



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA  
(UESMA) DE LA CIUDAD DE MACHALA PARA EL PERIODO 2018 –  
2022

MONTESINOS ZAMORA GABRIELA ELIZABETH  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA  
MARÍA (UESMA) DE LA CIUDAD DE MACHALA PARA EL  
PERIODO 2018 - 2022

MONTESINOS ZAMORA GABRIELA ELIZABETH  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

EXAMEN COMPLEXIVO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA (UESMA) DE  
LA CIUDAD DE MACHALA PARA EL PERIODO 2018 - 2022

MONTESINOS ZAMORA GABRIELA ELIZABETH  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

VEGA JARAMILLO FLOR YELENA

MACHALA, 12 DE ENERO DE 2018

MACHALA  
12 de enero de 2018

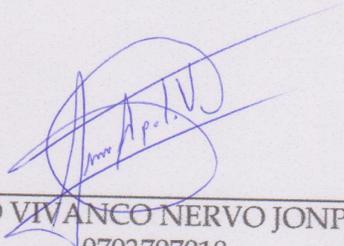
**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Plan Estratégico de la Unidad Educativa Santa María (UESMA) de la ciudad de Machala para el periodo 2018 - 2022, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

VEGA JARAMILLO FLOR YELENA  
0703363614  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

APOLO VIVANCO NERVO JONPIERE  
0703707018  
ESPECIALISTA 2



---

VITERI ESCOBAR CARLOS JOEL  
0913560124  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 09 de enero de 2018 - 13:09

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PROYECTO-DE-TITULACIÓN-urkund.docx (D33818808)  
**Submitted:** 12/15/2017 7:39:00 AM  
**Submitted By:** gabymontesinos1@hotmail.com  
**Significance:** 3 %

Sources included in the report:

<http://www.uesma.edu.ec/docs/codigo-convivencia-2016-2018.pdf>

Instances where selected sources appear:

1

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, MONTESINOS ZAMORA GABRIELA ELIZABETH, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Plan Estratégico de la Unidad Educativa Santa María (UESMA) de la ciudad de Machala para el periodo 2018 – 2022, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

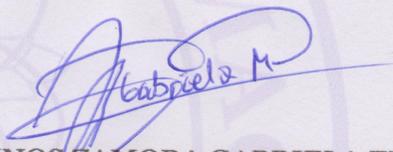
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 12 de enero de 2018



MONTESINOS ZAMORA GABRIELA ELIZABETH  
0704066521

UNIVERSITAS  
MAGISTRORUM  
ET SCHOLARUM

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar el Plan Estratégico de la Unidad Educativa Santa María (UESMA) de la ciudad de Machala para el periodo 2018–2022; en el sentido, que es importante que las instituciones se desarrollen de manera eficiente y organizada, implementando estrategias que les permita mantenerse de manera sostenible en el campo empresarial; y así mismo, poder hacer frente a los competidores.

La metodología utilizada para la realización del mismo, fue mediante la investigación cualitativa, la misma que permitió la obtención de información en la institución objeto de estudio, como de igual manera, indagar a través de fuentes académicas que sustente el presente trabajo.

Mediante la información obtenida se pudo conocer la problemática del objeto de estudio, y con ello tener un acercamiento a la realidad en la que hoy en día tienen que enfrentar las empresas con el afán de ser cada vez más competitivas, como así mismo para poder sobresalir en cierto campo empresarial en el que se desenvuelven.

Una vez analizado el enfoque del tema, se determinó que la Unidad Educativa Santa María (UESMA), es una de las instituciones que persigue la excelencia, basada en estándares de calidad, y para ello ha implementado el sistema de calidad Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), con el afán no sólo de cumplir, sino de exceder en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

**Palabras claves:** Plan Estratégico, estrategias, competitivas, empresas.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to design the Strategic Plan of the Santa María Educational Unit (UESMA) of the city of Machala for the period 2018 - 2022; in the sense that it is important that institutions develop in an efficient and organized manner, implementing strategies that allow them to sustain themselves sustainably in the business field; and likewise, be able to face the competitors.

The methodology used for the realization of the same, was through qualitative research, the same that allowed the obtaining of information in the institution object of study, as in the same way, to investigate through academic sources that sustain the present work.

Through the information obtained it was possible to know the problematic of the object of study, and with it have an approach to the reality in which nowadays they have to face the companies with the desire to be increasingly competitive, as well as to be able to excel in a certain business field in which they operate.

Once the focus of the topic was analyzed, it was determined that the Santa María Educational Unit (UESMA), is one of the institutions that pursues excellence, based on quality standards, and for this has implemented the quality system European Foundation for Management of Quality (EFQM), with the desire not only to comply, but to exceed the fulfillment of the needs and expectations of the stakeholders.

