



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGÍSTER
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

TEMA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE
SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

AUTOR:

JORGE LUIS CENTANARO VIEJÓ

TUTOR

MG. JORGE ENRIQUE TORRES RODRÍGUEZ -MAE PROYECTOS

GUAYAQUIL-ECUADOR

2023

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO: Planificación Estratégica para Innovación en Empresas de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos		
AUTOR: Centanaro Viejo Jorge Luis	TUTOR: Mg. Torres Rodríguez Jorge Enrique	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	GRADO OBTENIDO: Magister en Administración de empresas, mención en Dirección estratégica de proyectos	
MAESTRÍA: Administración de empresas, con mención en dirección estratégica de proyectos.	COHORTE: II	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023	N. DE PAGS: 103	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: planificación, innovación, gestión estratégica, procesos administrativos		
RESUMEN:		
<p>El presente trabajo de investigación se justifica en cuanto se propone determinar la como la planificación estratégica contribuye a la innovación de las empresas de servicio de desarrollo de recursos humanos.</p> <p>Dentro de este estudio se busca determinar la viabilidad para la elaboración de un plan de dirección estratégico e innovación que nos permitirá establecer la metodología de evaluación entre la situación actual de la empresa y el desarrollo de estrategias que se sumen al cumplimiento de objetivos empresarial y de esta manera mejorar la autogestión financiera de la EPUNEMI. El plan de dirección estratégica e innovación permitirá la revisión de sus procesos y su mejora a través de acciones administrativas y académicas que llevarán a alcanzar un mejor rendimiento a largo plazo. Se busca que la empresa utilice herramientas e indicadores alineados a la estrategia corporativa que permita agregar valor al negocio.</p> <p>De esta manera se beneficiará significativamente a los usuarios internos de la empresa logrando diseñar un plan estratégico que permitan generar toma de decisiones en el negocio.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: CENTANARO VIEJO JORGE LUIS	Teléfono: 0988611146	E-mail: jcentanarov@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Eva Guerrero López Teléfono: (04) 2596500 Ext. 170 E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del departamento de Posgrado Mg. Verónica Violeta Rodríguez Basantes. Teléfono: (04)2596500 Ext. 170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de Maestría	

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia y amigos por todo su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A cada uno de quienes forman la familia EPUNEMI, en especial a mi equipo de trabajo, esta tesis la he desarrollado para fortalecer nuestras actividades diarias y brindar mejores resultados.

Jorge Luis Centanaro Viejó

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más y en especial por regalarme la oportunidad de prepararme y compartir los conocimientos adquiridos en mi entorno familiar y laboral.

A mi novia y ahora esposa, por su confianza y apoyo brindado en este tiempo de estudios.

A mi tutor, por brindarme la guía necesaria en el desarrollo de esta tesis. También, a los docentes que contribuyeron en este proceso.

A mis compañeros de estudio Diana y Miguel, aparte de compartir horas de trabajo decidimos compartir esta grata experiencia de preparación profesional y superación personal.

Jorge Luis Centanaro Viejó

IMPRESIÓN DE INFORME ANTI-PLAGIO

CENTANARO-TORRES

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	6%	1%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	 <small>Fuente electrónicamente por: JORGE ENRIQUE TORRES RODRIGUEZ</small>	<1 %
2	Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil Trabajo del estudiante		<1 %
3	www.buenastareas.com Fuente de Internet		<1 %
4	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante		<1 %
5	www.revistaespacios.com Fuente de Internet		<1 %
6	es.scribd.com Fuente de Internet		<1 %
7	industriasjapan.com Fuente de Internet		<1 %
8	brainly.lat Fuente de Internet		<1 %
9	proyectosociintegradorpnfa.blogspot.com Fuente de Internet		<1 %

			<1 %
10	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante		<1 %
11	web.unican.es Fuente de Internet		<1 %
12	www.goth.com.mx Fuente de Internet		<1 %
13	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante		<1 %
14	cathi.uacj.mx Fuente de Internet		<1 %
15	moam.info Fuente de Internet		<1 %
16	repositoriotec.tec.ac.cr Fuente de Internet		<1 %
17	doku.pub Fuente de Internet		<1 %
18	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet		<1 %
19	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	 <p>Firma de autenticación por: JORGE ENRIQUE TORRES RODRIGUEZ</p>	<1 %

20	www.coursehero.com Fuente de Internet	 Firmado electrónicamente por: JORGE ENRIQUE TORRES RODRIGUEZ	<1 %
21	registrodelapropiedadesd.gob.ec Fuente de Internet		<1 %
22	www.slideshare.net Fuente de Internet		<1 %
23	erecursos.uacj.mx Fuente de Internet		<1 %
24	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet		<1 %
25	convocatoriadeempleos.com Fuente de Internet		<1 %
26	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
27	www.fce.unal.edu.co Fuente de Internet		<1 %
28	www.semanticscholar.org Fuente de Internet		<1 %
29	Sánchez Ocampo Salma Lucero. "Una estrategia de intervención para empresas proveedoras de servicios de consultoría en sistemas computacionales", TESIUNAM, 2011 Publicación		<1 %
30	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante		<1 %

31	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
33	mevposgrado.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
34	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
35	"Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %
36	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.utp.edu.co Fuente de Internet	<1 %
38	digibug.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
40	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
41	vdocuments.mx Fuente de Internet	<1 %



Fuente de electrificación por:
JORGE ENRIQUE
TORRES
RODRIGUEZ

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 20 words



CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR

Guayaquil, 17 de mayo de 2023.

Yo, **CENTANARO VIEJÓ JORGE LUIS** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.



Firma: _____

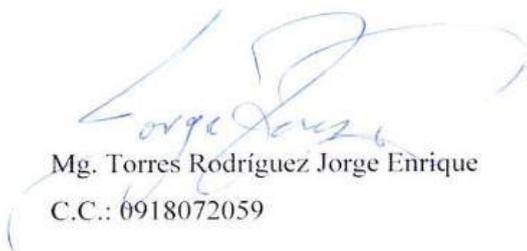
Lcdo. Centanaro Viejo Jorge Luis

C.C. 0923178412

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE TESIS

Guayaquil, 17 de mayo de 2023.

Certifico que el trabajo titulado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, ha sido elaborado por CENTANARO VIEJÓ JORGE LUIS bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Mg. Torres Rodríguez Jorge Enrique
C.C.: 0918072059

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo presenta el estudio de viabilidad para la elaboración de un plan de dirección estratégico e innovación que nos permitirá establecer la metodología de evaluación entre la situación actual de la empresa y el desarrollo de estrategias que se sumen al cumplimiento de objetivos empresarial y de esta manera mejorar la autogestión financiera de la EPUNEMI, empresa objeto de estudio.

En el Capítulo I, se presenta el Planteamiento del Problema que tiene la empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos. Se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación la investigación y las ideas a defender, así como las variables que contribuirán a la validación de la planeación estratégica de manera general y a la empresa caso de este estudio de manera puntual.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico, sobre la cual se desarrolló la investigación de este trabajo y su problemática, así como también se analizaron las bases legales que intervienen para en la presente investigación y desarrollo del Marco Legal, abarcando ámbitos legales, de igual manera se elabora el marco conceptual para la comprensión de la lectura del presente trabajo.

En el Capítulo III, se presenta la metodología con la cual se desarrolló el estudio de este trabajo de investigación; se empleó las técnicas tales como la encuesta, la entrevista, ficha de observaciones de documentos y procesos, con sus respectivos análisis y resultados los cuales permitieron abarcar y determinar las posibles causas y brindar las soluciones necesarias para la empresa objeto de estudio.

El Capítulo IV, se presenta la propuesta de solución “DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN CONTINUA PARA MEJORAR LA AUTOGESTIÓN DE LA EPUNEMI MEDIANTE UN MEJOR MANEJO DEL TALENTO HUMANO”, aplicable a la empresa objeto de estudios ubicada en la ciudad de Milagro.

Palabras clave: planificación, innovación, gestión estratégica, procesos administrativos.

ABSTRACT

The present work presents the feasibility study for the elaboration of a strategic management and innovation plan that will allow us to establish the evaluation methodology between the current situation of the company and the development of strategies that add to the fulfillment of business objectives and of this way to improve the financial self-management of EPUNEMI, the company under study.

In Chapter I, the Problem Statement of the human resources development services company is presented. The general objective and the specific objectives, the justification of the research and the ideas to be defended are presented, as well as the variables that will contribute to the validation of financial management in a general way and to the company case of this study in a timely manner.

In Chapter II, the Theoretical Framework is presented, on which the investigation of this work and its problems were developed, as well as the legal bases that intervene in the present investigation and development of the Legal Framework, covering legal fields, In the same way, the conceptual framework for understanding the reading of this work is elaborated.

