



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TÍTULO DEL TRABAJO

**SISTEMA ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL
BALANCE SCORECARD PARA LA ESCUELA DE COMERCIO
EXTERIOR DE LA PUCESE**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

AUTOR:

MARIO ARMAS ARIAS

ASESOR:

MGT. FRANCISCO MILA CARAVAJAL

Esmeraldas-Ecuador

Julio – 2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título: Sistema estratégico basado en la metodología del Balance Scorecard para la Escuela de Comercio Exterior de la PUCESE

Autor: Mario Armas Arias

Mgt. Francisco Mila Carvajal.

f. _____

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo.

f. _____

LECTOR 1

Mgt. Orlin Alava Chila.

f. _____

LECTOR 2

Mgt. Mercedes Serrade Peláez

f. _____

DIRECTORA UNIDAD POSTGRADO

Ing. Maritza Demera Mejía

f. _____

SECRETARIA GENERAL PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, MARIO JAVIER ARMAS ARIAS portador de la cédula de ciudadanía No. 0503270506, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Mario Armas Arias

CI: 0802472969

CERTIFICACIÓN

Yo Mgt. Francisco Mila Carvajal, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es SISTEMA ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORECARD PARA LA ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA PUCESE

Certifico haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del tribunal al trabajo final, por lo que autorizo su presentación.

Mgt. Francisco Mila Carvajal

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón este trabajo a mi esposa por su amor y apoyo incondicional, a mi hija que aunque no se da cuenta aún lo que genera en mí, impulsa mi vida en gran manera para alcanzar mis metas, a mi madre por haber sembrado con su amor y ejemplo la necesidad del esfuerzo la constancia y resiliencia para afrontar la vida, a mis hermanas que a pesar de la distancia su amor me mantiene cercano.

AGRADECIMIENTO

El principio de la sabiduría y el conocimiento es el temor a Dios, a él dirijo mi agradecimiento a él sea la gloria, la honra y el honor, agradezco a mi asesor de tesis quien ha sido de gran ayuda en la realización de este trabajo, a mi familia con quienes he podido experimentar que estando solo se llega más rápido, pero acompañado se llega más lejos.

SISTEMA ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORECARD PARA LA ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA PUCESE

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad los constantes cambios del mercado, las tendencias laborales y las perspectivas de desarrollo son entornos que hacen que las empresas públicas y privadas deban analizar para estructurar planificaciones estratégicas y generar ventaja competitiva, sin embargo, partiendo de la afirmación que la trilogía es la estructura base del desarrollo, estos análisis son necesarios también en el componente que falta dentro de este trípode, la academia.

Considerando además que en la última década son precisamente las instituciones de educación superior las que se han visto inmersas de constantes cambios, se ha desarrollado la investigación orientada a diagnosticar un sistema estratégico de planificación para la gestión que se desarrolla en la escuela de Comercio Exterior

Para realizar la investigación fue necesario el establecimiento de una muestra que permitiera analizar la carrera tanto de su entorno interno como externo, para la obtención de la información y levantamiento de datos se realizó encuestas y entrevistas, los instrumentos aplicados fueron validados previo a su aplicación, fue necesario también una revisión documental amplia que permitió el desarrollo de los objetivos y su posterior análisis.

La investigación permitió conocer que la escuela cada año realiza planes operativos que se derivan de las líneas de acción del Planificación Estratégica de la Institución (PEDI), lo que ha generado que no se desarrolle la estrategia alineada al alcance de la visión de la escuela, con el análisis de los indicadores de acreditación se determinó que la escuela tiene un porcentaje bajo de producción científica y la necesidad de alinear los procesos de vinculación e investigación a las necesidades de desarrollo local.

Se identificó que los factores más representativos para los estudiantes respecto a los servicios que brinda la carrera son la gestión docente y los elementos tangibles, con estos factores se estructuró la cadena de valor de la carrera.

Mediante el análisis de perfil competitivo y el análisis de los factores internos y externos de la carrera se determinó que el tipo de estrategias que debe aplicar la carrera es de tipo competitivo orientada a la penetración del mercado.

Se evidenció que las estrategias ponderadas y alineadas a la metas de la visión posicionados en el mapa de estrategias permiten conseguir alineamiento estratégico, esto estructurado en base a las perspectivas del cuadro de mando integral y con indicadores de gestión se puede medir, controlar el alcance de la visión de la carrera.

PALABRAS CLAVE

Análisis estratégico, alineamiento estratégico, planificación estratégica, cuadro de mando integral.

ABSTRACT

Nowadays, the constantly changing market, employment trends and development prospects are aspects that make public and private companies analyze how to structure strategic planning and generate competitive advantage, however, based on the assertion that the trilogy is the development base structure, these analyzes are also needed in the missing component in the trilogy, academia.

Moreover, taking into consideration that in the last decade, higher education institutions have been immersed in constant changes, it has been developing research aimed at diagnosing a strategic planning system for management that takes place in the school of Foreign Trade.

To conduct the research, it was necessary to establish a sample that would analyze the school's internal and external environment, to obtain information surveys and interviews were conducted, the instruments used were validated prior to implementation, it was also necessary extensive document review that allowed the development of objectives and further analysis.

The investigation revealed that the school each year makes operational plans derived from the action lines of the Strategic Planning Institution, which has meant that the strategy has not aligned to the scope of the school's vision, with the analysis of accreditation indicators it was determined that the school has a low percentage of scientific production and the need to align the research and community outreach processes to the needs of local development.

It was identified that the most representative factors for students regarding the services provided by career are teaching management factors and tangibles, with these factors the value chain of the school was structured.

With the competitive profile analysis and the analysis of internal and external factors of the school it was determined that the type of strategies that the school should apply are competitive type career oriented to market penetration.

The results showed that the rated and aligned strategies to the goals positioned insight into the map strategies allow to achieve strategic alignment, this structured with base on the perspectives of the balanced scorecard and performance indicators can be measured, control the scope of the school's vision.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Marco teórico de la investigación.....	3
1.2.1. Fundamentación teórica	5
1.2.1.1. Cuadro de mando integral (CMI)	5
1.2.1.2. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	6
1.2.1.2.1. Perspectiva financiera.....	7
1.2.1.2.2. Perspectiva del cliente	8
1.2.1.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento	9
1.2.1.3. Indicadores.....	10
1.2.1.3.1. Key Performance Indicators (KPI)	11
1.2.1.4. Factores críticos del éxito (FCE)	11
1.2.2. Fundamentación legal.....	11
1.2.2.1. Pertinencia	12
1.2.2.2. Plan curricular	13
1.2.2.3. Academia.....	13
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO 2	18
2. METODOLOGÍA	18
2.1. Método de investigación	18
2.2. Población y muestra.....	20
2.3. Tipo de instrumento	21
2.3.1. Entrevista	21
2.3.2. Encuesta	21
CAPÍTULO 3	24

3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	24
3.1.	Descripción de la muestra.....	24
3.2.	Análisis y descripción de resultados	24
3.2.1.	Antecedentes	24
3.2.2.	Estructura de la planificación de la Escuela de Comercio Exterior	25
3.2.2.1.	Visión de la escuela de Comercio Exterior	28
3.2.2.2.	Misión de la escuela de Comercio Exterior.....	28
3.2.2.3.	Medición	29
3.2.3.	Análisis de la visión	30
3.2.4.	Análisis de la escuela de Comercio Exterior en relación a los indicadores de calidad según el CEACES	35
3.2.4.1.	Pertinencia	35
3.2.4.1.1.	Análisis interno conforme la pertinencia.....	35
3.2.4.1.1.1.	Oferta docente.....	36
3.2.4.1.1.2.	Investigación	36
3.2.4.1.1.3.	Vinculación.....	37
3.2.4.1.2.	Diagnóstico externo de la Escuela de Comercio Exterior de la PUCESE	37
3.2.4.1.2.1.	Demanda académica o mercado potencial.....	37
3.2.4.1.2.2.	Oferta académica.....	40
3.2.4.1.2.3.	Empleabilidad de los graduados de Comercio Exterior	41
3.2.4.1.2.4.	Necesidades de la planificación nacional.....	43
3.2.4.1.2.5.	Necesidades de la planificación zonal.....	49
3.2.4.1.2.6.	Necesidades de la planificación local.....	51
3.2.4.1.2.7.	Tendencia del mercado ocupacional	52
3.2.4.2.	Ambiente institucional.....	53
3.2.4.2.1.	Gestión académica.....	53
3.2.4.2.2.	Laboratorios	54
3.2.4.2.3.	Fondo bibliográfico	55
3.2.4.3.	Estudiantes.....	55
3.2.4.3.1.	Actividades vinculadas	56
3.2.5.	Análisis estratégico	57

3.2.5.1.	Análisis SERQUAL	57
3.2.5.1.1.	Resultado de la dimensión confiabilidad	58
3.2.5.1.2.	Resultado de la dimensión responsabilidad	59
3.2.5.1.3.	Resultado de la dimensión seguridad	60
3.2.5.1.4.	Resultado de la dimensión de empatía.....	61
3.2.5.2.	Factores críticos de éxito	63
3.2.5.3.	Cadena de valor de la escuela de Comercio Exterior.....	66
3.2.5.4.	Análisis pertinencia, ambiente institucional, estudiantes, academia (PAEA)..	67
3.2.5.5.	Análisis PEST.....	68
3.2.5.6.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter para la carrera.....	69
3.2.5.7.	Matriz de Factores externos	70
3.2.5.7.1.	Matriz de factores internos.....	71
3.2.5.7.2.	Matriz de factores externos e internos.....	72
3.2.5.7.3.	Matriz de posicionamiento estratégico	73
3.2.5.7.4.	Matriz FODA escuela de Comercio Exterior.....	76
3.2.5.8.	Direccionamiento y formulación estratégica.....	79
3.2.5.8.1.	Formulación de la misión y visión de la carrera.....	79
3.2.5.8.2.	Matriz de planificación estratégica cuantitativa.....	81
3.2.5.8.3.	Objetivos y metas de la visión.....	91
3.2.5.8.4.	Mapa estratégico	92
3.2.5.9.	Planificación operativa y control estratégico.....	93
3.2.5.9.1.	Plan Plurianual CMI.....	95
3.2.5.9.2.	Planes Operativos Anuales.....	97
3.2.5.9.3.	Indicadores de los objetivos estratégicos plateados.	118
CAPÍTULO 4		120
4. DISCUSIÓN		120
CAPÍTULO 5		122
5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....		122
5.1. Conclusiones		122
5.2. Propuesta.....		123
5.2.1. Propuesta sistémica de la planificación		124

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	127
------------------------------	-----

TABLAS

Tabla 1. Detalle de la población y muestra del estudio.....	20
Tabla 2. Metas de la escuela de Comercio Exterior con relación al PEDI	27
Tabla 3. Análisis de las características de la visión actual de la escuela	31
Tabla 4. Cuadro de cumplimiento de los pasos para alinear los planificación estratégica	32
Tabla 5. Análisis de la estructura de la visión de basado a las características de la UNESCO.....	33
Tabla 6. Análisis de la estructura de la misión de basado a las características de la UNESCO.....	34
Tabla 7. Resumen de objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir en relación a la carrera de Comercio Exterior	47
Tabla 8. Resumen necesidades de la planificación zonal en relación a la carrera de Comercio Exterior.....	49
Tabla 9. Resumen Necesidades de la planificación local en relación a la Carrera de Comercio Exterior.....	51
Tabla 10. Lista de afirmaciones incluidas en las cinco dimensiones.....	57
Tabla 11. Factores críticos de éxito.....	64
Tabla 12. Formulación de la misión conforme a la metodología de la UNESCO	79
Tabla 13. Formulación de la visión conforme a la metodología de la UNESCO	80

GRÁFICOS

Figura 1. Perspectivas del BSC.....	7
Figura 2. Intereses vocacionales	38
Figura 3. Carrera de preferencia por los estudiantes de colegio	39
Figura 4. Oferta académica nacional de Comercio Exterior	40
Figura 5. Oferta académica	41
Figura 6. Lugares de trabajo	42
Figura 7. Relación de dependencia	42
Figura 8. Actividades labores.....	42
Figura 9. Funciones que tienen los graduados en su lugar de trabajo.....	43
Figura 10. Ocupación adicional	43
Figura 11. Consolidar mercados existentes.....	52
Figura 12. FCE Dimensión de seguridad	65
Figura 13. FCE Dimensión de elementos tangibles	65
Figura 14. Estructura del plan plurianual de Comercio Exterior	94
Figura 15. POA 2017	97
Figura 16. POA 2018	101
Figura 17. POA 2019	105
Figura 18. POA 2020	109
Figura 19. POA 2021	113

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. Justificación

La educación es pilar fundamental para el desarrollo de una nación, los procesos para el desarrollo sostenible demanda de consolidación, cambio y mejora continua, en el informe de seguimiento de la educación para todos (EPT) en el mundo publicado por la Unesco, Bokova (2014), menciona que:

Los beneficios de la educación impregnan todos los ámbitos de la vida desde el momento mismo del nacimiento. Si queremos erradicar la pobreza y el hambre, mejorar la salud, proteger nuestro planeta y construir unas sociedades más incluyentes, resilientes y pacíficas, debemos brindar a toda persona el acceso a una educación de calidad a lo largo de toda la vida (...) (2014, p. 22).

De acuerdo a estos principios y en búsqueda de los objetivos del milenio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Ecuador ha atravesado cambios agresivos en materia de educación superior en los últimos años con énfasis sustancial en el mejoramiento de la calidad, garantía estipulada en la Constitución de la República que menciona:

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia: será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, *de calidad y calidez* (...) [cursiva y negrita añadida] (Asamblea Nacional, 2008, art. 27).

En el marco de la calidad, actualmente las instituciones de educación superior y sus ofertas académicas (carreras) atraviesan procesos de acreditación que exigen el cumplimiento de un motor de indicadores que están enfocados a medir la calidad.

En la PUCESE se oferta actualmente la carrera de licenciatura en Comercio Exterior, y esta afronta como prioridad procesos de rediseño y acreditación, por esto se plantea realizar un estudio que genere diagnosticar un sistema de planificación estratégica considerando que el cumplimiento de los indicadores solicitados no debe ser tomado solo para la acreditación, sino como parte de la gestión y como búsqueda permanente de la calidad de la escuela.

Teniendo en cuenta que la metodología Balance Scorecard (BSC) permite aterrizar la estrategia planificada y complementar indicadores de medición de los resultados y alcance de la visión, alineando los factores clave más allá de la perspectiva financiera, se busca mediante la investigación analizar la estructura en la que se desarrolla la planificación de la escuela de Comercio Exterior e identificar el lineamiento estratégico requerido para la gestión de las actividades que realiza la escuela en temas de vinculación, seguimiento a graduados, investigación y demás procesos orientados al cumplimiento efectivo de los indicadores de calidad.

El presente trabajo busca aportar de manera significativa a la planificación de la escuela, a la gestión del conocimiento, factor de apoyo significativo en la ejecución del cargo directivo.

El sistema estratégico podrá servir como modelo de planificación para las demás carreras teniéndolo como base para los procesos de mejora continua y el cumplimiento efectivo de la visión alineado a los requerimientos constantes de evaluación de carreras y su oferta de calidad.

1.2. Marco teórico de la investigación

Contar con lineamiento estratégico es muy importante para las empresas en la actualidad, el ámbito global va más allá de solo reconocer que no existen fronteras que impidan la penetración de mercados internacionales de los negocios, sino la concientización de que las empresas deben tener una ventaja competitiva para sobresalir de las demás que corren en la misma dirección comercial y que igual que todas están buscando posicionamiento en el mercado.

Desde la perspectiva empresarial esta ventaja competitiva no solo es necesaria en el sector comercial o de servicios, también es necesaria en el ámbito educativo, pues, este es uno de los factores por el que los consumidores y clientes demandarán de una institución u otra, también es necesaria para la acreditación y sostenibilidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) que actualmente forman parte de la oferta académica del país, teniendo en cuenta que la ventaja competitiva:

Significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y que les motive a preferir tu producto, en vez que a los de su competencia. Ese «algo distinto» será el arma principal del producto contra la competencia. Y para desarrollarlo, puede ser necesaria una de las principales Características de la empresa moderna. (Sinnexus, sf, párr. 5).

Conforme a esa definición la categorización de las Instituciones de Educación superior (IES) dadas por el consejo de evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) generan un indicador de calidad que se puede considerar como el “algo distinto” desde la apreciación de los usuarios o posibles clientes, puesto que se considera que esto influye directamente en el nivel del profesional que se gradúa desde las IES y también en la aceptación de las empresas de uno u otro aspirante a un puesto de trabajo dependiendo de la institución que procede.

En el Ecuador esta oferta está dada desde el sector público, privado y mixto, de acuerdo a la categorización de universidades del 2013 por el CEAACES se tiene 51 universidades dentro de categorías que van desde la A, hasta la categoría D.

En la actualidad la búsqueda permanente de la excelencia académica depende de varios factores o criterios, como lo son la academia, eficiencia académica, investigación, organización, vinculación, entre otros, todo ello ha demandado y demanda de una reestructuración y gestión estratégica integradora de cada una de los indicadores (investigación, docencia, vinculación) que realizan las carreras que se ofertan en las IES, es decir, una de las bases estructurales para el alcance de los requerimientos orientados al desarrollo de la ventaja competitiva o en este caso la excelencia académica, es la ejecución de una planificación estratégica.

Desde la época de los setenta se empezó a desarrollar ideas sobre la necesidad de realizar una gestión integradora de las empresas cuyo énfasis hasta ese momento había sido la contabilidad de gestión, Roberto S. Kaplan es uno de los representantes más importantes en el cambio de la perspectiva, que en ese entonces estaba especializado en la contabilidad y finanzas, Kaplan empezaba a cuestionar el modelo de gestión poco integrador.

De esta manera surge una pregunta para la mayoría de empresario, ¿cómo lograr obtener esa ventaja competitiva? Que impulse a la empresa hacia el éxito deseado, basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC) “esto se logra cuando su estrategia, sus procesos y su gente están alineados”. (QConsultores, 2013).

Para alcanzar ese objetivo varias son las metodologías entre esas se encuentra el cuadro de mando integral (CMI) el cual basa su técnica en perspectivas integradoras y estratégicamente desplegadas dentro de las organizaciones.

El CMI nace en 1990 a través de un proyecto entre Roberto S. Kaplan y David P. Norton; el proyecto buscaba conocer las herramientas utilizadas en materia de estrategia por la empresa más reconocida de Estados Unidos, los resultados finales dieron origen al cuadro de mando integral.

1.2.1. Fundamentación teórica

1.2.1.1. Cuadro de mando integral (CMI)

Espinoza (2013) define al cuadro de mando integral de la siguiente manera:

Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa, además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización (párr. 1)

Esta estrategia inicia en el lineamiento organizacional que le permita focalizar todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos, es decir, desarrollar las habilidades necesarias en las organizaciones y en sus equipos para ejecutar con éxito la estrategia planeada.

Kaplan & Norton (2001) desarrollaron el concepto de la gestión focalizada en la estrategia implementando claras definiciones en tres dimensiones:

Estrategia: La estrategia como camino de generación de valor con el objetivo final de alcanzar la visión.

Enfoque: La alineación de todos los recursos de la organización detrás de la estrategia para asegurar una implementación exitosa.

Organización: La movilización de todas las personas de la empresa hacia una gestión eficiente generando en cada una de ellas la responsabilidad estratégica.

Una de las herramientas utilizadas a nivel mundial en las organizaciones focalizadas en la estrategia es el BSC plantea su metodología a la utilización de instrumentos de medición de la gestión partiendo desde la visión y misión de la empresa de la cual se derivara la estrategia, como lo menciona Espinoza “antes de elaborar el cuadro de mando integral hemos de definir la misión y visión de la empresa” (2013, párr. 8).

Tarantino, (sf) menciona sobre el BSC que:

Se trata de una herramienta que se diseña y aplica a partir de una visión y misión estratégica, con definiciones y objetivos claros. El Cuadro de Mando Integral está concebido como el instrumento para monitorear y revisar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de esta forma saber que tan cerca o que tan lejos estamos de cristalizar la Planificación Estratégica. (párr. 15).

El BSC monitorea el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión que controlan la cadena de valor, estos indicadores son financieros y no financieros los cuales son ejecutados a todo nivel, es decir, macro procesos, procesos proyectos, actividades y tareas.

“El CMI es un sistema de gestión integral que une indicadores financieros y no financiero ofrece una manera práctica de llevar a la práctica los contenidos estratégicos, traduciéndolos en indicadores, inductores y metas” (Tarantino, sf, párr. 17).

El CMI permite la implementación de un sistema que impulsa la realización del Key Issues (cuestiones clave) de las empresas, generación de planificación estratégica y la debida implementación.

1.2.1.2. Perspectivas del cuadro de mando integral

El lineamiento estratégico basado en la metodológica del CMI se fundamenta en la siguiente estructura:

Figura 1. Perspectivas del BSC



Fuente: Tarinto (sf)

Como se observa en la base de la pirámide se encuentra cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de procesos internos, perspectiva de conocimientos o llamada de crecimiento y desarrollo

1.2.1.2.1. Perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado, las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (2009, p. 46).

En el presente estudio se reemplazará la perspectiva financiera por la **Perspectiva académica**, teniendo en cuenta que la unidad académica objeto de estudio (Escuela de Comercio Exterior) no busca fines de lucro y que el BSC fue creado para identificar y ampliar el ámbito de actuación y medición de la gestión no solo desde las finanzas, puesto que el modelo permite incorporar varias perspectivas que respondan a la necesidades administrativas de la empresa o institución.

La perspectiva financiera en el modelo BSC se enfoca en los objetivos provenientes de los accionistas, en esta investigación al no haber accionistas el director de escuela toma su lugar y los objetivos que apuntan en materia de acreditación y la efectividad en el alcance es la rentabilidad que se tomará en cuenta para la realización de la perspectiva.

Se considera reemplazar la perspectiva financiera por la académica considerando que los mismos creadores del CMI Kaplan y Norton (2009) mencionan que: “(...) Las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como un corsé o una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes.” (p. 57). De la misma forma mencionan, “Así pues todos los intereses de los grupos de interés, cuando son viables para el éxito de la estrategia de la unidad de negocio puede ser incorporado a un cuadro de mando integral.” (p .58).

1.2.1.2.2. Perspectiva del cliente

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan & Norton, 2009, p. 47).

El cliente es parte fundamental dentro de la existencia de un negocio, no pasaría mucho tiempo para que un negocio cerrara si su segmento, su mercado, sus clientes dejara de aceptar y adquirir el bien o servicio que brinda la empresa así de importante es el cliente, en esa misma escala de valoración de lo importante es imperante tener información relevante sobre la valoración, aceptación y satisfacción que posee la empresa o carrera ante el cliente, la perspectiva del cliente es un espejo del mercado en donde se está desarrollando que debe ser medible de tal manera que la estrategia realmente este encaminada a la fidelización y servicio efectivo de los requerimientos del consumidor.

1.2.1.2.3. Perspectiva procesos internos

“En el cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos internos se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las perspectivas de los accionistas y del cliente seleccionado” (Kaplan & Norton, 2009, p. 125).

Esta perspectiva permite identificar aquellos procesos críticos que llevan a conseguir los objetivos planteados de los directivos y de los clientes o usuarios, la cual debe desarrollarse después de la perspectiva académica y del cliente

Haciendo relación a esto resulta importante subrayar lo que dice Kaplan & Norton “la habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto nuevos puede ser más importante para la actuación económica futura que gestionar las operaciones ya existentes de forma eficiente, consistente y sensible”. (2009, p. 49).

Esta perspectiva es elemental, está directamente vinculada a la cadena de valor es aquí donde es necesario identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados.

Al mencionar esta parte Infoviews (sf) argumenta que “para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.”

En esta parte resulta obligatorio que las empresas identifiquen los factores críticos de éxito, es decir, lo que hace feliz al cliente, midiendo la calidad del servicio e identificando los factores más importantes para el cliente, debiendo alinear la cadena de valor para la entrega oportuna del servicio.

1.2.1.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva resalta la importancia de la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora en el largo plazo.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos (Pavisich, sf, párr. 22).

Factores como el talento humano, tecnología e infraestructura debe estar en constante mejora continua, es mediante esta dimensión que las empresas pueden agregar valor producto de la innovación permanente.

El sistema estratégico del BSC demanda de un control, esto se puede conseguir con la ingeniería de indicadores y la administración automatizada.

1.2.1.3. Indicadores

El cuerpo humano produce sensaciones, reacciones o estados de ánimo ante estímulos los cuales pueden ser observados con claridad o apreciados por las personas que enfrenta las sensaciones, por ejemplo, bostezar entre la doce y una de la tarde puede indicar que es la hora de almorzar y retomar fuerza, la calentura que produce el cuerpo a la cual se conoce como fiebre, puede indicar que la persona está padeciendo algún tipo de infección, será de vital importancia la toma de decisiones correctas.

El medio de transporte aéreo está categorizado como uno de los medios más seguros para viajar y si se verifica su tablero de control se encontrará un considerable número de herramientas de medición tales como altímetro, velocímetro, entre otros; que al momento de estar en operatividad la nave, éstos permiten al conductor tomar decisiones correctas en tiempos oportunos para cumplir con la meta de llevar a los pasajeros a bordo hacia su destino de manera segura.

Esto también sucede en los negocios, tal cual el ejemplo del avión, en las organizaciones es de vital importancia contar con herramientas de medición que permitan al administrador, gerente o presidente tomar decisiones acertadas en el tiempo oportuno, una de las herramientas que permite controlar la operatividad organizacional son los indicadores los cuales según Perez (sf) “todas las actividades pueden medirse con

parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión”, (párr. 1); estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

QConsultores (2013) menciona que la utilización de indicadores para un buen alineamiento organizacional se debe dar en todos los niveles de la organización a nivel de macro procesos, proceso y proyectos, actividades o tareas.

1.2.1.3.1. Key Performance Indicators (KPI)

Los KPI son “Indicadores clave de rendimiento son mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización” (Reh, sf, párr. 1).

1.2.1.4. Factores críticos del éxito (FCE)

Es un elemento causal que se debe identificar y mantenerlo bajo control generalmente la identificación correcta permite generar una ventaja competitiva.

A nivel de macro procesos se utilizan mega KPI, a nivel de procesos y proyectos se utilizan KPI e indicadores de control a nivel de actividades y tareas, con el objetivo de controlar toda la cadena de valor.

1.2.2. Fundamentación legal

En el Ecuador la educación está amparada en la Constitución de la República, la cual expresa:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (Asamblea Constituyente, 2008, art. 26).

Uno de los principios de la educación que son garantizados por el estado es que la educación debe ser de **calidad y calidez**, (Asamblea Constituyente, 2008, art. 27).

En el país la evaluación de la calidad es un proceso permanente que está regido por el CEAACES así lo expresa la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

Evaluación Interna, Externa, Acreditación, Categorización y Aseguramiento de la Calidad.- El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad. (Asamblea Constituyente, 2010, art. 173).

Siendo la evaluación de la calidad un proceso continuo el cual que acorde a la LOES indica:

Es el proceso de verificación que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior realiza a través de pares académicos de la totalidad o de las actividades institucionales o de una carrera o programa para determinar que su desempeño cumple con las características y estándares de calidad de las instituciones de educación superior y que sus actividades se realizan en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de carrera, de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional (Asamblea Constituyente, 2010, art. 100).

Esta evaluación se realiza a las IES y también a la oferta académica en este caso las carreras para lo cual han sido establecidos criterios y sub criterios para la evaluación del entorno de aprendizaje, de los cuales a continuación se menciona los que guardan relación directa con el presente estudio.

1.2.2.1. Pertinencia

La Constitución de la República, determina: “El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; se registrará por

los principios de calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento (...)” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, art. 351).

La Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, en el Título VI, Capítulo I, Art. 107 establece: “El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología”.

1.2.2.2. Plan curricular

Reglamento de Régimen Académico en el Título II, Capítulo II, Art. 10, especifica que: La organización del aprendizaje consiste en la planificación del proceso formativo del estudiante, a través de actividades de aprendizaje con docencia, de aplicación práctica y de trabajo autónomo, que garantizan los resultados pedagógicos correspondientes a los distintos niveles de formación y sus modalidades.

1.2.2.3. Academia

Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (codificado). Título I, Cap. I. Art. 3.- Personal académico.- (...) Se considerará personal académico a los profesores e investigadores titulares y no titulares de las IES públicas y particulares. Art. 4.- Personal técnico

profesor.- (...)servidor o trabajador de las IES que cuenten con título profesional, experiencia y experticia para la impartición, supervisión y evaluación de actividades de aprendizaje práctico o de una lengua extranjera, así como para realizar actividades de

apoyo en la investigación científica y tecnológica, y la investigación en humanidades y artes-

Los demás criterios que forman parte del modelo de evaluación son: Ambiente Institucional y Estudiantes (CEAACES, 2015, pp. 1-63).