**Keywords:** Strategic Plan, strategies, competitive, companies.

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
2.	METODOLOGÍA.....	7
3.	DESARROLLO.....	7
3.1.	Planeación Estratégica.....	7
3.2.	Análisis DAFO.....	8
3.3.	Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	10
3.4.	estrategia.....	11
3.5.	Las Fuerzas Competitivas de Porter.....	11
3.6.	Tipos de estrategias.....	12
3.6.1.	Liderazgo de Costos.....	12
3.6.2.	Diferenciación.....	12
3.6.3.	Enfoque de diferenciación. ....	12
3.7.	Otros factores considerados en la definición de estrategias.....	13
3.8.	Plan estratégico “Unidad Educativa Santa María (UESMA)” .....	14
3.8.1.	Antecedentes UESMA. ....	14
3.8.2.	Prólogo.....	15
3.8.3.	Identidad institucional .....	15
3.8.4.	Valores institucionales. ....	16
3.8.5.	Slogan.....	16
3.8.6.	Análisis FODA.....	16
3.8.7.	Cuadro de Mando Integral .....	18
4.	CONCLUSIONES.. ..	21
	BIBLIOGRAFÍA.....	22

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Lineamientos para la elaboración de un plan estratégico. ....	8
Tabla 2: Estructura del Análisis FODA.....	9
Tabla 3: Análisis FODA.....	17
Tabla 4: Cuadro de Mando Integral.....	18

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mix de marketing en el sector de servicios.....	13
---	----

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la entrada de nuevos competidores en los diversos campos de la industria hace que las empresas se vean en la necesidad de ser cada vez más competitivas, en el sentido que al tomar ventajas sobre las otras organizaciones podrán mantenerse en el mercado de manera sostenible.

Por ello es de importancia para los directivos de la organización, la implementación de un plan estratégico que encamine a la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas, estableciendo estrategias que permitan utilizar todos los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, que por lo consiguiente sólo así se alcanzará el éxito de la misma. De tal manera que el interés por diseñar el plan estratégico de la Unidad Educativa Santa María (UESMA), radica en que permitirá conocer cómo se desenvuelve la institución objeto de estudio en el ámbito competitivo que en la actualidad está inmersa.

Para el desarrollo del presente trabajo, el cual tiene como objetivo diseñar el Plan Estratégico de la Unidad Educativa Santa María (UESMA), se abordará el proceso metodológico aplicado para la obtención de información, una breve revisión bibliográfica a través de fuentes académicas del tema de interés, posteriormente se plantea el Plan Estratégico de la UESMA, y finalmente se establecerán las conclusiones una vez realizado el presente estudio.

Así mismo, se conseguirá tener un acercamiento hacia la realidad a la que las organizaciones de hoy en día tienen que encarar con la finalidad de ser cada vez más competitivas, implementando estrategias que les permita alcanzar el horizonte perseguido por la institución.

## **2. METODOLOGÍA**

La metodología aplicada es la cualitativa, la misma que permitió obtener información en la institución objeto de estudio; como así mismo, la revisión bibliográfica en fuentes académicas en procura de abordar el tema de estudio. El método cualitativo es utilizado en cuanto que permite explicar la investigación obtenida inclusive en investigaciones cuantitativas, como así mismo mediante la investigación cualitativa es factible realizar una investigación exploratoria la cual permite rebuscar información que sustente el trabajo investigativo (Binda and Balbastre-Benavent 2013, 181–82).

## **3. DESARROLLO**

### **3.1. Planeación Estratégica**

La planeación estratégica permite a los directivos de la organización procesar y analizar la información tanto interna como externa de la empresa, de tal manera que les faculta conocer la situación actual de la misma, para tomar las debidas decisiones y encaminarla hacia el futuro. Esta planeación direcciona a la empresa a través de las estrategias propuestas por la alta dirección (Nikulín and Becker 2015, 128).

El proceso de planeación estratégica conlleva al análisis estratégico, el mismo que facilita conocer la posición estratégica de la empresa tanto en la parte interna como externa. El análisis estratégico busca determinar las oportunidades y amenazas de la parte externa de la organización, así como las fortalezas y debilidades de la parte interna de la misma; de tal manera que el objetivo que persigue el análisis estratégico es poder determinar los aspectos claves para el bienestar presente y futuro de la empresa (Nikulín and Becker 2015, 128).

Los procesos estratégicos tienen su inicio en el planteamiento de las metas de la organización, incluyendo estrategias y políticas para alcanzar dichas metas, La planeación estratégica es un proceso organizado y sistemático que recopila toda la información de la organización para así tener una visión de hacia dónde dirigirla, y encaminarla en procura de alcanzar las metas deseadas (Torres Lima, Villafán Aguilar, and Álvarez Medina 2008, 3).

Para la elaboración de un plan estratégico se deben considerar los siguientes lineamientos, tal como se detalla en la Tabla 1.