In Chapter III, the methodology with which the study of this research work was developed is presented; Techniques such as the survey, the interview, the observation sheet of documents and processes were used, with their respective analysis and results, which allowed us to cover and determine the possible causes and provide the necessary solutions for the company under study.

In Chapter IV presents the solution proposal "DESIGN OF A STRATEGIC MANAGEMENT PLAN AND INNOVATION OF THE CONTINUING EDUCATION DEPARTMENT TO IMPROVE SELF-MANAGEMENT OF EPUNEMI THROUGH BETTER MANAGEMENT OF HUMAN TALENT", applicable to the company under study located in the city of Miracle.

Keywords: planning, innovation, strategic management, processes administrative.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
IMPRESIÓN DE INFORME ANTI-PLAGIO	v
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR.....	x
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE TESIS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Formulación del problema	3
1.4 Sistematización del problema	3
1.5 Delimitación del Problema de investigación.....	4
1.6 Línea de investigación	4
1.7 Objetivos	4
1.8 Justificación	5
1.9 Idea a defender	6
1.10 Variables de Estudio	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Bases teóricas.....	7
2.2. Marco Conceptual.....	21
2.3. Marco legal	23
Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	24
3.1 Enfoque de investigación	24
3.2 Tipo de investigación	24
3.3 Métodos y técnicas	25
3.4 Población y muestra	25

3.5	Procesamiento de la información.....	26
3.6	Operacionalización de las variables	27
TABLA 11.....	42	42
Ficha de observación.....	42	42
3.7.	Interpretación de la información obtenida por los expertos	48
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	50	50
4.1.	Titulo.....	50
4.2.	Objetivos.....	50
4.3	Justificación.....	50
4.4.	Desarrollo de la propuesta de solución.....	51
4.5.	Situación inicial	58
4.6.	Estrategias de acción.	60
4.7.	Indicadores de gestión	62
4.8.	Presentación Del Cuadro De Comando Integral.....	63
4.9.	Detalle actividades para el cumplimiento de las estratégicas	65
4.10.	Factibilidad de aplicación.....	67
4.11.	Costo de implementación de la propuesta	68
Costos de implementación de la propuesta.....	69	69
4.12.	Análisis justificativo implementación de estrategias.....	69
4.13.	Validación de la propuesta	70
CONCLUSIONES.....	71	71
RECOMENDACIONES	72	72
REFERENCIAS.....	73	73
ANEXOS.....	75	75

ÍNDICE DE TABLA

TABLA 1	Operacionalización de las Variables.....	27
TABLA 2	Plan estratégico e innovación en la empresa.....	29
TABLA 3	Nivel de innovación en la empresa.....	30
TABLA 4	Métodos o sistemas innovadores en el área de comercialización.....	31
TABLA 5	Misión, visión y objetivos institucionales de la empresa.....	33
TABLA 6	Indicadores de gestión de desempeño de procesos.....	34
TABLA 7	Indicadores de gestión de mercadeo.....	35
TABLA 8	Viabilidad económica de la empresa.....	36
TABLA 9	Construcción y diseño de un plan estratégico.....	38
TABLA 10	Aplicación de plan estratégico.....	39
TABLA 11	Ficha de Observación.....	42
TABLA 12	Ficha de observación documental.....	45
TABLA 13	Análisis FODA.....	58
TABLA 14	Matriz FODA cruzado.....	59
TABLA 15	Cuadro de mando integral.....	63
TABLA 16	Beneficiarios directos e indirectos.....	67
TABLA 17	Costos de implementación de la propuesta.....	69
TABLA 18	Lista de expertos.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	
Tipos de innovación.....	15
FIGURA 2	
Innovación empresarial.....	16
FIGURA 3	
Cebolla de la planificación.....	19
FIGURA 4	
Organigrama institucional.....	54
FIGURA 5	
Logo Diseño Anterior 2015-2022.....	55
FIGURA 6	
Logo actual.....	55
FIGURA 7	
Significado.....	56
FIGURA 8	
Logo vertical.....	56
FIGURA 9	
Logo horizontal.....	57
FIGURA 10	
Logo vertical.....	57
FIGURA 11	
Logo horizontal.....	57
FIGURA 12	
Iconos institucionales.....	57
FIGURA 13	
Matriz ofensiva.....	60
FIGURA 14	
Matriz defensiva.....	60
FIGURA 15	
Relación de objetivos.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Plan estratégico e innovación en la empresa	29
GRÁFICO 2	Nivel de innovación en la empresa	30
GRÁFICO 3	Métodos o sistemas innovadores en el área de comercialización... ..	32
GRÁFICO 4	Misión, visión y objetivos institucionales de la empresa	33
GRÁFICO 5	Indicadores de gestión de desempeño de procesos... ..	34
GRÁFICO 6	Indicadores de gestión de mercadeo... ..	35
GRÁFICO 7	Viabilidad económica de la empresa	37
GRÁFICO 8	Construcción y diseño de un plan estratégico... ..	38
GRÁFICO 9	Aplicación de plan estratégico	40
GRÁFICO 10	Análisis de resultados cualitativos	49

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	
Encuesta	75
ANEXO 2	
Guía de Observación Documental	76
ANEXO 3	
Guía de Observación de Procesos.....	77
ANEXO 4	
Entrevista	78
ANEXO 5	
Validación de expertos.....	79

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Planificación estratégica para innovación en empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, la planificación estratégica es una de las herramientas con mayor relevancia en el desarrollo organizacional. Y las empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos, no pueden ser la excepción en cuanto a la planificación de su estructura organizacional. Esto en gran medida se debe a que, al tratarse de empresas que trabajan con el desarrollo del talento humano, para lo cual se debe realizar un análisis de los recursos tangibles tales como, infraestructura o equipos. Así como de los recursos intangibles, entre los se encuentran, el conocimiento, tanto el corporativo y el conocimiento técnico, de igual manera, la reputación de la marca a la que se representa y a la segmentación del mercado disponible. Por otro lado, no se puede dejar de lado a los productos subcontratados, como lo son la publicidad, administración de vehículos, inmobiliario o prestaciones externas.

En la actualidad en países considerados como desarrolladores en innovación tecnológica e industrial basado en el desarrollo del talento humano, como es el caso de los países escandinavos, los cuales ocupan los primeros puestos en el ranking global, según el organismo especializado de las Naciones Unidas, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) esto debido a que dichos estados, han buscado que las organizaciones encargadas de formar y desarrollar los recursos humanos en niveles profesionales, innoven de manera constante y se logren adaptar a las dificultades que las sociedades modernas experimentan en la actualidad. Cómo lo indica Jama, “Realizar un adecuado proceso de planificación, es ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción” (2019, p. 38).

Por el contrario, los países de América Latina no ocupan sitios adecuados en dicho ranking de innovación según OMPSI, los países que mejores indicadores de innovación presentan en la región son Chile y México, ubicados en el puesto 54 y 55 en el ranking de innovación 2018. Dichos países que se encuentran considerados como naciones en vía de desarrollo, se han caracterizado por las patentes creadas por pequeñas empresas, las cuales han sido implementadas por personas con alto coeficiente en cuanto a su formación profesional.

Dicha formación profesional responde, “a la complejidad de los sistemas Socio técnicos y la importancia de la planeación, como un instrumento para acoplarse al medio y a las necesidades que esta demanda” (Guzmán, 2021).

El Ecuador en el ranking de innovación de la OMPSI, se ubica en el puesto 90, dicho sitio no es el deseado en un país que en los últimos décadas ha experimentado procesos modernizadores en cuanto a políticas publicadas, las cuales se han enfocado en el desarrollo del talento humano. Dichas políticas han enfatizado la especialización de los profesionales en diferentes áreas de desarrollo nacional, así, mediante estas políticas articuladas por la Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación (SENPLADES) como ente gubernamental de planificación y puesta en marcha por otras entidades estatales, como lo son los institutos de educación técnica y superior y educación continua, los cuales han sido los encargados del desarrollo del talento humano y el desarrollo nacional, tanto a nivel público y privado. Además, con la creación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) se dio paso a la constitución de varias empresas enfocadas a los servicios de desarrollo humano, lo cual permitió allanar el camino de innovación para el desarrollo basado en el talento humano, enfocadas en la planificación periódica.

Cabe mencionar que, en los últimos años, la sociedad ecuatoriana ha experimentado problemas socio-económicos, así como en políticas, tanto a nivel público y privado, con enfoque inadecuado, sin análisis de los diferentes contextos socio-comerciales, haciendo que las empresas se vean obligadas a re direccionar su planificación organizacional, la cual ha pasado desde un enfoque de servicios especializado a un enfoque primario de desarrollo. A esto se suma efectos internos, tales como, los problemas presupuestarios de los clientes internos y externos de las empresas de servicios enfocadas en el desarrollo humano. Sumado a problemas exógenos como, por ejemplo, los ocasionados por la pandemia por la COVID-19, los cuales desde el año 2019 provocó una reestructuración en la metodología laboral, fijación de metas alcanzables e incluso en cuanto al talento humano interno de dichas empresas, esto debido a que representa no solo una crisis sanitaria, ya que esta ocasiona una crisis comercial a nivel global (Pazmiño et al., 2020).