Todos estos demandan de planificación y direccionamiento estratégico, que permita su cumplimiento efectivo, no solo para procesos de educación sino como indicadores de calidad de la carrera y cuyo modelo de gestión se apoye en procesos que respondan a las normativas y con indicadores que permitan su medición.

1.2.3. Revisión de estudios previos

El Balance Score Card, es una de las metodologías de planificación estratégica que contempla grandes beneficios y ha sido utilizada por grandes compañías con gran nivel de satisfacción, los creadores de esta metodología son Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1996, sin embargo, antes de la creación del modelo como tal ya existían estudios previos donde se incorporaba indicadores de gestión especialmente en el ámbito productivo, y se cuestionaba en cierto sentido la utilidad de la contabilidad de gestión centrada excesivamente en los aspectos contables y financieros (Kaplan & Norton, 2009).

Entre los estudios que se originaron previo a la creación del Balance Score Card, fueron Kaplan , 1993, cambio tecnológico y contabilidad de gestión, y Kaplan, 1994, The Role for Empirical Research in Management Accounting, actualmente se han incorporado y se ha ido perfeccionando, así por ejemplo “Tablero de Comando en Iberoamérica”, recoge casos de éxitos empresariales relatados directamente por quienes implementaron el Cuadro de Mando Integral en diversas organizaciones de países como Bolivia, Cuba, México, Colombia y España.

Los diferentes insumos que forman parte del CMI también han sido perfeccionados como lo es el FODA matemático que, con alto rigor científico incorpora al análisis datos cuantitativos para la disminución de la subjetividad, como los realizado por el profesor Phd. Mario Héctor Vogel, (Vogel, sf, párr. 2).

Es evidente la utilidad del cuadro de mando integral como herramienta de planificación estratégica en el área empresarial, pero también; este modelo ha venido siendo estudiado y adaptado a las necesidades de instituciones no necesariamente con fines de lucro o que su rentabilidad económica sea la visión que persiguen, así tenemos estudios como el titulado “Hacia una gestión estratégica de los departamentos Universitarios: propuesta de mando integral” que por medio de esta herramienta presenta una propuesta que permitan mejorar la gestión de la prestación del servicio público de educación superior (Casares y Gonzáles, 2005), en este estudio se llegó a la siguiente conclusión.

La consecución de la calidad, reto unánimemente aceptado por nuestra universidad pública y sus órganos descentralizados, requiere la implantación sistemática de nuevos enfoques de gestión siendo, a nuestro juicio, los modelos de gestión de la calidad total y los de gestión del conocimiento los que con más amplitud y coherencia iluminan el camino para alcanzar los fines estratégicos de una universidad. De entre todos los modelos que se conocen hasta ahora de gestión estratégica que tienen como objetivo mejorar la calidad, nosotros apostamos por el Cuadro de Mando Integral, principalmente porque permite rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente. (Casares y Gonzáles, 2005, p. 65).

Otro estudio sobre “*Balanced scorecard en Instituciones de Educación Superior*”, menciona que “las Universidades públicas son organizaciones que deben adaptarse permanentemente al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo una entidad de alta calidad y competencia(..)” por tal razón en el estudio “(..) Se presenta una propuesta sobre la manera de implementar y operativizar el cuadro de mando integral (balanced scorecard) en instituciones de educación superior” (Montoya, Castaño y Lanzas, 2005, p. 1), entre las principales conclusiones del estudio se obtuvo, que:

El CMI brindará aportes y beneficios en los procesos internos, satisfacción de los clientes y buenos resultados sociales, creando un clima laboral organizado a partir de la satisfacción del recurso humano, el CMI es la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo, ayudará a que se dé una efectiva planificación, a entender

y comunicar la estrategia trazada, y a gestionar mejor, con una visión global y a largo plazo el plan de desarrollo de la institución, comprometiendo de esta forma a todos sus funcionarios. (Montoya, Castaño y Lanzas, 2005, p. 184).

Existen estudios sobre la BSC y su utilidad para diseñar y validar instrumentos dirigidos a explorar el entorno de la labor académica del docente universitario, en el estudio *Cuadro de mando integral para el diseño y validación de instrumentos*. (De Leon y Huerta, 2009) descubrieron que la metodología del Cuadro de Mando Integral en las etapas de planificación estratégica del programa de evaluación académico durante el desarrollo de la investigación permitieron definir, depurar y detectar ítems problemas en los instrumentos analizados.

El BSC presenta una metodología que enfatiza en la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, por ello, dependerá de la visión de la empresa o institución el desarrollo de la CMI, es decir, no siempre serán medidos en rentabilidades desde la parte financiera, también desde indicadores no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión estratégica de la organización. (Kaplan & Norton, 2009).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar un sistema estratégico basado en la metodología del Balance Scorecard para el desarrollo de la gestión que se realiza en la escuela de Comercio Exterior de la PUCESE.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la estructura en la que actualmente se desarrolla la planificación de la escuela de Comercio Exterior
- Realizar el análisis estratégico para la planificación de la gestión de la escuela de Comercio Exterior.
- Direccionar el planteamiento estratégico para la gestión que se desarrolla en la carrera.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1. Método de investigación

El método utilizado en la investigación fue el método cualitativo, mediante el cual se desarrolló la investigación hasta la construcción de los resultados, para diagnosticar el sistema estratégico basado en la metodología del BSC.

El tipo de investigación utilizado fue la investigación no experimental de tipo descriptivo puesto que se realizó una revisión profunda de los factores internos y externos que intervienen en la planificación de la gestión de la carrera.

Para ello se partió del análisis de la estructura en la que actualmente se desarrolla la planificación de la carrera, se analizó el alineamiento de la planificación respecto a la visión, misión y como se estructuran los planes operativos anuales, para esto fue necesario la aplicación de una entrevista al actual director de la escuela de Comercio Exterior, la información obtenida en la entrevista fue contrarrestada con revisión documental proporcionada por el director, la auxiliar académica y por la información que consta en el sistema de seguimiento a la planificación de la PUCESE.

Una vez con la revisión y análisis descrito anteriormente, se analizó la situación actual de la escuela con los indicadores de calidad de la acreditación, para el análisis del indicador de academia, ambiente institucional y estudiantes la información se obtuvo de la entrevista realizada al director de escuela y por el conocimiento amplio del autor por su participación dentro del proceso de acreditación de la carrera, para ello también se requirió de una revisión documental vasta de la carpeta de acreditación que reposa física y digitalmente en la dirección de escuela.

Para el indicador de pertinencia se procedió con una revisión profunda de los componentes del indicador, para el diagnóstico interno se consideró el criterio de pertinencia a la oferta docente, la investigación y la vinculación con la sociedad y a lo

externo se consideró la demanda académica, las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, tendencias del mercado ocupacional, para obtener la información requerida se analizó los documentos de la planificación nacional, regional y local que se encuentran disponibles en las páginas de cada una de las instituciones que intervienen.

La información procesada fue el insumo para el análisis estratégico realizado mediante la estructuración de matrices presentada en el trabajo, del mismo modo fue necesario la aplicación de la herramienta para la medición de la calidad de los servicios brindados por la escuela de Comercio Exterior basada en la metodología Servqual aplicada a los estudiantes.

Mediante los pasos detallados y su aplicación sistémica se llegó a las conclusiones y propuesta del estudio.

2.2. Población y muestra

En la presente investigación se trabajó con la población del estudio determinada en base a un método determinístico, que estuvo estructurada conforme a la tabla 1, detallada a continuación.

Tabla 1. Detalle de la población y muestra del estudio					
Población	Cargo	Necesidades de información	Población	Muestra	Perspectiva y
Mgt. Francisco Mila Carvajal	Director de Escuela de Comercio Exterior	Planificación	1	1	Académica/procesos internos
Estudiantes de la escuela de Comercio Exterior PUCESE	NA	Satisfacción del servicio/ Factores críticos de éxito	162	140	Cliente/ Perspectiva de formación y crecimiento.
Graduados y egresados de la carrera de Comercio Exterior	NA	Pertinencia/inserción laboral	104	30	Cliente/ Perspectiva de formación y crecimiento/
Graduados y egresados de la carrera de Comercio Exterior	NA	Pertinencia/tendencia del mercado ocupacional	104	46	Cliente/ Perspectiva de formación y crecimiento/
Empleadores	Gerentes de las instituciones y de talento humano	Inserción laboral/tendencia del mercado ocupacional		12	Inserción laboral
Líderes de opinión	Gerentes de los Operadores de Comercio Exterior y organismo de control	Perspectiva de formación y crecimiento		5	Tendencia del mercado ocupacional

En el estudio se buscaba trabajar con la población, sin embargo, se trabajó acorde al siguiente detalle, la población de graduados de la escuela de Comercio Exterior según reporte del sistema de la dirección de la escuela de Comercio Exterior son 104, pero del total de graduados y egresados en la encuesta de inserción laboral solo respondieron 30 personas, para la encuesta respecto a las tendencias del mercado ocupacional fueron 46 encuestas levantadas, de los 162 estudiantes de la escuela 140 participaron contestando la herramienta Servqual, no existe un dato sobre la población respecto a líderes de opinión por lo que se consideró como muestra a los cinco expertos que formaron parte de los ponentes del simposio realizado por la escuela, los cuales son representantes de las principales instituciones de los operadores de Comercio Exterior con un total de cinco entrevistados, un representante del servicio nacional de aduanas del Ecuador, un asesor de la Comunidad Andina de Naciones y tres representantes de la academia, uno de la universidad Simón Bolívar de Quito, uno de la PUCESE y uno de la escuela politécnica Nacional.

2.3. Tipo de instrumento

Para el levantamiento de la información se utilizaron los instrumentos en relación a los indicadores y necesidades de información encontrados de acuerdo a la variable de cada objetivo específico obtenido de la operacionalización, siendo estas encuestas y entrevistas.

2.3.1. Entrevista

Se realizó entrevistas al director actual de la escuela de Comercio Exterior, esta entrevista permitió la recopilación de información respecto a la planificación que se realiza, la situación actual sobre la acreditación y las perspectivas de la carrera.

2.3.2. Encuesta

Para la obtención de información sobre el servicio que brinda la escuela de Comercio Exterior se aplicó una encuesta a los estudiantes, esta encuesta estuvo basada en la metodología SERVQUAL, herramienta validada científicamente para medir satisfacción de los clientes en base a cinco perspectivas, la información obtenida con esta herramienta

permitió medir identificar los FCE y fue insumo para el análisis estratégico realizado en el estudio.

Se aplicaron encuestas a los egresados y graduados de la carrera para la obtención de información importante respecto a su situación actual, el instrumento utilizado fue el que cuenta el departamento de Planificación Evaluación y Acreditación de la PUCESE, el cual fue revisado y validado por los directores de escuela.

Para la obtención de las tendencias del mercado ocupacional y perfil competitivo de los graduados, se aplicó una encuesta a los graduados de la escuela, la herramienta utilizada fue estructurada en conjunto con los miembros de la sub Red de Comercio Exterior (SURCE) del país, la información obtenida corresponde a la demanda ocupacional y sirvió como insumo para el análisis político, económico, social y tecnológico (PEST).

Otra encuesta fue la aplicada a los empleadores para obtener información respecto al rendimiento, opinión, y necesidades de los graduados de la carrera, el instrumento utilizado fue el que tiene la dirección de escuela para el seguimiento de graduados de la PUCESE.

Se aplicó una encuesta a los líderes de opinión, para la obtención de la tendencia del mercado ocupacional la herramienta utilizada fue la que cuenta la escuela de Comercio Exterior la cual fue estructurada en conjunto con los miembros del consejo de escuela de la carrera.

Debido a que la escuela de Comercio Exterior estuvo realizando estudios de pertinencia en el momento de la investigación permitió que cada uno de los instrumentos se encuentre validados por un grupo de representantes de cada área detallados anteriormente.

El instrumento utilizado para medir la satisfacción de los servicios que brinda la carrera está basado en la metodología SERVQUAL, metodología ampliamente validada y con rigor científico, la afirmaciones de cada perspectiva para la carrera de Comercio Exterior fue tomada del estudio de “Validación de un instrumento para medir la calidad de los

servicios en programas de estudios universitarios” del autor Mejía (2015), publicado en la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Redalyc).

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Descripción de la muestra

La muestra analizada estuvo constituida por: estudiantes de la escuela de Comercio Exterior por género con un total de 40 hombres y 65 mujeres en nivel de ingeniería y en el nivel de licenciatura por 15 personas de género masculino y 20 personas del género femenino, la muestra de los graduados está constituida por 74% personas de género femenino y el 25.93% de género masculino, la muestra de los líderes de opinión se estableció con cinco personas consideradas expertas en el área del Comercio Exterior con estudios mínimos a cuarto nivel, y con más de diez años de experiencia en Comercio Exterior y negocios internacionales, y por último, se encuentran dentro de la muestra 12 representantes de las empresas de la ciudad donde se encontraban laborando profesionales de la carrera al momento de aplicar la herramienta de estudio.

3.2. Análisis y descripción de resultados

3.2.1. Antecedentes

La escuela de Comercio Exterior de la PUCESE se abrió en mayo de 1996, con la finalidad de preparar profesionales a nivel de licenciatura, con conocimientos de intercambio comercial entre las diferentes regiones del mundo, el 4 de octubre del 2007 se aprobó el proyecto de ingeniería con número de resolución de aprobación 905 emitida por el máximo órgano colegiado académico, en la actualidad y con la aparición de la Ley de Educación Superior la carrera oferta la Licenciatura en Comercio Exterior.

Los estudiantes que se encuentran en la nueva modalidad de título a otorgar son los que se encuentran cursando primero, segundo, tercero, y aquellos que se encuentran cursando cuarto, sexto y séptimo semestre al graduarse obtendrán el título de ingeniería en Comercio Exterior.

La modalidad de estudio actualmente es la presencial con un número máximo de dos paralelos por semestre y con una duración de cuatro años más un semestre de nivelación lo que incluye 225 créditos y 20 de disertación, con esta modalidad desde el 2009 al 2014 la escuela ha graduado 104 estudiantes.

Actualmente se encuentra preparándose para la evaluación y acreditación de la carrera que realizara el CEACES, como órgano regulador de la educación superior.

Como se puede evidenciar en la última década han existido constantes cambios en las regulaciones, lineamientos e indicadores establecidos para gestionar la calidad de la educación en instituciones de educación superior, de esta manera, se vive un proceso de cambio constante que afecta al sistema en conjunto, a la institución, a los docentes, estudiantes y por ende la gestión administrativa se convierte en un campo de acción que demanda de cambios y alineamientos estratégicos, que responden a las demandas de la calidad institucional que se debe tener.

3.2.2. Estructura de la planificación de la Escuela de Comercio Exterior

Actualmente la planificación de la escuela de Comercio Exterior se desprende del plan estratégico de la institución (PEDI), la planificación que se realiza en la escuela de Comercio Exterior se lo denomina POA, Plan Operativo Anual, las acciones o metas que se establecen en el POA, responden a las líneas de acción establecidas para la Escuela, estas líneas de acción se desprende de las estrategias que conforman los objetivos del PEDI.

El PEDI de la universidad que se ejecuta actualmente fue establecido para el año 2012-2016 está compuesto por siete objetivos siendo lo siguientes:

- I. Fortalecer la estructura y los procesos administrativos y académicos
- II. Elevar el nivel académico del ingreso y egreso, y la permanencia en la universidad
- III. Impulsar la investigación y la innovación
- IV. Mejorar los canales de comunicación
- V. Implementar las tics en todos los niveles de la gestión académica y administrativa

VI. Ser una universidad emprendedora con capacidad para generar proyectos empresariales y procesos de liderazgo orientados a los planes de desarrollo provincial y nacional

VII. Fortalecer los vínculos con la comunidad que generen transformaciones efectivas en la provincia

En cada uno de los objetivos se encuentra establecidos estrategias y dentro de las estrategias se encuentran las líneas de acción, a continuación se detallan las líneas de acción y estrategias que se tomaron en cuenta para la planificación Operativa del último año en la escuela.

Tabla 2. Metas de la escuela de Comercio Exterior con relación al PEDI		
Objetivo (PEDI)	Estrategia (PEDI)	Proyecto o meta de la escuela (POA)
1. Fortalecer la estructura y los procesos administrativos y académicos.	Fortalecer los mecanismos de control y evaluación del área académica y administrativa.	Auto-evaluar la carrera ante el CEAACES (Cumplir el 80% de los requisitos del CEAACES para acreditar la carrera)
2.Elevar el nivel académico del ingreso y egreso, y la permanencia en la universidad	Rediseñar los proyectos curriculares, las mallas y planes de estudio de las carreras que permitan alcanzar el perfil de egreso	Implementar el sistema de ayudantes de cátedra con los mejores graduados (Cuatro ayudantes de cátedra en las materias de especialidad)
3.Impulsar la investigación y la innovación	Generar grupos de investigación(docentes y estudiantes) de proyectosde I+D+i no formativos alineados con las necesidades de desarrollo de la provincia	Publicación grupo de investigación referentes a las líneas de investigación (2 artículos publicados)
3.Impulsar la investigación y la innovación	Elaborar un plan de difusión científica de investigaciones alineadas con el desarrollo provincial	Realizar eventos; congresos, clases magistrales, ponencias, talleres, foros, etc; sobre temas de interés al desarrollo provincial y nacional (Realizar Tercer Simposio de Comercio Exterior)
6.Ser una universidad emprendedora con capacidad para generar proyectos empresariales y procesos de liderazgo orientados a los planes de desarrollo provincial y nacional	Organizar ferias productivas y de innovación, y ruedas de negocio	Realizar tercera feria IMPEX, de proyectos de importación y exportación (Realizada la feria de proyectos de importación y exportación)
7.Fortalecer los vínculos con la comunidad que generen transformaciones efectivas en la provincia	Coordinar, planificar, controlar e impulsarlas acciones de vinculación con la colectividad	Potenciar la internacionalización de las artesanías del cantón Atacames (Promoción de artesanías en el mercado internacional)

Por la forma de planificar que se desarrolla en la carrera se evidencia que los proyectos o metas de la escuela de Comercio Exterior establecidos dentro de su POA, no son ajustables esto considerando el periodo tiempo para el que se planifica, siendo este tiempo un año en el cual se debe dar cumplimiento mínimo del 80% de la meta, uno de los principios de la planificación es la flexibilidad conforme lo mencionado por Bernal (2012) los planes resultantes del proceso de planificación deben ser flexibles sin embargo esto no se puede cumplir en la planificación actual de la carrera.

Teniendo en cuenta que la planificación es la primera función administrativa la planificación estratégica debe ser estructura de manera que promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, cuyos objetivos y metas de largo, mediano y corto plazo deben derivarse de la visión y estrategia de la organización, bajo una estructura de carácter sistémico.

En este punto es importante determinar que la escuela de Comercio Exterior debe ser concebida como una unidad de negocio, considerando que la misma que cuenta con visión y misión propia.

3.2.2.1. Visión de la escuela de Comercio Exterior

La Visión actual de la escuela es:

La Escuela de Comercio Exterior será un área educativa de la PUCESE en búsqueda permanente de la excelencia académica, participando en redes de investigación, intercambio para estudiantes y docentes con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que norman y operan en el comercio internacional. (PUCESE, sf. párr. 2).

3.2.2.2. Misión de la escuela de Comercio Exterior

Formar continua, personalizada e integralmente seres humanos con sentido emprendedor, social, ético, crítico y autocrítico, a la luz del evangelio, capaces de liderar y generar transformaciones, respetando la biodiversidad, desarrollando

propuestas innovadoras y sostenibles para el crecimiento del Comercio Exterior de la provincia y del país (PUCESE, sf. párr. 1).

Dentro de la planificación se identifica que las metas o actividades a realizar por la escuela se derivan directamente del PEDI Institucional, el PEDI, de acuerdo a planificación estratégica busca alcanzar la visión institucional, si las estrategias o metas de la escuela se derivan directamente del PEDI, estas no están tributando para el alcance de la visión de la escuela.

3.2.2.3. Medición

Considerando lo mencionado anteriormente, el seguimiento de la planificación de la escuela debería permitir medir el alcance de la visión y estrategias.

Para medir el alcance de las metas la dirección la escuela posee un sistema de seguimiento, en el cual el director de la carrera actualiza el avance de manera mensual.

SUBIR ARCHIVO AVANCE	OBJETIVO	PROYECTO + META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	1.5 Fortalecer los mecanismos de control y evaluación del área académica y administrativa.	Auto-evaluar la carrera ante el CEAACES (Cumplir el 80% de los requisitos del CEAACES para acreditar la carrera)	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
	2.4 Rediseñar los proyectos curriculares, las mallas y planes de estudio de las carreras que permitan alcanzar el perfil de egreso	Implementar el sistema de ayudantes de cátedra con los mejores graduados (Cuatro ayudantes de cátedra en las materias de especialidad)	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	3.3 Generar grupos de investigación (docentes y estudiantes) de proyectos de I+D+i no formativos alineados con las necesidades de desarrollo de la provincia	Publicación grupo de investigación referentes a las líneas de investigación (2 artículos publicados)	5	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	3.5 Elaborar un plan de difusión científica de investigaciones alineadas con el desarrollo provincial	Realizar eventos: congresos, clases magistrales, ponencias, talleres, foro etc; sobre temas de interés al desarrollo provincial y nacional (Realizar Tercer Simposio de Comercio Exterior)	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
	6.3.2 Organizar ferias productivas y de innovación, y ruedas de negocio	Realizar tercera feria IMPEX, de proyectos de importación y exportación (Realizada la feria de proyectos de importación y exportación)	5	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
	7.1 Coordinar, planificar, controlar e impulsar las acciones de vinculación con la colectividad	Potenciar la internacionalización de las artesanías del cantón Atacames (Promoción de artesanías en el mercado internacional)	10	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20

Fuente: Sistema SPE-PEDI.

Sin embargo, actualmente no existe establecidos indicadores que permitan medir el alcance de la visión.

Si de la visión de la carrera no se desprende la planificación pasaría a ser solo una declaración, puesto que esta se quedaría sin impacto, Guitart (2009) define a la visión como el rumbo estratégico durante el período de tiempo para lo cual ésta ha sido planteada.

3.2.3. Análisis de la visión

Para Kotter (s.f.) una visión efectiva es la que puede ser visualizable, deseable, alcanzable, enfocada, flexible, comunicable, por otro lado Guitart (2009), menciona las características que debe poseer la visión siendo estas inspirar y movilizar, ser cuantificable, marcar un horizonte de tiempo y focalizar un segmento o actividad, considerando esto a continuación se analiza si la visión de la escuela posee las características descritas.

Criterios para la evaluación de la visión.

1.	Visualizable	Que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro
2.	Deseable	Genera motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
3.	Alcanzable	Abarca objetivos realistas y aplicables
4.	Enfocada	Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones
5.	Flexible	Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
6.	Comunicable	que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o emplea

Fuente: (Kotter, s.f.)

1.	Inspirira	Que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro
2.	Cuantificable	Genera motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
3.	Marcar un horizonte de tiempo	Abarca objetivos realistas y aplicables
4.	Focalizar un segmento o actividad	Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones
5.	Inspirira	Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.

Fuente: (Guitart, 2009)

Tabla 3. Análisis de las características de la visión actual de la escuela				
Visión Escuela de Comercio Exterior	Características de la vision según Guitart	Nivel de cumplimiento	Características de la visión según Kotter	Nivel de cumplimiento
La Escuela de Comercio Exterior será un área educativa de la PUCESE en búsqueda permanente de la excelencia académica, participando en redes de investigación, intercambio para estudiantes y docentes con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que norman y operan en el comercio internacional.	Inspirira	Parcial	Visualizable	Totalmente
	Cuantificable	Parcial	Deseable	Parcialmente
	Marcar un horizonte de tiempo	Nada	Alcanzable	Parcialmente
	Focalizar un segmento o actividad	Nada	Enfocada	Parcialmente
			Flexible	Parcialmente
			Comunicable	Parcialmente

Mediante el análisis con las características detallados por los dos autores se evidencia que no se tienen cumplimiento total en la visión que actualmente tienen planteada las escuela, considerando además que las Instituciones de Educación Superior deben estar enmarcadas en las actividades de investigación, docencia y vinculación lo cual no se detalla dentro de la visión analizada.

Kaplan y Norton (2009) conforme a la metodología del BSC, plantean algunos procedimientos para la realización de la planificación estratégica, del mismo modo (Flores, 2014) usando el BSC, con la metodología, A, E, I, O, U, Alineamiento, estratégico institucional usando TI, detallan la estructura para la realización de la planificación que responda de manera sistémica al alcance de los objetivos y la visión, a continuación se presenta una ficha de cumplimiento que tiene la escuela sobre esta estructura al momento de realizar la planificación.

Tabla 4. Cuadro de cumplimiento de los pasos para alinear los planificación estratégica				
Pasos generales	Pasos específicos	Detalle	Cumple	observación
Pasos previos a la planificación	KEY Issues de la escuela	Factores Críticos de Éxito	Nada	No se conocen al momento de realizar la planificación
		Cadena de Valor	Nada	No está establecida
Planificación Estratégica	Análisis estratégico	Interno	Parcial	Existe en documentos pero no se toman en cuenta las estrategias derivadas del análisis para estructurar la planificación
		Externo	Parcial	Existe en documentos pero no se toman en cuenta las estrategias derivadas del análisis para estructurar la planificación
		FODA	Parcial	Existe en documentos pero no se toman en cuenta las estrategias derivadas del análisis para estructurar la planificación
	Direccionamiento Estratégico	Visión	Parcial	La escuela cuenta con visión pero la planificación no se estructura en base a esta.
		Misión	Parcial	La escuela cuenta con misión pero la planificación no se estructura en base a esta.
		Valores	Parcial	La escuela cuenta con los valores sin embrago

		Enfoque estratégico	Parcial	Sin alineamiento
		Perspectivas estratégicas	Parcial	Sin alineamiento
	Formulación de la estrategia	Objetivos Estratégicas	Nada	Sin alineamiento
		Estrategia	Nada	Sin alineamiento
		Mapa Estratégico		

La escuela de Comercio Exterior cuenta con documentos donde se encuentra establecido la planificación estratégica 2011-2016, el cual cuenta con la siguiente estructura, antecedentes, diagnóstico FODA que trabajado en cuatro ejes estratégicos, académico, gestión de procesos, investigación, innovación tecnológica, vinculación con la colectividad, de esta se desprende la misión y visión establecida, para su realización se tomó en cuenta las características establecidas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) conforme al siguiente detalles.

Tabla 5. Análisis de la estructura de la visión de basado a las características de la UNESCO		
Características de la visión Unesco	Visión de la escuela	Cumplimiento
Dirección Institucional	La escuela de Comercio Exterior será una área educativa de la PUCESE	Nada
Imagen de futuro	En búsqueda permanente de la excelencia académica.	Parcial
Estrategia global Institucional	Participando en redes de investigación, intercambio para estudiantes y docentes con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que norman y operan en el comercio internacional.	Parcial

Fuente: Plan estratégico de la escuela de Comercio Exterior.

Tabla 6. Análisis de la estructura de la misión de basado a las características de la UNESCO		
Características de la visión Unesco	Misión de la escuela	Cumplimiento
Quien	La escuela de Comercio Exterior	Total
Que	Formar continúa, personaliza e integralmente seres humanos con sentido emprendedor, social, ético, crítico y autocrítico a luz del evangelio.	Total
Con que	Capaces de liderar y generar trasformaciones, respetando la biodiversidad.	Nada
Para que	Desarrollando propuestas innovadoras y sostenibles para el crecimiento del Comercio Exterior de la provincia y el país.	Total

Dentro de la planificación se encuentran establecidos los objetivos, al tener en cuenta que la planificación está determinada para finalizar en el presente año (2016), estos objetivos deberían estar cumplidos casi en su totalidad, sin embargo, no se cuenta con la herramienta de control estratégico para conocer si esto se ha cumplido o no, también se cuenta con políticas, metas específicas y matriz de estrategias; y no cuenta con ficha de indicadores, ni mapa de procesos.

Es evidente que la planificación establecida por la carrera anualmente POA se encuentra con un problema siendo este el alineamiento estratégico y la ruta estratégica que debe seguir, teniendo en cuenta que la escuela cuenta con plan estratégico al momento de establecer las metas o actividades anuales, no se toma en cuenta los establecido en el plan, puesto que se establecen de las estrategias y líneas de acción del PEDI, descuidando la visión de la escuela, lo cual ya fue analizado anteriormente.

En este sentido la escuela requiere a manera de un eslabón, una planificación a mediano o largo plazo que se desprenda de la visión de la escuela, que tiene que estar alineada a la visión institucional y con esto permitir el cumplimiento de la visión de la institución sin descuidar la de la escuela y viceversa, así también pasaría a funcionar los POA que se desarrollan eliminando la improvisación y ajustados a la planificación a largo plazo de la escuela, de esta manera se permitiría cumplir con el principio de flexibilidad para afrontar

los cambios a los que constantemente se debe afrontar la escuela y con ella la planificación.

