LIDER DE SERVICIO EDUCATIVO PERSONALIZADO	FOMENTAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Planes de capacitación y entrenamiento al personal	#Capacitaciones ejecutadas/# Capacitaciones planificadas	% de capacitaciones	Quimestral	80%	95%
	15	SER LIDER DE SERVICIO EDUCATIVO PERSONALIZADO	DESARROLLAR HABILIDADES Y DESTREZAS	Planes de capacitación y entrenamiento al personal	#Capacitaciones ejecutadas/# Capacitaciones planificadas	% de capacitaciones	Mensual	80%	95%

Fuente: Unidad Educativa Particular "Sudamericano" (2021)

Como resultado se determinó un indicador para cada objetivo estratégico, los cuales proporcionan un panorama específico, medible y controlable para la ejecución de las acciones. También es importante mencionar que las perspectivas de aprendizaje-crecimiento y de los procesos internos son la base principal para la reestructura de la organización, debido a que las perspectivas establecidas cumplen un rol generador de valor, que servirá de apoyo a la organización en la toma eficaz de decisiones. Además, las metas establecidas para el año 2022 – 2026 están acorde a la situación actual de la institución y de los objetivos previamente propuestos, en la cual su valoración está comprometida a la mejora continua institucional.

3.7. PROYECTOS ESTRATEGICOS

Los proyectos estratégicos propuestos permiten a la organización consolidar las acciones estratégicas, a fin de utilizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas, también cumplen con los objetivos y metas previamente establecidos para fortalecer el accionar educativo con visión en la filosofía institucional, como se lo indica en la Tabla 24.

Tabla 24. Proyectos estratégicos

PERSP.	No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			PLAN EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)	DESARROLLAR SISTEMA FINANCIERO	PLAN DE AHORRO PROGRAMADO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ELABORAR PLAN DE CAPACITACIONES	ELABORAR PLAN DE MARKETING	MANEJAR Y AMPLIAR LA RED DE NETWORKING INSTITUCIONAL	DISEÑAR PROYECTOS ENFOCADOS A LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA	DISEÑAR PROYECTOS DE INTERÉS SOCIAL	GESTIÓN AUDITORIA INTERNA
Procesos Internos	1	DESARROLLAR PROYECTOS EDUCATIVOS										
	2	REFORZAR LA ACTIVIDAD EDUCATIVA										
	3	FOMENTAR INTERCAMBIOS ACADÉMICOS										
	4	CAPTAR MAYOR CANTIDAD DE ESTUDIANTES										
	5	PARTICIPAR EN CONCURSOS INSTITUCIONALES										
	6	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE MARKETING										
	7	PRESUPUESTAR LOS RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN										
	8	ADMINISTRAR LOS RECURSOS DE FORMA EFICIENTE										
	9	GESTIONAR INMOBILIARIO PROPIO										
	10	DESARROLLAR CONVENIOS INSTITUCIONALES										
Aprendizaje y Crecimiento	11	RECLUTAR, SELECCIONAR E INDUCIR AL PERSONAL IDONEO										
	12	FOMENTAR EL DESARROLLO DOCENTE										
	13	FOMENTAR LOS VALORES INSTITUCIONALES										
	14	FOMENTAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO										
	15	DESARROLLAR HABILIDADES Y DESTREZAS										
PRIORIZACIÓN			15	10	2	11	10	6	8	8	8	15

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

En conclusión, los proyectos estratégicos establecidos permitirán a la institución construir una ruta clara de planificación, que determinará el cumplimiento de objetivos propuestos dentro del mapa estratégico. Además, es importante indicar que para establecer los proyectos se consideró aspectos que van acorde a las necesidades que la organización requiere implementar para mejorar la gestión educativa –administrativa.

Adicional se realizó la priorización de los proyectos estratégicos de acuerdo a la mayor cantidad de objetivos estratégicos alcanzados, considerando así los cinco mayores puntuados, que tendrán impacto sobre el accionar institucional. No obstante, todos los proyectos establecidos desarrollan y proporcionan directrices a través de actividades dinámicas que tienen como finalidad y funcionalidad lograr el cumplimiento de la estrategia empresarial conforme a las necesidades previamente analizadas.

A continuación, se presentan los entregables de los proyectos estratégicos que permitirán el cumplimiento de la estrategia empresarial, ver la Tabla 25.