En el caso puntual de las empresas públicas de servicios de desarrollo humano de la Universidad Estatal de Milagro entre las cuales se encuentran; la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales (ECUNEMI), la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI) y Postgrado. Las cuales tienen

como función el desarrollo de recurso humano en diferentes áreas y niveles profesionalizantes. Estas empresas públicas, cuya función es ser un enlace con la sociedad en la creación de desarrollo económico sostenible, desde su creación han experimentado diversas problemáticas, entre las cuales se encuentran, que, a pesar de generar sus propios recursos financieros, no cuentan con la disponibilidad de dichos recursos, para la generación de nuevas estrategias empresariales, lo cual dificulta su planificación en cuanto a la operabilidad de las EP (Campuzano et al., 2018).

En cuanto a la planificación estratégica con las que cuentan dichas EP, las cuales no se han enfocado a desarrollar estrategias innovadoras, las cuales impulsan el desarrollo de sus servicios con la comunidad a la cual van direccionados dichos servicios. Esto en cierta medida limita su accionar y desarrollo empresarial, que pese a haber experimentado un crecimiento en los últimos años, no ha sido el adecuado, debido a que se encuentra en la Zona 5, la cual es una de las zonas con mayor índice de desarrollo socio-económico del país. Las estrategias organizacionales de estas EP no solo deben enfocarse a sus clientes externos, ya que una de las falencias que se ha podido detectar, ha sido en referencia a sus clientes internos.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo la planificación estratégica contribuye a la innovación de las empresas de servicio de desarrollo de recursos humanos?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuál es la base referencial, teórica y conceptual, que contribuye al análisis de la planificación estratégica en la innovación de las empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos?

¿Cuál es la situación organizacional actual de las empresas públicas ECUNEMI, EPUNEMI y Postgrado?

¿Cuáles son los niveles de servicios de desarrollo de recursos humanos de las empresas públicas ECUNEMI, EPUNEMI y Postgrado?

¿Cómo una adecuada planificación estratégica contribuye a la innovación en empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos?

1.5 Delimitación del Problema de investigación

1.5.1 Delimitación espacial

La presente investigación se realiza en tres empresas públicas, las cuales pertenecen a la Universidad Estatal de Milagro, las cuales son:

Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales (ECUNEMI), fue fundada el 26 de noviembre del 2012, la cual se presta servicios de capacitaciones de conductores profesionales para la obtención de licencias de conducir, regulada por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), ECUNEMI se encuentra ubicada en el kilómetro 1 ½ vía Milagro.

La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI), se funda en el año 2012, un 26 de noviembre, esta EP presta servicios de desarrollo de recursos humanos, en diferentes áreas técnicas. Dicha EP se ubica en el kilómetro 1 ½ vía Milagro, dentro de la ciudadela universitaria “Rómulo Minchala”.

Por último, Postgrado. EP que se encarga de prestar servicios de desarrollo de recursos humanos, en temas de capacitaciones, congresos de nivel profesional, así como programas de Maestrías en el tema de 4to nivel académico. Dicha EP se ubica en el kilómetro 1 ½ vía Milagro, dentro de la ciudadela universitaria “Rómulo Minchala”.

1.5.2 Delimitación temporal

El presente estudio de investigación se realiza en el periodo comprendido entre enero a febrero del 2021.

1.6 Línea de investigación

La línea de investigación del presente estudio se basa en el Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar cómo la planificación estratégica contribuye a la innovación las empresas de servicio de desarrollo de recursos humanos.

1.7.2 Objetivos específicos

- Fundamentar como la planificación estratégica contribuye a la innovación de las empresas de servicio de desarrollo de recursos humanos, a través de un análisis referencial, teórico y conceptual
- Identificar la situación organizacional actual de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo estratégico de la Universidad Estatal de Milagro.
- Describir los niveles de servicios de desarrollo de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.
- Definir acciones estratégicas para lograr mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado a través de la innovación

1.8 Justificación

El trabajo de investigación presenta relevancia debido a que, mediante la información recolectada, sistematizada y analizada, permitirá aportar conocimientos concretos de cómo un adecuado proceso de planificación estratégica contribuirá en la innovación de empresas de servicio de desarrollo de recursos humanos. Gracias a esto las EP podrán tener una mejor planificación, la cual se basa en una visión más amplia, tanto de la estructura organizacional, tanto con sus clientes internos y externos. De esta manera se podrá mejorar así las estrategias para la optimización y ampliación en cuanto a la segmentación de mercado.

Mediante este estudio el cual posee una metodología descriptiva, debido a que busca describir el objeto de estudio de una manera específica y detallada, mediante el análisis estadístico, presentando características mixtas, aportando con datos cuantificables y el análisis de cualidades de la información recolectada, mediante la selección de una muestra representativa del objeto de estudio. Esto con la finalidad de aportar de datos confiables y de un análisis inferencial de los resultados obtenidos, los cuales servirán como base para futuras investigaciones, las cuales presentan características similares y comparten las variables de estudio.

Además de esto, la importancia que las *spin of* o empresas derivadas tienen en el desarrollo de los servicios de desarrollo de recursos humanos de una comunidad o región, ya que estas como unidades de negocios de instituciones que tienen funciones de carácter social que ayudan a complementar las actividades subyacentes, convirtiéndose en generadoras de valor agregado, tanto a nivel económico y en el desarrollo formal. Siendo así, que un adecuado

proceso de planificación estratégica, no solo beneficiará a la EP donde se ejecuta, ya que beneficia directa o indirectamente a la institución de donde nace dicha EP y a la comunidad en donde ejerce influencia.

La empresa contará con un área altamente calificada para brindar soporte en todos los procesos de gestión administrativa y académica, optimizando costos de rotación de personal y el desarrollo del talento en el segmento de puestos claves del negocio, los mismos que permitirán mejorar la calidad de la oferta académica del departamento de educación continua.

Esta nueva propuesta ofrece la redefinición del proceso de Planeación Estratégica, superando las deficiencias actuales con un enfoque práctico.

1.9 Idea a defender

La planificación estratégica incidirá en la innovación de empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos.

1.10 Variables de Estudio

Las variables en el presente estudio se clasifican de la siguiente manera;

- Variable 1; Planificación estratégica.
- Variable 2; Innovación de empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

En el presente apartado se analizarán las diferentes teorías, las cuales guardan relación con las variables de estudio, tomando en consideración los análisis realizados por diferentes autores, expertos en temas relacionados con el objeto de estudio planteado dentro de la investigación.

2.1.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica, como herramienta de estructura organizacional, la cual permite trazar el rumbo que una empresa debe seguir para poder alcanzar los objetivos que se desea lograr, se empezó a utilizar desde tiempos remotos de la Grecia antigua, “Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos” (Delgado, 2012, p.2). Es así que, la planificación estratégica se empieza a utilizar para la organización de las acciones que la empresa u organización necesitaba para ser exitosa dentro de su área de acción, extrapolando la planificación a las actividades, ya sean están relacionadas a los negocios o a otras actividades desarrolladas por la sociedad.

En tanto a los primeros estudios modernos fueron realizados por Von Neuman y Morgenstern en sus estudios sobre la teoría del juego, en la cual se plantea como “una serie de actos que ejecuta una organización, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Von Neuman & Morgenstern, 1944, como se citó en Souza, 2020). En esta teoría, los autores describían como se debía implementar estrategias grupales para poder alcanzar los objetivos, los cuales se planteaban las empresas frente a la competencia dentro del mercado en donde estas se desenvolvían, realizando analogías en base a juegos grupales, en los cuales todos los integrantes responden a acciones específicas dentro de su funcionalidad.

Las empresas para realizar su planificación deben considerar diversos factores, “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Druker, 1954, como se citó en Souza, 2020). Siendo así que, esta planificación debe ser flexible y basarse a la realidad, la cual es de carácter cambiante por parte del mercado, debido a que este evoluciona frente a las necesidades de la sociedad en donde se desarrolle dicho mercado, además, dependerá de las políticas, tanto a nivel público y privado, es así que este fenómeno es multicausal y responde a

diversos factores, es por esto que las empresas deben hacer que su planificación converja e incluso prevean dichos cambios.