De la misma manera en la planificación se debe tener en cuenta los criterios de evaluación que utiliza el CEACES, como se mencionaron anteriormente son, pertinencia, plan curricular, academia, ambiente institucional y estudiantes, para la presente investigación se consideran la base estructural en donde la escuela de Comercio Exterior debe enfocar su planificación estratégica, ya que, al ser estos los criterios a evaluar, la escuela debe enfocar sus esfuerzos al cumplimiento efectivo de éstos.

3.2.4. Análisis de la escuela de Comercio Exterior en relación a los indicadores de calidad según el CEACES

3.2.4.1. Pertinencia

Principio de pertinencia.- El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales: a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología. (Asamblea Nacional, 2010, art. 107).

3.2.4.1.1. Análisis interno conforme la pertinencia

Para el análisis interno se considerará el criterio de pertinencia a la oferta docente, la investigación y la vinculación con la sociedad como aquello que la carrera debe **articular** y potencializar para que responda a lo externo.

Lo externo se considerará a la demanda académica, las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, tendencias del mercado ocupacional, conforme al principio de pertinencia que menciona la LOES.

3.2.4.1.1.1. Oferta docente

Actualmente los docentes exclusivos de la escuela de Comercio Exterior a tiempo completo y medio tiempo son siete.

En el período analizado se evidenció que del 100% de los docentes que dictan clase en la escuela de Comercio Exterior, el 28 % se encuentra como docente a medio tiempo, el 44% de los docentes se encuentran como docentes a tiempo completo y el 28 % como tiempo parcial.

El 34 % de los docentes que dictaron clase en el periodo analizado realizaron capacitaciones en áreas a fines a la carrera y formación docente.

En relación a su perfil profesional un docente se encuentra estudiando un doctorado, cuatro docentes cuentan con una maestría, y tres docentes se encuentran egresados de una maestría.

3.2.4.1.1.2. Investigación

La investigación es una de las principales actividades que se realizan en la academia los docentes investigadores, en búsqueda del desarrollo humano y social, Vessuri, (2008), menciona “El tema del desarrollo humano y social a través de la educación superior y de las capacidades de investigación encaja perfectamente en un tomo dedicado al futuro de la educación superior en la era de la globalización” (p. 119).

La escuela cuenta con una ponencia realizada por un docente de la carrera, un artículo científico publicado y un artículo aprobado para publicación, al momento la escuela no cuenta con publicaciones de libros o capítulos de libros.

3.2.4.1.1.3. Vinculación

La escuela se encuentra desarrollando dos proyectos, el primero en relación al convenio con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), y el otro respecto a la capacitación para los artesanos del cantón Atacames con perspectivas de exportación.

Estos proyectos de vinculación se encuentran amparados en programas como lo menciona la LOES, “las instituciones del Sistema de Educación Superior realizarán programas y cursos de vinculación con la sociedad guiados por el personal académico (Asamblea Constituyente, 2010, art. 125).

Los proyectos y su cumplimiento se encuentran monitoreados directamente por el departamento de vinculación de la universidad y dentro de la escuela existe un encargado de vinculación en cuya carga horaria se encuentra asignadas horas para la realización de esta tarea, adicionalmente, dirección académica asigna horas al personal académico para participar o coordinar los diferentes proyectos de vinculación que se ejecuten, cumpliendo con lo manifestado en el artículo 125, sobre vinculación de la LOES.

3.2.4.1.2. Diagnóstico externo de la Escuela de Comercio Exterior de la PUCESE

3.2.4.1.2.1. Demanda académica o mercado potencial

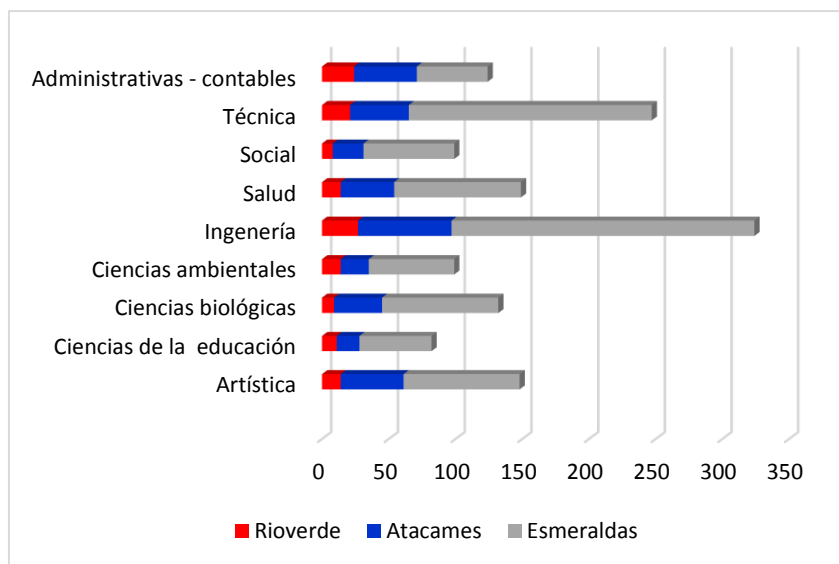
Tanto a nivel de la universidad como en la escuela de Comercio Exterior, se han realizado varios estudios con relación a la demanda de la carrera en donde se han obtenido datos que permiten identificar la demanda que la carrera posee.

En el estudio realizado por la Mgt. Mercedes Sarrade Peláez a las instituciones educativas de los cantones de Río Verde, Atacames y Esmeraldas, que ofrecen servicios educativos de bachillerato general unificado siendo los estudiantes del segundo curso de bachillerato los analizados, se obtuvo los siguientes resultados.

Los intereses vocacionales identificados están directamente relacionados con la preferencia por las diferentes carreras, entre la cuales están presentes las ofertadas por la

PUCESE, en las que se destacan una preferencia por las carreras de ingenierías, técnicas y administrativas dentro de esta última se encuentra Comercio Exterior, como se apreciará en la figura 2.

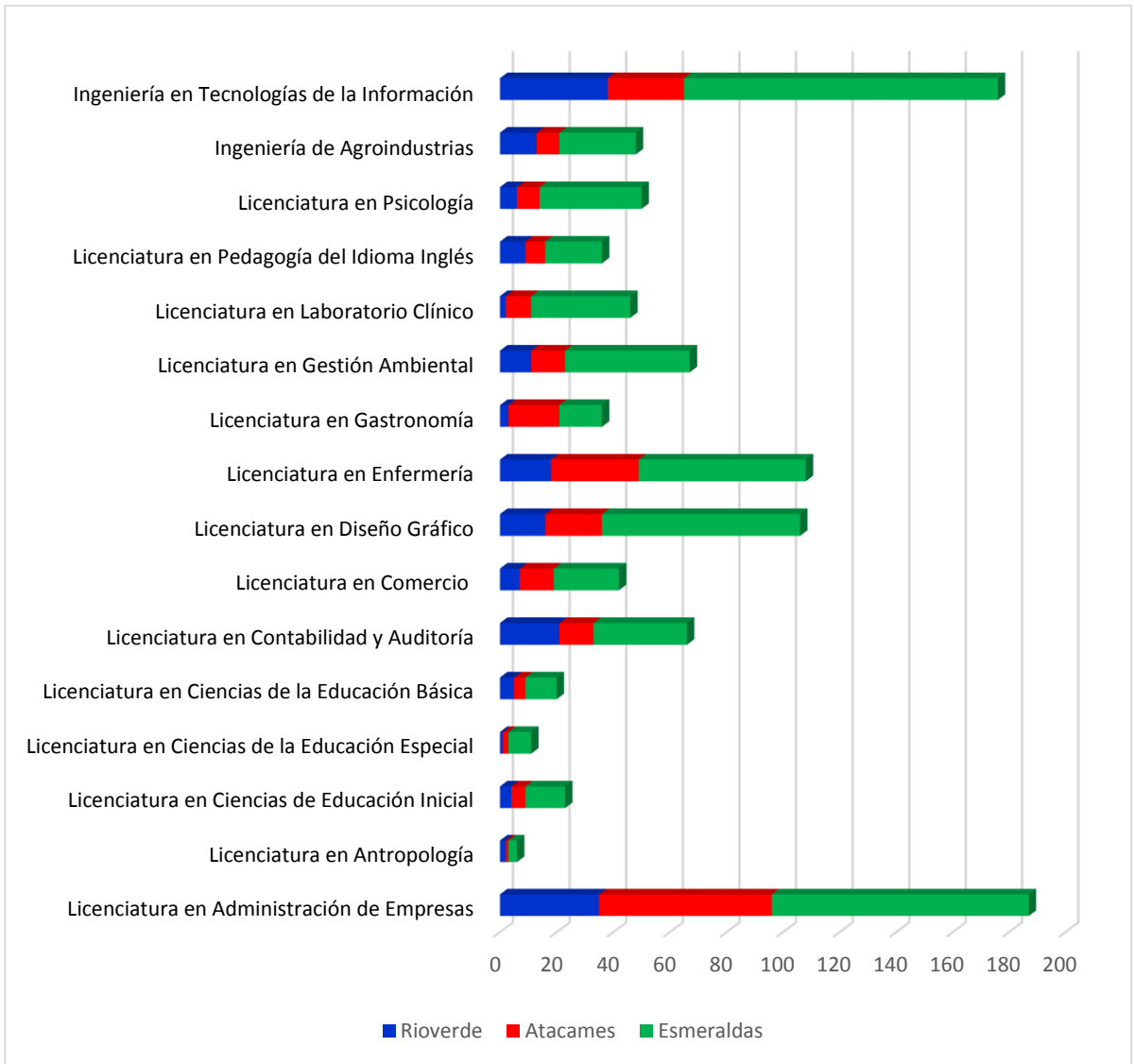
Figura 2. Intereses vocacionales



Fuente: Estudio de pertinencia PUCESE 2015
Elaborado por la Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

La carrera de Comercio Exterior tiene una demanda considerable entre los colegios de los cantones consultados, haciendo un promedio de la demanda de los tres cantones se obtiene una total de 42 estudiantes por semestre con una variación de 10 hacia la alza y baja, siendo esto factible para la sostenibilidad de la carrera, permitiendo su crecimiento conforme a las necesidades de la localidad en lo referente al Comercio Exterior, esta información se la describe en la figura número 3.

Figura 3. Carrera de preferencia por los estudiantes de colegio



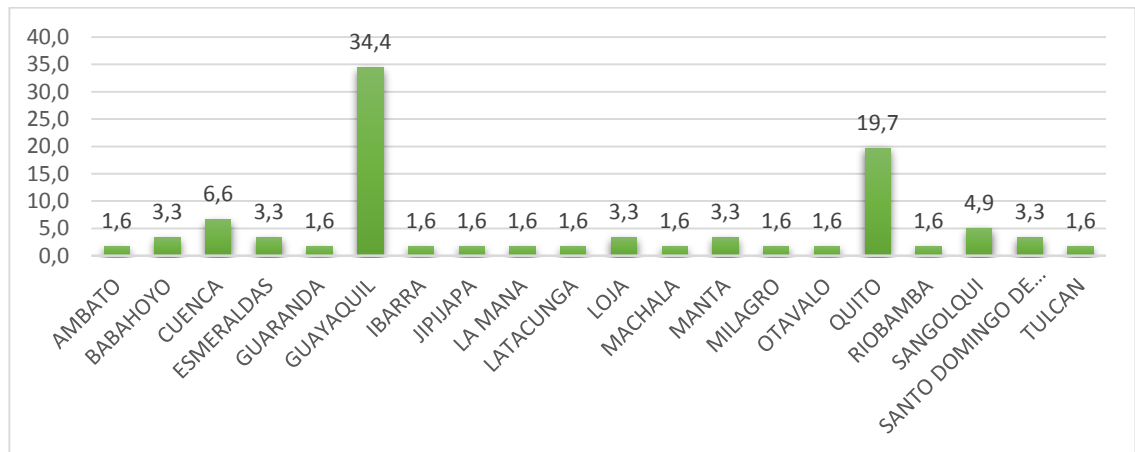
Fuente: Estudio de pertinencia PUCESE 2015
 Elaborado por la Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

3.2.4.1.2.2. Oferta académica

A nivel nacional existen 61 universidades que ofrecen la carrera de Comercio Exterior y afines, entre instituciones públicas y privadas, la mayor concentración de universidades con esta carrera se encuentra en Quito y Guayaquil.

A nivel nacional, Guayaquil ocupa el primer lugar con el 34,4%, del total de universidades que ofrecen la carrera de Comercio Exterior. La segunda ciudad con mayor índice de universidades a fin a Comercio Exterior se encuentran en Quito, con un 19,7%, los demás porcentajes se encuentran distribuidos en 18 provincias más, que ofrecen esta misma carrera o similares como una alternativa de carrera universitaria conforme a la figura número 4.

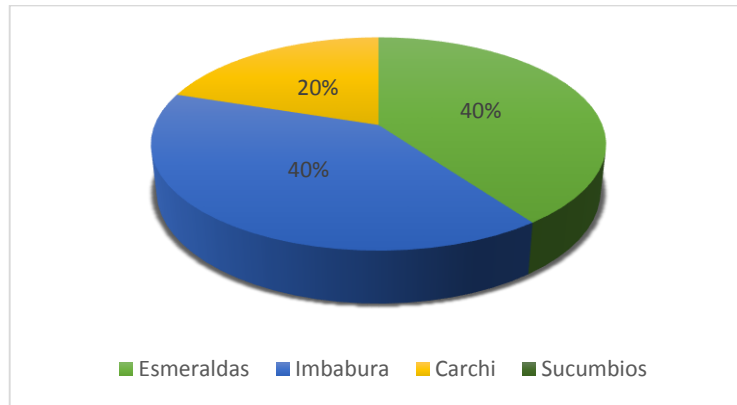
Figura 4. Oferta académica nacional de Comercio Exterior



Fuente: (Secretaría de Educación Superior, 2015)

Datos obtenidos del CES indican que a nivel de la zona 1, sólo cinco universidades ofrecen la carrera de Comercio Exterior o similares, de las cuales, 3 se encuentran en la categoría B y las restantes se ubican en la categoría D, cabe destacar que la PUCESE se encuentra en la categoría B a nivel nacional, como se observa en la figura número 5.

Figura 5. Oferta académica



Fuente: (Secretaría de Educación Superior, 2015)

A nivel de provincia, Esmeraldas cuenta con dos universidades que funcionan bajo la modalidad presencial, dentro de su oferta académica ambas instituciones cuentan con la carrera de Comercio Exterior.

3.2.4.1.2.3. Empleabilidad de los graduados de Comercio Exterior

La distribución de los encuestados respecto a su género fueron de 74 % mujeres y el 26% hombres

El 80% de los enuestados se encuentra trabajando, siendo el sector privado el que ocupa la mayores plazas de empleo con un 48% conforme a la figura número 6.

Figura 6. Lugares de trabajo

Respuesta	Porcentaje	
Privada	48 %	
Pública	28 %	
ONG	4%	
No trabaja	20 %	

Fuente: Encuesta inserción laboral año 2015

La relación de dependencia con un 76.47% es el tipo de relación laboral con mayor frecuencia en el que se encuentra los graduados de la escuela de Comercio Exterior, seguidos con 11.76% que se encuentra trabajando por cuenta propia.

Figura 7. Relación de dependencia

Respuesta	Porcentaje	
Cuenta propia	48 %	
Relación de dependencia indefinida	28 %	
Contrato a prueba	4%	

Fuente: Encuesta inserción laboral 2015 año 2015

Conforme a la figura número 8, las principales actividades que realizan los graduados de la escuela de Comercio Exterior son actividades administrativas con un 66.67% seguidas por las técnicas con 44.44%




Figura 8. Actividades labores

Respuesta	Porcentaje	
Académicas	16.67 %	
Técnicas	44.44 %	
Administrativas	66.67%	

Fuente: Encuesta inserción laboral 2015 año 2015

Las principales funciones que ocupan los graduados de Comercio Exterior son mandos medios y mandos operativos con un 38.89% conforme se observa en la figura número 9.



Figura 9. Funciones que tienen los graduados en su lugar de trabajo

Respuesta	Porcentaje	
Funciones Directivas	22.22 %	
Mandos medios	38.89 %	
Operativas	38.89%	

Fuente: Encuesta inserción laboral 2015 año 2015

De acuerdo a la figura número 10, el 22.22% de los encuestados tienen alguna otra ocupación además del trabajo principal.

Figura 10. Ocupación adicional

Respuesta	Porcentaje	
SI	22.22 %	
No	38.89 %	

Fuente: Encuesta inserción laboral 2015 año 2015

3.2.4.1.2.4. Necesidades de la planificación nacional

Dentro del presente diagnóstico se analizó las necesidades de desarrollo local, regional y nacional con relación a la carrera de Comercio Exterior, con el fin de obtener información fundamental para la articulación estratégica con la parte académica, investigación y vinculación que desempeñe la carrera de Comercio Exterior.

La legislación que regula el Comercio Exterior en el país es el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, puesto en vigencia y publicado en el registro oficial 14 del 10 de marzo de 2010.

Esta normativa además de regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del buen vivir, buscan también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar la productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo que permitan generar empleo de calidad y desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente, y sostenible con el cuidado de la naturaleza (Asamblea Nacional Constituyente, 2010, art. 13).

En materia de Comercio Exterior el gobierno ecuatoriano ha articulado su política alrededor de los siguientes ejes:

- Exportación de productos y servicios;
- Incremento del valor agregado a la producción;
- Transporte y almacenamiento;
- Comercio justo e inclusivo del país;
- Marcas sectoriales;
- Integración latinoamericana.

Analizando la balanza comercial de los últimos cinco años el Ecuador posee déficit a excepción del 2012 donde obtuvo superávit.

En relación a la balanza comercial no petrolera en los últimos cinco años el país cuenta con déficit superior a la comparada con la balanza comercial total (Proecuador, 2016).

Por otro lado, los bienes primarios alcanzaron un 77,3% del total de exportaciones en 2012 para el mercado interno, esto implica una escasa diversificación de la oferta productiva exportadora y local, lo que genera que esta última deba ser cubierta por medio de la importación. (Proecuador 2016).

Considerando estos antecedentes, y con el fin de apoyar a los productores locales a expandirse a nuevos mercados (además de proveer a la demanda interna), el gobierno ha modernizado y articulado diferentes entidades como el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Proecuador, sf).

Adicionalmente, se ha modernizado y agilizado el Servicio Nacional de Aduana con el fin de minimizar los tiempos y los costos de los procesos comerciales con la Ventanilla Única de Comercio Exterior (Comercio Exterior, 2013).

A diciembre de 2006, el tiempo promedio de desaduanización fue de 12,2 días; mientras que a diciembre de 2011 se redujo a 6,7 días. Estas facilidades, junto al mecanismo del Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos (SUCRE) y a los múltiples acercamientos para una integración regional, muestran la dinámica de potencialidades de relacionamiento con el exterior. En efecto esta política es visible en las mil trescientas veinte dos transacciones, realizadas a través del SUCRE hasta el 2 de abril de 2013, que alcanzaron los USD 601,7 millones, mientras que en 2012 se alcanzaron los USD 910,4 millones en dos mil setenta y siete transacciones. (SENPLADES, 2015, p. 257).

De acuerdo a la estadística se evidencia la necesidad del incremento de las exportaciones y con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los líderes de opinión estos mencionan la necesidad que los profesionales en el área de Comercio Exterior, tengan profundización en los negocios, logística y temas aduaneros puesto que eso impulsaran el incremento de las exportaciones con valor agregado vinculando a sectores estratégicos para el desarrollo.

En el tema de las importaciones, el reto en el corto plazo es lograr la transferencia de tecnología de las importaciones y la sustitución de aquellas de baja intensidad tecnológica. Las importaciones en el 2015 representaron el 28,4% del PIB, explicado principalmente por la alta compra de materias primas y bienes de capital, que son los rubros que componen el 57,1% del total de las importaciones del año. (Banco Central del Ecuador, s.f.), este hecho da muestra de la dependencia productiva ecuatoriana con

respecto a los bienes importados. Se debe recordar que sin política cambiaria se pierde la incidencia de alterar los precios relativos del mercado interno frente a los del exterior.

En lo que respecta a las compras públicas, de acuerdo a información del Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), buena parte de los bienes que ofrecen los proveedores es importada. El componente importado de las compras públicas ha evolucionado favorablemente desde 2010 con una reducción de 50,6% a 43,8% en los tres últimos años. (Ramírez, 2016).

En el caso particular del Ecuador, el resultado de la cuenta corriente de la balanza de pagos está determinado básicamente por la balanza comercial. Los resultados *superavitarios* de la cuenta corriente, que se observan en los últimos años, están asociados a la evolución del precio del petróleo.

Desde el 2009, el saldo comercial total ha sido deficitario y al año 2012 alcanza un valor negativo de 0,23% del (SENPLADES, 2015, p. 258).

En relación a lo detallado anteriormente se derivan necesidades imperantes las cuales son:

Mejorar la balanza comercial vía aumento de exportaciones es otra necesidad, desde hace varios años atrás el país a tratado de lograr equilibrar la balanza comercial por el lado de las importaciones con la aplicación de la política arancelaria, como lo señala el plan del buen vivir en las políticas y lineamientos estratégicos 8.5. Afianzar la sostenibilidad de la balanza de pagos:

- a. Administrar los riesgos a la sostenibilidad de la balanza de pagos y establecer un sistema integral de balanza de pagos y un sistema integral de divisas.
- b. Garantizar el ingreso efectivo al país de las divisas generadas por exportaciones de bienes y servicios, y por la inversión extranjera y nacional.
- c. Crear y fortalecer los mecanismos de financiamiento y de cobertura de riesgos para las exportaciones y generación de divisas.
- d. (SENPLADES, 2015, p. 266).

Tabla 7. Resumen de objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir en relación a la carrera de Comercio Exterior

Objetivo PNBV	Políticas	Lineamientos o necesidades
Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva	Profundizar la sustitución selectiva de importaciones, en función de las condiciones productivas potenciales en los territorios, que reserven mercados locales y aseguren una escala mínima de producción para el desarrollo de los sectores prioritarios, industrias intermedias conexas y la generación de industrias básicas.
		Impulsar la oferta productiva de los sectores prioritarios, incluido el cultural, para potenciar sus encadenamientos productivos, diversificar los mercados de destino, fortalecer el comercio electrónico, los servicios postales, la integración regional
		Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes y de la EPS.
		Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo.
		Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la transformación productiva mediante la acumulación de capital dentro del territorio nacional y fortalecimiento del trabajo de ecuatorianos y ecuatorianas en los sectores primario, industrial y manufacturero, y de servicios
		Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la desagregación y transferencia tecnológica dentro del territorio nacional, así como el impulso a procesos soberanos de contratación pública
	10.9. Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza	Fomentar un sistema integral logístico de comercialización y transporte de carga pesada, bajo consideraciones de eficiencia energética y alternativa al sistema tradicional de transporte terrestre
		Fomentar un sistema integral logístico de comercialización y transporte marítimo que se ajuste a la planificación nacional y a las demandas internacionales
		Profundizar el establecimiento de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico - ZEDE- y los ecoparques industriales, en función de los sectores prioritarios para la transformación de la matriz productiva
		Fortalecer y ampliar el acceso al servicio de transporte multimodal, facilitando la movilidad de pasajeros y mercancías

Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana	12.1. Profundizar procesos solidarios y complementarios de integración con América Latina y el Caribe	Impulsar el fortalecimiento institucional de los organismos de integración latinoamericana en particular, ALBA, Celac y Unasur– como espacios de convergencia política, económica, social, cultural y del conocimiento
		Afianzar el poder negociador de los países de la región en las negociaciones multilaterales, a través de acciones colectivas y consensuadas, en el marco de los organismos de integración latinoamericana.
		Consolidar la integración regional en términos de complementariedad política, cultural, productiva, financiera, científico-tecnológica, energética, ambiental y de infraestructura
		Promover, en los organismos regionales, la adopción e implementación de instrumentos internacionales, para la protección y defensa de la democracia y la resolución pacífica de conflictos, en el ámbito bilateral y multilateral.
	12.3. Profundizar una política comercial estratégica y soberana, articulada al desarrollo económico y social del país	Promover negociaciones comerciales en condiciones de comercio justo y en uso de los Acuerdos Comerciales para el Desarrollo (ACD), la Cláusula de Habilitación de la OMC y demás instrumentos que permitan el cumplimiento de las políticas nacionales.
		Impulsar la complementariedad en las negociaciones comerciales, promocionando a los sectores potenciales y protegiendo los sectores vulnerables
		Impulsar la participación de pequeños productos tanto de las MIPYMES, así como del sector de la Economía Popular y Solidaria en las exportaciones a través de asociatividad o identificando segmentos de mercado mundial para sus productos
		Consolidar los mercados externos existentes, con énfasis en los países de la región e impulsar la promoción de productos no tradicionales, con valor agregado y los pertenecientes a la transformación de matriz productiva.
		Utilizar medidas arancelarias, no arancelarias, salvaguardias u otras, en el marco de los Acuerdos internacionales, para contribuir con la transformación de la matriz productiva
		Reducir los costos de transacción en las exportaciones a través de la mejora de infraestructura para el comercio, logística y optimización de trámites.

Fuente: (SENPLADES, 2015).

3.2.4.1.2.5. Necesidades de la planificación zonal

La zona 1, compuesta por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, y de acuerdo a lo que establece la agenda de la Zona 1 norte, cuando hace referencia a la propuesta de desarrollo, en la parte pertinente del eje cambio de la matriz productiva señala políticas específicas tales como la diversificación productiva, valor agregado en la producción existe y fomento y promoción de las exportaciones.

Tabla 8. Resumen necesidades de la planificación zonal en relación a la carrera de Comercio Exterior		
Objetivo zonal 1	Políticas	Lineamientos o necesidades
<p>Eje Cambio de la matriz productiva Desarrollar el cambio de la producción y patrones de consumos de la población mediante la transformación de los recursos que la zona dispone, utilizando nuevas tecnologías sobre la base de bioconocimiento y propiciando la interacción integral del territorio con los distintos actores sociales en concordancia con las condiciones sociales, económico-productivas, ambientales y culturales del territorio</p>	<p>Diversificación productiva</p>	<p>Impulsar el mejoramiento de la infraestructura de la industria petrolera y refinerías, a fin de aprovechar el recurso petrolero y sus derivados que se exporten como materias primas desde Esmeraldas</p>
		<p>Incentivar la implementación de proyectos de multipropósito donde a través de sistemas de producción combinadas se aprovechen algunas especies maderables de alta demanda en el mercado nacional e internacional. Privilegiando la producción de especies de doble propósito.</p>
<p>Eje Cambio de la matriz productiva Desarrollar el cambio de la producción y patrones de consumos de la población mediante la transformación de los recursos que la zona dispone, utilizando nuevas tecnologías sobre la base de bioconocimiento y propiciando la interacción integral del territorio con los distintos actores sociales en concordancia con las condiciones sociales, económico-productivas, ambientales y culturales del territorio</p>	<p>Valor agregado en la producción existente</p>	<p>Incentivar la asociatividad y fortalecimiento y tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de promover mayor valor agregado y productividad en los procesos de producción agropecuaria y agroindustriales de la zona. Impulsar diversificación productiva en sistemas de producción sostenibles y sustentables, además de la construcción de tecnología en riego, mejoramiento de suelos, gestión del conocimiento para mejorar las líneas de producción agropecuaria en el mercado, con el fin de fortalecer los productos estratégicos que garanticen la soberanía alimentaria y la agro exportación (consumo nacional e internacional), considerando distintos modelos de producción, de acuerdo a la racionalidad de los productos, especialmente de la agricultura familiar</p>
		<p>garantizar el correcto funcionamiento de la</p>

	Valor agregado en la producción existente	infraestructura portuaria y aeroportuaria de la zona, y su conexión con los ejes viales
	Fomento y promoción a las exportaciones	Promover una producción sustentable y sostenible del sector agropecuario con apoyo logístico y técnico además de gestionar de manera conjunta estrategias de comercialización diferenciadas para las demás cadenas productivas y la producción familiar campesina.
Impulsar la asociatividad de la pequeña y mediana industria de confección de vestimenta de ropa infantil, ropa deportiva, calzado, artesanías, textiles de lana, talabartería convencional, productos base de cuero orgánico, artesanías en tejidos bordados y artesanías en madera en toda la zona con fines de exportación		
Impulso para la creación de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), a fin de identificar industrias con oportunidades comerciales para la exportación entre Ecuador, Colombia y Perú, dentro del ámbito de la Zona de Integración Fronteriza (ZIF)		

Fuente: (SENPLADES, 2015).