Tabla 25. Entregable de proyectos estratégicos

N°	PROYECTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES A EJECUTAR DENTRO DEL PROYECTO	PERÍODO
1	Plan Educativo Institucional (PEI)	Cumplimiento de los lineamientos sobre el enfoque pedagógico del Ministerio de Educación	2022 - 2026
		Definir la identidad institucional	
		Establecer la malla curricular y carga horaria	
		Definir mediante el manual de funciones las actividades del puesto administrativo y docente	
		Proyectos de investigación educativa e interés social	
2	Desarrollar Sistema Financiero	Estudio socioeconómico institucional	2022 - 2023
		Establecer un software contable	
		Levantamiento de costos anual por estudiante	
3	Plan de ahorro programado	Manejo de contabilidad interna	2022 - 2026
		Apertura de cuenta de ahorros en una entidad financiera	
		Definir tiempo y costos que permitan cumplir las metas de ahorro	
4	Gestión del talento humano	Comparar el presupuesto inicial con el programado de ahorro	2022-2024
		Identificar potenciales talentos dentro de la institución	
		Reclutar candidatos para formar equipos de alto rendimiento	
		Ubicar al individuo en una posición donde sus habilidades sean desarrolladas de manera óptima	
5	Elaborar plan de capacitaciones	Detectar y satisfacer las necesidades que tienen los colaboradores	2022-2023
		Obtener un equilibrio entre los objetivos de cada individuo y los de la institución	
		Realizar un diagnóstico actual sobre las necesidades del personal	
		Establecer prioridades y definir objetivos	
		Definir el cronograma de capacitación	
		Iniciar y evaluar el proceso de capacitación	

Tabla 25. Entregable de proyectos estratégicos (Continuación)

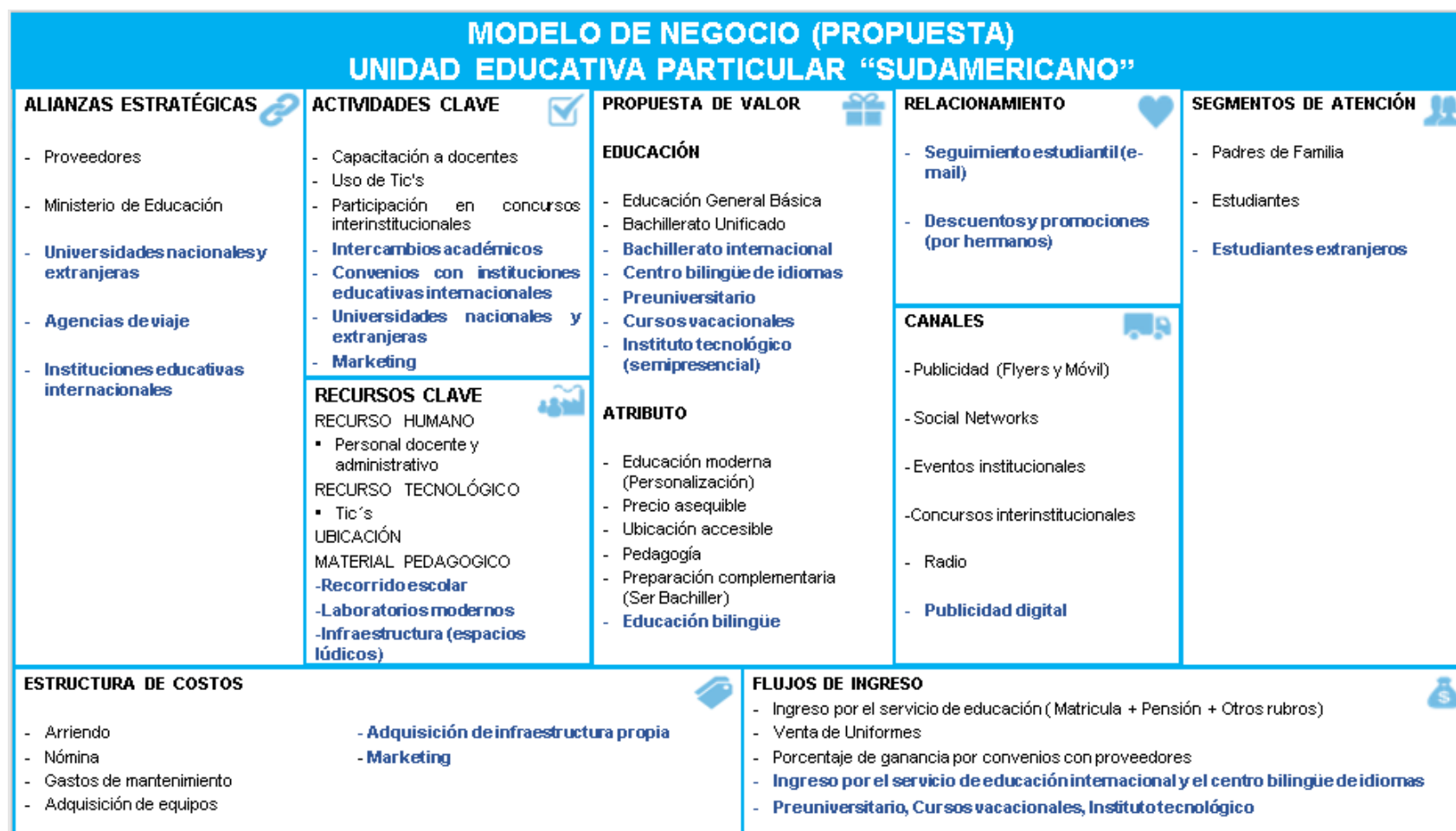
6	Elaborar plan de marketing	Analizar las necesidades del mercado meta	2022 - 2023
		Identificar las características demográficas del mercado objetivo	
		Identificar la competencia	
		Describir los servicios institucionales	
		Definir presupuesto de mercadeo	
		Diseñar estrategias de promoción	
7	Manejar y ampliar la red de networking institucional	Generar redes de apoyo institucional	2022 - 2026
		Generar aportes de valor a la red	
		Capacitación al personal que maneje la red institucional	
8	Diseñar proyectos enfocados a la investigación educativa	Fortalecer la red de aprendizaje a través de capacitaciones	2022 - 2026
		Generar metodologías para fortalecer el diseño de proyectos de investigación	
		Seguimiento y control de proyectos de investigación	
		Presentación y participación en proyectos de investigación	
9	Diseñar proyectos de interés social	Generar metodologías para fortalecer el diseño de proyectos de interés social	2022 - 2024
		Identificar la necesidad del entorno social que se va a intervenir	
		Seguimiento y control de proyectos de interés social	
		Presentación de proyectos	
10	Gestión auditoría interna	Planeación del programa de auditoría	2022 - 2023
		Planeación del proceso	
		Ejecución	
		Elaboración de informes	
		Seguimiento de las acciones correctivas o mejoras	