La evolución de la planificación estratégica o planeación estratégica, como se la establecía en sus primeros desarrollos formales, para que una empresa pueda llegar a la consecución de sus metas del tipo elementales, esto a largo plazo, es necesario que esta invierta, tanto a nivel de recursos humanos y monetarios, en lo que respecta al recurso humano, este debe estar enfocado en la puesta en práctica de todas aquellas acciones organizacionales diseñadas en base a un estudio integral, tanto de la realidad de la empresa y del mercado en la que esta se desempeña y en lo que respecta a los recursos monetarios, estos deben suplir todos los requerimientos operativos, para que las acciones puedan realizarse de forma integral (Bernal, 2017).

Formalmente la planificación estratégica, empieza a ser utilizada a mediados de la década del 60, en el cual se contempla las estrategias corporativas. Estas prácticas, son la forma en la que las empresas buscan estructurarse organizacionalmente frente a sus competidores, contemplando criterios internos de la empresa y externos de la misma, de esta manera no solo se enfocan en las debilidades o fortalezas que las empresas competidoras tengan frente a las propias, ya que a la par evalúan y desarrollan estrategias basadas en las debilidades o habilidades propias (Ansoff & MacDonell, 1997). De esta manera las empresas podían prevenir las diferentes contingencias del mercado, esto debido a que, mediante una planificación estratégica dividida entre objetivos o metas dispuestas en diferentes periodos de tiempo, es decir, a corto, mediano y largo plazo, la empresa podía ir ajustando las estrategias operativas y así poder lograr la consecución de dichas metas de manera escalonada y sistematizada, para esto se debía desarrollar una planificación que pasaba de lo macro a lo micro.

En la actualidad, las regiones o países con mayor índice de desarrollo económico e industrializado, son los que presentan mayores niveles de empresas con planificación estratégica diseñadas e implementadas, esto frente a los países en vías de desarrollo económico o también llamados países con economías emergentes, es así que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) son los países europeos como Alemania, Inglaterra y Finlandia los que poseen los mejores indicadores en tanto a empresas, las cuales cuentan y ponen en desarrollo un adecuado plan de estrategias corporativas mediante la planificación estratégica como herramienta organizacional, presentando un índice del 59.9% de empresas que utilizan dichos aspectos de organización y operabilidad, esto frente al 48% de las empresas en los Estados Unidos. Y en cuanto a la región de América Latina, la cual presenta índices

inadecuados de empresas que diseñen y pongan en práctica un eficaz plan estratégico empresarial, ubicando a países como Perú con un 23% y a Bolivia con tan solo el 12% esto es comparable con el desarrollo de su economía, y el bienestar empresarial se ve reflejado en la producción empresarial de una sociedad (OIT, 2019).

Planeación en las empresas

Se puede definir a la planeación, como una serie de acciones estructuradas y sistemáticas, las cuales deben estar enfocadas a poder alcanzar un objetivo establecido y la cual debe partir de una problemática estudiada con minuciosidad y luego de haber considerado todos los aspectos, tanto a nivel internos y externos (Westreicher, 2020). Por lo general las empresas u organizaciones, que se encuentran adecuadamente estructuradas, tanto a nivel jerárquico y en las funciones y competencias de cada una de sus funciones, son las que realizan un adecuado proceso de planeación.

La planeación se utiliza como una herramienta visionaria dentro de las empresas, esto es debido que la planeación ayuda a prever problemas institucionales a futuro, ayudando a diseñar y poner en prácticas acciones que minimicen los daños que las contingencias suelen ocasionar a las empresas. Para esto se debe conocer características puntuales de como fluctúa el mercado, al igual que se debe realizar estudios de los competidores de ese mismo mercado y tal vez lo más importante es que, las empresas deben analizar su propia estructura, limitaciones, proyecciones y perspectivas, teniendo presente el factor humano de la empresa, esto debido a que es ese factor humano el que va a cumplir con las actividades de la planificación diseñada por la empresa (Almánzar & Flores, 2018). Otro de los factores que se debe considerar dentro de las empresas, es el económico, ya que sin un presupuesto adecuado no se puede desarrollar las actividades pertinentes dentro de un buen proceso de planeación empresarial.

Las empresas deben seguir una serie de etapas para poder desarrollar un proceso de planeación, la cual sea efectiva para el crecimiento corporativo empresarial, son 3 las etapas que se debe seguir;

- Como primera etapa, se debe identificar cual es la problemática que se desea mitigar por parte de la empresa o también se la conoce como factor de riesgo, en esta etapa se plantean el o los objetivos que se desea obtener mediante el proceso de planeación

- Como segunda etapa, en esta segunda etapa, se proponen estrategias y soluciones que lleven a la resolución de los problemas detectados en la primera etapa de la planeación
- Como tercera etapa, en esta última etapa se realiza un análisis extenso de todos los componentes de la primera y segunda etapa, además, se delimitan el alcance y la inversión que conllevará la planeación

La planeación responde a necesidades en concreto por parte de la empresa, es por esto que la planeación se divide en 3 tipos, estos según su finalidad, esto dependerá de varios factores de la empresa, en especial responde a los recursos del talento humano, ya que son los colaboradores los que permiten implementar la planeación por parte de una empresa (Westreicher, 2020).

- La planeación que se enfoca en la orientación temporal, a su vez se subdivide en tres, a metas corto plazo, esto cuando se quiere solucionar problemas pequeños o su vez se desea tener un crecimiento en base a un nuevo servicio o producto. Cuando se trata de que la planeación está diseñada para alcanzar metas a mediano plazo, por lo general se la realiza para posesionar la marca empresarial. Mientras que cuando es a largo plazo, se trata de una planeación extensa y metódica, la cual busca no solo posesionar la marca, sino que persigue una expansión de la misma.
- Cuando se trata de una planeación reactiva, es cuando mediante a las estrategias establecidas se buscan solucionar problemas que ya han afectado a la empresa y que deben ser resueltos para minimizar los daños causados.
- En cuanto a la planeación proactiva, esta es cuando se diseñan estrategias que buscan adelantarse o prevenir los posibles problemas, ya sean internos o externos de la empresa, para esto se debe tener una visión amplia, así como un estudio detallado del mercado, de las políticas económicas, de las tendencias mercantiles, así como de otros indicadores económicos.

Estrategia en las empresas

Se considera a las estrategias como la puesta en marcha de una planeación, es por esto, que ambas están ligadas, una a nivel organizativo y las estrategias, se enmarcan en la operatividad dentro de una empresa. Es así que las estrategias son todas esas actividades que un equipo laboral debe llevar a cabo para poder alcanzar los objetivos trazados y así lograr una ventaja competitiva en el mercado (Vivar et al., 2020). Este es el valor agregado que la empresa

le da a sus acciones, siendo estas las que buscan mediante la ventaja competitiva, el posicionamiento en un mercado específico, tanto a nivel de marca y de servicios.

Existen tres tipos de estrategias empresariales, cada una de estas, se encuentran ligadas a la finalidad que la empresa persiga;

- Estrategia competitiva, básicamente estas estrategias se enfocan en cómo se piensa posesionar la marca empresarial, estas estrategias por lo general se encuentran diseñadas a mediano plazo y debe estar ligada a las campañas publicitarias o de difusión de los servicios o productos de la empresa
- Estrategia funcional, estas estrategias se enfocan en el talento humano y en las capacidades de cada uno de los departamentos de la empresa y de cómo estos pueden aportar al crecimiento de la misma. Es decir que este tipo de estrategias se enfocan en los clientes internos de la empresa
- Estrategias corporativas, este tipo de estrategias se encuentran ligadas a las estrategias competitivas, ya que busca posesionar la imagen de la empresa, pero a largo plazo, es decir no solo por lanzamiento de servicios o productos empresariales, ya que busca un posicionamiento duradero y campañas constantes en cuanto al marketing empresarial

Etapas de la Administración Estratégica

a) Formulación de la estrategia

Consiste en la creación de la misión y la visión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas, las debilidades y fortalezas internas, estableciendo objetivos a largo plazo, generando estrategias y fijando políticas.

b) Implementación de la Estrategia

En esta etapa la empresa debe establecer objetivos anuales, motivar a los empleados, diseñar políticas, determinar una estructura organizacional, preparar presupuestos y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Se considera que esta es la etapa de acción para la empresa.

La implementación de la estrategia requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los jefes para motivar a sus empleados.

c) Evaluación de la Estrategia

Es la etapa final de la dirección estratégica, los Directivos deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias. La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias.

¿Cómo hacer un Plan Estratégico sin ánimo de lucro?