**Tabla 1: Lineamientos para la elaboración de un plan estratégico**

<b>Niveles de Planeación</b>	<b>Fases de Planeación</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Resultado</b>
Formulación	Declaración de misión y visión	Diagrama de ABELL	Declaración de misión y visión
	Análisis externo	5 Fuerzas de PORTER PESTA	Identificación de oportunidades y amenazas
	Análisis interno	Cadena de valor de PORTER; modelo de 7S; ratios financieros; análisis VRIO	Identificación de debilidades y fortalezas
	Formulación de lineamientos	Matriz FODA Matriz PEEA Matriz BCG	Determinación de estrategias
Implementación	Formulación de objetivos y programas	Cuadro de mando integral	Determinación de objetivos
Evaluación	Control y medición de resultados	Indicadores de desempeño	Monitoreo y evaluación de impacto

**Fuente:** Artículo “Una Metodología Sistémica y Creativa para la Gestión Estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile”. (Nikulín and Becker 2015, 129)

**Elaborado:** Autor

### 3.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una técnica diseñada por Kenneth Andrews y Roland Christensen, la misma que permite conocer en qué situación se encuentra en la actualidad una determinada empresa o producto, sus siglas provienen de los cuatro factores que se

analizan mediante esta técnica, como son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En inglés es conocida como SWOT (strengths, weaknesses, opportunities y threats)(Sisamón Gil 2012, 471).

Esta herramienta tiene su origen en las estructuras americanas y del ámbito empresarial, que con el afán de ser cada vez más competitivas buscan los medios y herramientas necesarias que les facilite hacer análisis de la organización tanto de manera interna como externa (García Sánchez et al. 2011, 23). El análisis DAFO también se lo conoce como DOFA o FODA, esta herramienta es muy utilizada en la planeación estratégica que muestra en qué posición se encuentra la empresa a través del análisis interno y externo de la organización ayudando a la toma de decisiones de los altos directivos de la misma (Nikulin and Becker 2015, 129).

Para la construcción del FODA se debe identificar los aspectos internos que representan las fortalezas y debilidades de la empresa, y los externos que son las oportunidades y amenazas. Por lo consiguiente, se crean estrategias que permitan aprovechar las fortalezas para corregir las debilidades de la organización, así mismo hacer uso de las oportunidades para contrarrestar las amenazas (Nikulin and Becker 2015, 129).

Las consideraciones del análisis FODA se deben realizar mediante el esquema tal como se indica en la Tabla 2.

**Tabla 2: Estructura del Análisis FODA**

<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Aspecto negativo de una situación interna y actual	Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura
<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
Aspecto positivo de una situación interna y actual	Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

**Fuente:** artículo “Un análisis DAFO sobre expresión corporal desde la perspectiva de la Educación Física actual”. (García Sánchez et al. 2011, 24)

**Elaborado:** Autor

### 3.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral de acuerdo con Argüello Solano and Quesada López (2015, 81) fue desarrollado por Kaplan y Norton en 1992 quienes realizaron el primer Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, esta herramienta logra medir el desempeño en las organizaciones, de tal manera que permite incorporar los objetivos estratégicos y verificar si la empresa y los empleados están alcanzando los indicadores establecidos, a través de las estrategias propuestas. El objetivo del CMI es garantizar que en la organización se examinen todos los factores que la llevarían al logro de sus metas desde cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la de procesos internos, la de clientes y la de aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera se debe describir los ingresos, la productividad de la organización, así como el retorno de capital empleado y el flujo de caja, entre otros factores económicos de la empresa; mediante estos indicadores la empresa logra tener una visión de lo sucedido en la misma; sin embargo, para determinar lo que sucederá en el largo plazo es necesario de la consideración de las perspectivas en su conjunto (Argüello Solano and Quesada López 2015, 81).

Mediante la perspectiva de clientes se analiza el desempeño de la empresa para determinar el precio, el producto y la calidad del mismo, que permita diferenciarse de las demás organizaciones, y la vez la retención de los clientes y a la obtención de nuevos (Argüello Solano and Quesada López 2015, 81).

A través de la perspectiva de procesos internos, la empresa plantea las acciones para el cumplimiento de la perspectiva de clientes y financiera; es mediante esta perspectiva donde la empresa debe identificar los procesos a seguir para éxito de la misma (Argüello Solano and Quesada López 2015, 81).

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considera las tres perspectivas anteriormente mencionadas, en el sentido que mediante esta se lograrán los objetivos de la empresa propuestos en estas tres perspectivas, en cuanto a que sólo con las capacidades de las personas se podrá lograr el crecimiento de la empresa (Argüello Solano and Quesada López 2015, 81).

### **3.4. Estrategia**

La estrategia es un plan que está compuesto por las metas y políticas de la empresa, de tal manera que direcciona a la organización hacia dónde quiere llegar. Una estrategia debidamente diseñada encamina a la empresa al logro de sus objetivos, considerando los atributos y las deficiencias internas de una manera factible (Alvarado Martínez et al. 2013, 384).

Para alcanzar los objetivos, las estrategias no siempre persiguen un patrón secuencial; sin embargo, se considera que una serie de factores como el liderazgo, la experiencia, ser creativo, son aspectos importantes para la obtención de beneficios empresariales (Cardona 2013, 116).

Según la investigación de Quero (2008, 42) basándose en las consideración de *Porter*, define a la estrategia como la integración de actividades para lograr establecer ventajas competitivas sostenibles para enfrentar la competencia, en el sentido que una ventaja competitiva permitirá hacer frente a los competidores actuales y futuros.