Fuente: Unidad Educativa Particular “Sudamericano” (2021)

3.8. CANVAS TO BE

En la actualidad, la aplicación de esta herramienta permite a la organización innovar sobre un modelo de negocio que responde a mejorar las necesidades empresariales. Simultáneamente, estudia la manera en la cual la entidad puede crear, distribuir y captar valor de sus clientes, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que conlleven al éxito institucional, como se lo indica en la Figura 7.

Figura 7. Modelo de Negocio CANVAS TO BE Unidad Educativa Particular "Sudamericano"



Fuente: Unidad Educativa Particular "Sudamericano"(2021)

Esta propuesta de modelo de negocio se realiza a través de la herramienta CANVAS TO BE, con el objetivo de emprender las acciones que requiere la institución para cumplir con la estrategia propuesta para la organización. Analizada la situación actual de la institución se logró determinar, que mejoras debe implementar la institución, las cuales se encuentran enfocadas en los componentes del modelo CANVAS como: a) en el segmento de clientes donde no solo se enfoca en padres de familia y estudiantes locales, sino también en los estudiantes extranjeros quienes serán el nuevo segmento de atención, b) en la propuesta de valor se pretende innovar con la creación de nuevos servicios educativos como el bachillerato internacional, centro académico de idiomas, preuniversitario, la interacción de cursos vacacionales e instituto tecnológico, c) para el relacionamiento con el cliente se debe realizar el seguimiento a estudiantes y también proponer descuentos y promociones, d) generar canales de difusión por medio de la publicidad digital, e) en las actividades claves se pretende realizar intercambios académicos, convenios con instituciones educativas internacionales, universidades nacionales y extranjeras además del *marketing*, f) los recursos claves constituye la implementación de recorrido escolar, dotación laboratorios modernos e infraestructura, g) generar alianzas estratégicas con universidades nacionales y extranjeras, agencias de viaje e instituciones educativas internacionales, h) dentro de la estructura de costos se debe presupuestar la adquisición de infraestructura propia, manejo de *marketing* y finalmente el flujo de ingresos que percibirá la institución será por los servicios educativos adicionales que se detallan en la propuesta de valor.