Al popularizarse la planificación estratégica se sobrepasó el ámbito empresarial y se volvió también indispensable en los procesos de evaluación institucional de entidades estatales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones voluntarias, cooperativas, escuelas y universidades. Es poco lógico que al evaluar a una institución se deba considerar su estrategia, pero la planificación estratégica ha estado asociada a competir e incrementar los excedentes económicos y capitalización de las empresas. ¿Cómo trabajar con la estrategia en el sector público o en las entidades con fines sociales (ONG, fundaciones, caritativas, cívicas, etc.)? La gestión de organizaciones cívicas tiene características peculiares, pues es un mundo diferente al de la administración privada y al de la administración pública. Una de ellas es desarrollar una concepción no necesariamente competitiva de la estrategia. Durante la última década del Siglo XX se tuvo una cosecha de contribuciones en esa dirección que retomaron algunos conceptos tradicionales y dieron un marco diferente. ¿Cuáles son los pasos para desarrollar un plan estratégico en las empresas sociales (ES)?

El problema que debe resolverse es el mismo que en la empresa privada: ¿cómo orientar una institución social a largo plazo? Seis pasos pueden seguirse para definir una estrategia para una empresa social (ES).

El primero es realizar un diagnóstico global: ¿Cuál es el problema central que trabaja la ES? ¿Cuáles son las causas de ese problema? ¿Cómo pueden atacarse sus causas y cuál debe ser el foco de nuestra institución?

El segundo paso en la formulación estratégica de una ES es la definición de Misión: ¿Cuál es la razón de ser, su propósito esencial? ¿Cuál es el vacío que llena en la sociedad y que nadie más hace? ¿Se distingue por lo que hace, por como lo hace, por para quien lo hace o por qué lo hace? La esencia de la estrategia es la escogencia y la definición de Misión identifica algo único que ninguna otra entidad realiza; es una decisión que involucra valores, creencias, deseos por mejorar una parte de la sociedad, frecuentemente algún grupo vulnerable. ¿Qué se

perdería si la institución desapareciera de la sociedad? Esta es una manera de responder por la Misión única y diferenciada de cada organización, que resalta su identidad, fines básicos, filosofía y responsabilidad con su público o grupo objetivo.

El tercer paso es el establecimiento de una Visión, la gran meta que se quiere alcanzar, una descripción más precisa de cómo deseamos o nos imaginamos la institución al cabo de cinco o más años. Si la Misión tiene un elemento de valores, la Visión es más física, más precisa y cuantifica de manera global lo que esperamos sea la institución y su impacto en la sociedad.

El cuarto paso implica analizar donde estamos, un análisis externo de la organización: ¿Cuáles son las grandes tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas en la sociedad en que trabajamos (y que puedan afectar el problema básico identificado en el Paso 1)? Aquí es útil concretar algunas de esas tendencias como amenazas que agravarían la situación. Igualmente se pueden precisar las oportunidades que representan esas tendencias y que podrían trabajarse para mejorar el problema objetivo institucional. La técnica de los escenarios proporciona unas ideas más precisas sobre las acciones y opciones internas.

Quinto, se trata de evaluar nuestras fortalezas y debilidades internas frente al aporte que queremos hacer. Podríamos determinar los dos o tres escenarios sociales posibles, desde el más optimista hasta el más pesimista y lo que tendríamos que hacer como Plan A, B o C. Aquí es necesario determinar la estrategia actual que sigue la organización, es decir, la asignación de recursos humanos, de fondos y los conocimientos que hemos desarrollado para llegar a nuestros fines.

Sexto, debemos analizar dónde queremos estar, la definición de unos objetivos estratégicos que acerquen la organización a su Misión y Visión. Se debe identificar el modelo de intervención social que hemos adoptado, los resultados esperados, los programas (secuencia de acciones concretas), indicadores de eficacia (cumplir los objetivos) y de eficiencia (el impacto real sobre objetivos sociales comparado con los costos de nuestra institución), las responsabilidades por resultados. En un plan estratégico detallado se preparan presupuestos, manera de desarrollar capacidades de acción y procesos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. (Enrique Ogliastri, Ph. D, 2019)

Proceso de la planeación estratégica

En el manual práctico de planeación estratégica, escrito por j. González y M. Rodríguez, 2019 nos dicen que existen diferentes concepciones y consideraciones acerca de cuál es el

proceso ideal, en el presente manual se esgrimen las fases más relevantes que hacen de la planeación estratégica una valiosa herramienta gerencial. (Alba, 2023) Así las cosas el proceso inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación. (Alba, 2023)

De acuerdo a esta estructura, se puede considerar aplicable este proceso del plan estratégico para toda empresa.

Educación continua

El desarrollo del talento o de recursos humanos tiene sus bases teóricas y académicas en la psicología (enfoque en el comportamiento), educación (enfoque enseñanza-aprendizaje), organización (enfoque en el sistema), y en los resultados (enfoque económico). Debido a ello, los programas educativos fomentan el desarrollo de una persona o una empresa desde varias dimensiones, que idealmente, deberían ser complementarias: aprendizaje, sistemas de desempeño, y resultados.

Los modelos de capacitación y desempeño de calidad toman en cuenta estas tres dimensiones al momento de diseñar programas de educación continua. Sin embargo, esta consideración no siempre ocurre, y es común ver que en muchos países, especialmente de Latinoamérica, se considere a la educación continua como algo menos formal que los títulos universitarios, dando como resultado una oferta de programas que se presentan con muchas caras pero con poco impacto a largo plazo.

La educación continua se refiere a procesos de educación que generalmente son requeridos por organizaciones públicas o privadas, con el fin de mejorar el nivel profesional de la gente. Implica el cumplimiento de requerimientos académicos y profesionales organizados en estructuras que han sido validadas. Incluyen procesos de evaluación, responsabilidad por el desempeño, y participación de académicos expertos en áreas específicas, y en metodologías pedagógicas.

Otra definición importante de actualidad es la educación basada en competencias, y es un modelo de aprendizaje que prioriza las competencias que aprenden los estudiantes, antes que

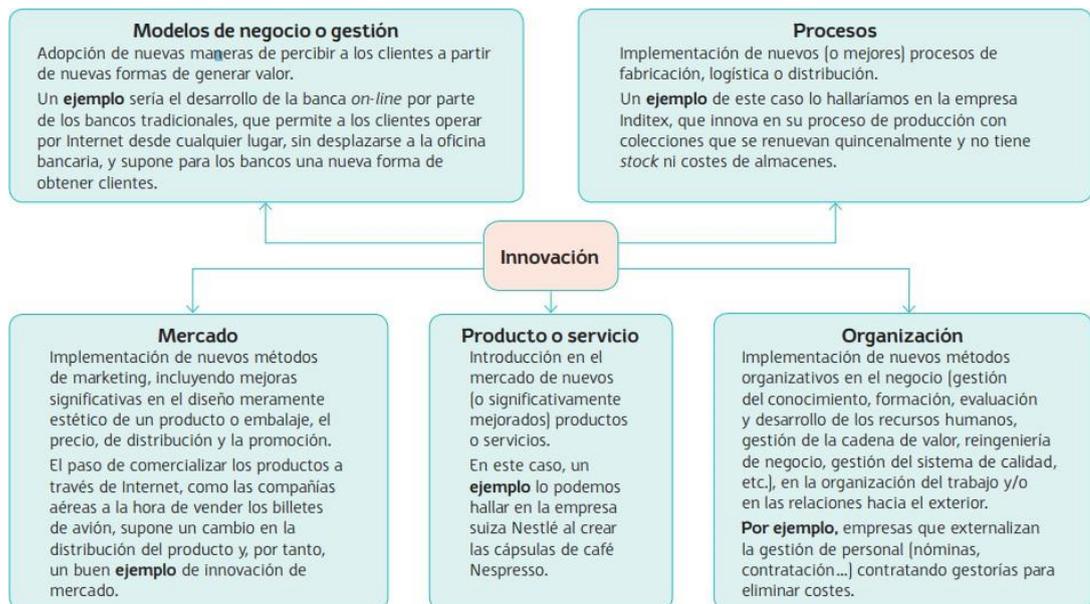
el tiempo dedicado a estudiar. En este modelo los estudiantes son evaluados de acuerdo su nivel de dominio de habilidades o resultados de aprendizaje, por lo que se trata de un modelo más individualizado, con tiempo y ritmo variable, el aprendizaje fijo, y el contenido personalizado.

Innovación en las empresas

La innovación en las empresas implica introducir mejoras en la actividad empresarial a través de modificaciones en modelos de negocio, procesos, organización, productos o estrategias de comercialización, con el objetivo de aumentar la eficiencia y lograr una posición más favorable en el mercado.

FIGURA 1

Tipos de innovación



Fuente: Cámara de comercio de España (2022).