3.2.4.1.2.6. Necesidades de la planificación local

El cantón Esmeraldas posee una gran cantidad de recursos como pesca, agricultura, turismo, puerto, aeropuerto, terminal petrolero, refinería de petróleo, entre otros, que hacen un cantón con una enorme potencialidad, de acuerdo a lo que establece el plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2012 – 2022.

Tabla 9. Resumen Necesidades de la planificación local en relación a la Carrera de Comercio Exterior

Visión Cantón	Ejes GADPE	Políticas	Lineamientos
El Cantón Esmeraldas al 2022 es referente turístico que muestra al Ecuador y al mundo su belleza natural y su diversidad cultural, planificado, productivo y competitivo, incorpora valor agregado a la producción, garantiza la seguridad alimentaria, cuenta con excedentes para la exportación e incentiva la inversión pública y privada.	Sistema de Asentamientos Humanos, Movilidad y Conectividad	Impulsar la ocupación racional, intensiva, equilibrada y policéntrica de la ciudad de Esmeraldas y fortalecer y ampliar su rol de nodo de vinculación nacional e internacional.	LESA 2. Adecuar el territorio para asumir el rol de nodo de vinculación nacional e internacional.
		Impulsar la conectividad y movilidad a través de los nodos de comercialización regional	LESE 1. Aprovechar de manera efectiva la infraestructura portuaria para proyectar el comercio de cabotaje
Nodo logístico regional e internacional que ha potenciado su puerto, aeropuerto e infraestructura productiva, incorporando tecnología de punta para articularse al mercado internacional	Sistema Económico		Modificar la matriz de desarrollo económico aprovechando los recursos no utilizados en el territorio y potenciarlos
		LESE 5. Dinamizar la economía local a través la promoción de pequeñas y medianas empresas que genere valor agregado en la prestación de servicios, del sector agropecuario y de la pesca	

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas

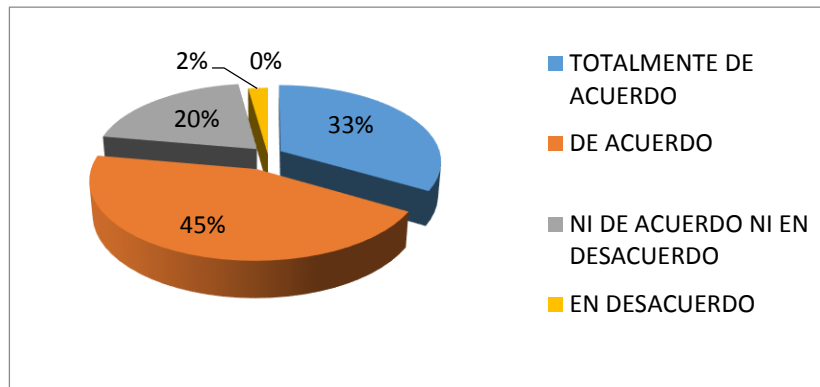
3.2.4.1.2.7. Tendencia del mercado ocupacional

En base las necesidades de la planificación nacional, local y regional detallada anteriormente y teniendo en cuenta lo manifestado por los líderes de opinión se determinó que estas tendencias del mercado ocupacional respecto a profesionales del Comercio Exterior son: prospectiva de desarrollo, desarrollo de planes de negocio, gestión del área de negocios internacionales, gestión de procesos de Comercio Exterior y aduanas

Luna (2015), líder de opinión que forma parte de este análisis manifestó que las tendencias principales del mercado están orientadas a potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva, para los cuales la academia debe alinear el perfil de los profesionales de Comercio Exterior a estas necesidades.

En relación a esto se presenta los resultados manifestados por los profesionales de Comercio Exterior respecto a su opinión de las necesidades específicas.

Figura 11. Consolidar mercados existentes



Fuente: Encuesta tendencias del mercado ocupacional aplicada a los profesionales de Comercio Exterior.

De la misma manera el 46% considera que los profesionales en esta especialidad serán necesarios para fomentar la integración de áreas productivas y mercados

El 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo que los profesionales de Comercio Exterior serán necesarios para la diversificación de mercados de destino para sectores estratégicos que diversifiquen su producción e incorporen valor agregado:

El 78% de los encuestados está totalmente de acuerdo que los futuros profesionales en Comercio Exterior serán necesarios para impulsar las exportaciones de productos industrializados que posibiliten la sostenibilidad de la economía ecuatoriana

El 59 % de los encuestados está totalmente de acuerdo que los profesionales en Comercio Exterior serán necesarios para impulsar la participación de pequeños productos tanto de las MIPYMES, así como del sector de la economía popular y solidaria en las exportaciones a través de la asociatividad.

El 59% de los encuestados está de acuerdo que los profesionales de Comercio Exterior impulsarán las exportaciones de productos industrializados que posibiliten la sostenibilidad de la economía ecuatoriana

El 59% de los encuestados está totalmente de acuerdo en impulsar la participación de pequeños productos tanto de las MIPYMES, así como del sector de la economía popular y solidaria en las exportaciones a través de la asociatividad.

3.2.4.2. Ambiente institucional

3.2.4.2.1. Gestión académica

Dentro de la gestión académica la escuela de Comercio Exterior cuenta con un sistema de seguimiento de prácticas respaldado por un instructivo de prácticas de la escuela.

De las actividades asignadas en el distributivo de horarios, un docente de la carrera cuenta con horas asignadas para el seguimiento y asesoramiento de los estudiantes que realizan prácticas empresariales, sin embargo la escuela aún no posee un plan de prácticas empresariales y convenios para la realización de esta actividad

El seguimiento al proceso de titulación de la escuela se ha empezado a llevar desde la dirección de la escuela en coordinación con el docente de la materia, este seguimiento se los hace desde las dos modalidades de titulación que actualmente ofrece la universidad, la modalidad de examen complejo y la modalidad de proyecto de investigación, con una

semaforización establecida en cuadro de control llevado en Excel se actualiza al finalizar el semestre el estado del proceso que lleva el estudiante.

Para el seguimiento del sílabo la dirección de Escuela ha diseñado un formato físico y digital, los cuales deben ser reportados por un estudiante del curso, el estudiante que lleva el proceso es designado por el director de escuela de manera confidencial.

La evaluación del desempeño docente se la realiza conforme al instructivo para la evaluación del personal académico emitido por la PUCESE, las áreas evaluadas conforme al artículo tres y cuatro del instructivo son: la docencia, gestión académica, la investigación y la extensión social, que está constituida por una autoevaluación, la coevaluación de pares académicos y la heteroevaluación por parte de directivos académicos y estudiantes

El seguimiento a graduados es una actividad que se encuentra dentro de la carga horaria asignada a un docente de la carrera, la carrera cuenta con un programa de seguimiento a graduados aplicado para la realización de esta actividad.

3.2.4.2.2. Laboratorios

La carrera cuenta con un laboratorio de simulación del sistema que actualmente se utiliza en el Comercio Exterior del país, el Ecuapaas, este sistema permite que los estudiantes puedan elaborar los diferentes procesos que se realizan antes, durante y después de la nacionalización de mercancías, simulando las funciones de cada uno de los Operadores de Comercio Exterior que intervienen el tránsito internacional de mercancías, sin embargo el laboratorio no solo lo utiliza los estudiantes de la carrera, generando inconvenientes por temas de actualización manteniendo de otros programas que deshabilitan los programas que necesitan el simulador del Ecuappas y el Aduanet programa que complementa algunas funciones de la operación.

3.2.4.2.3. Fondo bibliográfico

Actualmente la escuela cuenta con 199 libros y un número de 251 ejemplares los cuales son utilizados dentro de los sílabos de cada docente para la bibliografía básica de las materias que se dictan en la carrera, se puede evidenciar que el presupuesto establecido para la compra de libros asignados a la carrera no es ejecutado en su totalidad.

3.2.4.3. Estudiantes

Para el indicador de estudiantes se analizó la participación e involucramiento con las actividades que realiza la escuela de Comercio Exterior considerando lo siguiente:

La resolución 110-CEAACES-SO-13-2014 del CEAACES, menciona en su artículo 8 y 9 que para el aseguramiento de la calidad se debe crear un comité de evaluación interna, la misma que estará conformada por varios representantes de los que conforman la institución de educación superior entre ellos representantes de estudiantes. (2014)

Teniendo en cuenta lo mencionado se analizó la participación e involucramiento de los estudiantes con las actividades que realiza la escuela de Comercio Exterior con los siguientes resultados, la escuela de Comercio Exterior cuenta con un comité de evaluación de la calidad, en dicho comité se encuentra la señorita Brigitte Gonzáles y la señorita Mishell Checa, que han participado en los procesos de acreditación de la carrera.

Se evidencia que no se está gestionando el reconocimiento del 20% de descuento al costo de los créditos académicos del año electivo de la estudiante que forma parte del comité de evaluación interna que se detalla dentro de las políticas para la participación de estudiantes y docentes en los procesos de autoevaluación de las carreras emitido por la universidad (PUCESE, 2015).

De la misma manera la señorita Lisbeth Gaspar se encuentra conformando el Consejo de escuela de la carrera y ha tenido participación en la revisión y aprobación de los sílabos.

Se evidencia que la escuela de Comercio Exterior cuenta con un plan de tutorías que se desprende del programa institucional de tutorías, dentro de la planificación se evidencia que cada docente tienen un promedio de 40 estudiantes a su cargo.

Las tutorías están sistematizadas y permiten la recopilación de los cuestionarios asignados y la realización de compromisos por parte de los estudiantes, sin embargo se evidenció que de la gran cantidad de estudiantes designados a los docentes para tutorías sólo el 50 % en promedio recibe la tutoría planificada.

3.2.4.3.1. Actividades vinculadas

En el semestre analizado se evidenció que la escuela de Comercio Exterior contó con tres proyectos planificados, los cuales están enfocados a los artesanos, pescadores y discapacitados.

Dentro de éstos a través de la dirección de escuela se realizó la designación de los estudiantes que participarán en los proyectos juntamente con el docente responsable, al finalizar el semestre se desarrolló uno de los proyectos de vinculación, con la participación de 16 estudiantes de la escuela, los cuales obtuvieron el 50% de las horas de vinculación que deben realizar en el proceso de su carrera

La escuela no cuenta con los convenios dentro de los proyectos de vinculación por encontrarse en gestión.

Una vez diagnosticado el desarrollo actual de la planificación que se lleva a cabo en la Escuela de Comercio Exterior así como también analizado en su amplitud los indicadores considerados por el CEACES en relación a la calidad para evaluar las carreras, a continuación se detalla el análisis sobre la calidad de los servicios brindados por la escuela utilizando la metodología SERVQUAL desde la perspectiva de los estudiantes

3.2.5. Análisis estratégico

3.2.5.1. Análisis SERVQUAL

Para determinar los factores críticos de éxito se analizó la satisfacción que tienen los estudiantes respecto del servicio recibido por parte de la carrera

Tabla 10. Lista de afirmaciones incluidas en las cinco dimensiones	
	Confiabilidad
C1	En la escuela existe una combina adecuada entre contenidos teóricos y prácticos
C2	Las evaluaciones son adecuadas para conocer lo que han aprendido los estudiantes
C3	La escuela cumple con las expectativas que tenía usted al iniciar la carrera
C4	El cuerpo docente de la escuela es el adecuado para desarrollar las acciones pedagógicas
C5	Los contenidos enseñados en la escuela están de acuerdo al perfil profesional
C6	El Currículo (contenidos, actividades, prácticas) es el adecuado para la carrera
	Responsabilidad
R1	Los profesores de la escuela fomentan la participación de los estudiantes en clase
R2	El número de estudiantes por clase es el adecuado para el proceso de enseñanza y aprendizaje
R3	Existe agilidad en los procesos administrativos(matriculación, trámites varios)
R4	En la carrera se debe estimula el desarrollo de las capacidades de los estudiantes
R5	Los profesores están disponibles para orientar al estudiante cuando sea necesario
	Seguridad
S1	El material entregado por lo docentes es útil para los estudiantes
S2	Los profesores de la escuela tienen un nivel suficiente de conocimientos teóricos
S3	Los profesores de la escuela tienen un nivel suficiente de conocimientos prácticos
S4	Los profesores de la escuela tienen conocimientos actualizados
S5	Los profesores de la escuela usan metodología adecuada para transmitir sus conocimientos
S6	Los profesores de la escuela orientan el trabajo autónomo (tareas) de manera adecuada
S7	Los profesores de la escuela evalúan los conocimientos de manera adecuada
	Empatía
E1	Los profesores de la escuela se preocupan de la condiciones académicas de los estudiantes
E2	Los profesores de la escuela motivan el aprendizaje de los contenidos de la materia
E3	Existir una comunicación fluida entre profesores y estudiantes de la escuela

E4	Los horarios de clase de la escuela están adecuados a las necesidades de los estudiantes
E5	El trato recibido de los profesores de la escuela es el adecuado
E6	Los procesos, canales de comunicación, y el intercambio de información entre el públicos de la comunidad educativa en la escuela es el adecuado
E7	Los espacios existentes en la escuela para expresar opiniones son adecuados
E8	El tratamiento de quejas y/o sugerencias sobre diferentes aspectos sobre los servicios brindados en la carrera es el adecuado
E9	El trato recibido por todo el personal implicado en la carrera de Comercio Exterior es el adecuado
	Elementos tangibles
ET1	Las condiciones de las aulas en las que se imparte clase son las adecuadas
ET2	El equipamiento (laboratorios, salas de informática, etc.) es el adecuado
ET3	La bibliografía disponible es suficiente en libros físicos y digitales
ET4	Las instalaciones físicas son adecuadas para el desarrollo del aprendizaje
ET5	La limpieza y mantenimiento de las aulas es buena en la escuela

Dentro de los resultados de las diferentes dimensiones a continuación se muestra los resultados específicos de cada dimensión.

3.2.5.1.1. Resultado de la dimensión confiabilidad

	C1	
ESPECTATIVA	6.41	-1.21
PERCEPCIÓN	5.2	

	C2	
ESPECTATIVA	5.77	-0.36
PERCEPCIÓN	5.41	

	C3	
ESPECTATIVA	6.21	-1.16
PERCEPCIÓN	5.05	

	C4	
ESPECTATIVA	6.32	-1.40
PERCEPCIÓN	4.93	

	C5	
ESPECTATIVA	6.27	-0.61
PERCEPCIÓN	5.66	

C6		
ESPECTATIVA	6.26	-0.54
PERCEPCIÓN	5.71	

CONFIABILIDAD	
ESPECTATIVA	PERCEPCIÓN
6.21	5.33
● -0.88	

Se identifica que la dimensión de confiabilidad existe insatisfacción en un mínimo porcentaje por parte de los usuarios, siendo la afirmación respecto C4 (el cuerpo docente de la escuela es el adecuado para desarrollar las acciones pedagógicas) la dimensión con menor porcentaje de satisfacción.

3.2.5.1.2. Resultado de la dimensión responsabilidad

R1		
ESPECTATIVA	6.385714286	-0.49
PERCEPCIÓN	5.9	

R2		
ESPECTATIVA	6.357142857	3.46
PERCEPCIÓN	9.814285714	

R3		
ESPECTATIVA	6.257142857	-2.24
PERCEPCIÓN	4.014285714	

R4		
ESPECTATIVA	6.071428571	-1.01
PERCEPCIÓN	5.057142857	

R5		
ESPECTATIVA	6.157142857	-1.47
PERCEPCIÓN	4.685714286	

RESPONSABILIDAD	
ESPECTATIVA	PERCEPCIÓN
6.624242424	6.251515152
● -0.372727273	

Sobre la dimensión de responsabilidad los usuarios muestran un porcentaje mínimo de insatisfacción teniendo una brecha pequeña entre la expectativa que tienen del servicios con lo que están recibiendo, siendo la afirmación C3 (Existe agilidad en los procesos administrativos matriculación, trámites varios) la que ocupa el mayor porcentaje de insatisfacción.

3.2.5.1.3. Resultado de la dimensión seguridad

S1		
ESPECTATIVA	6.614285714	-1.26
PERCEPCIÓN	5.357142857	

S2		
ESPECTATIVA	6.714285714	-1.04
PERCEPCIÓN	5.671428571	

S3		
ESPECTATIVA	6.542857143	-0.81
PERCEPCIÓN	5.728571429	

S4		
ESPECTATIVA	6.757142857	-0.81
PERCEPCIÓN	5.942857143	

S5		
ESPECTATIVA	6.671428571	-1.31
PERCEPCIÓN	5.357142857	

S6		
ESPECTATIVA	6.071428571	-0.84
PERCEPCIÓN	5.228571429	

S7		
ESPECTATIVA	6.314285714	-1.31
PERCEPCIÓN	5	

SEGURIDAD	
ESPECTATIVA	PERCEPCIÓN
6.922077922	5.800865801
● -1.121212121	

En la dimensión de seguridad los usuarios muestran insatisfacción teniendo una brecha considerable entre la expectativa y los servicios que reciben, las afirmaciones con un mayor porcentaje de insatisfacción según los usuarios se muestra sobre la metodología usada por los docentes al momento de impartir la cátedra.

3.2.5.1.4. Resultado de la dimensión de empatía

E1		
ESPECTATIVA	5.885714286	-0.96
PERCEPCIÓN	4.928571429	

E2		
ESPECTATIVA	6.271428571	-1.17
PERCEPCIÓN	5.1	

E3		
ESPECTATIVA	6.442857143	-1.04
PERCEPCIÓN	5.4	

E4		
ESPECTATIVA	6.457142857	-1.94
PERCEPCIÓN	4.514285714	

E5		
ESPECTATIVA	6.485714286	-0.94
PERCEPCIÓN	5.542857143	

E6		
ESPECTATIVA	6.228571429	-1.10
PERCEPCIÓN	5.128571429	

E7		
ESPECTATIVA	6.357142857	-1.56
PERCEPCIÓN	4.8	

E8		
ESPECTATIVA	6.4	-1.69
PERCEPCIÓN	4.714285714	

E9		
ESPECTATIVA	6.657142857	-1.03
PERCEPCIÓN	5.628571429	

EMPATÍA	
ESPECTATIVA	PERCEPCIÓN
3.01	2.39
● -0.61	

En la dimensión de empatía los usuarios muestran insatisfacción teniendo una brecha mínima considerable entre la expectativa y los servicios que reciben, las afirmaciones con un mayor porcentaje de insatisfacción según los usuarios se muestra en relación a los horarios de clase.

ET1		
ESPECTATIVA	6.571428571	-1.94
PERCEPCIÓN	4.628571429	

ET2		
ESPECTATIVA	6.557142857	-2.37
PERCEPCIÓN	4.185714286	

ET3		
ESPECTATIVA	6.314285714	-1.34
PERCEPCIÓN	4.971428571	

ET4		
ESPECTATIVA	6.571428571	-1.76
PERCEPCIÓN	4.814285714	

ET5		
ESPECTATIVA	6.6	-1.57
PERCEPCIÓN	5.028571429	

ELEMENTOS TANGIBLES	
ESPECTATIVA	PERCEPCIÓN
6.92	5.01
● -1.91	

En la dimensión de elementos tangibles los usuarios muestran insatisfacción teniendo una brecha mínima considerable entre la expectativa y los servicios que reciben, las afirmaciones con un mayor porcentaje de insatisfacción según los usuarios es el equipamiento en los laboratorios, salas de informática, entre otros.

Las dimensiones de elementos tangibles y seguridad son las dimensiones donde se presenta el menor grado de satisfacción de parte de los usuarios con relación a las cinco dimensiones analizadas, estas dimensiones deben ser priorizadas dentro del direccionamiento y formulación de la estrategia en la planificación de la Escuela de Comercio Exterior.

3.2.5.2. Factores críticos de éxito

Para Alonso (2010), el concepto de FCE se basa en la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente críticos o esenciales para garantizar un rendimiento competitivo de éxito. Implica la noción de discriminación y selectividad en la información

Teniendo en cuenta esto y basado en el análisis anterior se identifica que las dimensiones en los que mayor expectativa tienen los usuarios son la de seguridad y elementos tangibles, al ser estos factores altamente valorados por los estudiantes se considera que estas son las dimensiones en los que la escuela debe enfocar esfuerzos para fortalecer el rendimiento competitivo.

Tanto la dimensión de seguridad y de elemento tangibles tuvo una calificación de 6.92

Seguridad
6.92/7

S1	El material entregado por lo docentes debe ser útil para los estudiantes
S2	Los profesores de la escuela deben poseer un nivel suficiente de conocimientos teóricos
S3	Los profesores de la escuela deben poseer un nivel suficiente de conocimientos prácticos
S4	Los profesores de la escuela deben tener conocimientos actualizados
S5	Los profesores de la escuela deben usar metodología adecuada para transmitir sus conocimientos
S6	Los profesores de la escuela orientan el trabajo autónomo (tareas) de manera adecuada
S7	Los profesores de la escuela evalúan los conocimientos de manera adecuada

Elementos tangibles
6.92/7

ET1	Las condiciones de las aulas en las que se imparte clase deben ser las adecuadas
ET2	El equipamiento de laboratorios, salas de informática debe ser el adecuado
ET3	La bibliografía disponible debe ser suficiente en libros físicos y digitales
ET4	Las instalaciones físicas deben ser adecuadas para el desarrollo del aprendizaje
ET5	La limpieza y mantenimiento de las aulas debe ser la adecuada

A continuación se presenta los resultados de cada una de las afirmaciones que conforman esta dimensión.

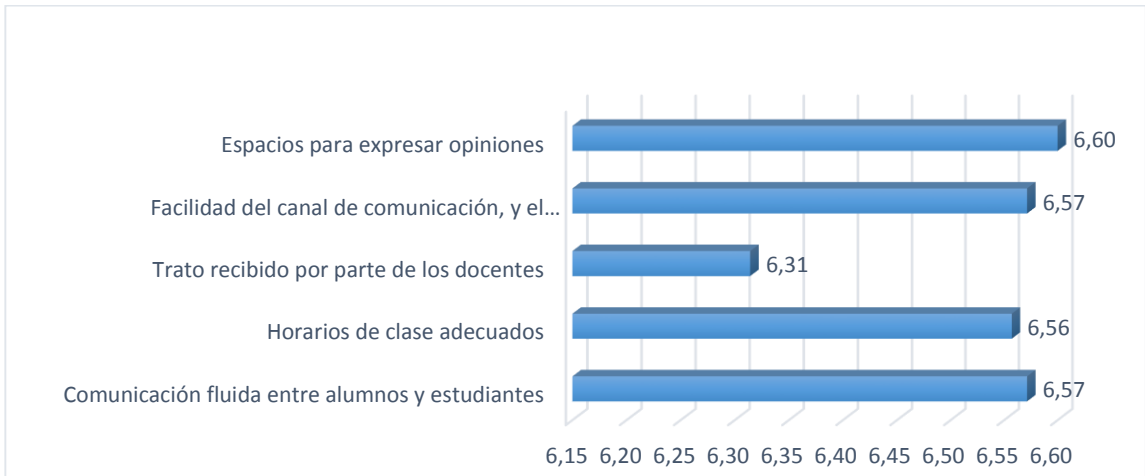
<i>Tabla 11. Factores críticos de éxito</i>											
DIMENSIÓN SEGURIDAD		1	2	3	4	5	6	7	SUMATORIA	TOTAL	MEDIA
S1	Utilidad del material entregado por los docentes para fortalecer los conocimientos	0	0	0	1	4	16	49	463	70	6.61
S2	Nivel alto de conocimiento teóricos por parte de los docentes	0	0	0	1	8	13	48	458	70	6.54
S3	Nivel alto de conocimientos prácticos por parte de los docentes	0	0	0	2	3	13	51	458	70	6.54
S4	Nivel alto de actualización de conocimientos	0	0	0	0	5	7	58	473	70	6.76
S5	Metodología adecuada para transmitir conocimientos	0	0	0	2	1	15	52	467	70	6.67
S6	Orientación adecuada del trabajo autónomo	0	0	1	4	10	22	32	425	70	6.07
S7	Metodología adecuada para la evaluación de los estudiantes	0	0	0	0	5	24	39	442	70	6.31

DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES		1	2	3	4	5	6	7	SUMATORIA	TOTAL	MEDIA
ET1	Comunicación fluida entre alumnos y estudiantes	0	0	0	3	3	8	55	460	70	6.57
ET2	Horarios de clase adecuados	0	1	0	1	2	12	53	459	70	6.56
ET3	Trato recibido por parte de los docentes	0	0	0	4	9	11	45	442	70	6.31
ET4	Facilidad del canal de comunicación, y el intercambio de información entre el públicos de la comunidad educativa en la escuela	0	0	0	1	4	12	52	460	70	6.57
ET5	Espacios para expresar opiniones	0	0	0	2	1	13	53	462	70	6.60

Figura 12. FCE Dimensión de seguridad



Figura 13. FCE Dimensión de elementos tangibles



Conforme a las figuras número 13 y 14, dentro de las dimensiones más valoradas la afirmación con mayor importancia para los estudiantes son espacios para expresar opiniones y el nivel adecuado de actualización de conocimientos de los docentes que imparten cátedra.

Los factores críticos de éxito muestran los procesos importantes que se deben tener en cuenta al estructurar la cadena de valor.

3.2.5.3. Cadena de valor de la escuela de Comercio Exterior

Para Negocios, (2016) “la cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor” (párr. 1).

La cadena de valor permite alinear las actividades de la empresa para generar valor al cliente final, tomando en cuenta los FCE se formulan los procesos visionales, también cuenta con procesos gobernantes y con procesos de apoyo.

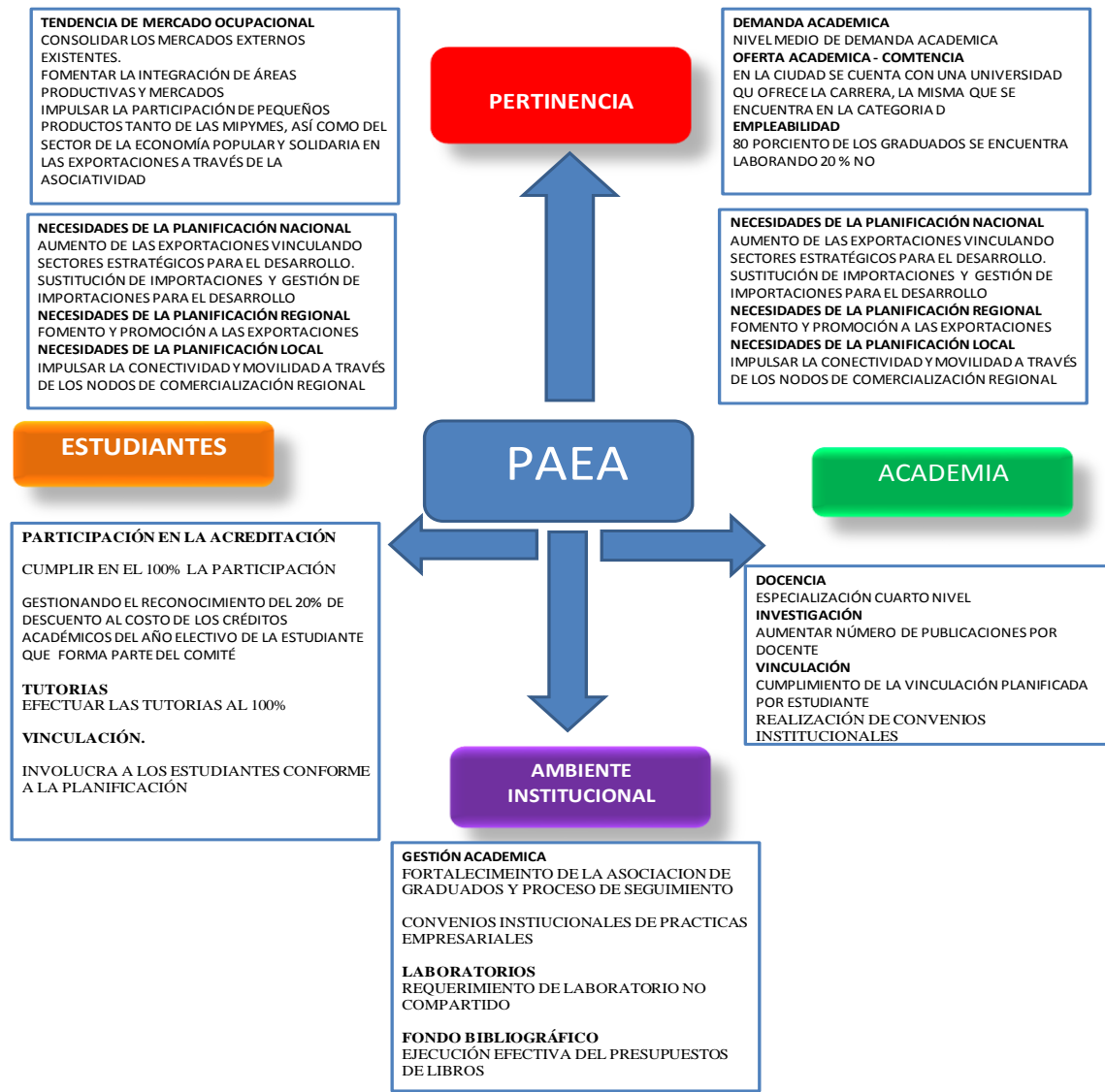
Los procesos derivados de los FCE, son gestión administrativa, gestión académica, gestión de investigación - vinculación y la gestión de graduación y seguimiento.