CONCLUSIONES

- Analizada la situación actual donde se desarrolla el giro del negocio de la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, se determinaron los problemas en los que se encuentra inmersa la organización, por lo que es de vital importancia diseñar un modelo de gestión estratégica para la institución, que ayude a la administración educativa, a fin de que la comunidad de la organización conozca los ámbitos en los cuales se potenciará la educación y la efectividad de la gestión interna.
- Se determinó, que el principal problema que atraviesa la institución, es la baja demanda de estudiantes, debido a factores como: el tipo de preferencia educativa, decisión de escolaridad por el rubro que genera el servicio educativo, dificultad de adaptación a las nuevas tendencias educativas, la falta de recursos financieros institucionales que permitan la adquisición de infraestructura propia, lo cual ha ocasionado inestabilidad en la estructura administrativa y pedagógica de la institución.
- El presente trabajo ha proporcionado evidencia teórica sustentada, sobre como la gestión estratégica es el medio que permite afianzar la estrategia empresarial hacia los objetivos propuestos, los cuales conducirán al éxito institucional.
- Identificadas las necesidades de la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, se formuló una propuesta, que engloba el diseño del modelo de gestión estratégica para puntualizar el direccionamiento estratégico de la entidad y dar cumplimiento, mediante la declaración de los objetivos estratégicos propuestos, acciones estratégicas, indicadores, metas y proyectos de gestión, los cuales permitirán potenciar el accionar educativo, para presentar un panorama sostenible para la organización.

- Se diseñó el modelo de gestión estratégica para la Unidad Educativa, en el cual se construyó el mapa estratégico y el lienzo del *Canvas to be*, a base de estos insumos se proponen los proyectos estratégicos con sus respectivas macro actividades o entregables, con el fin de establecer la ruta que la institución deberá seguir para marcar la estrategia institucional.

- Se estableció mecanismos de control sobre las acciones estratégicas, que permiten conocer la situación actual en la que se encontrará la organización en un periodo determinado, a fin de medir el avance de cumplimiento del modelo de gestión estratégica, para analizar y proponer nuevos campos de acción en pro de la mejora continua y del entorno en el que se desenvuelve la institución.

RECOMENDACIONES

- Actualizar las herramientas de gestión estratégica acorde a las necesidades cambiantes que requiera la organización, con el fin de dar sostenibilidad al proyecto y estar a la vanguardia en el sector competitivo educativo.
- Se sugiere a las autoridades aplicar esta herramienta para el beneficio y desarrollo institucional en la toma de decisiones asertivas, implementando el diseño del modelo de gestión estratégica para fomentar el desarrollo de las actividades de la organización, comprometiendo al talento humano en el cumplimiento de la propuesta para la continuidad educativa.
- Innovar en la propuesta de valor para fidelizar al segmento de atención, a fin de generar flujo de ingresos hacia la institución, para lo cual se recomienda tomar como referencia al modelo de negocios propuesto para la mejora continua de la Unidad Educativa.
- Crear un sistema de gestión de auditoría interna en un periodo anual, a fin de controlar la consecución de objetivos establecidos de forma previa y garantizar el cumplimiento del modelo de gestión estratégica propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ISO 9001 de 2015. (2015, 15 de septiembre). Sistemas de Gestión de Calidad. Norma Internacional. *Anexo B*.
<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Alvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión*. Fundación Universitaria del Área Andina. file:///C:/Users/Dell/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf
- Arbós, L. C. (2011). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones, Sistemas actuales de Gestión Eficiente y Competitiva*. Díaz de Santos, S.A. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789978.pdf>
- Blanco, G. R. (2006). La Equidad y la Inclusión Social: Uno de los Desafíos de la Educación y la Escuela Hoy. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4 (3).
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55140302.pdf>
- Calderon, M. I., Ríos Rolla, M. A., y Ceccarini, M. F. (2008). *Economía de la Educación*. Mendoza. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/2420/economiadelaeducacion.pdf
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%200general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Constitución del Ecuador. (2008). Ministerio de Educación. En *Sección Quinta*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Cambridge.
- Escalona, L., y Torres Cruz, E. (2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la producción de libros didácticos para la ingeniería. *Actualidad y nuevas tendencias*, 2 (6). <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215021914004.pdf>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación ISBN:978-970-26-1189-9. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)