Factores de riesgo en la Innovación

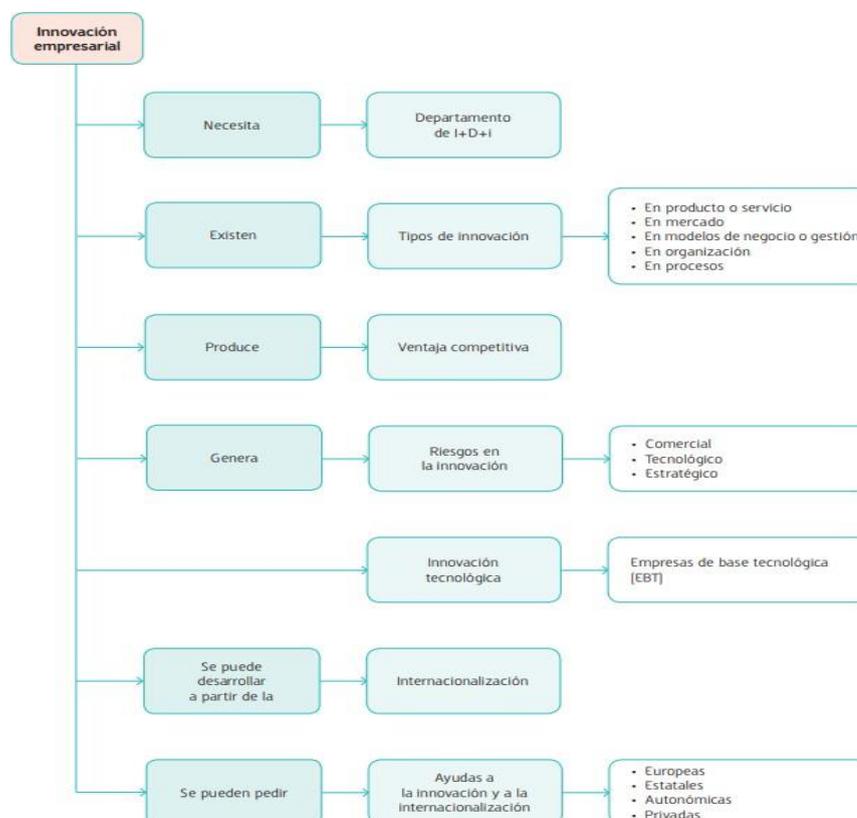
Es importante reconocer que la innovación también conlleva ciertos riesgos para la empresa. Estos riesgos se pueden clasificar en tres categorías, según el tipo de innovación que se esté llevando a cabo: riesgos comerciales, riesgos tecnológicos y riesgos estratégicos.

- **El riesgo comercial:** está relacionado con la incertidumbre sobre cómo los consumidores aceptarán un cambio o una nueva innovación. Cuando una empresa introduce un producto o servicio innovador, no hay garantía de que los consumidores lo

adopten rápidamente o de manera masiva. Existe la posibilidad de que los consumidores sean reticentes a probar algo nuevo, lo que puede generar una baja demanda y, por lo tanto, pérdidas económicas. Además, los consumidores pueden enfrentar costos adicionales al tener que adaptarse al nuevo producto o servicio. Por lo tanto, las empresas deben evaluar cuidadosamente el grado de aceptación esperado antes de implementar una innovación comercial.

- **El riesgo tecnológico:** implica que la empresa se arriesga al promover la actualización y adquisición de conocimientos por parte de sus empleados para adaptarse a los cambios en los procesos de producción. Es fundamental tener la capacidad de adaptación ante los cambios tecnológicos, ya que las personas y la cultura empresarial son los impulsores clave de la innovación.
- **El riesgo estratégico:** se refiere al riesgo que surge en la empresa al gestionar todos los cambios, ya sean comerciales o tecnológicos. Esto implica tomar decisiones estratégicas y gestionar eficazmente los recursos para aprovechar las oportunidades de crecimiento y mitigar los posibles desafíos que surjan durante el proceso de innovación.

FIGURA 2
Innovación Empresarial



Fuente: Cámara de comercio de España (2022).

¿Planificación o innovación estratégica?

La planificación estratégica es un enfoque formalizado para desarrollar, codificar y detallar los planes de una organización con respecto a su futuro. Es un proceso estructurado que implica analizar el entorno empresarial, establecer metas y objetivos, identificar acciones estratégicas y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

Por otro lado, la innovación estratégica se centra en la generación y aplicación de ideas nuevas y creativas para crear ventajas competitivas y lograr el éxito a largo plazo. Se trata de buscar constantemente nuevas formas de hacer las cosas, desarrollar productos o servicios innovadores, adoptar nuevas tecnologías y encontrar formas únicas de posicionar la empresa en el mercado.

Ambos enfoques son importantes y están interrelacionados. La planificación estratégica proporciona una estructura y un marco para establecer metas y objetivos claros, mientras que la innovación estratégica impulsa la creatividad y la exploración de nuevas oportunidades para lograr esos objetivos de manera más efectiva.

Planificar la innovación: de dentro hacia fuera

La planificación de la innovación desde una perspectiva de dentro hacia fuera es un enfoque interesante y alineado con la idea de sistemas antifrágiles, como lo menciona Taleb. En lugar de seguir el enfoque tradicional de planificación de fuera hacia dentro, este modelo busca fortalecer los sistemas, procesos y organizaciones para hacer frente a las crisis inherentes a nuestro tiempo.

En este enfoque, se reconoce que la flexibilidad y la resiliencia ya no son suficientes, y se busca ir más allá. En lugar de basar la planificación en un análisis del entorno, oportunidades y amenazas externas, se parte desde el interior de la organización.

Se busca identificar las fortalezas, capacidades y recursos internos de la empresa y luego se definen los objetivos y estrategias de innovación en función de esas fortalezas. Al adoptar este enfoque de dentro hacia fuera, se prioriza el aprovechamiento de los recursos internos y se fomenta la creatividad y la exploración de nuevas oportunidades.

Se reconoce que la innovación no solo proviene de factores externos, sino que también puede surgir de la capacidad de la organización para adaptarse, aprender y evolucionar internamente.

Los principios de la planificación ágil

En un artículo de Alessandro Di Fiore en HBR se destaca la compatibilidad entre la planificación tradicional y la agilidad. El autor menciona cuatro principios básicos que deben tenerse en cuenta para lograr esta compatibilidad:

Tener un marco de trabajo y herramientas que fomenten la adaptación a los cambios de contexto. Esto implica contar con un enfoque flexible que permita ajustar los planes a medida que evoluciona el entorno empresarial.

Realizar revisiones frecuentes con información en tiempo real. Es importante llevar a cabo evaluaciones periódicas de los avances y resultados, utilizando datos actualizados y relevantes para tomar decisiones informadas.

Dedicar tiempo de calidad a la reflexión en lugar de depender únicamente de los indicadores en los cuadros de mando. Se enfatiza la importancia de analizar de manera profunda y crítica los resultados y tendencias, y no basarse exclusivamente en indicadores superficiales.

Poder asignar de manera flexible recursos y dinero. Esto implica tener la capacidad de adaptar y redistribuir los recursos según las necesidades cambiantes del proyecto o la organización, sin estar limitados por estructuras rígidas.

En última instancia, estos principios apuntan a dos condiciones básicas que deben estar presentes en un proceso de planificación ágil:

- a) Herramientas y procesos de coordinación frecuentes que permitan la adaptabilidad y el seguimiento constante del progreso.
- b) La utilización de datos numéricos y también información "soft" como patrones, señales débiles e incluso la intuición. Se reconoce que nunca se tendrá toda la información necesaria, y en un mundo en constante cambio y aceleración, es importante considerar diferentes fuentes de datos para tomar decisiones informadas.

Al combinar estos elementos, se busca lograr una planificación que sea tanto adaptable como fundamentada en datos relevantes y una comprensión profunda del entorno empresarial, de esta manera estaremos diseñando una planificación ágil.

La cebolla de la planificación ágil

Estos principios se pueden aplicar en diferentes niveles y frecuencias. Es lo que se llama el modelo de la cebolla de la planificación ágil.

FIGURA 3

Cebolla de la planificación



Fuente: Cámara de comercio de España (2022).

Se trata es que, a diferentes niveles, se vayan aplicando los principios de revisiones frecuentes, análisis del contexto, iteraciones y asignación de recursos. En cada nivel también existe un equipo diferente encargado de gestionar la planificación y con una frecuencia concreta.

- Estrategia de innovación: revisión anual por el comité de dirección
- Portfolio: revisión trimestral por el comité de innovación

Anualmente se toman decisiones estratégicas y una lista de iniciativas, que no tienen fecha concreta de ejecución. En las revisiones trimestrales se definen los cambios de prioridades sobre el “back log de iniciativas”, en función del contexto.

El proceso de diseño del plan de innovación

Para llevar a cabo esta metodología, seguimos una dinámica de 7 pasos que denominamos "sprint estratégico" en Innolandia.

Estos pasos nos permiten diseñar y aplicar una estrategia de innovación flexible y adaptativa.