3.2.5.4. Análisis pertinencia, ambiente institucional, estudiantes, academia (PAEA)

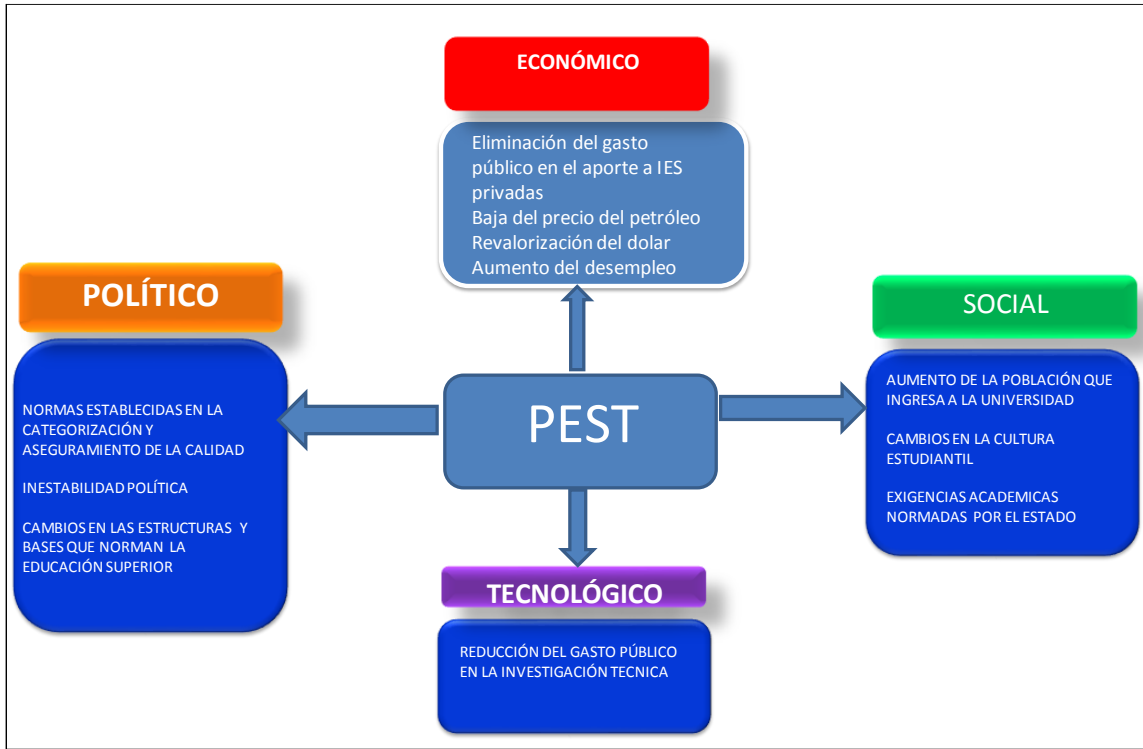
Este análisis permitió identificar en primera instancia las necesidades del entorno respecto a la planificación con relación a los indicadores de calidad de la carrera, los insumos son obtenidos de los análisis previos realizados de cada indicador.

La profundidad del análisis de los insumos sustentará la validez de las afirmaciones en cada cuadrante, la realización de este análisis es punto de partida para el análisis político, económico, social y tecnológico (PEST).



3.2.5.5. Análisis PEST

El análisis PEST permite empezar a direccionar la estrategia, en el presente estudio se aplicó previo al análisis de los factores internos y externos.



Los factores encontrados en la matriz PEST, han permitido estructurar los factores externos, teniendo en cuenta lo mencionado por la consultora de empresas Decisión (s.f.) el análisis es una oportunidad de crear valor en la estrategia, sin embargo, están fuera de control de la organización.

3.2.5.6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para la carrera

Para Mendoza, (s.f.) las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

El análisis permite identificar la posición de la carrera en relación a proveedores, clientes, competidores, sustitutos y proyecciones, al tener en cuenta las cinco fuerzas se esta la estructura impulsando la creación de estrategias competentes, no solo de supervivencia sino de liderazgo.



Los datos más relevantes del análisis es el ingreso de nuevos competidores con carreras de logística y transporte y la creación de institutos especializados en esta materia, puntos relevantes a tener en cuenta al momento de realizar la estrategia.

3.2.5.7. Matriz de Factores externos

Mediante los análisis anteriores y teniendo en cuenta la herramientas aplicadas a líderes de opinión, graduados de la empresa y empleadores, se estructuró la matriz de factores externos, el análisis se desarrolló partiendo de la adaptación en base a lo que establece (Prieto, 2013, p. 129) cuya equivalencia se encuentra en la parte inferior de la tabla.

Factores Externos Claves		Peso (0,1 a 1)	Clasif.	Peso
OPORTUNIDADES				
1	Alineamiento de la carrera con la SINAPUCE	0.09	4	0.36
2	Mejoramiento del perfil de egreso	0.08	4	0.32
3	Proyección de estudiantes a prepararse en comercio internacional	0.07	3	0.21
4	Intercambio de estudiantes con universidades extranjeras	0.04	3	0.12
5	Intercambio de docentes con las universidades de la SINAPUCE que ofertan la carrera	0.06	3	0.18
6	Creación de redes de investigación con las universidades SINAPUCE, la sub red de Comercio Exterior, Universidades en general	0.08	4	0.32
7	Reformas a la ley de pasantías	0.03	3	0.12
8	Planificación nacional, regional y local alineados al perfil del graduado de la carrera	0.07	3	0.21
AMENAZAS				
1	Cambios en las estructuras y bases que norman la educación superior	0.06	2	0.12
2	Creación de institutos especializados en logística y transporte.	0.08	1	0.08
3	Aumento de la oferta académica en la competencia local	0.07	1	0.07
4	Fortalecimiento de las mallas y perfiles de egreso de la competencia	0.06	2	0.12
5	Disminución de los niveles de ingreso del cliente que sostiene al usuario académico	0.08	2	0.16
6	Encarecimiento de los créditos educativos de la carrera	0.08	1	0.08
7	Exigencias de la acreditación y rediseño de la carrera	0.05	1	0.05
TOTAL		1		2.52

EQUIVALENCIA	
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

La oportunidad más relevante es la posibilidad de alineamiento de la carrera con el Sistema Integrado Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (SINAPUCE).

La amenaza más importante es la disminución de los niveles de ingreso del cliente que sostienen al usuario.

3.2.5.7.1. Matriz de factores internos

Este análisis al igual que la de factores externos se realizó en base a los análisis anteriores de la información obtenida de la aplicación de entrevistas y encuestas a los director de la escuela, estudiantes, graduados.

Factores Internos Claves		Peso (0,1 a 1)	Clasif	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Metodología práctica de enseñanza de exportación e importación	0.2	4	0.8
2	Perfil de egreso pertinente a las necesidades de la zona	0.07	4	0.28
3	Equipo técnico de docentes cualificado y con perspectivas de crecimiento académico	0.08	4	0.32
4	Ventaja competitiva en relación a la competencia local	0.04	3	0.12
5	Intercambios internacionales de estudiantes	0.05	4	0.2
6	Proyecto de vinculación para el fortalecimiento de las MIPYMES hacia la internacionalización	0.05	3	0.15
7	Cumplimiento de la gestión de acreditación	0.08	4	0.32
DEBILIDADES				
1	Baja producción científica	0.12	1	0.12
2	Falta de convenios para practicas pre-profesionales	0.06	1	0.06
3	Falta de convenios para proyectos de vinculación	0.06	1	0.06
4	Alto nivel de desertación	0.05	2	0.1
5	No cuenta con direccionamiento estratégico en la planificación	0.04	2	0.08
6	Cumplimiento parcial de tutorias	0.05	1	0.05
7	Error de requisitos en la malla académica	0.05	2	0.1
TOTAL		1.00		2.76

EQUIVALENCIA	
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

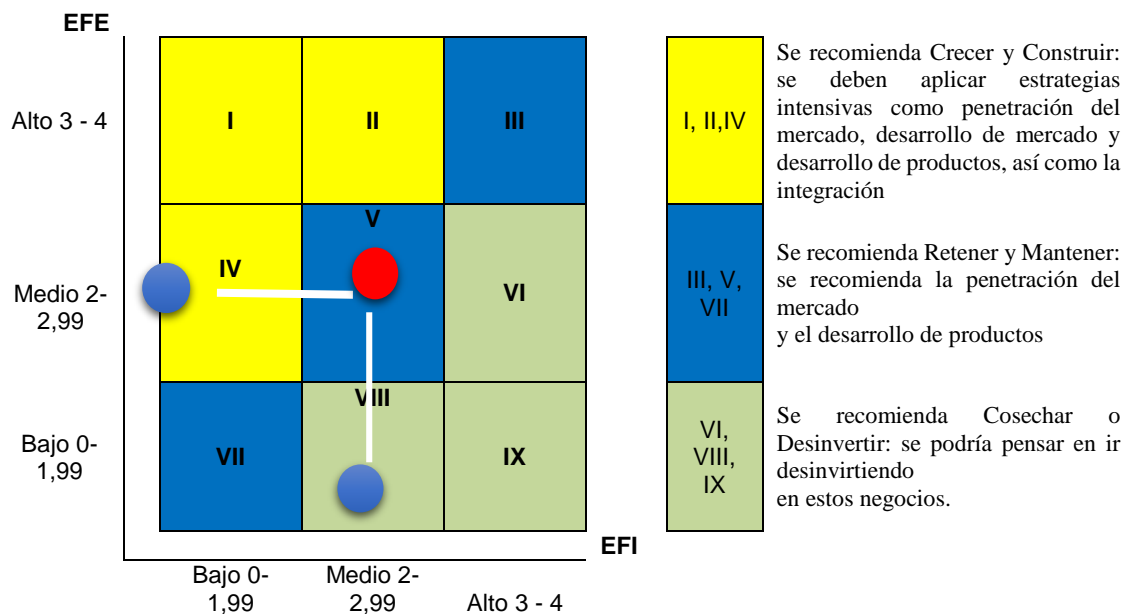
La fortaleza más importante es el equipo técnico de docentes cualificado y con perspectivas de crecimiento académica, la debilidad más importante la planificación empírica y el nivel de estudiantes que desertan.

3.2.5.7.2. Matriz de factores externos e internos

La matriz de factores internos y externos utilizando la sumatoria ponderada de las matrices anteriores permitió posicionar a la carrera en uno de los nueve cuadrantes en los que está estructurado, permitiendo conocer el direccionamiento que se le debe dar a la estrategia.

La sumatoria ponderada obtenida a posicionar es FE = 2.52 Y FI = 2.76

Cada cuadrante posee una recomendación detallada por Prieto (2013) y que se muestra en el análisis a continuación.



Los resultados obtenidos de la matriz recomiendan que la estrategia sea formulada para retener mantener y estructurar estrategias para penetrar el mercado.

3.2.5.7.3. Matriz de posicionamiento estratégico

En este punto en base a cuatro factores establecidos se determina el tipo de estrategia a tener en cuenta de acuerdo al posicionamiento de la carrera, este análisis sumado al análisis anterior permiten direccionar adecuadamente la estrategia a desarrollar dentro de la planificación.

Para el análisis se estructuraron las siguientes variables:

- Factores críticos de éxito
- Ventaja competitiva
- Estabilidad del ambiente
- Fortalezas del sector de las Instituciones de Educación Superior

Las variables factores críticos ha sido adaptada sustituyendo la variable de fuerza financiera, esta sustitución se realiza considerando que la carrera no tiene fines de lucro, y que los FCE son importantes para la obtención de una ventaja competitiva.

Los parámetros de medición utilizados

- Factores críticos de éxito (F F+)
- Fortalezas del sector de las Instituciones de Educación Superior (F I+)

Se utiliza la escala 1 Mala posición 6 buena posición

- Ventaja Competitiva (-V C)
- Estabilidad del Ambiente (- E A)

Se utiliza la escala -1 es favorable -6 es desfavorable

Matriz de posicionamiento estratégico		
FCE (F F+)		
1	Gestión docente	4
2	Investigación	1
3	Vinculación	2
4	Elementos tangibles	3
	PROMEDIO	2.5
VENTAJA COMPETITIVA (-V C)		
1	Participación en el mercado	-1
2	Calidad del servicio	-2
3	Conocimientos tecnológicos.	-2
4	Facilidad para entrar en el mercado.	-2
5	Lealtad de los clientes.	-3
	PROMEDIO	-2.5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (- E A)		
1	Cambios tecnológicos	-2
2	Variabilidad de la demanda	-2
3	Escala de precios de servicios competidores	-5
4	Presión competitiva	-3
	PROMEDIO	-3
FORTALEZA DE LA EDUCACION SUPERIOR (F I+)		
1	Potencial de crecimiento	6
2	Potencial de utilidades	6
3	Conocimientos tecnológicos.	6
4	Aprovechamiento de recursos.	3
	PROMEDIO	5.25

Los valores obtenidos de la sumatoria de cada variable permitieron la obtención del valor X y Y, valores que luego de posicionarse en el cuadrante respectivo.

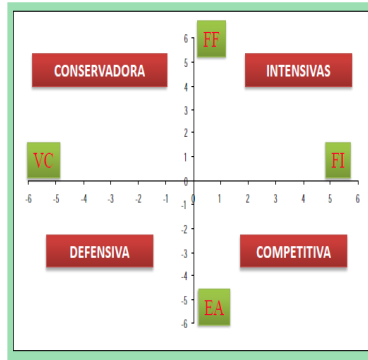
DETERMINACION DE X, Y

$$FF-EA=Y$$

$$FI-VC=X$$

	(-)			TOTAL	
FF	2.5	EA	-3	-0.5	Y
FI	5.25	VC	-2.5	2.75	X

Y	-0.5
X	2.75



El tipo de estrategias para la escuela de Comercio Exterior en relación a la matriz analizada debe ser de carácter competitivo y tomando lo del análisis anterior la estrategia debe buscar la penetración del mercado para aumentar ventaja competitiva, las estrategias son desarrolladas en la matriz FODA.

3.2.5.7.4. Matriz FODA escuela de Comercio Exterior.

FODA					
	FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D		
	F1	Metodología práctica de enseñanza de exportación e importación	D1	Baja producción científica	
	F2	Perfil de egreso pertinente a las necesidades de la zona	D2	Falta de convenios para practicas pre-profesionales	
	F3	Equipo técnico de docentes cualificado y con perspectivas de crecimiento académico	D3	Falta de convenios para proyectos de vinculación	
	F4	Ventaja competitiva en relación a la competencia local	D4	Alto nivel de desertacion	
	F5	Intercambios internacionales de estudiantes	D5	No cuenta con direccionamiento estratégico en la planificación	
	F6	Proyecto de vinculación para el fortalecimiento de las MIPYMES hacia la internacionalización	D6	Cumplimiento parcial de tutorías	
	F6	Cumplimiento de la gestión de acreditación	D7	Error de requisitos en la malla académica	
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Alineamiento de la carrera con la SINAPUCE	1	Promover la preparación técnica de los docentes hasta la titulación de quinto nivel	1	Aprovechar las reformas a la ley de pasantías, para gestionar la apertura de las empresas de Esmeraldas y a nivel nacional para la realización de practicas pre-profesionales de los estudiantes
O2	Mejoramiento del perfil de egreso				
O3	Proyección de estudiantes a prepararse en comercio internacional	2	Aprovechamiento de la metodología práctica en diferentes niveles para mejorar el nivel de conocimiento y con ello el perfil de egreso	2	Fortalecer la parte técnica y humana de los docentes para desarrollar cinergia entre los alumnos y docente que permita disminuir la deserción
O4	Intercambio de estudiantes con universidades extranjeras				
O5	Intercambio de docentes con las universidades de la SINAPUCE que ofertan la carrera				
O6	Creación de redes de investigación con las universidades SINAPUCESE, la sub red de Comercio Exterior, Universidades en general	3	Impulsar proyectos de investigación, en colaboración con los docentes de la carreras de la SINAPUCE	3	Desarrollar un plan efectivo de tutorías que permita el fortalecimiento de competencias utiles para afrontar el proceso academico de los estudiantes.
O7	Reformas a la ley de pasantías				
O8	Planificación nacional, regional y local alineados al perfil del graduado de la carrera	4	Ejecutar la vinculación requerida direccionada a sectores micro empresariales para su internacionalización	4	

FODA				
	FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
	F1	Metodología práctica de enseñanza de exportación e importación	D1	Baja producción científica
	F2	Perfil de egreso pertinente a las necesidades de la zona	D2	Falta de convenios para practicas pre-profesionales
	F3	Equipo técnico de docentes cualificado y con perspectivas de crecimiento académico	D3	Falta de convenios para proyectos de vinculación
	F4	Ventaja competitiva en relación a la competencia local	D4	Alto nivel de desertacion
	F5	Intercambios internacionales de estudiantes	D5	No cuenta con direccionamiento estratégico en la planificación
	F6	Proyecto de vinculación para el fortalecimiento de las MIPYMES hacia la internacionalización	D6	Cumplimiento parcial de tutorías
	F6	Cumplimiento de la gestión de acreditación	D7	Error de requisitos en la malla académica
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Cambios en las estructuras y bases que norman la educación superior	1	Impulsar el desarrollo del rediseño o diseño de la carrera alineada a la oferta a nivel de la SINAPUCE para tener una oferta fortalecida y con ello disminuir el impacto que puede gerar la implementación de nuevas carreras por parte de la competencia.	
A2	Creación de institutos especializados en logística y transporte.	2	Gestionar planes de financiamiento y gestión de becas para los estudiantes de escuela de Comercio Exterior	
A3	Aumento de la oferta cademica en la competencia local			
A4	Fortalecimiento de las mallas y perfiles de egreso de la competencia	3	Realizar campañas de promoción y venta de la carrera aprovechando la imagen competitiva de la carrera para captar a la demanda que sale a estudiar la misma carrera a otras provincias como la demanda que decide estudiar en la ciudad	
A5	Disminución de los niveles de ingreso del cliente que sostiene al usuario académico			
A6	Encarecimiento de los créditos educativos de la carrera	4	Realizar actividades que se desprendan de la vinculación semestral donde se puedan involucra todos los estudiantes	
A7	Exigencias de la acreditación y rediseño de la carrera			
		1	Gestionar la creación de la unidad de negocio de la carrera	
		2	Impulsar la creación del equipo de alto rendimiento de la escuela, para fortalecer los pocesos de investigación	
		3	Desarrollar PHVA, que permita la mejora continua y con ello el desarrollo de ventaja competitividad de la escuela	

Las estrategias resultantes de la matriz son aquellas que la carrera debe realizar, en el cuadrante FO están estructuradas aquellas estrategias que aprovechando las fortalezas de la escuela permiten aprovechar las oportunidades, en el cuadrante DO se encuentran las estrategias que mediante el aprovechamiento de las oportunidades que tiene la carrera eliminen sus debilidades, en el cuadrante FA se encuentran las estrategias que permiten la disminución del impacto de las amenazas utilizando las fortalezas con las que cuenta la carrera, y por último en el cuadrante DA, se encuentran estrategias que la escuela debe realizar para disminuir y minimizar las amenazas.

Las estrategias resultantes son las siguientes:

- Impulsar el desarrollo del rediseño o diseño de la carrera alineada a la oferta a nivel de la SINAPUCE para tener una oferta fortalecida y con ello disminuir el impacto que puede generar la implementación de nuevas carreras por parte de la competencia.
- Gestionar planes de financiamiento y gestión de becas para los estudiantes de escuela de Comercio Exterior
- Realizar campañas de promoción y venta de la carrera aprovechando la imagen competitiva de la carrera para captar a la demanda que sale a estudiar la misma carrera a otras provincias como la demanda que decide estudiar en la ciudad
- Realizar actividades que se desprendan de la vinculación semestral donde se puedan involucra todos los estudiantes
- Gestionar la creación de la unidad productiva de la escuela.
- Promover la preparación técnica de los docentes hasta la titulación de PHD
- Aprovechamiento de la metodología práctica en diferentes niveles para mejorar el nivel de conocimiento y con ello el perfil de egreso
- Impulsar proyectos de investigación, en colaboración con los docentes de la carreras de la SINAPUCE
- Alinear la líneas de investigación con las actividades de vinculación y docencia
- Ejecutar la vinculación requerida direccionada a sectores micro empresariales para su internacionalización

- Impulsar la creación del equipo de alto rendimiento de la escuela, para fortalecer los procesos de investigación
- Gestionar mejora continua (PHVA), que permita el desarrollo de ventaja competitiva de la escuela.

Cada una de las estrategias debe ser analizada mediante una ponderación que permita determinar la prioridad de éstas.

Previo a ponderar las estrategias con los análisis realizados hasta el momento, a continuación se estructura la visión y misión de la escuela, para que la ponderación se desarrolle considerando la importancia de las estrategias para el alcance de la visión y con ello conseguir alineamiento estratégico.

3.2.5.8. Direccionamiento y formulación estratégica

3.2.5.8.1. Formulación de la misión y visión de la carrera

Para la formulación de la misión de la escuela se tendrá en cuenta la misión establecida por la PUCESE como institución y la metodóloga de la UNESCO la misma que fue utilizada para el análisis de la misión actual.

Tabla 12. Formulación de la misión conforme a la metodología de la UNESCO		
Características de la visión Unesco	Misión de la escuela	Cumplimiento
Quien	La Escuela de Comercio Exterior de la PUCESE	Total
Que	Forma seres humanos altamente técnicos	Total
Con que	A través de la aplicación de métodos académicos, de investigación y vinculación,	Total
Para que	Diseñar estrategias para incrementar la competitividad en el ámbito del comercio internacional.	Total

La misión establecida para la escuela es la siguiente:

La escuela de Comercio Exterior de la PUCESE, forma seres humanos altamente técnicos a través de la aplicación de métodos académicos, de investigación y vinculación, con capacidad de diseñar estrategias para incrementar la competitividad en el ámbito del comercio internacional.

Utilizando la misma metodología y partiendo de la visión institucional se estructura la visión.

Tabla 13. Formulación de la visión conforme a la metodología de la UNESCO		
Características de la visión Unesco	Visión de la escuela	Cumplimiento
Dirección Institucional	Ser una carrera acreditada, con un equipo de docentes calificado	Nada
Imagen de futuro	lidera los procesos de investigación, inmersa en proyectos de vinculación	Parcial
Estrategia global Institucional	busquen la internacionalización de productos y empresas de la provincia con la inserción laboral de sus graduados	Parcial

La visión establecida para la escuela es la siguiente:

Ser una carrera acreditada, con un equipo de docentes calificado que lidera los procesos de investigación, inmersa en proyectos de vinculación que busquen la internacionalización de productos y empresas de la provincia con la inserción laboral de sus graduados.


Para la estructura de la visión se tomó en cuenta que esta sea medible y alcanzable que los componentes sean fáciles de determinar, puesto que con la estrategia y la planificación desde este punto en adelante se debe alinear toda estrategia al alcance de ella, de esta manera se alcanza lineamiento estratégico que más adelante se grafica en el mapa estratégico.


Los valores establecidos para la carrera de Comercio Exterior son:

Honestidad, Responsabilidad, Servicio, Innovación, Trabajo en equipo, Resiliencia

3.2.5.8.2. Matriz de planificación estratégica cuantitativa


		Promover la preparación técnica de los docentes hasta la titulación de quinto nivel	Aprovechamiento de la metodología práctica en diferentes niveles para mejorar el nivel de conocimiento y con ello el perfil de egreso	Impulsar proyectos de investigación, en colaboración con los docentes de las carreras de la SINAPUCE	Alinear la líneas de investigación con las actividades de vinculación y docencia	Ejecutar la vinculación requerida direccionada a sectores microempresariales para su internacionalización	Aprovechar las reformas a la ley de pasantías, para gestionar la apertura de las empresas de Esmeraldas y a nivel nacional para la realización de prácticas pre-profesionales de los estudiantes	Fortalecer la parte técnica y humana de los docentes para desarrollar sinergia entre los alumnos y docente que permita disminuir la deserción	Desarrollar un plan efectivo de tutorías que permita el fortalecimiento de competencias útiles para afrontar el proceso académico de los estudiantes.									
ESTRATEGIAS																		
E	OPORTUNIDADES	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Alineamiento de la carrera con la SINAPUCE	0,09	2,00	0,18	1,00	0,09	4,00	0,36	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	2,00	0,18	3,00	0,27
2	Mejoramiento del perfil de egreso	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	2,00	0,16	1,00	0,08	2,00	0,16	2,00	0,16	3,00	0,24	3,00	0,24
3	Proyección de estudiantes a prepararse en comercio internacional	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14	1,00	0,07	2,00	0,14	1,00	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14
4	Intercambio de estudiantes con universidades extranjeras	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04
5	Intercambio de docentes con las universidades de la SINAPUCE que	0,06	3,00	0,18	1,00	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06
6	Creación de redes de investigación con las universidades SINAPUCESE, la sub red de Comercio Exterior, Universidades en general	0,08	3,00	0,24	1,00	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	3,00	0,24	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
7	Reformas a la ley de pasantías	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	4,00	0,12	1,00	0,03	1,00	0,03
8	Planificación nacional, regional y local alineados al perfil del graduado de la carrera	0,07	1,00	0,07	3,00	0,21	1,00	0,07	3,00	0,21	3,00	0,21	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07


		<p>Impulsar el desarrollo del rediseño o diseño de la carrera alineada a la oferta a nivel de la SINAPUCE para tener una oferta fortalecida y con ello disminuir el impacto que puede generar la implementación de nuevas carreras por parte de la competencia.</p>	<p>Gestionar planes de financiamiento y gestión de becas para los estudiantes de escuela de Comercio Exterior</p>	<p>Realizar campañas de promoción y venta de la carrera aprovechando la imagen competitiva de la carrera para captar a la demanda que sale a estudiar la misma carrera a otras provincias como la demanda que decide estudiar en la ciudad</p>	<p>Realizar actividades que se desprendan de la vinculación semestral donde se puedan involucra todos los estudiantes</p>	<p>Gestionar la creación de la unidad de negocio de la carrera</p>	<p>Impulsar la creación del equipo de alto rendimiento de la escuela, para fortalecer los procesos de investigación</p>	<p>Desarrollar PHVA, que permita la mejora continua y con ello el desarrollo de ventaja competitiva de la escuela</p>							
ESTRATEGIAS															
E	O PORIUNIDADES	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Alineamiento de la carrera con la SINAPUCE	4,00	0,36	1,00	0,09	2,00	0,18	4,00	0,36	2,00	0,18	1,00	0,09	2,00	0,18
2	Mejoramiento del perfil de egreso	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08	2,00	0,16	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,24
3	Proyección de estudiantes a prepararse en comercio internacional	4,00	0,28	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07
4	Intercambio de estudiantes con universidades extranjeras	2,00	0,08	1,00	0,04	1,00	0,04	4,00	0,16	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04
5	Intercambio de docentes con las universidades de la SINAPUCE que	4,00	0,24	1,00	0,06	1,00	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06
6	Creación de redes de investigación con las universidades SINAPUCESE, la sub red de Comercio Exterior, Universidades en general	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24
7	Reformas a la ley de pasantías	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03
8	Planificación nacional, regional y local alineados al perfil del graduado de la carrera	4,00	0,28	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	1,00	0,07	2,00	0,14

	Promover la preparación técnica de los docentes hasta la titulación de quinto nivel	Aprovechamiento de la metodología práctica en diferentes niveles para mejorar el nivel de conocimiento y con ello el perfil de egreso	Impulsar proyectos de investigación, en colaboración con los docentes de la carreras de la SINAPUCE	Alinear la líneas de investigación con las actividades de vinculación y docencia	Ejecutar la vinculación requerida direccionada a sectores micro empresariales para su internacionalización	Aprovechar las reformas a la ley de pasantías, para gestionar la apertura de las empresas de Esmeraldas y a nivel nacional para la realización de practicas pre-profesionales de los estudiantes	Fortalecer la parte técnica y humana de los docentes para desarrollar sinergia entre los alumnos y docente que permita disminuir la deserción	Desarrollar un plan efectivo de tutorías que permita el fortalecimiento de competencias útiles para afrontar el proceso académico de los estudiantes.
---	---	---	---	--	--	--	---	---