### **3.5. Las Fuerzas Competitivas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una de las más importantes contribuciones creadas dentro del entorno de la estructura industrial, este podría ser el primer modelo en abarcar los factores determinantes con respecto al entorno de la empresa, el mismo que es importante analizar para una adecuada planificación de las estrategias y toma de decisiones y con ello el buen desempeño de la organización. Para Porter en el sector industrial las empresas son muy competitivas debido a que cada una ofrece productos sustitutos, lo que las obliga a desarrollar estrategias que les permita competir en los de manera sostenible (Pulgarín Molina and Rivera R. 2012, 95).

En cada sector industrial existe un conglomerado de fuerzas que define el grado de competitividad de cada sector. Pulgarín Molina and Rivera R. (2012, 95–96), basándose en los estudios de Porter, han clasificado las fuerzas de la competitividad en las cinco siguientes:

- 1) Poder de negociación de los proveedores
- 2) Poder de negociación de los clientes
- 3) Amenazas por nuevos entrantes
- 4) Amenazas por productos o servicios sustitutos

- 5) Proveedores puedan convertirse en competidores (integración hacia adelante), compradores realicen la misma acción (integración hacia adelante).

### **3.6. Tipos de estrategias**

Las empresas emplean estrategias dependiendo al campo de la industria en que se desenvuelven, considerando de tal manera una serie de factores tanto internos como externos de la empresa (Farías Nazel 2014, 9). Varios estudios han considerado como fuente principal la contribución de Porter en relación al planteamiento de las estrategias genéricas: liderazgo de costos, diferenciación, y enfoque de diferenciación (Hernández Girón and Domínguez Hernández 2003, 190).

#### **3.6.1. Liderazgo de Costos**

Este tipo de estrategia consiste en producir un producto a menor costo que el de la competencia, sin descuidar la calidad. Para que cierto sector de la industria sea líder en costos, es necesaria una constante verificación de sus procesos y un estricto control de precios en cuanto a la competencia, así como una gran eficiencia interna, de tal manera que se aproveche todos los recursos de la empresa (Castro Monge 2010, 258–59). Una empresa de cierto sector de la industria que logre producir a un costo de oportunidad menor que otra del mismo campo, tendrá ventajas competitivas que le permitirán ofrecer sus productos a un mejor precio (Gomez Parada and Gonzales Sarmiento 2012, 22).

#### **3.6.2. Diferenciación**

La estrategia de diferenciación implica ofrecer un producto o servicio exclusivo basado en un valor agregado que el consumidor lo distingue, y que a pesar de un precio adicional está dispuesto a pagarlo. Las empresas que logran diferenciar sus productos ante los de la competencia, obtienen ingresos suficientes que les permite solventar los costos adicionales que el producto requiere (Pulgarín Molina and Rivera R. 2012, 97–98).

#### **3.6.3. Enfoque de diferenciación**

Smith es quien propone en primera instancia el enfoque de diferenciación o también conocido como segmentación de mercado al realizar una clasificación de los consumidores por gustos y particularidades semejantes, esta clasificación permite a las

empresas ofrecer productos y servicios que satisfagan sus expectativas de una manera específica (Ciribeli and Miquelito 2015, 35–36).

La segmentación de mercado y el posicionamiento del producto son factores determinantes para la formulación adecuada de las estrategias, en este sentido las empresas enfocan todo su empeño en los consumidores meta. Así mismo es indispensable segmentar en cuanto a que los consumidores poseen diferentes gustos y preferencias (Ciribeli and Miquelito 2015, 36).

### 3.7. Otros factores considerados en la definición de estrategias

De acuerdo con Schmidt et al (2014, 44–45) las “P’s” del marketing mix tradicionales son cuatro, producto, precio, promoción, plaza, y a estas se le agregan *physical* (ambiente físico), proceso y personas, para complementar el estudio. Ver Figura 1.

**Figura 1:** Mix de marketing en el sector de servicios

Elementos del mix de servicios	Detalles
Producto (elementos)	Características de desempeño de servicio con potencial para crear valor para los clientes.
Plaza (lugar y hora)	Métodos y canales que serán utilizados, además de cuándo y dónde.
Promoción (promoción y educación)	Funciones esenciales: proveer informaciones necesarias al consumidor, antes, durante y después de la adquisición del servicio; convencer clientes-objetivo en relación con las ventajas.
Precio (dispendios del cliente)	Ítems relacionados con la adquisición del servicio: gastos de movilidad, tiempo invertido, esfuerzo físico y mental no previstos.
Ambiente físico ( <i>physical</i> )	Comprende la apariencia de los edificios, la educación y amabilidad del personal, el equipamiento utilizado, el material impreso, el mobiliario, el paisajismo, la señalización interna y externa y los vehículos.
Proceso	Método utilizado en el desempeño del servicio. Proceso malo, servicio peor: lentitud, burocracia, ineficiencia, baja productividad, fallas.
Personas	Empresas con éxito le proveen entrenamiento constante a sus empleados: la educación y la disponibilidad del personal son importantes.