A continuación, se detallan los pasos involucrados:

1. Diagnóstico de los procesos de innovación y la cultura innovadora: Realizamos un análisis basado en la definición de empresa innovadora del profesor Clayton Christensen para comprender el estado actual de los procesos de innovación y la cultura dentro de la organización.
2. Análisis del riesgo de disrupción: No solo nos enfocamos en la defensa contra la disrupción, sino también en identificar oportunidades para "disrumper" el mercado nosotros mismos.
3. Entendimiento del propósito de la innovación: Nos planteamos preguntas clave como: ¿Por qué queremos destinar recursos a la innovación? ¿Cuál es el ADN de nuestra organización? ¿Cómo puede la innovación contribuir al negocio? Estas preguntas son abordadas por el comité de innovación.
4. Toma de decisiones clave de innovación: Este paso se centra en definir dónde queremos innovar, cuánto queremos innovar y qué nivel de riesgo estamos dispuestos a asumir. Estas decisiones son fundamentales para establecer la estrategia de innovación.
5. La hoja de ruta: A través de ocho preguntas clave, identificamos una lista de actividades que formarán parte del backlog de innovación. En este punto, no se asignan fechas específicas a cada actividad.
6. Puesta en marcha: Seleccionamos las actividades que se pondrán en marcha durante el primer ciclo de tres a cuatro meses. El criterio principal para elegir es cuál de ellas aportará más valor al cliente y, por ende, al negocio en ese momento. Utilizamos OKR (Objetivos y Resultados Clave) para gestionar este proceso.
7. Coordinación: Establecemos un ciclo de revisión, determinamos quién será responsable de llevarlo a cabo y qué información será necesaria para tomar decisiones. También definimos qué entregables se requerirán, evitando preparar presentaciones excesivamente largas.

Estos 7 pasos conforman la metodología de "sprint estratégico" en Innolandia, permitiendo diseñar e implementar estrategias de innovación flexibles y adaptativas.

2.2. Marco Conceptual

Planeación estratégica: es un proceso que permite tomar decisiones eficientes, fortaleciendo la filosofía institucional y respaldando el logro de los objetivos organizacionales. Se trata de una reflexión previa a cualquier tarea o labor que se pretenda emprender.

En el ámbito empresarial, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer claramente los objetivos de la organización. Durante su desarrollo, se tienen en cuenta los posibles cambios y demandas del entorno para poder alcanzar dichos objetivos. Es una herramienta fundamental para tomar decisiones acertadas en cualquier tipo de organización.

Plan estratégico: es el resultado tangible de plasmar en papel los resultados obtenidos del ejercicio de planificación estratégica. Este plan debe ser revisado y reestructurado aproximadamente cada tres años, pero se deben realizar revisiones anuales para garantizar su continuidad y coherencia.

Estrategia: es un conjunto de procedimientos diseñados para la toma de decisiones y acciones frente a un escenario determinado. Busca alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. En otras palabras, la estrategia es un plan que se implementa para lograr una meta.

Gestión: se refiere a la acción y efecto de administrar o gestionar un negocio o institución. Es fundamental para llevar a cabo un negocio o hacer realidad un deseo que se ha tenido por mucho tiempo.

Modelo: s una representación de un objeto, sistema o idea de manera diferente a la entidad misma. Pueden ser una réplica exacta del objeto o una abstracción de las propiedades dominantes del mismo.

Procesos Administrativos: comprenden un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. El conocimiento exhaustivo de las fases, etapas o funciones de la administración es indispensable para aplicar correctamente el método, los principios y las técnicas de esta disciplina.

Misión: se refiere a los intereses y metas concretas de una empresa, es decir, su razón de ser, los propósitos y objetivos que busca alcanzar y lo que ofrece a sus clientes.

Visión: implica superar normas sin transgredirlas, fomentar la innovación, encontrar caminos no trazados previamente y promover el uso de la libertad.

Entorno: hace referencia a los factores externos que influyen en una empresa y su actividad. Engloba una variedad de circunstancias y factores, como el entorno social, cultural, moral, económico, profesional y otros, que rodean a una entidad, ya sea una cosa, persona, colectividad o época, y que ejercen influencia en su estado y desarrollo.

Análisis de la situación actual: implica identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que generan ventajas o desventajas competitivas. Se examinan aspectos como producción, capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

Análisis FODA: es una herramienta que permite realizar un análisis exhaustivo de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) con el fin de obtener un diagnóstico preciso que facilite la toma de decisiones acorde con los objetivos y políticas establecidos. El análisis FODA considera tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas), proporcionando una visión integral de la situación para la toma de decisiones estratégicas.

Innovación: es la transformación de ideas en riqueza y/o valor. El término "innovación" abarca dos acepciones distintas:

- **Innovación como proceso:** se refiere a la transformación de una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado, o la implementación de nuevos procesos de fabricación, métodos de organización o estrategias de comercialización en una empresa (capacidad de innovación de la empresa).
- **Innovación como actividad:** implica llevar al mercado los resultados obtenidos a través de la investigación y desarrollo (conocimientos, prototipos), ya sea en forma de nuevos productos, servicios o procesos dentro de la empresa (I+D+i). La innovación es un paso previo esencial en la orientación hacia el mercado antes de realizar la I+D necesaria.

Gestión del cambio interno: se refiere a la capacidad de una empresa para gestionar y dirigir el cambio en su organización. Esta disciplina busca alinear la visión de la dirección, los procesos, la estructura, la estrategia y el personal en una dirección determinada, sin perder flexibilidad, lo cual es fundamental para adaptarse a un entorno en constante evolución. La gestión del cambio tiene como objetivo lograr metas como definir roles y objetivos claros, mitigar riesgos, maximizar la productividad, mejorar la eficiencia y reducir costos, lo que permite el desarrollo orgánico y aumenta la rentabilidad de la empresa.

Agilidad: en un entorno empresarial que evoluciona rápidamente, las empresas necesitan ser dinámicas y contar con estrategias que les permitan implementar cambios de manera ágil para aumentar su velocidad y competitividad. La agilidad empresarial implica:

- Poner al cliente en el centro de la cultura organizacional.
- Agilidad en los procesos para mantener un ritmo de producción óptimo.
- Agilidad organizacional para incorporar constantemente mejoras en los procesos.
- Valorar el factor humano y formar líderes autogestionados.
- Contar con una estructura organizacional ágil que facilite la adopción de nuevas tecnologías.

2.3. Marco legal

Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP

La LOEP define a las empresas públicas como parte de las entidades que pertenecen al estado según lo establece la Constitución del Ecuador, como personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

De esta forma su sustento se encuentra establecida en la LOEP. Emitida en el 2017.

Art. 3.- PRINCIPIOS. - Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción;
y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En la presente investigación se consideró un enfoque metodológico, el cual contribuye a la realización de un análisis adecuado de las variables de estudio, las cuales buscan determinar como la planificación estratégica contribuye a la innovación de las empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos.

3.1 Enfoque de investigación

En lo que respecta al enfoque de investigación, se determinó un enfoque mixto con la finalidad de recopilar, analizar y poder integrar la información recolectada mediante las técnicas de recolección de datos, esto debido a que dicho enfoque presenta características tanto cuantitativas y cualitativas.

Guelmes y Nieto consideran, por tanto, “que los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un entendimiento más completa del fenómeno” (2015, p. 24). De esta manera se podrá comprender de mejor manera cómo interactúan las variables de investigación de la planificación estratégica y la innovación en las empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos, entre sí, esto mediante la triangulación y el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado, es la investigación descriptiva. Mediante la investigación descriptiva se puede describir de mejor manera las características del fenómeno que se está estudiando, de igual manera, contribuye a la comprensión de la población de las características que contempla en cuanto a la relación que esta tiene con el objeto de estudio.

Mediante la utilización del tipo de investigación descriptiva, se puede conocer de mejor manera las características o perfiles de los sujetos de estudio dentro del análisis, ya sea este cuantitativo o cualitativo, teniendo su valor en que, muestra las dimensiones en la que los fenómenos y sujetos se encuentran frente a las variables de estudio (Sampieri, 2018). En el presente estudio, este tipo de investigación, es importante debido a que se busca conocer las características de la muestra sujeta al análisis.

3.3 Métodos y técnicas

3.3.1 Métodos

3.3.1.1 Métodos teóricos.

Método inductivo

En contraparte, mediante la utilización de este método, se puede partir de premisas específicas y poder realizar un análisis del tipo general, esto contribuye a poder brindar una visión más amplia del objeto de estudio.

3.3.1.2 Métodos empíricos.

Observación

Mediante la observación se ha podido recolectar información pertinente, la cual permite comprender de mejor manera el objeto de estudio, Mediante este método se ha podido recolectar información pertinente de cada una de las áreas de análisis.