- Gaciacastillo, R., y Cruz. (2020). Epistemología de la administración. *Orion*.
- Gallardo, J. (2012). *Planificación Estratégica*.
- Grant, R. (2004). *Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson-Civitas.
- Herrera, D. C. (2015). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos*. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 1-12. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Huertas, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO, el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L c/Vizcaya.628045
- Villegas, S. S. M., Zapata, J.C. y Arango, I. F. (2006). *Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un método*. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (141),1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21514104.pdf>
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como herramienta de Gestión. *Visión de Futuro*, 9(1), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Ley Organica de Educación Intercultural. (2011, 31 de Marzo). Ley Organica de Educación Intercultural. Registro Oficial N° 417 - Ministerio de Educación. <https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Anexo-b.-LOEI.pdf>
- Salas, M. F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista educación*,27(1). <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
- Marcano, A., y Reyes, M. (2006). Gestión académico administrativo en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005
- Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Redalyc.org*.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps For Strategy*. Management.
- Pérez de Onraita, A. B.(2021). *Enfoque en el cliente como modelo de gestión* .Uno Editorial. Albacete, 2021.
- Osterwalder,A., y Pigneur,Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Centro libros PAPF, S.L.U. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Planellas, M., y Munni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas* .Penguin Random House.
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo Edición actualizada y aumentada* (Vol. 9). Deusto.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y Ventaja competitiva* . Editorial Rei Argentina, S.A. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

- Registro Oficial N° 417 . (Septiembre de 2004). Organo del Gobierno del Ecuador. Quito, Ecuador: Tribunal constitucional del Ecuador.
- Richmond, A. K. (2012). Conceptos de la Estrategia Empresarial. *Gestiopolis*.
<https://www.gestiopolis.com/balanced-scorecard-estrategia-empresarial/>
- Russell L, A. (1992). *Un concepto de planeación de empresa*. Limusa .
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás Asociativas y Solidarias*. Universidad Cooperativa de Colombia.
[https://books.google.com.ec/books?id=XW1kXEr1jIwC&printsec=frontcover&dq=Salazar,+H.+Z.+\(2005\).+Planeaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+Aplicada+a+Cooperativas+y+dem%C3%A1s+Asociativas+y+Solidarias.+Bogota,+Colombia.:+Universidad+Cooperativa+de+Colombia.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-sNOg19D1AhVbVTABHWs1AIAQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=XW1kXEr1jIwC&printsec=frontcover&dq=Salazar,+H.+Z.+(2005).+Planeaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+Aplicada+a+Cooperativas+y+dem%C3%A1s+Asociativas+y+Solidarias.+Bogota,+Colombia.:+Universidad+Cooperativa+de+Colombia.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-sNOg19D1AhVbVTABHWs1AIAQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q&f=false)
- Scarborough, N., y Zimmerer, T. (1996). *Entrepreneurship and New Venture Formation*. Prentice Hall.
- Trujillo, R. R. (2018). *Planificación Estratégica*.

ANEXOS

Anexo 1. Político/Legal

FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Sistemas de gobierno educativo vigente.	Visión educativa pública. Limitaciones al sector educativo privado.	-
Aumento de unidades educativas (públicas y fisco-misionales).	Disminución de estudiantes en unidades educativas particulares. Eliminación de establecimientos particulares.	-
Inversión en la educación pública.	Crecimiento de instituciones educativas públicas. Baja competitividad del sector educativo privado.	-
Normativa legal de educación rígida (LOEI).	-	Apoyo gubernamental a las instituciones educativas vigentes.

Anexo 2. Económico

FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Condiciones socioeconómicas inestables en el núcleo familiar.	Decisión de escolaridad.	-
Cambio en los rubros de educación.	Disminución de la demanda de estudiantes.	-

Anexo 3. Social

FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Inestabilidad laboral.	Decisión de escolaridad.	-
Cantidad de miembros en la familia (# Hijos).	Decisión de escolaridad.	Aumento de la demanda de estudiantes.

Anexo 4. Tecnológico

FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Educación digital.	Disminución del interés de la educación presencial.	Adaptación de nuevos modelos educativos.

Anexo 5. Ambiental

FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Responsabilidad social/ambiental.	-	Crear y desarrollar proyectos escolares alineados a la responsabilidad social y ambiental de interés educativo.

Anexo 6. Encuesta al comité de padres de familia de la unidad educativa particular “Sudamericano”

ENCUESTA AL COMITÉ DE PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “SUDAMERICANO”

Introducción: La presente encuesta se realiza con el objetivo de obtener información sobre la calidad educativa y la relación de los clientes externos con la institución, con la información que se obtenga de esta encuesta, se pretende diseñar el Modelo de Gestión Estratégica de Procesos para la Unidad Educativa Particular “Sudamericano”, la cual se ajuste a los lineamientos educativos actuales.