**Fuente:** artículo “Estrategias de marketing en servicios educativos: Estudio de casos en la enseñanza de idiomas” (Schmidt et al. 2014, 44–45).

**Elaborado:** Autor

### **3.8. Plan Estratégico “Unidad Educativa Santa María (UESMA)”**

#### **3.8.1. Antecedentes UESMA**

La Unidad Educativa “Santa María” es una institución creada con el nombre oficial de “Centro Educativo Santa María”, el 18 de enero de 1993. El 24 de agosto de 1999, fue constituida como Unidad Educativa, esto es, que comprende los niveles: Inicial, Educación General Básica y Bachillerato. (UESMA 2017)

La propuesta educativa buscando enriquecer un saber hacer, un saber ser, un saber aprender, un saber convivir, un saber emprender y un saber trascender, introduciendo alternativas de cambio y mejora para el fortalecimiento de la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa se ha constituido en uno de los pilares fundamentales para desarrollar espacios de comunicación efectiva. (UESMA 2016)

El espíritu organizacional y un conjunto valores compartidos por los miembros de la UESMA ha permitido que a lo largo del tiempo se creen y desarrollen mejores espacios de comunicación logrando acuerdos y la concertación entre los miembros de la comunidad educativa en torno a la misión de la institución buscando el bien de cada miembro en el contexto del bien común de la institución en general. (UESMA 2016)

El concepto de calidad en educación, como meta de la institución educativa, asume un enfoque global basado en el compromiso por la excelencia y la mejora continua. Con esa gran meta en la mente la Unidad Educativa Santa María, el año 2013, dio su paso hacia la excelencia a través de la implementación del Modelo Europeo de Calidad Educativa EFQM. (UESMA 2017)

Luego de un trabajo en equipo, arduo y tesonero por parte de autoridades y docentes y habiendo cumplido con las exigencias del modelo, el Primero de Diciembre del 2013, la UESMA recibió la Primera Certificación EFQM, convirtiéndose en la institución educativa pionera de la Provincia de El Oro en recibir esta certificación internacional. (UESMA 2017)

En ese camino a la excelencia la institución inició un trabajo de mayores exigencias que permitió dar un gran paso y fue en el mes de enero del 2015 que la UESMA recibió la

Segunda Certificación EFQM que la acredita como una institución Comprometida con la Excelencia. (UESMA 2017)

Camino a la tercera certificación EFQM: “Reconocidos por la excelencia”; la institución educativa quiere ser reconocida por la Excelencia, y en ese anhelo ha entregado su mejor y mayor esfuerzo poniendo de manifiesto las mejores y mayores capacidades y posibilidades por brindar Excelencia Educativa a sus estudiantes, a sus padres y la comunidad Orense. (UESMA 2017)

### **3.8.2. Prólogo**

La sociedad en la que actualmente se encuentra inmerso cada individuo conlleva a las exigencias de formarse de manera constante y disciplinada con el fin de alcanzar sus objetivos y metas, con una educación de excelencia y calidad, es en este sentido la responsabilidad y compromiso para quienes están al frente del ámbito educacional.

La Unidad Educativa Santa María se ha caracterizado siempre por estar en la vanguardia de la educación que ofrece a sus estudiantes, pues no se limita simplemente a brindar conocimientos, sino a formar personas en el camino de la excelencia, siendo los valores la base de su propuesta. Las características de los servicios que ofrece demuestran la calidad y excelencia educativa. (UESMA 2017)

Un plan de desarrollo institucional es una proyección hacia el futuro, por lo que es fundamental contar con un modelo de gestión que permita llevar a cabo los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de la institución, de tal manera que se aprovechen todos los recursos y capacidades con los que cuenta la organización.

### **3.8.3. Identidad institucional**

#### **MISIÓN**

“Ser una institución educativa católica, que forma integralmente a sus estudiantes con valores cristianos, brindando una educación de calidad, en un entorno idóneo, para vivir una cultura de paz y construir una sociedad de excelencia”. (UESMA 2016)

#### **VISIÓN**

“Ser reconocida como una institución educativa de excelencia, con elevados estándares de formación humana en todas sus dimensiones, fundamentados en los valores del evangelio”. (UESMA 2016)

#### **3.8.4. Valores institucionales**

La Unidad Educativa Santa María desarrolla sus actividades en un ambiente dotado de los siguientes valores institucionales.(UESMA 2016)

##### **AMOR**

Expresado en las vivencias y actividades diarias, en el compartir y en las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, siguiendo las enseñanzas de nuestro buen Jesús.

##### **PERSEVERANCIA**

Promoviendo constancia, dedicación y firmeza para alcanzar los objetivos personales y comunes.

##### **RESPECTO**

Manifestado en la aceptación a los demás tal y como son, propiciando la inclusión y el buen trato.

##### **RESPONSABILIDAD**

Asumiendo y cumpliendo con los compromisos correspondientes, tomando decisiones conscientemente y aceptando las consecuencias de sus actos.