ESTRATEGIAS


AMENAZAS				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1	Cambios en las estructuras y bases que norman la educación superior	0,06	3,00	0,18	2,00	0,12	3,00	0,18	2,00	0,12	1,00	0,06	2,00	0,12	1,00	0,06	1,00	0,06
2	Creación de institutos especializados en logística y transporte.	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24	2,00	0,16	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	2,00	0,16
3	Aumento de la oferta académica en la competencia local	0,07	4,00	0,28	3,00	0,21	3,00	0,21	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	1,00	0,07
4	Fortalecimiento de las mallas y perfiles de egreso de la competencia	0,06	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12	1,00	0,06	2,00	0,12	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06
5	Disminución de los niveles de ingreso del cliente que sostiene al usuario académico	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,24
6	Encarecimiento de los créditos educativos de la carrera	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
7	Exigencias de la acreditación y rediseño de la carrera	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20

		<p>Impulsar el desarrollo del rediseño o diseño de la carrera alineada a la oferta a nivel de la SINAPUCE para tener una oferta fortalecida y con ello disminuir el impacto que puede generar la implementación de nuevas carreras por parte de la competencia.</p>	<p>Gestionar planes de financiamiento y gestión de becas para los estudiantes de escuela de Comercio Exterior</p>	<p>Realizar campañas de promoción y venta de la carrera aprovechando la imagen competitiva de la carrera para captar a la demanda que sale a estudiar la misma carrera a otras provincias como la demanda que decide estudiar en la ciudad</p>	<p>Realizar actividades que se desprendan de la vinculación semestral donde se puedan involucra todos los estudiantes</p>	<p>Gestionar la creación de la unidad de negocio de la carrera</p>	<p>Impulsar la creación del equipo de alto rendimiento de la escuela, para fortalecer los procesos de investigación</p>	<p>Desarrollar PHVA, que permita la mejora continua y con ello el desarrollo de ventaja competitividad de la escuela</p>							
ESTRATEGIAS															
AMENAZAS			-		-		-		-		-		-		-
1	Cambios en las estructuras y bases que norman la educación superior	4,00	0,24	3,00	0,18	1,00	0,06	1,00	0,06	3,00	0,18	1,00	0,06	3,00	0,18
2	Creación de institutos especializados en logística y transporte.	4,00	0,32	2,00	0,16	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
3	Aumento de la oferta académica en la competencia local	4,00	0,28	2,00	0,14	4,00	0,28	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14
4	Fortalecimiento de las mallas y perfiles de egreso de la competencia	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	2,00	0,12
5	Disminución de los niveles de ingreso del cliente que sostiene al usuario académico	3,00	0,24	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
6	Encarecimiento de los créditos educativos de la carrera	1,00	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
7	Exigencias de la acreditación y rediseño de la carrera	4,00	0,20	1,00	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10


	<p>Promover la preparación técnica de los docentes hasta la titulación de quinto nivel</p>	<p>Aprovechamiento de la metodología práctica en diferentes niveles para mejorar el nivel de conocimiento y con ello el perfil de egreso</p>	<p>Impulsar proyectos de investigación, en colaboración con los docentes de la carreras de la SINAPUCE</p>	<p>Alinear la líneas de investigación con las actividades de vinculación y docencia</p>	<p>Ejecutar la vinculación requerida direccionada a sectores micro empresariales para su internacionalización</p>	<p>Aprovechar las reformas a la ley de pasantías, para gestionar la apertura de las empresas de Esmeraldas y a nivel nacional para la realización de practicas pre-profesionales de los estudiantes</p>	<p>Fortalecer la parte técnica y humana de los docentes para desarrollar sinergia entre los alumnos y docente que permita disminuir la deserción</p>	<p>Desarrollar un plan efectivo de tutorías que permita el fortalecimiento de competencias útiles para afrontar el proceso académico de los estudiantes.</p>
---	--	--	--	---	---	---	--	--

ESTRATEGIAS


FORTALEZAS				-		-		-		-		-		-		-		-		-
1	Metodología práctica de enseñanza de exportación e importación	0,2	2,00	0,40	4,00	0,80	4,00	0,80	2,00	0,40	3,00	0,60	1,00	0,20	2,00	0,40	1,00	0,20		
2	Perfil de egreso pertinente a las necesidades de la zona	0,07	1,00	0,07	4,00	0,28	2,00	0,14	3,00	0,21	2,00	0,14	3,00	0,21	1,00	0,07	3,00	0,21		
3	Equipo técnico de docentes cualificado y con perspectivas de crecimiento académico	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24		
4	Ventaja competitiva en relación a la competencia local	0,04	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	2,00	0,08	2,00	0,08	2,00	0,08	3,00	0,12		
5	Intercambios internacionales de estudiantes	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	3,00	0,15	1,00	0,05	1,00	0,05		
6	Proyecto de vinculación para el fortalecimiento de las MIPYMES hacia la internacionalización	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05		
7	Cumplimiento de la gestión de acreditación	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	3,00	0,24	4,00	0,32		

	<p>Impulsar el desarrollo del rediseño o diseño de la carrera alineada a la oferta a nivel de la SINAPUCE para tener una oferta fortalecida y con ello disminuir el impacto que puede generar la implementación de nuevas carreras por parte de la competencia.</p>	<p>Gestionar planes de financiamiento y gestión de becas para los estudiantes de escuela de Comercio Exterior</p>	<p>Realizar campañas de promoción y venta de la carrera aprovechando la imagen competitiva de la carrera para captar a la demanda que sale a estudiar la misma carrera a otras provincias como la demanda que decide estudiar en la ciudad</p>	<p>Realizar actividades que se desprendan de la vinculación semestral donde se puedan involucra todos los estudiantes</p>	<p>Gestionar la creación de la unidad de negocio de la carrera</p>	<p>Impulsar la creación del equipo de alto rendimiento de la escuela, para fortalecer los procesos de investigación</p>	<p>Desarrollar PHVA, que permita la mejora continua y con ello el desarrollo de ventaja competitividad de la escuela</p>
---	---	---	--	---	--	---	--

ESTRATEGIAS															
FORTALEZAS			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Metodología práctica de enseñanza de exportación e importación	3,00	0,60	1,00	0,20	1,00	0,20	3,00	0,60	1,00	0,20	1,00	0,20	4,00	0,80
2	Perfil de egreso pertinente a las necesidades de la zona	4,00	0,28	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14
3	Equipo técnico de docentes cualificado y con perspectivas de crecimiento académico	3,00	0,24	1,00	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	2,00	0,16	1,00	0,08	2,00	0,16
4	Ventaja competitiva en relación a la competencia local	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
5	Intercambios internacionales de estudiantes	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	3,00	0,15	1,00	0,05	4,00	0,20	1,00	0,05
6	Proyecto de vinculación para el fortalecimiento de las MIPYMES hacia la internacionalización	1,00	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	2,00	0,10	1,00	0,05	2,00	0,10
7	Cumplimiento de la gestión de acreditación	2,00	0,16	2,00	0,16	2,00	0,16	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,24

	<p>Promover la preparación técnica de los docentes hasta la titulación de quinto nivel</p>	<p>Aprovechamiento de la metodología práctica en diferentes niveles para mejorar el nivel de conocimiento y con ello el perfil de egreso</p>	<p>Impulsar proyectos de investigación, en colaboración con los docentes de la carreras de la SINAPUCE</p>	<p>Alinear la líneas de investigación con las actividades de vinculación y docencia</p>	<p>Ejecutar la vinculación requerida direccionada a sectores micro empresariales para su internacionalización</p>	<p>Aprovechar las reformas a la ley de pasantías, para gestionar la apertura de las empresas de Esmeraldas y a nivel nacional para la realización de practicas pre-profesionales de los estudiantes</p>	<p>Fortalecer la parte técnica y humana de los docentes para desarrollar sinergia entre los alumnos y docente que permita disminuir la deserción</p>	<p>Desarrollar un plan efectivo de tutorías que permita el fortalecimiento de competencias útiles para afrontar el proceso académico de los estudiantes.</p>
---	--	--	--	---	---	---	--	--

ESTRATEGIAS																		
DEBILIDADES																		
1	Baja producción científica	0,12	4,00	0,48	1,00	0,12	4,00	0,48	4,00	0,48	1,00	0,12	1,00	0,12	1,00	0,12	1,00	0,12
2	Falta de convenios para practicas pre-profesionales	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06	1,00	0,06
3	Falta de convenios para proyectos de vinculación	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	2,00	0,12	4,00	0,24	4,00	0,24	3,00	0,18	1,00	0,06	1,00	0,06
4	Alto nivel de deserción	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20
5	No cuenta con direccionamiento estratégico en la planificación	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	2,00	0,08	1,00	0,04	2,00	0,08	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04
6	Cumplimiento parcial de tutorías	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20
7	Error de requisitos en la malla académica	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05

		<p>Impulsar el desarrollo del rediseño o diseño de la carrera alineada a la oferta a nivel de la SINAPUCE para tener una oferta fortalecida y con ello disminuir el impacto que puede generar la implementación de nuevas carreras por parte de la competencia.</p>	<p>Gestionar planes de financiamiento y gestión de becas para los estudiantes de escuela de Comercio Exterior</p>	<p>Realizar campañas de promoción y venta de la carrera aprovechando la imagen competitiva de la carrera para captar a la demanda que sale a estudiar la misma carrera a otras provincias como la demanda que decide estudiar en la ciudad</p>	<p>Realizar actividades que se desprendan de la vinculación semestral donde se puedan involucra todos los estudiantes</p>	<p>Gestionar la creación de la unidad de negocio de la carrera</p>	<p>Impulsar la creación del equipo de alto rendimiento de la escuela, para fortalecer los procesos de investigación</p>	<p>Desarrollar PHVA, que permita la mejora continua y con ello el desarrollo de ventaja competitiva de la escuela</p>							
ESTRATEGIAS															
DEBILIDADES															
			-		-		-		-		-		-		-
1	Baja producción científica	3,00	0,36	4,00	0,48	2,00	0,24	4,00	0,48	4,00	0,48	2,00	0,24	2,00	0,24
2	Falta de convenios para practicas pre-profesionales	1,00	0,06	4,00	0,24	3,00	0,18	4,00	0,24	4,00	0,24	1,00	0,06	2,00	0,12
3	Falta de convenios para proyectos de vinculación	1,00	0,06	4,00	0,24	3,00	0,18	4,00	0,24	4,00	0,24	1,00	0,06	2,00	0,12
4	Alto nivel de deserción	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	2,00	0,10	2,00	0,10
5	No cuenta con direccionamiento estratégico en la planificación	2,00	0,08	4,00	0,16	2,00	0,08	4,00	0,16	4,00	0,16	1,00	0,04	4,00	0,16
6	Cumplimiento parcial de tutorías	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20	1,00	0,05	4,00	0,20
7	Error de requisitos en la malla académica	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	1,00	0,05	3,00	0,15

Para la realización de la matriz se consideró lo establecido por (Prieto, 2013, p. 163).

PA	Puntaje del grado de atracción
PTA	Puntaje total del grado de atracción

La ponderación realizada en la matriz estuvo estructurada en los siguientes criterios.

1	Sin atractivo
2	Algo atractivo
3	Más o menos atractivo
4	Muy atractivo

Las estrategias con mayor valoración luego de la ponderación son las siguientes:

- Promover la preparación técnica de los docentes hasta la titulación de PHD
- Impulsar proyectos de investigación, en colaboración con los docentes de la carrera de la SINAPUCE
- Impulsar el desarrollo del rediseño o diseño de la carrera alineada a la oferta a nivel de la SINAPUCE para tener una oferta fortalecida y con ello disminuir el impacto que puede generar la implementación de nuevas carreras por parte de la competencia.
- Realizar actividades que se desprendan de la vinculación semestral donde se puedan involucra todos los estudiantes
- Alinear las líneas de investigación con las actividades de vinculación y docencia
- Gestionar planes de financiamiento y gestión de becas para los estudiantes de escuela de Comercio Exterior

Estas estrategias obtenidas se alinean juntamente con los componentes de la visión, los objetivos de la visión y las perspectivas del BSC para la estructura de objetivos estratégicos.










Los componentes de la visión estructurada anteriormente son

- Carrera acreditada
- Equipo docente calificado
- Lidera procesos de investigación
- Inmersa en procesos de vinculación
- Inserción laboral de los graduados

Para cada uno de los componentes de la visión se debe estructurar objetivos e indicadores con ello se podrá controlar el alcance de ésta, partiendo del principio mencionado Kelvin citado por Herce (2012) lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide, no se puede controlar y lo que no se controla no se puede mejorar. (párr. 3).

En este caso se han de definir los componentes y objetivos de la visión y se plantearán indicadores y metas para identificar su cumplimiento o no para el período establecido.

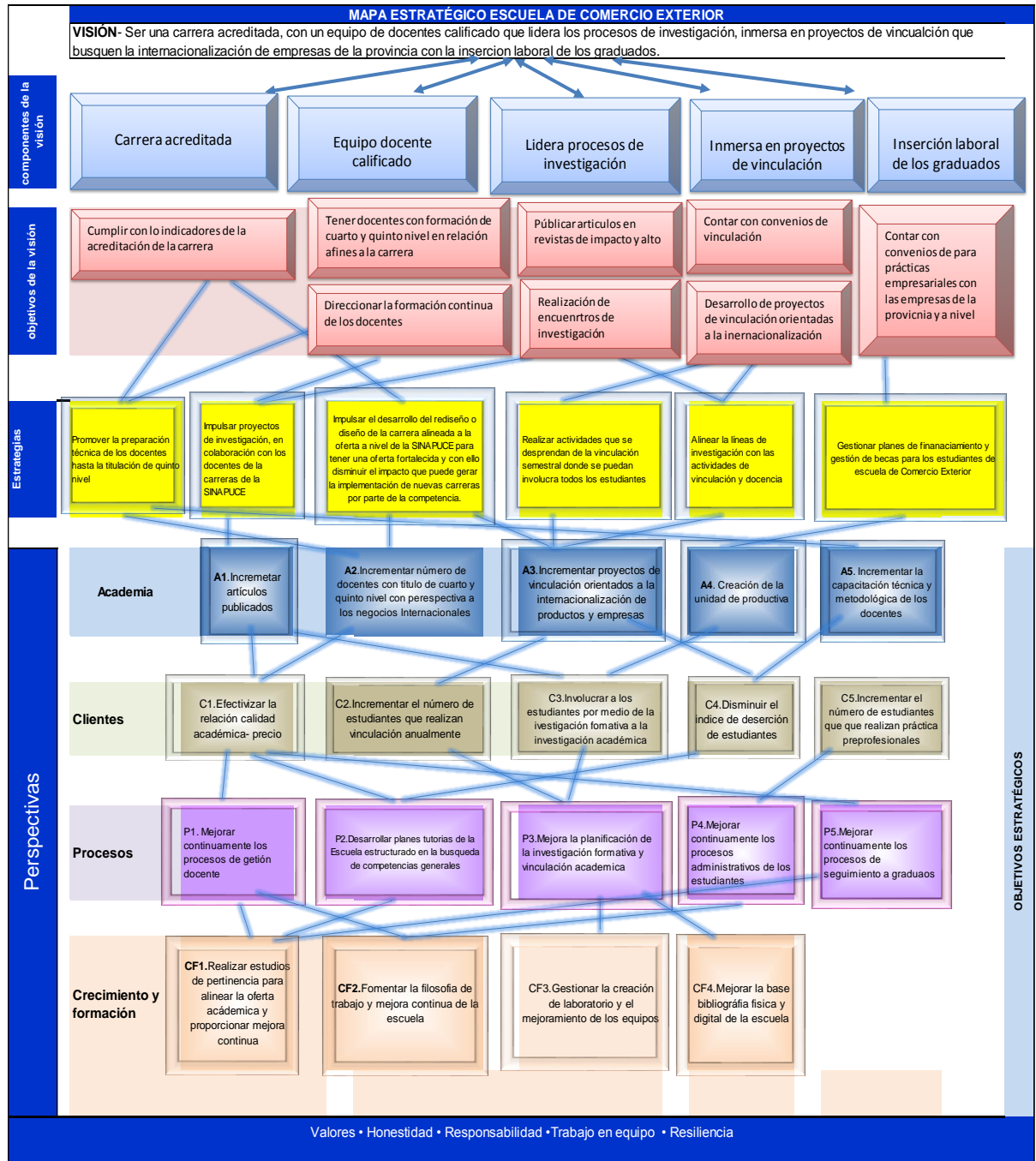
3.2.5.8.3. Objetivos y metas de la visión

Metas de la visión E-COMEX															
Componentes visión	Objetivo de la visión	Indicador de la visión	Fórmula	Meta de la visión por año										Meta total visión	
				2017		2018		2019		2020		2021		Planif	V. Real
				Plani	V. real	Plani	V. real	Plani	V. real	Plani	V. real	Plani	V. real		
Equipo docente calificado	Docentes con formación de cuarto Nivel	 % de docentes con titulación de cuarto nivel	$(\text{Número de docentes con titulación de cuarto nivel} * 100) / \text{Total de docentes de la Escuela}$	60	10	10	10	10	10	10	100	0			
	Docentes con formación de quinto Nivel	 % de docentes con titulación de quinto nivel	$(\text{Número de docentes con titulación de quinto nivel} * 100) / \text{Total de docentes de la Escuela}$	5%	5%	5%	5%	5%	5%	25%	0				
	Direccionar la formación continua	 % de docentes con horas mas de 30 horas de capacitación anual	$(\text{Número de docentes a tiempo completo con horas de capacitación} * 100) / \text{Total de docentes de la Escuela}$	20%	20%	20%	20%	20%	100%	0					
Lidera procesos de investigación	Públicar artículos en revistas de impacto y alto impacto	 Número de artículos publicados	Conteo	2	2	2	2	2	10	0					
	Realización de encuentros de investigación	 Número de eventos realizados	Conteo	1	1	1	1	1	5	0					
Inmersa en proyectos de vinculación	Contar con convenios de vinculación	 Números de convenios realizados	Conteo	1	1	1	1	1	5	0					
	Desarrollo de proyectos de vinculación orientadas a la internacionalización de las Mipymes	 Número de proyectos ejecutados	Conteo	2	2	2	2	2	10	0					
Inserción laboral	Contar con convenios para prácticas empresariales con las empresas de la provincia y a nivel nacional	 Números de convenios realizados	Conteo	1	1	1	1	1	5	0					
	Fortalecer el seguimiento a graduados	 % de graduados laborado	$(\text{Número de estudiantes laborando} * 100) / \text{Total de graduados de la Escuela}$	80%	2%	2%	2%	2%	88%						

Una vez establecido los objetivos de la visión y las estrategias prioritarias, a continuación se estructura el mapa estratégico.

3.2.5.8.4. Mapa estratégico

En el mapa se visualiza el alineamiento estratégico para la planificación de la escuela.



Cada uno de los objetivos estratégicos establecidos en la perspectiva de crecimiento - formación, procesos, clientes y academia permiten al final el cumplimiento de los

objetivos y metas de la visión, al cumplir los objetivos de la visión se alcanzan los componentes de la visión y por ende la visión de la escuela.

3.2.5.9. Planificación operativa y control estratégico

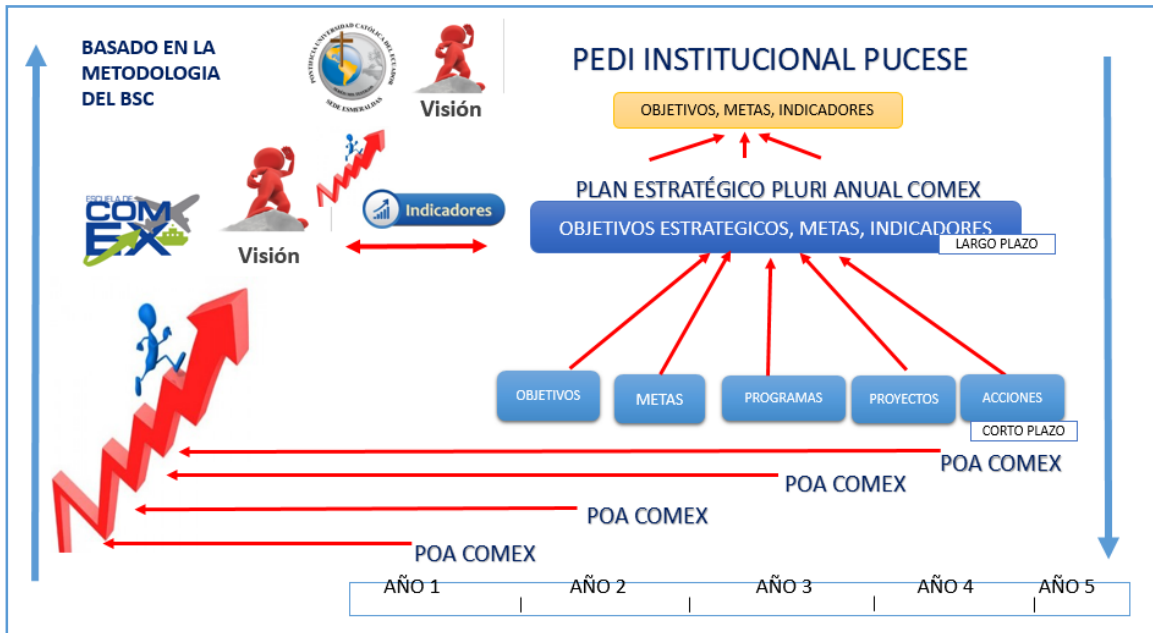
En este punto del análisis, es notorio que la planificación realizada por la escuela de Comercio Exterior no podría ser considerada como estratégica, puesto no se evidencian el alineamiento que debe poseer los objetivos planteados en los POA para el alcance de la visión, en la entrevista realizada al director de Escuela se constató que es imposible conocer si se alcanzó la visión o en qué porcentaje de alcance está, este tema es relevante ya que tanto la escuela como la universidad están pasando los últimos meses de la planificación establecida para el período 2011-2016.

El instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales institucionales del SENPLADES, menciona que los POA se conciben como la desagregación del Plan Pluri Anual “Cada uno de los Objetivos Estratégicos, metas e indicadores, así como los programas, proyectos, acciones y actividades del Plan Operativo Anual deben corresponderse con los objetivos, metas e indicadores que propone el Plan Plurianual (...)” (SENPLADES 2016, p. 3).

Como se mencionó en el análisis realizado a la estructura de la planificación de la escuela, la carrera solo cuenta con el POA que se desprenden directamente del PEDI, descuidando el alcance de la visión que posee como unidad estratégica.

Teniendo en cuenta esto y lo mencionado por la secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo se diagnostica que el eslabón que permitirá alinear los POA a la visión y su cumplimiento es el Plan Plurianual conforme a la siguiente estructura.





Figura 14. Estructura del plan plurianual de Comercio Exterior








Cada uno de los objetivos del mapa estratégico, pasan a ser los objetivos del Plan Plurianual con eso se garantiza el alineamiento con las perspectivas del BSC y los objetivos de la visión, juntamente con en un sistema de indicadores que permita medir su cumplimiento, el Plan Plurianual se presenta en el cuadro de mando integral.

3.2.5.9.1. Plan Plurianual CMI

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PJA	PJA	PJA	PJA	PJA
				2017	2018	2019	2020	2021
Academia								
Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad	Meta Pluri Anual	Meta real		
A1.Incrementar artículos publicados	Número de articulos publicados	Sumatoria de artículos publicados	Numero	Anual	10	10		
A2.Incrementar número de docentes con titulo de cuarto y quinto nivel con perespectiva a los negocios Internacionales	% de docentes con titulación de cuarto nivel	(Número de docentes con titulación de cuarto nivel * 100)/Total de docentes de la Escuela	Porcentaje	Anual	100%	0%		
	%de docentes con titulación de quinto nivel	(Número de docentes con titulación de quinto nivel * 100)/Total de docentes de la Escuela	Porcentaje	Anual	25%	0%		
A3.Incrementar proyectos de vinculación orientados a la internacionalización de productos y empresas	Número de proyectos ejecutados	Sumatoria número de proyectos ejecutados	Número	Anual	10	10		
A4. Creación de la unidad de productiva	% de avance del proyecto	(Parte del proyecto ejecutado * 100)/ Total fases del proyecto	Porcentaje	Semestral	100%	100		
A5. Incrementar la capacitación técnica y metodológica de los docentes	% de docentes con más de 30 horas de capacitación anual	(Número de docentes a tiempo completo con horas de capacitación* 100)/Total de docentes de la Escuela	Porcentaje	Semestral	100%	100		
Cientes								
Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad	Meta Pluri Anual	Meta real		
C1.Efectivizar la relación calidad académica- precio	Indice promedial de la escuela	Sumatoria de la calificación total de todos los estudiantes de la escuela/ Número estudiantes de la carrera	Promedio	Semestral	42	42		
C2.Incrementar el número de estudiantes que realizan vinculación anualmente	% de estudiantes que realizan vinculación en la escuela	(Número total de estudiantes que realizaron vinculación*100)/total de estudiantes de la Escuela	Porcentaje	Semestral	75%	75		
C3.Involucrar a los estudiantes por medio de la investigación fomativa a la investigación académica	% de estudiantes involucrados en investigación	(Número total de estudiantes que participan en investigación*100)/total de estudiantes de la Escuela	Porcentaje	Semestral	15%	15		
C5.Incrementar el número de estudiantes que que realizan práctica preprofesionales	Incremento en el% de estudiantes con horas de practicas empresariales	(Número de estudiantes que realizan practicas empresariales*100)/ total de estudiantes de la Escuela	Porcentaje	Semestral	50%	50		

Procesos							
Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad	Meta Pluri Anual	Meta real	
P2.Desarrollar planes tutorias de la Escuela estructurado en la búsqueda de competencias generales	% de estudiantes tutoriados	(Número de estudiantes tutoriados*100)/ total de estudiantes tutoriados	Porcentaje	Semestral	20%	20,00	
P3.Mejora la planificación de la investigación formativa y vinculación academica	% Número de publicaciones de estudiantes en la revista de la U	Sumatoria de articulos publicados	Porcentaje	Anual	5	5,00	
P4.Mejorar continuamente los procesos administrativos de los estudiantes	Número de horas utilizados en el proceso de matriculación	Promedio de horas en trámites realizados	Número	Diario	4	10,00	
P5.Mejorar continuamente los procesos de seguimiento a graduados	Incremento del % de graduados con seguimiento	(Número de graduados con seguimiento*100)/total de graduados de la escuela	Porcentaje	Semestral	100%	100	

Crecimiento y formación							
Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad	Meta Pluri Anual	Meta real	
CF1.Realizar estudios de pertinencia para alinear la oferta académica y proporcionar mejora continua	% del estudio realizado	(Total de etapas realizadas*100)/total de etapas del estudio	Porcentaje	Semestral	100%	100,00	
CF2.Fomentar la filosofía de trabajo y mejora continua de la escuela	% de horas de capacitación y participación en o	(Número de docentes a tiempo completo con horas de capacitación* 1	Porcentaje	Anual	100%	100,00	
CF3.Gestionar la creación de laboratorio y el mejoramiento de los equipos	% de la implementación de un laboratorio	Sumatoria del número de programas	Número	Anual	5	5	
	Número de libros digitales	Total de número digitales disponibles	Número	Anual	50	50	
CF4.Mejorar la base bibliografía física y digital de la escuela	Número de libros físicos	Total de número Físicos disponibles	Número	Anual	50	50	

Para el cumplimiento del plan Plurianual es necesario la planificación del POA, estos presentan los mismos objetivos del Plan plurianual desagregados para un periodo de cinco años.