CRITERIO	PUNTAJE
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Por favor, marque con la X sólo una casilla con respecto a las siguientes preguntas, tome como referencia la tabla de criterio.

PREGUNTA	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted, que las instalaciones físicas de la institución son adecuadas para el desarrollo de las actividades educativas de sus hijos?					
2. ¿Cree usted que la seguridad interna que existe en el establecimiento cumple con normas de bioseguridad para el cuidado de sus hijos?					
3. ¿La institución cumple con simulacros constantes para la prevención ante catástrofes naturales?					
4. ¿Existe el cuidado y mantenimiento de las áreas utilizadas por los alumnos para desarrollar actividades pedagógicas, deportivas y recreativas en la institución?					
5. ¿Considera usted, que el personal docente que labora en la institución cuenta con el perfil idóneo para la función del cargo asignado en la institución?					
6. ¿El personal administrativo que labora en la institución cuenta con el perfil idóneo para la función del cargo asignado por la institución?					
7. ¿Los trámites administrativos que se ejecutan en la institución por los padres de familia considera que son adecuados?					
8. ¿Usted, está de acuerdo que la institución brinde el servicio de educación personalizada?					
9. ¿Las metodologías y estrategias académicas utilizadas por los docentes de la institución considera usted que son adecuadas?					
10. ¿Considera usted, que la filosofía institucional permite alcanzar los objetivos de la comunidad educativa?					
11. ¿La institución cuenta con equipos suficientes de audiovisuales, laboratorios y computación para el desarrollo de la enseñanza - aprendizaje de sus hijos?					

12. ¿La comunicación de la información por parte de la institución hacia los padres de familia son adecuadas?					
13. ¿La relación que mantienen las autoridades y los docentes que laboran en la institución con los padres de familia son idóneas?					
14. ¿Considera usted, que la participación activa en las actividades convocadas por la Institución fortalece el accionar educativo?					
15. ¿Cree usted que los recursos que asigna la institución para la mejora de infraestructura es suficiente?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 7. Valoración de las Fortalezas

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Ubicación accesible	3	3	9
Servicio de educación personalizada	2	3	6
Capacitación al personal docente y administrativo de la institución	3	3	9
Participación en concursos interinstitucionales	3	2	6
Convenios con proveedores	3	2	6
Simulacros de prevención ante catástrofes naturales	2	1	2
Preparación complementaria (Preuniversitario institucional)	2	2	4

Anexo 8. Valoración de las Oportunidades

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Apoyo gubernamental a las instituciones educativas particulares vigentes	2	3	6
Adaptación a nuevos sistemas educativos	3	3	9
Control para la creación de nuevas instituciones particulares.	2	2	4
Crear y desarrollar proyectos escolares alineados a la responsabilidad social y ambiental de interés educativo	3	3	9
Creación de nuevas propuestas de valor para incrementar los segmentos de atención.	2	3	6
Reconocimiento, aceptación y participación en el sector educativo.	3	3	9

Anexo 9. Valoración de las Amenazas

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Disminución de estudiantes en unidades educativas particulares por aumento de instituciones educativas públicas.	2	2	4
Disminución de estudiantes por el tipo de preferencia educativa.	2	2	4
Decisión de escolaridad por el rubro que genera el servicio educativo particular.	3	3	9
Dificultad de adaptación a las nuevas tendencias educativas	3	3	9
Decisión de permanencia en el sector de la educación por la crisis económica actual.	3	2	6

Anexo 10. Valoración de las debilidades

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Falta de recursos materiales para el desarrollo del proceso educativo como, la adquisición de equipos de audiovisuales, laboratorio y computación.	2	3	6
Deficiente manejo de uso de Tic's	1	3	3
Falta de infraestructura propia	3	3	9
Instalaciones físicas actuales no adecuadas que generan rubros altos de mantenimiento y reparación.	2	2	4
Pago excesivo de nómina en relación a cantidad de estudiantes, generando inestabilidad financiera	3	3	9
Baja demanda de estudiantes	3	3	9
Personal sin competencias profesionales idóneas, no alineados a las políticas y procedimientos institucionales.	2	2	4
No existe inventario de mobiliario institucional.	1	2	2
No existe relacionamiento con el segmento de atención	3	3	9