##### **OBEDIENCIA**

Vivido con humildad como un compromiso de amor, respeto y consideración hacia los demás y el secreto para descubrir la voluntad de Dios en nuestra vida.

##### **INTEGRIDAD**

Demostrando honestidad, verdad y dominio de sí en todas las acciones.

##### **SOLIDARIDAD**

Movidos por el amor, la compasión y el anhelo de ver bien a los demás contribuyendo a cubrir sus necesidades.

#### **3.8.5. Slogan**

“Educar con amor y firmeza”. (UESMA 2016)

#### **3.8.6. Análisis FODA**

El análisis del entorno de la UESMA tanto interno como externo ha sido desarrollado mediante el análisis FODA, tal como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 3: Análisis FODA**

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reconocimiento por la sociedad orense</li> <li>. Cumplimiento de la Misión y Visión de la Institución.</li> <li>. Gestión por procesos.</li> <li>. Reconocimiento Nivel Tres Estrellas de EFQM</li> <li>. Asesoría Pedagógica especializada</li> <li>Aplicación de las Tics.</li> <li>. Docentes especializados</li> <li>. Alto nivel académico de los estudiantes</li> <li>. Programa de inglés avanzado</li> <li>. Formación Integral de Calidad.</li> <li>. Renombre institucional en universidades por Bachilleres de excelencia.</li> <li>. Instalaciones cómodas y confortables.</li> <li>. Equipamiento de vanguardia.</li> <li>. Existe un Código de Convivencia para los miembros de la unidad educativa.</li> <li>. Convivencia cordial entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>. Formación Cristiana</li> <li>. Misas Semanales.</li> <li>. Preparación de los Sacramentos.</li> <li>. Retiro Espiritual de estudiantes.</li> <li>. Convivencias de estudiantes.</li> <li>. Campus wifi</li> <li>. Infraestructura de primer nivel.</li> <li>. Departamento médico</li> <li>. Departamento de Cultura Física</li> <li>. Departamento de Asesoría Estudiantil</li> <li>. Sala de atención a padres</li> <li>. Snack Bar y comedor</li> <li>. Modernos laboratorios (química, física, computación)</li> <li>. Cancha de fútbol con césped sintético</li> <li>. Única institución de la ciudad entre sus principales competidores que ofrece formación en valores cristianos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacitación pedagógica por instituciones nacionales e internacionales.</li> <li>. Intercambio de conocimientos en el campo educativo con instituciones nacionales e internacionales.</li> <li>. Convenios con organizaciones para la constante capacitación de sus docentes.</li> <li>. Plataforma virtual para una mejor comunicación con los estudiantes y representantes.</li> <li>. Convenio con instituciones que brindan apoyo a unidades educativas religiosas.</li> <li>. Participación de los estudiantes en concursos nacionales organizados por entidades de prestigio.</li> <li>. Buena apertura para financiamiento bancario.</li> <li>. Crédito empresarial por parte de proveedores.</li> <li>. Apoyo de entidades de control para el desarrollo de actividades planificadas.</li> <li>. Vinculación con instituciones benéficas (SOLCA, asilos, etc.) para ejecutar actividades de formación del estudiante.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Falta de Comunicación clara y oportuna</li> <li>. Falta de Publicidad y Marketing.</li> <li>. Carencia de estrategia para una eficaz recuperación de cartera</li> <li>. Consolidar trabajo en conjunto con padres de familia.</li> <li>. Poco espacio para área administrativa.</li> <li>. Falta de Biblioteca</li> <li>. Falta de programas para realizar mayor número de actividades sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Instituciones que ofertan cursos de Inglés.</li> <li>. Bachillerato Internacional.</li> <li>. Salida de docentes al magisterio fiscal.</li> <li>. Instituciones que ofrecen un servicio similar al que oferta la UESMA.</li> <li>. Difusión de anti-valores por parte de medios de comunicación.</li> <li>. Escasez de valores en la sociedad.</li> </ul>

Fuente: UESMA

Elaboración: Propia

### 3.8.7. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral de la UESMA ha sido elaborado mediante la consideración de la perspectiva financiera, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, equipamiento de vanguardia y reconocimiento institucional, ver Tabla 4.

**Tabla 4:** Cuadro de Mando Integral

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META PROPUESTA	ÁREA DE MEJORA	% AVANCE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>LE1</b> <b>Perspectiva Financiera:</b> Que las organizaciones dispongan de una adecuada gestión financiera es un factor fundamental, en cuanto a que permitirá el cumplimiento y desarrollo de los objetivos institucionales.	Impletar una adecuada gestión financiera	% de mejora en la gestión financiera	100%	Adecuada gestión de costos		Diseñar un modelo de gestión financiera acorde a las necesidades de la institución
	Diseñar un eficiente modelo de costos	% de mejora en modelo de costos	100%	Contar con un modelo de costos eficiente		Diseñar un modelo de costos acorde a las necesidades de la institución