3.2.5.9.2. Planes Operativos Anuales

Figura 15. POA 2017

Academia			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
A1.Incrementar artículos publicados	2	CUMPLIDO	100
A2.Incrementar número de docentes con título de cuarto y PHD con perspectiva a los negocios Internacionales	20%	NO CUMPLIDO	0,00
	5%	NO CUMPLIDO	0,00
A3.Incrementar proyectos de vinculación orientados a la internacionalización de productos y empresas	2	INCUMPLIDO	100,8
A4. Creación de la unidad de productiva	20%	CUMPLIDO	20
A5. Incrementar la capacitación técnica y metodológica de los docentes	20%	NO CUMPLIDO	20

2017												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8%	8%
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,0%	8,0%
Valor real												
Meta	1,70%	1,70%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												
Meta	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												

Cientes			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
C1.Efectivizar la relación calidad académica- precio	42	CUMPLIDO	42
C2.Incrementar el número de estudiantes que realizan vinculación anualmente	15%	CUMPLIDO	15
C3.Involucrar a los estudiantes por medio de la investigación formativa a la investi	3%	CUMPLIDO	3
C4.Disminuir el índice de deserción de estudiantes	2%		
C5.Incrementar el número de estudiantes que que realizan práctica preprofesional	10%	CUMPLIDO	10

2017												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta				42						42		
Valor real												
Meta				7%						8%		
Valor real												
Meta				1,50%						1,50%		
Valor real												
Meta												
Valor real												
Meta				5%						5%		
Valor real												

Procesos			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
P1. Mejorar continuamente los procesos de gestión docente	25%		
P2. Desarrollar planes tutorias de la Escuela estructurado en la búsqueda de comp	20%	CUMPLIDO	20,00
P3. Mejora la planificación de la investigación formativa y vinculación academica	1	CUMPLIDO	1
P4. Mejorar continuamente los procesos administrativos de los estudiantes	5	CUMPLIDO	10,00
P5. Mejorar continuamente los procesos de seguimiento a graduados	20%	CUMPLIDO	20,40

2017												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta												
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	5						5					
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												

Crecimiento y formación			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
CF1.Realizar estudios de pertinencia para alinear la oferta académica y proporcio	20%	CUMPLIDO	20,00
CF2.Fomentar la filosofía de trabajo y mejora continua de la escuela	20%	CUMPLIDO	20,00
CF3.Gestionar la creación de laboratorio y el mejoramiento de los equipos	1	CUMPLIDO	1
CF4.Mejorar la base bibliografía física y digital de la escuela	10	CUMPLIDO	10
	10	CUMPLIDO	10

2017												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												

Figura 16. POA 2018

Academia			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
A1.Incrementar artículos publicados	2	CUMPLIDO	100
A2.Incrementar número de docentes con título de cuarto y PHD con perspectiva a los negocios Internacionales	20%	NO CUMPLIDO	0,00
	5%	NO CUMPLIDO	0,00
A3.Incrementar proyectos de vinculación orientados a la internacionalización de productos y empresas	2	INCUMPLIDO	100,8
A4. Creación de la unidad de productiva	20%	CUMPLIDO	20
A5. Incrementar la capacitación técnica y metodológica de los docentes	20%	NO CUMPLIDO	20

2018												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8%	8%
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,0%	8,0%
Valor real												
Meta	1,70%	1,70%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												
Meta	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												

Cientes			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
C1.Efectivizar la relación calidad académica- precio	42	CUMPLIDO	42
C2.Incrementar el número de estudiantes que realizan vinculación anualmente	15%	CUMPLIDO	15
C3.Involucrar a los estudiantes por medio de la investigación formativa a la investi	3%	CUMPLIDO	3
C4.Disminuir el índice de deserción de estudiantes	2%		
C5.Incrementar el número de estudiantes que que realizan práctica preprofesional	10%	CUMPLIDO	10

2018												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta				42						42		
Valor real												
Meta				7%						8%		
Valor real												
Meta				1,50%						1,50%		
Valor real												
Meta												
Valor real												
Meta				5%						5%		
Valor real												

Procesos			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
P1. Mejorar continuamente los procesos de gestión docente	25%		
P2. Desarrollar planes tutoriales de la Escuela estructurado en la búsqueda de comp	20%	CUMPLIDO	20,00
P3. Mejora la planificación de la investigación formativa y vinculación académica	1	CUMPLIDO	1
P4. Mejorar continuamente los procesos administrativos de los estudiantes	5	CUMPLIDO	10,00
P5. Mejorar continuamente los procesos de seguimiento a graduados	20%	CUMPLIDO	20,40

2018												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta												
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	5						5					
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												

Crecimiento y formación			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
CF1.Realizar estudios de pertinencia para alinear la oferta académica y proporcio	20%	CUMPLIDO	20,00
CF2.Fomentar la filosofía de trabajo y mejora continua de la escuela	20%	CUMPLIDO	20,00
CF3.Gestionar la creación de laboratorio y el mejoramiento de los equipos	1	CUMPLIDO	1
CF4.Mejorar la base bibliografía física y digital de la escuela	10	CUMPLIDO	10
	10	CUMPLIDO	10

2018												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												

Figura 17. POA 2019

Academia			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
A1.Incrementar artículos publicados	2	CUMPLIDO	100
A2.Incrementar número de docentes con título de cuarto y PHD con perspectiva a los negocios Internacionales	20%	NO CUMPLIDO	0,00
	5%	NO CUMPLIDO	0,00
A3.Incrementar proyectos de vinculación orientados a la internacionalización de productos y empresas	2	INCUMPLIDO	100,8
A4. Creación de la unidad de productiva	20%	CUMPLIDO	20
A5. Incrementar la capacitación técnica y metodológica de los docentes	20%	NO CUMPLIDO	20

2019												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8%	8%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,0%	8,0%
Valor real												
Meta	1,70%	1,70%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												
Meta	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												

Cientes			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
C1.Efectivizar la relación calidad académica- precio	42	CUMPLIDO	42
C2.Incrementar el número de estudiantes que realizan vinculación anualmente	15%	CUMPLIDO	15
C3.Involucrar a los estudiantes por medio de la investigación formativa a la investigación académica	3%	CUMPLIDO	3
C4.Disminuir el índice de deserción de estudiantes	2%		
C5.Incrementar el número de estudiantes que que realizan práctica preprofesionales	10%	CUMPLIDO	10

2019												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta				42						42		
Valor real												
Meta				7%						8%		
Valor real												
Meta				1,50%						1,50%		
Valor real												
Meta												
Valor real												
Meta				5%						5%		
Valor real												

Procesos			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
P1. Mejorar continuamente los procesos de gestión docente	25%		
P2. Desarrollar planes tutoriales de la Escuela estructurado en la búsqueda de competencias generales	20%	CUMPLIDO	20,00
P3. Mejora la planificación de la investigación formativa y vinculación académica	1	CUMPLIDO	1
P4. Mejorar continuamente los procesos administrativos de los estudiantes	5	CUMPLIDO	10,00
P5. Mejorar continuamente los procesos de seguimiento a graduados	20%	CUMPLIDO	20,40

2019												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta												
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta				5						5		
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												

Crecimiento y formación

Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
CF1.Realizar estudios de pertinencia para alinear la oferta académica y proporcionar mejora continua	20%	CUMPLIDO	20,00
CF2.Fomentar la filosofía de trabajo y mejora continua de la escuela	20%	CUMPLIDO	20,00
CF3.Gestionar la creación de laboratorio y el mejoramiento de los equipos	1	CUMPLIDO	1
CF4.Mejorar la base bibliográfica física y digital de la escuela	10	CUMPLIDO	10
	10	CUMPLIDO	10

2019

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												

Figura 18. POA 2020

Academia			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
A1.Incrementar artículos publicados	2	CUMPLIDO	100
A2.Incrementar número de docentes con título de cuarto y PHD con perspectiva a los negocios Internacionales	20%	NO CUMPLIDO	0,00
	5%	NO CUMPLIDO	0,00
A3.Incrementar proyectos de vinculación orientados a la internacionalización de productos y empresas	2	INCUMPLIDO	100,8
A4. Creación de la unidad de productiva	20%	CUMPLIDO	20
A5. Incrementar la capacitación técnica y metodológica de los docentes	20%	NO CUMPLIDO	20

2020												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8%	8%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,0%	8,0%
Valor real												
Meta	1,70%	1,70%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												
Meta	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												

Cientes			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
C1.Efectivizar la relación calidad académica- precio	42	CUMPLIDO	42
C2.Incrementar el número de estudiantes que realizan vinculación anualmente	15%	CUMPLIDO	15
C3.Involucrar a los estudiantes por medio de la investigación formativa a la investigación académica	3%	CUMPLIDO	3
C4.Disminuir el índice de deserción de estudiantes	2%		
C5.Incrementar el número de estudiantes que que realizan práctica preprofesionales	10%	CUMPLIDO	10

2020												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta				42						42		
Valor real												
Meta				7%						8%		
Valor real												
Meta				1,50%						1,50%		
Valor real												
Meta												
Valor real												
Meta				5%						5%		
Valor real												

Procesos			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
P1. Mejorar continuamente los procesos de gestión docente	25%		
P2. Desarrollar planes tutoriales de la Escuela estructurado en la búsqueda de competencias generales	20%	CUMPLIDO	20,00
P3. Mejora la planificación de la investigación formativa y vinculación académica	1	CUMPLIDO	1
P4. Mejorar continuamente los procesos administrativos de los estudiantes	5	CUMPLIDO	10,00
P5. Mejorar continuamente los procesos de seguimiento a graduados	20%	CUMPLIDO	20,40

2020												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta												
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	5						5					
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												

Crecimiento y formación

Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
CF1.Realizar estudios de pertinencia para alinear la oferta académica y proporcionar mejora continua	20%	CUMPLIDO	20,00
CF2.Fomentar la filosofía de trabajo y mejora continua de la escuela	20%	CUMPLIDO	20,00
CF3.Gestionar la creación de laboratorio y el mejoramiento de los equipos	1	CUMPLIDO	1
CF4.Mejorar la base bibliográfica física y digital de la escuela	10	CUMPLIDO	10
	10	CUMPLIDO	10

2020

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												

Figura 19. POA 2021

Academia			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
A1.Incrementar artículos publicados	2	CUMPLIDO	100
A2.Incrementar número de docentes con título de cuarto y PHD con perspectiva a los negocios Internacionales	20%	NO CUMPLIDO	0,00
	5%	NO CUMPLIDO	0,00
A3.Incrementar proyectos de vinculación orientados a la internacionalización de productos y empresas	2	INCUMPLIDO	100,8
A4. Creación de la unidad de productiva	20%	CUMPLIDO	20
A5. Incrementar la capacitación técnica y metodológica de los docentes	20%	NO CUMPLIDO	20

2021												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8%	8%
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	1											
Valor real												
Meta	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%	8,0%	8,0%
Valor real												
Meta	1,70%	1,70%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												
Meta	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
Valor real												

Cientes			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
C1.Efectivizar la relación calidad académica- precio	42	CUMPLIDO	42
C2.Incrementar el número de estudiantes que realizan vinculación anualmente	15%	CUMPLIDO	15
C3.Involucrar a los estudiantes por medio de la investigación formativa a la investigación académica	3%	CUMPLIDO	3
C4.Disminuir el índice de deserción de estudiantes	2%		
C5.Incrementar el número de estudiantes que que realizan práctica preprofesionales	10%	CUMPLIDO	10

2021												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta				42						42		
Valor real												
Meta				7%						8%		
Valor real												
Meta				1,50%						1,50%		
Valor real												
Meta												
Valor real												
Meta				5%						5%		
Valor real												

Procesos			
Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
P1. Mejorar continuamente los procesos de gestión docente	25%		
P2. Desarrollar planes tutoriales de la Escuela estructurado en la búsqueda de competencias generales	20%	CUMPLIDO	20,00
P3. Mejora la planificación de la investigación formativa y vinculación académica	1	CUMPLIDO	1
P4. Mejorar continuamente los procesos administrativos de los estudiantes	5	CUMPLIDO	10,00
P5. Mejorar continuamente los procesos de seguimiento a graduados	20%	CUMPLIDO	20,40

2021												
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta												
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta				5						5		
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												

Crecimiento y formación

Objetivos estratégicos	Meta Anual	Observación	Cumplimiento
CF1.Realizar estudios de pertinencia para alinear la oferta académica y proporcionar mejora continua	20%	CUMPLIDO	20,00
CF2.Fomentar la filosofía de trabajo y mejora continua de la escuela	20%	CUMPLIDO	20,00
CF3.Gestionar la creación de laboratorio y el mejoramiento de los equipos	1	CUMPLIDO	1
CF4.Mejorar la base bibliográfica física y digital de la escuela	10	CUMPLIDO	10
	10	CUMPLIDO	10

2021

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta	1,30%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Valor real												
Meta							1					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												
Meta							10					
Valor real												

Los indicadores establecidos en cada objetivo estratégico permitirían la medición del alcance de metas planteadas para cada año, al finalizar el tiempo para lo cual fue establecida la planificación en el cuadro de mando integral se conocerá el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Plurianual, con esa medición se conoce el cumplimiento de los objetivos y metas de la visión y con ello se habrá alcanzado el propósito de la planificación el cual es alcanzar la visión.

3.2.5.9.3. Indicadores de los objetivos estratégicos planteados.

A continuación se presentan los indicadores planteados para la medición del cumplimiento de cada una de las perspectivas.

Academia						
Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad	Meta Pluri Anua	Meta real
A1.Incrementar artículos publicados	Número de artículos publicados	Sumatoria de artículos publicados	Número	Anual	10	10
A2.Incrementar número de docentes con título de cuarto y PHD con perspectiva a los negocios Internacionales	% de docentes con titulación de cuarto nivel	$(\text{Número de docentes con titulación de cuarto nivel} * 100) / \text{Total de docentes de la Escuela}$	Porcentaje	Anual	100%	0%
	%de docentes con titulación de quinto nivel	$(\text{Número de docentes con titulación de quinto nivel} * 100) / \text{Total de docentes de la Escuela}$	Porcentaje	Anual	25%	0%
A3.Incrementar proyectos de vinculación orientados a la internacionalización de productos y empresas	Número de proyectos ejecutados	Sumatoria número de proyectos ejecutados	Número	Anual	10	10
A4. Creación de la unidad de productiva	% de avance del proyecto	$(\text{Parte del proyecto ejecutado} * 100) / \text{Total fases del proyecto}$	Porcentaje	Semestral	100%	100
A5. Incrementar la capacitación técnica y metodológica de los docentes	% de docentes con más de 30 horas de capacitación anual	$(\text{Número de docentes a tiempo completo con horas de capacitación} * 100) / \text{Total de docentes de la Escuela}$	Porcentaje	Semestral	100%	100

Clientes				
Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad
C1.Efectivizar la relación calidad académica- precio	Indice promedial de la escuela	Sumatoria de la calificación total de todos los estudiantes de la escuela/ Número estudiantes de la carrera	Promedio	Semestral
C2.Incrementar el número de estudiantes que realizan vinculación anualmente	% de estudiantes que realizan vinculación en la escuela	$(\text{Número total de estudiantes que realizaron vinculación} * 100) / \text{total de estudiantes de la Escuela}$	Porcentaje	Semestral
C3.Involucrar a los estudiantes por medio de la investigación formativa a la investigación académica	% de estudiantes involucrados en investigación	$(\text{Número total de estudiantes que participan en investigación} * 100) / \text{total de estudiantes de la Escuela}$	Porcentaje	Semestral
C5.Incrementar el número de estudiantes que que realizan práctica preprofesionales	Incremento en el% de estudiantes con horas de practicas empresariales	$(\text{Número de estudiantes que realizan practicas empresariales} * 100) / \text{total de estudiantes de la Escuela}$	Porcentaje	Semestral

Procesos

Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad
P2.Desarrollar planes tutorias de la Escuela estructurado en la búsqueda de competencias generales	% de estudiantes tutoriados	$(\text{Número de estudiantes tutoriados} \times 100) / \text{total de estudiantes tutoriados}$	Porcentaje	Semestral
P3.Mejora la planificación de la investigación formativa y vinculación academica	% Número de publicaciones de estudiantes en la revista de la U	Sumatoria de articulos publicados	Porcentaje	Anual
P4.Mejorar continuamente los procesos administrativos de los estudiantes	Número de horas utilizados en el proceso de matriculación	Promedio de horas en trámites realizados	Número	Diario
P5.Mejorar continuamente los procesos de seguimiento a graduaos	Incremento del % de graduados con seguimiento	$(\text{Número de graduados con seguimiento} \times 100) / \text{total de graduados de la escuela}$	Porcentaje	Semestral

Crecimiento y formación

Objetivos estratégicos	Indicadores	formula	Unidad de Media	Periodicidad
CF1.Realizar estudios de pertinencia para alinear la oferta académica y proporcionar mejora continua	% del estudio realizado	$(\text{Total de etapas realizadas} \times 100) / \text{total de etapas del estudio}$	Porcentaje	Semestral
CF2.Fomentar la filosofía de trabajo y mejora continua de la escuela	% de horas de capacitación y participación en o	$(\text{Número de docentes a tiempo completo con horas de capacitación} \times 100) / \text{total de docentes}$	Porcentaje	Anual
CF3.Gestionar la creación de laboratorio y el mejoramiento de los equipos	% de la implementación de un laboratorio	Sumatoria del número de programas	Número	Anual
	Número de libros digitales	Total de número digitales disponibles	Número	Anual
CF4.Mejorar la base bibliografía física y digital de la escuela	Número de libros físicos	Total de número Físicos disponibles	Número	Anual

CAPÍTULO 4

4. DISCUSIÓN

Desde antes de la creación del modelo el BSC, se consideraba que la utilización de indicadores financieros para medir la gestión no eran suficientes, teniendo en cuenta lo mencionado por Kaplan y Norton (2009) sobre la necesidad de gestionar y medir la estrategia desde otras perspectivas, se evidencia la utilidad del modelo para el diagnóstico estratégico que permita el alineamiento en la planificación no solo en empresas con fines de lucro sino también en instituciones sin fines de lucro en este caso la escuela de Comercio Exterior, ratificando lo mencionado por Casares y Gonzales (2005), sobre los retos que afrontan las Instituciones de Educación Superior, las cuales requieren la implantación sistemática de nuevos enfoques de gestión.

Estos autores concluyen que “de entre todos los modelos que se conocen hasta ahora de gestión estratégica que tienen como objetivo mejora la calidad, nosotros apostamos por el Cuadro de Mando Integral, principalmente porque permite rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo (...)” (Casares y Gonzáles p. 65).

Lo manifestado por los autores se ha visto reflejado en los resultados de la investigación, El Plan Plurianual estructurado en el CMI permitió el rediseño de la estrategia que se desplego a largo plazo y en cada uno de los Planes Operativos Anuales a corto plazo.

Los autores mencionan en una de sus conclusiones que los rasgos del CMI hacen especialmente útil para departamentos universitario de un ente público, caracterizado por la dificultad para definir con claridad sus objetivos y estrategias (Casares y Gonzáles p. 65), sin embargo, los resultados de la presente investigación demuestran que las CMI es útiles para la planificación de unidades académicas de instituciones privadas, puesto que la utilidad del mando integral no pasa por el tipo de institución a la que se lo aplique, sino por el despliegue de la planificación traduciendo la visión en objetivos e indicadores estratégicos.

Conforme a los resultados del estudio se puede generalizar que la poca producción científica y bajo nivel de docentes con título de PHD responde a la falta de planificación estratégica de la escuela, si bien es cierto que los cambios en el tema de acreditación y evaluación de la calidad en las IES creada en los últimos años influyo en la necesidad de cumplir con los requisitos y plazos para la acreditación, se debe tener en cuenta que estas actividades han estado intrínsecas en las universidades, sin embargo al no contar con alineamiento no ha existido efectividad en su cumplimiento.

Respecto a los datos obtenidos sobre la satisfacción de los estudiantes realizada para establecer los factores críticos de éxito de la carrera no pueden ser generalizados, puesto que son particularidades y apreciación de un segmento de estudiantes, y estos factores pueden variar dependiendo de la carrera y/o universidad donde se aplique la herramienta.

Los diferentes insumos y matrices realizadas en el estudio permiten fortalecer el rigor del análisis, aplicando la batería de matrices enunciadas por Prieto (2013) que conforme a la teoría los resultados muestran el aporte que estas generan si se van estructurando de manera sistémica, sin embargo varía su aplicabilidad dependiendo el objeto de estudio, en el caso de la matriz de MCKINSEY GE que permite identificar el atractivo del mercado analizado desde factores de rentabilidad y competitividad para la obtención de sugerencias respecto al tipo de inversión a realizar, en la investigación no fue necesario aplicarlo puesto que la unidad académica objeto de análisis no ejecuta decisiones de inversión.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA

5.1. Conclusiones

La estructura en la que actualmente se desarrolla la planificación de la escuela de Comercio Exterior se desprende directamente de la Planificación Estratégica Institucional y de sus líneas de acción, lo que genera que se descuide el alcance de la visión que tiene establecida la carrera, limitando el alineamiento de los procesos, perspectivas, metas de la visión y la estrategia, necesario para controlar el cumplimiento de lo planificado, actualmente la carrera cuenta con poca producción científica, bajo nivel de docentes con título de PHD y con docentes terminando estudios de cuarto nivel, respecto a la pertinencia se evidencia la necesidades de alinear los procesos de investigación y vinculación al desarrollo local enfocado al fortalecimiento de los sector micro empresariales, y fomento de la internacionalización de las mipymes.

Los factores críticos que valoran más los estudiantes respecto al servicio son aquellos que se encuentran dentro de la dimensión de seguridad y elementos tangibles destacando la aptitud docente, los servicios de internet y laboratorios, siendo también estos factores donde existe mayor insatisfacción en la actualidad; el análisis Interno y Externo determinó que la estrategia que se desarrolle en la planificación debe estar enfocada a captar mayor participación en el mercado la cual debe ser de tipo competitivo, en este sentido, las estrategias con mayor prioridad son las orientadas a promover la preparación técnica de docentes hasta el título de PDH e impulsar proyectos de investigación en colaboración con los docentes de la carreras de la SINAPUCE.

Basado en la metodología del BSC la planificación se alinea partiendo de las metas de la visión, para su alcance se estructuran objetivos estratégicos los cuales se desprenden de cada una de las perspectivas, en la investigación mediante esta metodología se evidenció que remplazando la perspectiva financiera por la académica también se consigue alineamiento estratégico cuyo control y seguimiento de los objetivos estratégicos planteados se logra con una batería de indicadores los cuales desplegados a nivel de Plan Plurianual y planes operativos anuales, permite el cumplimiento de las metas del POA, cumpliendo los objetivos estratégicos del Plan Plurianual y con ello el alcance de la visión planteada.

5.2. Propuesta

Los cambios realizados en la legislación que rige la educación superior y los procesos de acreditación que actualmente están sometidas toda la oferta académica del país, ha generado la necesidad de recopilación de información y mejora de los diferentes procesos que se llevan y que se debe llevar a cabo para garantizar una educación de calidad.

Pero esta tarea para la Escuela de Comercio Exterior no ha sido sencilla la batería de indicadores que solicitan los organismos de educación superior han sumado actividades y procedimientos que se deben realizar en la escuela como lo es la vinculación, seguimiento graduados e investigación pero al no existir lineamiento estratégico en la planificación con apoyo en los procesos que respondan a las normativas y con indicadores que permitan su medición, los resultados no serán los requeridos.

Considerando que actualmente la escuela de Comercio Exterior no cuenta con una planificación alineada al alcance de su visión y considerando que la planificación

institucional como la de la carrera se termina en este año, se propone la aplicación y sistematización del diagnóstico presentado en este trabajo.

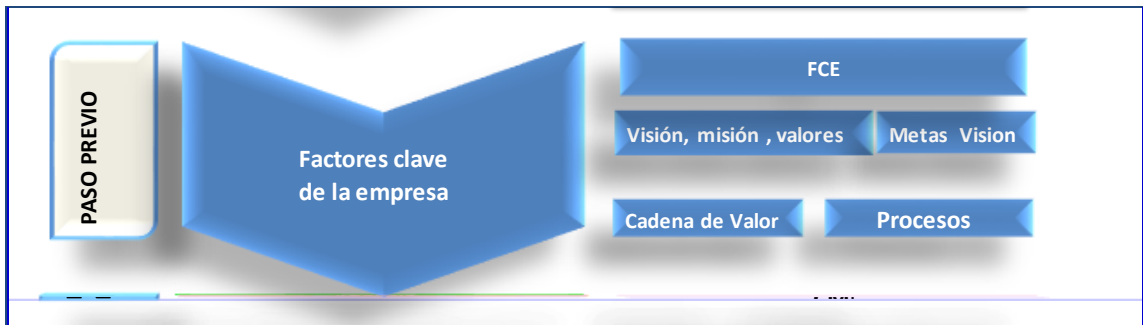
Para el desarrollo sistémico de la planificación se recomienda establecer el presupuesto de cada plan para conocer desde la parte financiera la capacidad de los recursos.

5.2.1. Propuesta sistémica de la planificación

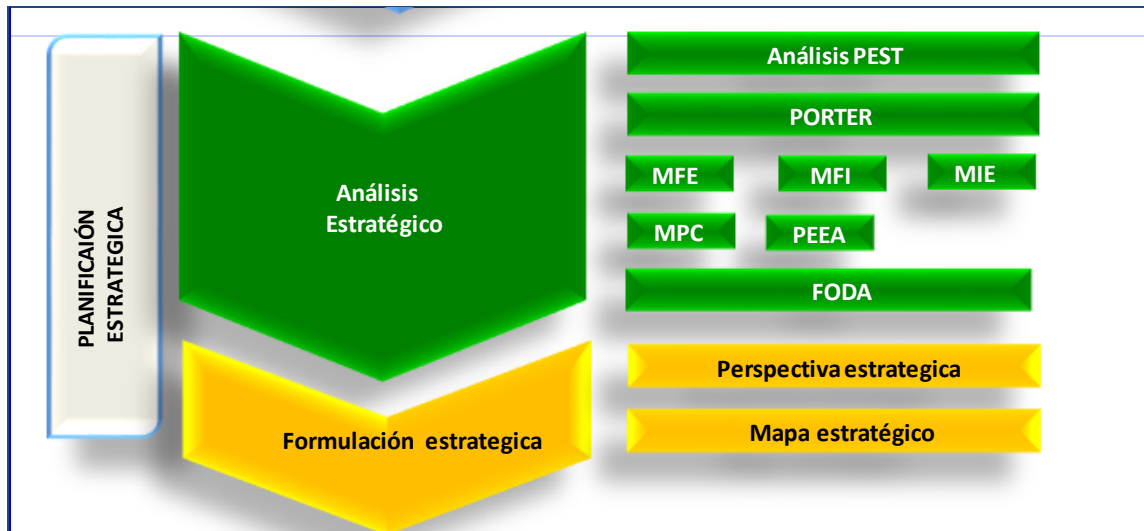
Se propone partir del análisis de los indicadores de la acreditación, pertinacia, academia, estudiantes y ambiente institucional (PAEA) conjuntamente con la medición de la satisfacción de los servicios



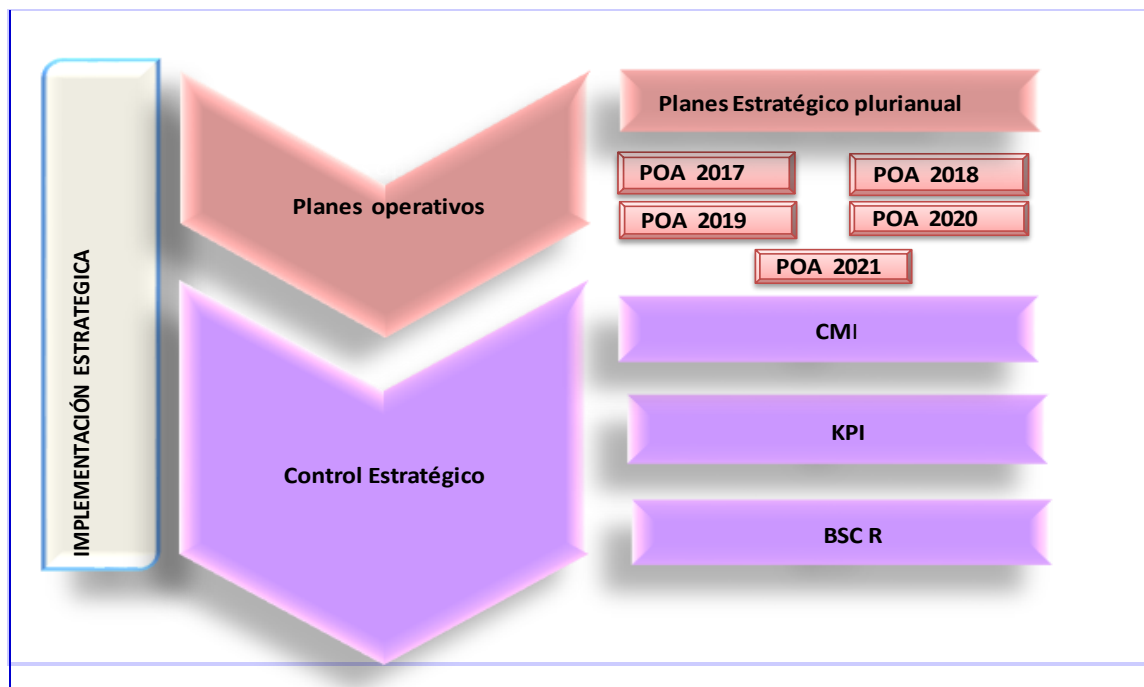
Rediseñar la factores claves de la empresa partiendo de los FCE, y los factores que enmarcaran el rumbo de la carrera.