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META PROPUESTA	ÁREA DE MEJORA	% AVANCE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>LE2</b> <b>Perspectiva del cliente:</b> Brindar una educación integral de calidad representa uno de los compromisos primordiales en la formación educativa, esto permitirá cumplir con la formación integral de los estudiantes.	Brindar una educación de excelencia, basada en altos estándares de calidad	Nivel de satisfacción de los estudiantes y padres de familia.	100%	Formar bachilleres de excelencia que puedan ingresar a las mejores universidades con base en valores		Capacitación constante del talento humano
	Formar a los estudiantes en valores cristianos	Nivel de satisfacción de los estudiantes y padres de familia.	100%	que se reflejen en su vida tanto personal como espiritual		Impartir clases en valores cristianos, así como fomentar los sacramentos religiosos

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META PROPUESTA	ÁREA DE MEJORA	% AVANCE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>LE3</b> <b>Perspectiva Proceso Interno:</b> Los procesos internos en las instituciones aseguran el éxito de las mismas, ya que a través de esta perspectiva se analiza cómo satisfacer a los clientes, a la vez que se identifican las acciones a seguir para el cumplimiento de la perspectiva financiera.	Implementar un sistema de procesos internos que asegure la satisfacción de los clientes	% de satisfacción de los clientes	100%	Contar con un eficiente sistema de procesos internos, asegurando la satisfacción de los clientes		Plantear un sistema de procesos que garantice la satisfacción de los clientes
	Fomentar un sistema de procesos internos que asegure el cumplimiento de la gestión financiera de la institución	% de mejora en la gestión financiera de la institución	100%	Cumplimiento de la gestión financiera de la institución		Desarrollar un sistema de procesos internos que certifique el cumplimiento de la gestión financiera de la institución

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META PROPUESTA	ÁREA DE MEJORA	% AVANCE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>LE4</b> <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:</b> Contar con un personal que disponga de formación personal y altamente capacitado es un factor fundamental para el éxito de las empresas, en este sentido las instituciones incorporarán programas de gestión que impulsen el crecimiento de sus trabajadores acordes a sus necesidades.	Fomentar el crecimiento del talento humano en el ámbito personal.	Nivel de satisfacción del talento humano	100%	Satisfacción del talento humano		Programas de capacitaciones impartidas al talento humano
	Promover el crecimiento y desarrollo del personal en el ámbito profesional	Número de programas de capacitaciones impartidas al personal de trabajo	100%	Contar con un talento humano altamente capacitado		

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META PROPUESTA	ÁREA DE MEJORA	% AVANCE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>LE5 Equipamiento de vanguardia:</b> Contar con equipamiento tecnológico de vanguardia es dotar a los estudiantes de los recursos esenciales para una formación como amerita el proceso educativo.	Ofrecer una educación de calidad dotada de implementos eficientes para la formación educativa	Nivel de satisfacción de los estudiantes y padres de familia	100%	Educación con implementos eficientes que amerita el proceso educativo, como a su vez ofrecer instalaciones de primera		Dotar las instalaciones de los recursos e implementos esenciales, así como de una infraestructura de primera
	Implementar dependencias apropiadas para una formación óptima de los estudiantes	Nivel de mejora de conocimiento de los estudiantes	100%			

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META PROPUESTA	ÁREA DE MEJORA	% AVANCE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>LE6 Reconocimiento Institucional:</b> Es una herramienta valiosa para las instituciones contar con reconocimiento institucional, esto les permitirá que la sociedad las pueda identificar como una empresa líder en el ámbito empresarial	Ser reconocidos por la comunidad y reconocerse como una institución pionera en ofertar una educación con altos estándares de calidad	% de satisfacción de los estudiantes y padres de familia	100%	satisfacción de estudiantes y padres de familia		Obtener certificaciones por organismos nacionales e internacionales de alto prestigio

**Fuente:** UESMA

**Elaboración:** Propia

#### **4. CONCLUSIONES**

Las organizaciones con los avances tecnológicos, la globalización y la entrada de nuevos competidores al campo empresarial, se han visto en la necesidad de ser cada vez más competitivas, implementando estrategias que las encamine al alcance de sus metas, aprovechando todos los recursos con los que cuentan las empresas para el logro de las mismas, es sólo, así cómo lograrán el éxito.

Es en este sentido, que se puede concluir que la Unidad Educativa Santa María (UESMA), es una de las instituciones que persigue la excelencia, basada en estándares de calidad, y para ello ha implementado el sistema de calidad EFQM con el afán no sólo de cumplir, sino de exceder en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