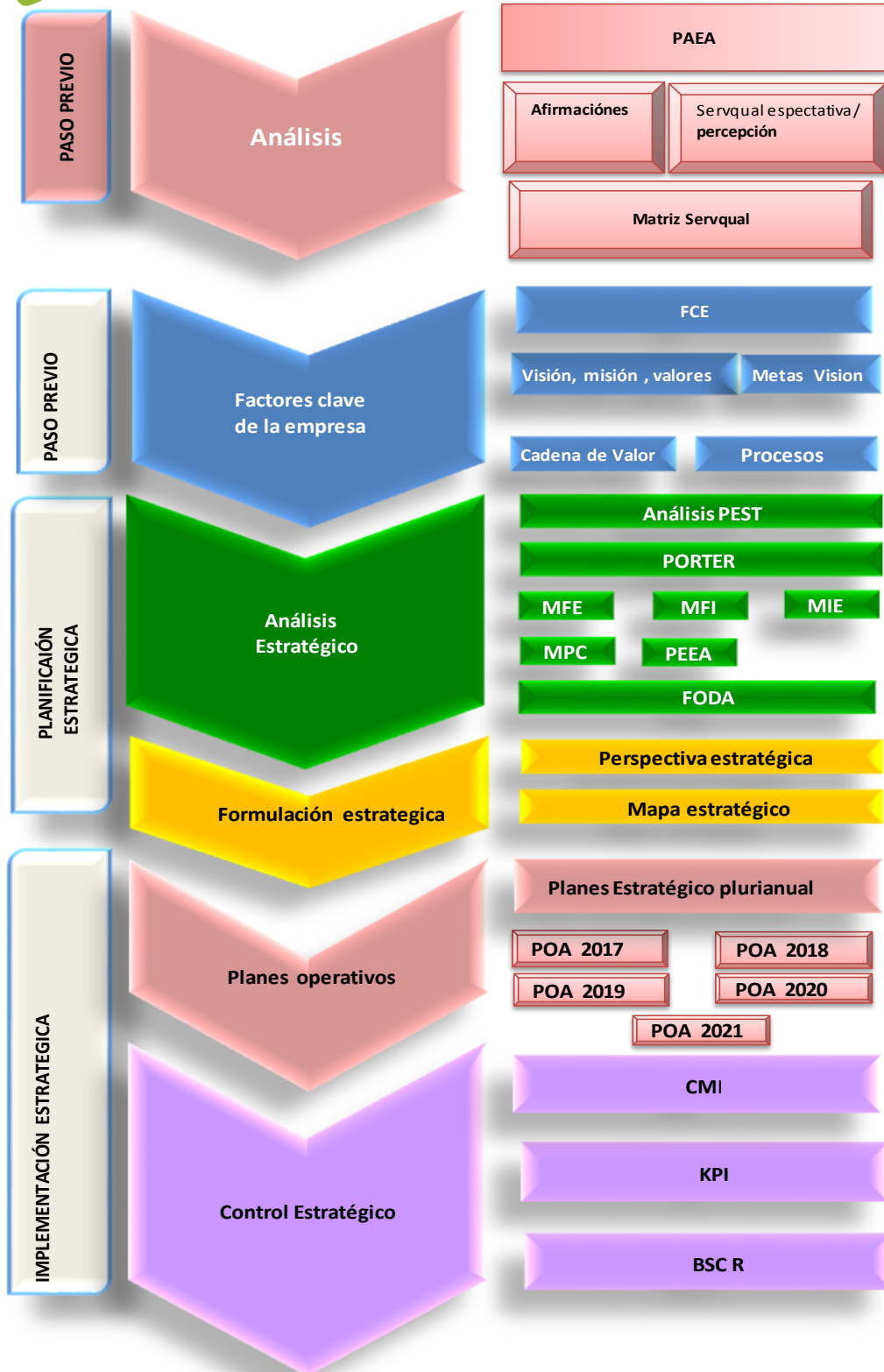
Profundizar y desarrollar el análisis estratégico hasta el desarrollo del mapa estratégico conforme a las perspectivas del BSC



Con la formulación de la estrategia se sugiere establecer la planificación Plurianual y los planes operativos con indicadores que permita el control estratégico, llegando al cuadro del mando integral.



Sistema Estratégico BSC COMEX



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso. (2010). dialnet. Recuperado el 26 de 06 de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3351439>
- Asamblea Constituyente. (2008). Asamblea Nacional. Recuperado el 29 de 09 de 2015, de Asamblea Nacional: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Constituyente. (2010). LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Obtenido de LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.: <http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>
- Asamblea Nacional Constituyente. (10 de 03 de 2010). Código Orgánico de la producción comercio e Inversiones. Código Orgánico de la producción comercio e Inversiones. Quito, Pichincha, Ecuador: registro oficial 14.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Banco Central. Recuperado el 02 de 07 de 2016, de Banco Central: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201512.pdf>
- Bernal. (09 de 03 de 2012). nikolayaguirre.files. Recuperado el 06 de 07 de 2016, de nikolayaguirre.files: <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion>
- Carreto. (s.f.). Planeación estratégica. Recuperado el 06 de 26 de 2016, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-criticos-de-xito.html>
- Casares, G. J. (Abril de 2005). Google Academico Auditoria Publica, 35. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Google Academico Auditoria Publica: http://www.auditoriapublica.com/hemeroteca/200504_35_55.pdf
- CEAACES. (2014). CEAACES. Recuperado el 06 de 01 de 2016, de CEAACES: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/REGLAMENTO-PARA-LOS-PROCESOS-DE-AUTOEVALUACION-DE-LAS-INSTITUCIONES-CARRERAS-Y-PROGRAMAS-DEL-SISTEMA-DE-EDUCACION-SUPERIOR.pdf>
- CEAACES. (MARZO de 2015). CEAACES. Recuperado el 29 de SEPTIEMBRE de 2015, de CEAACES: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/MODELO-GENERICO-DE->

EVALUACION-DEL-ENTORNO-DE-APRENDIZAJE-CARRERAS-2-0-Marzo-2015-FINAL-pdf.pdf

CEPAM y FAD. (2012). El MERCADO LABORAL DE LOS Y LAS JÓVENES DE ESMERALDAS. ACADEMICO, QUITO.

Decisión. (s.f.). Decisión empresarial. Recuperado el 02 de 07 de 2016, de Decisión empresarial: <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>

Espinoza, R. (25 de Junio de 2013). Roberto Espinoza blog de marketing y ventas. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de Roberto Espinoza blog de marketing y ventas: <http://robertoespinoza.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>

Flores. (2014). QCONSULTORES. Recuperado el 06 de 10 de 2016, de QCONSULTORES.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas. (2015). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012 - 2022. Obtenido de Alcaldía de Esmeraldas: <http://www.gadm esmeraldas.gob.ec/alcaldia/images/stories/2013/descargas/PDyOT%20FINAL.pdf>

Guitart, P. (2 de 10 de 2009). INGHENIA. Recuperado el 06 de 10 de 2016, de <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/02/como-definir-una-buena-vision/>

Herce, D. (23 de 12 de 2012). DHERCE. Recuperado el 03 de 07 de 2016, de DHERCE: <https://dherce.es/2012/12/23/lo-que-no-se-mide-no-se-mejora/>

Huert, D. L. (22 de Diciembre de 2009). GOOGLE ACADEMICO. Recuperado el 2015 de 10 de 06, de GOOGLE ACADEMICO: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a04.pdf>

Infoviews. (sf). Infoviews. Recuperado el 4 de Octubre de 2013, de Infoviews: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). La organización focalizada en la estrategia cómo implementar un Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral (Tercera ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- Kotter. (s.f.). iberoonline. Recuperado el 06 de 10 de 2016, de <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci01.html>
- Mejía. (Septiembre de 2015). VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN PROGRAMAS DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS. (e. C. Red de Revistas Científicas de América Latina, Ed.) Redalyc, XXV(2), 25. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559008.pdf>
- Mendoza. (s.f.). 5fuerzasdePorter. Recuperado el 02 de 07 de 2016, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Montoya, C. y. (Abril de 2005). Google academico. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Google academico: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6931/4103>
- Negocios. (7 de 02 de 2016). Crece Negocios. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/lacadena-de-valor-de-porter/>
- Pavisich, L. (sf). GERENCIE. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de GERENCIE: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- Perez, C. (sf). Escolme. Recuperado el 29 de 09 de 2015, de Escolme: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf
- Prieto, J. (2013). Gestión estratégica organizacional . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- PUCESE. (26 de Febrero de 2015). Reglamentos PUCESE. Obtenido de Reglamentos PUCESE.
- PUCESE. (Nd). PUCESE. Recuperado el 16 de 01 de 2014, de PUCESE: <http://www.pucese.edu.ec/index.php/features/informacion-financiera/47-indicadores-financieros>
- PUCESE, C. (s.f.). BLOG DE LA ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR. Recuperado el 01 de 07 de 2016, de BLOG DE LA ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR: <http://ecomext.blogspot.com/p/la-escuela.html>
- QConsultores. (2013). Lineamiento Organizacional. Lineamiento Organizacional. Quito, Pichincha: Ecuador.
- Ramirez. (02 de 07 de 2016). Academia. Recuperado el 02 de 07 de 2016, de Academia: http://www.academia.edu/9339568/Buen_vivir

- Reh, J. (sf). *management*. Recuperado el 23 de 01 de 2014, de management: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>
- Secretaría de Educación Superior, C. y. (2015). *Senescyt*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2015, de <http://app.senescyt.gob.ec/BuscadorOfertaAcademicaWeb/faces/index.xhtml>
- SENPLADES. (17 de Septiembre de 2015). *Agenda Zonal Zona 1-Norte*. Quito: Ediecuatorial.
- SENPLADES. (07 de 03 de 2016). *SENPLADES*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de SENPLADES: <https://ppikas.files.wordpress.com/2009/06/senplades-instruccionpoa.pdf>
- Sinnexus. (sf). *Sinnexus*. Recuperado el 28 de 09 de 2015, de Sinnexus: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx
- SRI. (nd). *SRI*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32@public>
- Tarantino, S. (sf). *Degerencia*. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de Degerencia: http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares_
- Vessuri. (19 de Febrero de 2008). *upcommons*. Recuperado el 30 de 01 de 2016, de upcommons: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7959/07%20\(119-131\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7959/07%20(119-131).pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vogel, M. (sf). *tablerodecomando*. Recuperado el 29 de 09 de 2015, de tablerodecomando: <http://www.tablerodecomando.com/libros-balanced-scorecard/>

ANEXOS

REFERENTES POLÍTICOS Y LÍDERES DE OPINIÓN																																									
SONDEO DE OPINIÓN																																									
<p>La Escuela de Comercio Exterior de la PUCESE, con el fin de mejorar la formación de sus estudiantes de pregrado y de postgrado, está realizando un sondeo de opinión sobre el perfil profesional y sus desafíos en el ámbito laboral actual. En este contexto su participación mediante sus opiniones serán claves para fortalecer el proceso de formación académica de los estudiantes.</p>																																									
F1. Nombre																																									
G1. Institución en la que trabaja																																									
G2. Teléfono																																									
G3. Cargo que ocupa																																									
P1. En su opinión, ¿Cuál es el perfil del Licenciado/a en Comercio Exterior que requiere el país para los próximos años?																																									
P2. ¿De acuerdo a la planificación estratégica de la organización en la que labora, en qué áreas considera se requerirán profesionales de Comercio Exterior?	<table border="1"> <tr> <td>Aduana</td> <td></td> <td>Puerto y aeropuerto</td> <td></td> <td>Importadores</td> <td></td> <td>Exportadores</td> <td></td> <td>Consolidadoras</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Logística</td> <td></td> <td>Agentes de Aduana</td> <td></td> <td>Asesoría Particular</td> <td></td> <td>Trasporte internacional</td> <td></td> <td>Otras</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicas</td> <td></td> <td>Publicas</td> <td></td> <td>Publicas</td> <td></td> <td>Exportadores</td> <td></td> <td>Consolidadoras</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gobiernos seccionales</td> <td></td> <td>Gobiernos Provinciales</td> <td></td> <td>Ministerios</td> <td></td> <td>Trasporte internacional</td> <td></td> <td>Otras</td> <td></td> </tr> </table>	Aduana		Puerto y aeropuerto		Importadores		Exportadores		Consolidadoras		Logística		Agentes de Aduana		Asesoría Particular		Trasporte internacional		Otras		Publicas		Publicas		Publicas		Exportadores		Consolidadoras		Gobiernos seccionales		Gobiernos Provinciales		Ministerios		Trasporte internacional		Otras	
Aduana		Puerto y aeropuerto		Importadores		Exportadores		Consolidadoras																																	
Logística		Agentes de Aduana		Asesoría Particular		Trasporte internacional		Otras																																	
Publicas		Publicas		Publicas		Exportadores		Consolidadoras																																	
Gobiernos seccionales		Gobiernos Provinciales		Ministerios		Trasporte internacional		Otras																																	
P4. Argumente su respuesta																																									
P5. ¿En qué áreas del Comercio Exterior los profesionales deberían especializarse con mayor énfasis?																																									
P6. En su opinión, ¿Se deben formar Licenciados en comercio Exterior con conocimientos generales o expertos en un área específica?																																									
P7. ¿Cuáles creería usted son los mayores desafíos del profesional de Comercio Exterior en el contexto de una sociedad globalizada y en función del desarrollo del país?																																									
P8. En su opinión, ¿Un profesional de Comercio Exterior, sigue siendo importante en sus diferentes perfiles para el incremento de las exportaciones?																																									
P9. ¿Cuáles considera son las tendencias actuales que se estarían generando dentro de la formación y ejercicio profesional de Comercio Exterior																																									
P10. En su criterio ¿En qué áreas de estudio de postgrados en Comercio exterior la universidad ecuatoriana deberían fortalecer sus ofertas?																																									
P11. Es necesaria la vinculación de un profesional de comercio exterior en las empresas que tengan que tengan actividades vinculadas con el comercio internacional o con perspectivas	si																																								
P11. En su criterio ¿Cuál es el rol de un profesional de comercio exterior en el cambio de la matriz productiva que busca el país y la provincia ?																																									
P12. Considera que la carrera de comercio exterior actua como eje transversal para el resto de profesionales y/o en el ambito profesional.																																									
SECCION DATOS DE CONTROL																																									
Fecha																																									
Hora																																									
Encuestador																																									
Supervisor																																									



LA SIGUIENTE ES UNA ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR MARIO ARMAS ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA PUCESE, COMO PARTE DE SU PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

Agradezco de antemano su colaboración.

Por favor, califique el servicio que recibe de la Escuela de Comercio Exterior
 No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted percibe al momento de hacer uso de los servicios que brinda la carrera de Comercio Exterior

Modelo de encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes metodología SERVQUAL

¿En una escala del 1 al 5, Siendo 1 Pésimo, 2 Malo, 3 Aceptable, 4 Bueno y 5 Excelente, ¿Cómo califica la atención que recibe de la escuela de Comercio Exterior?		1	2	3	4	5	6	7
	DETALLE							
	CONFIABILIDAD							
1	En la escuela existe una combina adecuada entre contenidos teóricos y prácticos							
2	Las evaluaciones son adecuadas para conocer lo que han aprendido los estudiantes							
3	La escuela cumple con las expectativas que tenía usted al iniciar la carrera							
4	El cuerpo docente de la escuela es el adecuado para desarrollar las acciones pedagógicas							
5	Los contenidos enseñados en la escuela están de acuerdo al perfil profesional							
6	El Currículo (contenidos, actividades, prácticas) es el adecuado para la carrera							
	RESPONSABILIDAD							
7	Los profesores de la escuela fomentan la participación de los estudiantes en clase							
8	El número de estudiantes por clase es el adecuado para el proceso de enseñanza y aprendizaje							
9	Existe agilidad en los procesos administrativos(matriculación, trámites varios)							
10	En la carrera se debe estimula el desarrollo de las capacidades de los estudiantes							
11	Los profesores están disponibles para orientar al estudiante cuando sea necesario							
	SEGURIDAD							
12	El material entregado por lo docentes es útil para los estudiantes							
13	Los profesores de la escuela tienen un nivel suficiente de conocimientos teóricos							
14	Los profesores de la escuela tienen un nivel suficiente de conocimientos prácticos							
15	Los profesores de la escuela tienen conocimientos actualizados							
16	Los profesores de la escuela usan metodología adecuada para transmitir sus conocimientos							
17	Los profesores de la escuela orientan el trabajo autónomo (tareas) de manera adecuada							
18	Los profesores de la escuela evalúan los conocimientos de manera adecuada							
	EMPATÍA							
19	Los profesores de la escuela se preocupan de la condiciones académicas de los estudiantes							
20	Los profesores de la escuela motivan el aprendizaje de los contenidos de la materia							
21	Existir una comunicación fluida entre profesores y estudiantes de la escuela							
22	Los horarios de clase de la escuela están adecuados a las necesidades de los estudiantes							
23	El trato recibido de los profesores de la escuela es el adecuado							
24	Los procesos, canales de comunicación, y el intercambio de información entre el públicos de la comunidad educativa en la escuela es el adecuado							
25	Los espacios existentes en la escuela para expresar opiniones son adecuados							
26	El tratamiento de quejas y/o sugerencias sobre diferentes aspectos sobre los servicios brindados en la carrera es el adecuado							
27	El trato recibido por todo el personal implicado en la carrera de comercio exterior es el adecuado							
	ELEMENTOS TANGIBLES							
28	Las condiciones de las aulas en las que se imparte clase son las adecuadas							
29	El equipamiento (laboratorios, salas de informática, etc.) es el adecuado							
30	La bibliografía disponible es suficiente en libros físicos y digitales							
31	Las instalaciones físicas son adecuadas para el desarrollo del aprendizaje							
32	La limpieza y mantenimiento de las aulas es buena en la escuela							



LA SIGUIENTE ES UNA ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR MARIO ARMAS ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE SU PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

Agradezco de antemano su colaboración.

Por favor, indique las características que usted piensa que una carrera excelente debe tener respecto a los enunciados que se enlistan a continuación.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las características que debe tener una carrera de calidad.

Modelo de encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes metodología SERVQUAL								
Si usted siente que la característica no es totalmente esencial encierre el número 1, si cree que la característica es absolutamente esencial para una universidad excelente encierre el número 7, si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.								
	DETALLE	1	2	3	4	5	6	7
	CONFIABILIDAD							
1	Combinación adecuada entre contenidos teóricos y prácticos							
2	Las evaluaciones deben ser adecuadas para conocer lo que han aprendido los estudiantes							
3	La carrera debe cumplir las expectativas que tenía al iniciar la carrera los estudiantes							
4	El cuerpo docente debe ser el adecuado para desarrollar las acciones pedagógicas							
5	Los contenidos enseñados deben estar de acuerdo al perfil profesional							
6	El Currículo (contenidos, actividades, prácticas) debe ser el adecuado para la carrera							
	RESPONISABILIDAD							
7	Los profesores deben fomentar la participación de los estudiantes en clase							
8	El número de estudiantes por clase debe ser el adecuado para el proceso de enseñanza y aprendizaje							
9	Agilidad en los procesos administrativos(matriculación, trámites varios)							
10	En la carrera se debe estimular el desarrollo de las capacidades de los estudiantes							
11	Los profesores deben estar disponibles para orientar al estudiante cuando sea necesario							
	SEGURIDAD							
12	El material entregado por lo docentes debe ser útil para los estudiantes							
13	Los profesores deben tener un nivel suficiente de conocimientos teóricos							
14	Los profesores deben tener un nivel suficiente de conocimientos prácticos							
15	Los profesores deben tener un nivel actualizado en sus conocimientos							
16	Los profesores deben tener la metodología para transmitir sus conocimientos de manera adecuada							
17	Los profesores deben orientar el trabajo autónomo (tareas) de manera adecuada							
18	Los profesores deben evaluar los conocimientos de manera adecuada							
	EMPATÍA							
19	Los profesores deben ocuparse de la condiciones académicas de los estudiantes							
20	Los profesores deben motivar el aprendizaje de los contenidos de la materia							
21	Debe existir una comunicación fluida entre profesores y estudiantes							
22	Los horarios de clase deben ser adecuados a las necesidades de los estudiantes							
23	El trato recibido de los profesores debe ser el adecuado							
24	Los procesos, canales de comunicación, y el intercambio de información entre el públicos de la comunidad educativa debe ser adecuado							
25	Deben existir espacios para expresar opiniones							
26	Debe existir tratamiento de quejas y/o sugerencias de la carrera							
27	El trato recibido por todo el personal implicado en la carrera debe ser correcto							
	ELEMENTOS TANGIBLES							
28	Las condiciones de las aulas deben ser las adecuadas							
29	El equipamiento (laboratorios, salas de informática, etc.) debe ser el adecuado para el aprendizaje							
30	La bibliografía disponible debe ser suficiente en libros físicos y digitales							
31	Las instalaciones físicas deben ser adecuadas para el desarrollo del aprendizaje							
32	Se debe garantizar el mantenimiento y limpieza de las aulas							

Las Universidades que pertenecen a la SUB-RED DE COMERCIO EXTERIOR ECUATORIANA (SURCE), se encuentran actualizando el currículum de la carrera de Comercio Exterior como parte de su política de mejoramiento de la calidad con fines de acreditación. Sus opiniones son muy importantes para valorar y analizar el desarrollo de la Carrera. Al agradecer su colaboración nos permitimos indicarle que, la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma de estadísticos globales.

DATOS GENERALES

INFORMACIÓN GENERAL DEL LUGAR DE LA ENCUESTA:

1. Ciudad 2. Cantón 3. Provincia 4. Parroquia

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO:

Género: Masculino () Femenino () Título de grado: Si () No ()

Denominación del título de pregrado:

Tipo de operador (OCE'S) de la empresa en la que desempeña	Nombre de la empresa	Tipo de empresa	
		Pública	Privada
() Agente afianzado de aduana			
() Línea naviera o transportista			
() Línea aérea o transportista			
() Transportista Terrestre			
() Deposito Temporal Aduanero			
() Agente de carga internacional			
() Importador			
() Exportador			
() Institución de regulación, control o apoyo			

Cargo ocupado: Asesor/Consultor () Director/Ejecutivo () Mandos medios/Jefaturas () Operativo ()

A continuación hay una lista de afirmaciones necesarias para potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva, mismas que, manifiestan el buen desempeño de los futuros profesionales de comercio exterior. Marque con una x el grado de aceptación a las siguientes afirmaciones considerando que: (5) totalmente de acuerdo; (4) de acuerdo; (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (2) en desacuerdo; (1) totalmente en desacuerdo.

TENDENCIAS DE MERCADO OCUPACIONAL

Los futuros profesional de comercio exterior serán necesarios para:

T1	Consolidar los mercados externos existentes.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
T2	Fomentar la integración de áreas productivas y mercados.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
T3	Fomentar la integración comercial a nivel internacional	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
T4	Diversificar mercados de destino para sectores estratégicos que diversifiquen su producción e incorporen valor agregado,	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
T5	Impulsar las exportaciones de productos industrializados que posibiliten la sostenibilidad de la economía ecuatoriana	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
T6	Impulsar la participación de pequeños productos tanto de las MIPYMES, así como del sector de la Economía Popular y Solidaria en las exportaciones a través de la asociatividad.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

*Base T1-T6: / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

A continuación hay una lista de competencias profesionales que manifiestan el buen desempeño de los profesionales de comercio exterior. Marque con una x el grado de aceptación a las siguientes afirmaciones considerando que: (5) totalmente de acuerdo; (4) de acuerdo; (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (2) en desacuerdo; (1) totalmente en desacuerdo.

COMPETENCIAS PROFESIONALES (ESPECÍFICAS)

C1	Capacidad para analizar los mercados internacionales, detectar oportunidades de negocios (nuevos, expansión y consolidación)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C2	Capacidad para tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos empresariales.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C3	Capacidad para ejercer el liderazgo en el logro y consecución de metas empresariales.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C4	Capacidad para identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C5	Capacidad para evaluar los beneficios y compromisos establecidos en los acuerdos comerciales internacionales suscritos por Ecuador.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C6	Capacidad para elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C7	Capacidad para gestionar el área de negocios internacionales de la empresa.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C8	Capacidad para detectar oportunidades, emprender nuevos negocios y desarrollar nuevos productos	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C9	Capacidad para administrar proyectos de fomento al comercio para incrementar la competitividad de la empresa.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C10	Capacidad para administrar un sistema logístico integral en el intercambio comercial de mercancías	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C11	Capacidad para interpretar la información comercial en la toma de decisiones.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C12	Capacidad para gestionar los procesos y operaciones de comercio exterior en cumplimiento de la normativa aduanera.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C13	Capacidad para desarrollar planeamientos estratégicos, tácticos y operativos para fomentar la cultura tributaria aduanera.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C14	Capacidad para Integrar y relacionar la importancia de rescatar los saberes ancestrales, para la revalorización de las culturas originarias que le permitan convertirse en agentes dinamizadores de estos saberes y que aporten al desarrollo socio-económico territorial.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
C15	Capacidad para comprender y valorar el fenómeno de la interculturalidad, la inclusión y la equidad de género para establecer relaciones humanas de respeto y tolerancia en el marco del buen vivir, que le permitan un desarrollo integral contribuyendo al fortalecimiento de la equidad social.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

*Base C1-C15: Proyecto Tuning

PROSPECTIVA DE DESARROLLO

A continuación se detalla una lista de requerimientos del ejercicio de la profesión que desempeña un licenciado en comercio exterior y le permiten ser capaz de analizar, planificar, gestionar y evaluar modelos y estrategias de intervención en los campos profesionales. Marque con una x el grado de aceptación a las siguientes funciones profesionales, considerando que: (5) totalmente de acuerdo; (4) de acuerdo; (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (2) en desacuerdo; (1) totalmente en desacuerdo.

R1. Desarrollar planes de negocios

F1	Analiza los mercados internacionales para detectar oportunidades de negocios (nuevos, expansión y consolidación)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F2	Identifica competencias clave de la empresa frente a la oportunidad detectada	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F3	Analiza la viabilidad técnica del proyecto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F4	Analiza la viabilidad económica del proyecto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F5	Analiza la viabilidad legal - ambiental del proyecto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F6	Identifica los mercados potenciales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F7	Identifica las necesidades del mercado meta	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F8	Analiza el macro entorno para detectar las principales oportunidades y amenazas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F9	Analiza la competencia del producto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F10	Realiza las adecuaciones pertinentes del producto respecto al mercado meta	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F11	Desarrolla la mezcla del marketing internacional	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F12	Diseña la estrategia de comercialización	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F13	Identifica los flujos de efectivo del proyecto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F14	Analiza el punto de equilibrio	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F15	Identifica la rentabilidad del proyecto con base en indicadores financieros.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F16	Selecciona la opción de financiamiento más adecuada al proyecto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

R2. Gestión del Área de negocios internacionales

F17	Evalúa la política comercial y económica de los mercados internacionales.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F18	Evalúa el entorno político y normativa jurídica de los mercados internacionales.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F19	Identifica la necesidad de cumplir con estándares nacionales e internacionales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F20	Propone estrategias para incrementar la competitividad de la empresa a partir de la detección de oportunidades y amenazas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F21	Identifica necesidades en la estructura organizacional de la empresa para la inserción estratégica en los mercados internacionales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F22	Evalúa las operaciones comerciales internacionales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F23	Sistematiza periódicamente la información estadística y documental de la empresa	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F24	Gestiona la cadena de suministro	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F25	Toma decisiones proactivas para ser competitivos en los mercados internacionales	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F26	Define el objetivo de la negociación	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F27	Determina los límites de la negociación	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F28	Aplica las técnicas de negociación de acuerdo con el mercado, producto y equipo negociador	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F29	Define las condiciones específicas del contrato internacional	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F30	Evalúa el cumplimiento del contrato internacional	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

R3. Gestión de procesos de comercio exterior y aduanas

F31	Identifica los diferentes programas de fomento al Comercio Exterior de acuerdo con las características de la empresa	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F32	Gestiona el Programa de Fomento adecuado para la empresa ante los organismos públicos y privados correspondientes	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F33	Gestiona los registros y autorizaciones pertinentes a las operaciones de Comercio Exterior	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F34	Analiza el marco jurídico para cumplir con los requisitos y exigencias de la normativa nacional e internacional.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F35	Analiza las barreras arancelarias, no arancelarias y el régimen tributario aduanero pertinente al mercado y al producto.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F36	Evalúa el cumplimiento de los documentos de exportación e importación.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F37	Analiza los diferentes servicios de transportación y sus operaciones requeridas en el ámbito nacional e internacional	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F38	Identifica las aduanas para el ingreso y salida de mercancías.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F39	Identifica los tipos de seguros de acuerdo con las características del transporte y del producto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F40	Diseña la ruta que debe seguir el producto para llegar a su destino	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F41	Selecciona los proveedores logísticos, agentes de aduana y otros OCE'S en la operación de comercio exterior	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F42	Documenta el embarque aplicando la normativa internacional y contractual	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F43	Implementa estrategias multimodales y de consolidación de carga enfocadas a la reducción de costos	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
F44	Monitorea los procesos de logística internacional	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

*Base F1-F44: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval)

DATOS DE CONTROL

Firma encuestado/Sello de la institución

FECHA: DD M AA

Firma supervisor

FECHA: DD M AA

Digitador

FECHA: DD M AA