El plan estratégico diseñado para la UESMA se basa en las perspectivas planteadas en el ámbito financiero, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, equipamiento de vanguardia, así como el reconocimiento institucional; con las mismas se persigue alcanzar un mayor nivel de calidad en los servicios educativos que ofrece la institución, orientadas a la satisfacción de todos los grupos de interés.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Martínez, Luis Felipe;, Alfredo; Aguilar Valdés, Agustín; Cabral Martell, and Tomas Everardo Alvarado Martínez. 2013. "DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCE SCORECARD: EL CASO DE LA ANTONIO NARRO." *Revista Mexicana de Agronegocios* 32: 382–92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584019>.
- Argüello Solano, Estefanie, and Christian Quesada López. 2015. "Implementación Del Cuadro De Mando Integral En Pequeñas Empresas: Una Revisión De Literatura." *Ciencias Econòmicas* 2: 70–120. doi:10.15517/rce.v33i2.22227.
- Binda, Nadia Ugalde, and Francisco Balbastre-Benavent. 2013. "Investigación Cuantitativa E Investigación Cualitativa: Buscando Las Ventajas De Las Diferentes Metodologías De Investigación." *Revista de Ciencias Económicas* 31 (2): 179–87. <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>.
- Cardona, Raúl Armando. 2013. "Estrategia Basada En Los Recursos Y Capacidades. Criterios de Evaluación Y El Proceso de Desarrollo." *Forum Doctoral*, no. 4: 113–47. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>.
- Castro Monge, Edgar. 2010. "Las Estrategias Competitivas Y Su Importancia En La Buena Gestión de Las Empresas." *Ciencias Económicas* 28 (1): 247–76.
- Ciribeli, João Paulo, and Samuel Miquelito. 2015. "La Segmentación Del Mercado Por El Criterio Psicográfico : Un Ensayo Teórico Sobre Los Principales Enfoques Psicográficos Y Su Relación Con Los Criterios de Comportamiento." *Visión de Futuro* 19: 33–50.
- Farías Nazel, Pablo C. 2014. "Estrategias de Marketing Utilizadas Por Las Empresas Chilenas Para Incrementar El Valor de Los Clientes." *Cuadernos de Administración* 30: 8–14. <http://www.scielo.org.copdfcuadmv30n51v30n51a02.pdf>.
- García Sánchez, Inmaculada, Africa Calvo Lluch, Juan Antonio León Prados, Mariela Ferreira Urzúa, and Raquel Pèrez Ordàs. 2011. "Un Análisis DAFO Sobre Expresión Corporal Desde La Perspectiva de La Educación Física Actual." *EmásF: Revista Digital de Educación Física* 11 (11): 20–28. <file:///C:/Users/USER/Desktop/Downloads/Dialnet-UnAnalisisDAFOSobreExpresionCorporalDesdeLaPerspec-3710980.pdf>.
- Gomez Parada, Édgar Javier, and Gustavo Gonzalez Sarmiento. 2012. "Modelo Para La Determinación Del Posicionamiento Competitivo Internacional: Sector Confecciones De Santander En El Mercado Norteamericano." *Lebret* 4: 21–44.
- Hernández Girón, José de la Paz;, and María Luisa Domínguez Hernández. 2003. "ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y LOS NEGOCIOS DE MEZCLA." *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales* 10: 18.
- Nikulín, Christopher, and Gabriela Becker. 2015. "Una Metodología Sistémica Y Creativa Para La Gestión Estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile." *Journal of Technology Management and Innovation* 10 (2): 127–44. doi:10.4067/S0718-27242015000200009.

- Pulgarín Molina, Sergio;, and Hugo Alberto Rivera R. 2012. "LAS HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS: UN APOYO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES." *Universidad Libre* 10 (16): 89–114.
- Quero, Luisa. 2008. "Estrategias Competitivas: Factor Clave De Desarrollo." *Negotium* 4: 36–49.
- Schmidt, Wellington Roberto;, Nadia; Kassouf Pizzinatto, Hygino; Canhadas Belli, Adriano; Dias de Carvalho, and Rumeninng Abrantes dos Santos. 2014. "Estrategias de Marketing En Servicios Educativos: Estudio de Casos En La Enseñanza de Idiomas." *Invenio* 17 (33): 37–54.  
file:///C:/Users/USER/Desktop/Downloads/ESTRATEGIAS+DE+MARKETING+E  
N+SERVICIOS+EDUCATIVOS.  
ESTUDIO+DE+CASOS+EN+LA+ENSEÑANZA+DE+IDIOMAS.pdf.
- Sisamón Gil, Rosa María. 2012. "El Análisis 'DAFO' Aplicado a La Intervención En Casos de Personas En Situación de Exclusión Social," no. 51: 469–87.  
file:///C:/Users/USER/Desktop/Downloads/Dialnet-EIAnalisisDAFOAplicadoALa  
ntervencion En CasosDePers-4640569 (1).pdf.
- Torres Lima, Pablo, Jaqueline Villafán Aguilar, and María de Lourdes Álvarez Medina. 2008. "Planeación Estratégica Y Desarrollo Organizacional En Instituciones Educativas: El Estudio de Un Caso Universitario En México." *Revista Iberoamericana de Educación* 47: 1–11.  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2730277>.
- Unidad Educativa "Santa María". 2016. "Código de Convivencia" .  
<http://www.uesma.edu.ec/docs/codigo-convivencia-2016-2018.pdf>.
- Unidad Educativa "Santa María". 2017. "EXCELENCIA EDUCATIVA EFQM".  
<http://www.uesma.edu.ec/efqm/>.