3.3.2 Técnicas

En la presente investigación se han utilizado diversas técnicas, las cuales han permitido la recolección de información, para su posterior análisis y discusión. Entre las principales técnicas utilizadas tenemos;

- Ficha de observación
- Cuestionario
- Ficha documental

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población, la cual es sujeto de estudio, presenta características heterogenias en cuanto a sus componentes sociodemográficos. Esta población de estudio se encuentra distribuida en 3 empresas públicas, adscritas a la Universidad Estatal de Milagro, las mismas que se encuentran ubicadas en los predios de dicha institución.

ECUNEMI. La población de esta EP se encuentra constituida por 8 servidores, los cuales cumplen con actividades administrativas y operativas.

EPUNEMI. En cuanto a su población, esta se encuentra constituida por 22 servidores, cada uno de estos servidores cumplen funciones específicas dentro de dicha EP.

Postgrado. Esta unidad se encuentra constituida por una población de 17 servidores.

La población total de las 3 empresas públicas, se encuentra comprendida por 47 servidores.

3.4.2 Muestra

Debido a las características que presenta la población, la cual es del tipo finita, no se requiere realizar operación aritmética o la aplicación de criterios de inclusión y exclusión para su obtención. Es por esto que se procede a tomar el total de la población como muestra, la muestra de análisis queda compuesta por 47 trabajadores de las 3 empresas públicas.

3.5 Procesamiento de la información

Con la finalidad de procesar estadísticamente los datos obtenidos, se procedió al análisis cuantitativo mediante el *Statistical Package for Social Sciences* SPSS en su vers. 25 mediante la cual se obtuvo la información estadística detallada, tanto para su interpretación y posterior discusión.

Mientras que, para el procesamiento de la información mediante el método cualitativo, se utilizó el software cualitativo Atlas.ti 9 el cual apporto mediante la codificación de las entrevistas y su análisis mediante redes semánticas.

Mientras que, con la finalidad de realizar un análisis articulado entre los métodos cuantitativos y cualitativos y su la respectiva información recolectada, se utiliza la técnica de la triangulación de datos, esto facilita su comprensión y contribuye a encontrar la relación existente entre los grupos de datos o de información obtenida mediante el uso de ambos métodos de investigación.

3.6 Operacionalización de las variables

TABLA 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de medición
<p>Variable 1: Planificación estratégica</p>	<p>La Planificación estratégica es una herramienta organizacional que permite diseñar y ejecutar estrategias que lleven a una empresa a fijarse objetivos y llegar a alcanzarlos de manera sistemática.</p>	<p>La Planificación estratégica en las empresas públicas, permite que se diseñen estrategias, las cuales deben ser ejecutadas por los servidores, por lo cual, se debe enfocar objetivamente las competencias y habilidades de cada uno de los departamentos que intervienen en este proceso.</p>	<p>Planificación y Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura Organizacional ● Planificación en la organización ● Comunicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ficha de observación ● Cuestionario semiestructurado

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de medición
<p>Variable 2:</p> <p>Innovación de empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos</p>	<p>La innovación en las empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos, son consideradas como estrategias que buscan mejorar los servicios, enfocándose en el desarrollo de las competencias de los clientes externos, tomando en cuenta la calidad en el servicio y en la búsqueda de brindar contenidos que los formen como profesionales competitivos en su respectiva área de desempeño.</p>	<p>Las empresas públicas cuyas funciones son el desarrollo de recursos humanos, necesitan implementar nuevas estrategias, las cuales deben estar enfocadas en mejorar el perfil profesional de sus clientes externos, brindando un servicio con calidad y eficiencia y poder de esta manera ser competitivos en el mercado del desarrollo de recursos humanos, tomando en cuenta las necesidades de la sociedad en la que prestan sus servicios.</p>	<p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias innovadoras ● Estructura operacional ● Recursos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> ● Observación ● Grupo focal

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

3.6. Análisis e interpretación de resultados

En el siguiente apartado se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario semiestructurado.

Análisis de resultados cuantitativos

1.- ¿Sabe si su empresa cuenta con un plan estratégico que permita la innovación de los procesos en su empresa?

TABLA 2

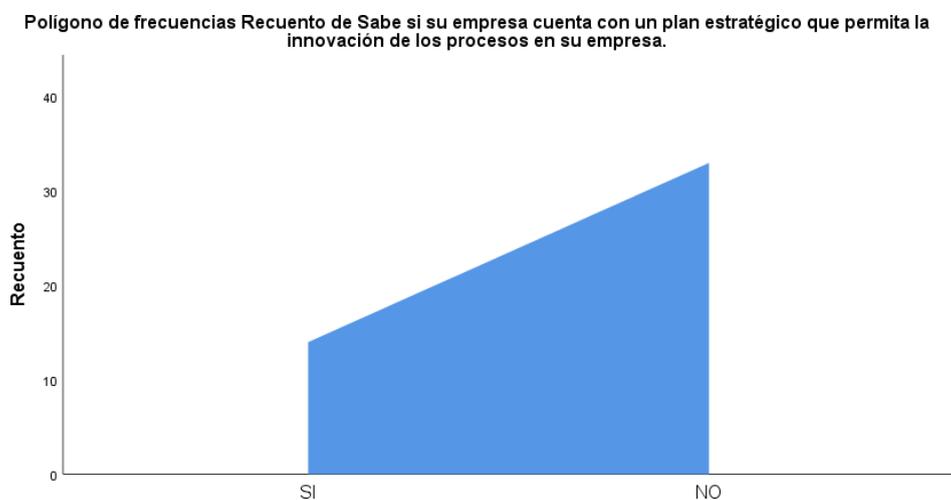
Plan estratégico e innovación en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	29,8	29,8	29,8
	NO	33	70,2	70,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 1

Plan estratégico e innovación en la empresa



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

El porcentaje de respuestas obtenidas en donde se le preguntan a los servidores de la empresa; “Sabe si su empresa cuenta con un plan estratégico que permita la innovación de los procesos” en la cual el 29,8% indica que la empresa si cuenta con un plan estratégico, mientras que el 70,2% indicaron que la empresa no cuenta con un plan estratégico, la cual permita innovar en los procesos.

Interpretación

Se puede evidenciar que los servidores de la empresa no poseen un amplio conocimiento de su estructura organizacional de su empresa, esto debido a que, en la actualidad, dicha empresa a pesar de contar con planificación estratégica, la misma que no se encuentra enfocada en la innovación de procesos, ya que su enfoque primordial es la consecución de objetivos primarios.

2.- ¿Conoce, cuál es el nivel de innovación en su empresa?.

TABLA 3

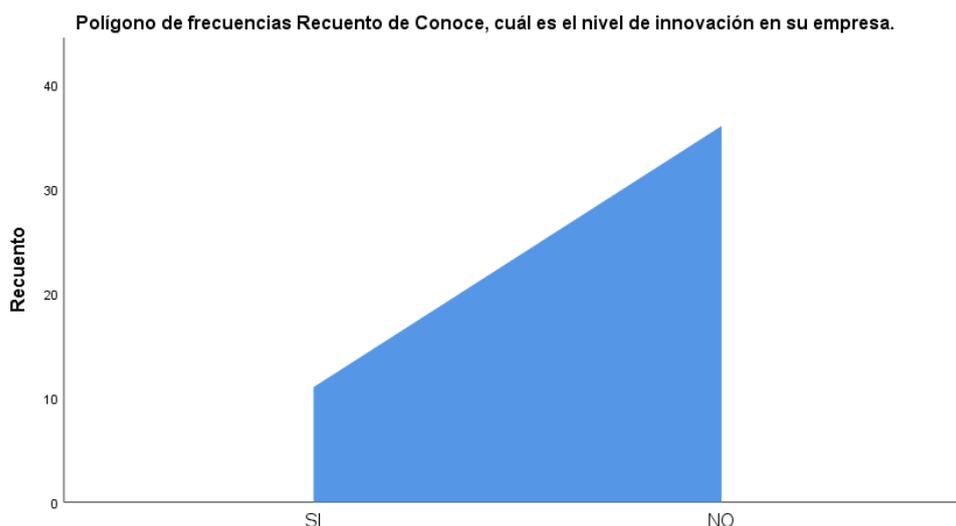
Nivel de innovación en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	11	23,4	23,4	23,4
	NO	36	76,6	76,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 2

Nivel de innovación en la empresa



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

En la pregunta que se les realizó a los servidores de la empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos, “Conoce cuál es el nivel de innovación en su empresa” en la cual el 23,4% responde de manera afirmativa, mientras que el 76,6% restante responde de manera negativa,

Interpretación

En las respuestas de los servidores de la empresa, se puede evidenciar de manera reiterada que desconocen la estructura organizativa de la empresa, ya que tan solo un porcentaje mínimo de los servidores conocer cuáles son los niveles de innovación de la empresa, lo que deja en evidencia que existe cierta desconexión entre el departamento de desarrollo interno y los diversos departamentos que conforman la estructura interna de la empresa.

3.- Considera usted, ¿qué el área de comercialización aplica métodos o sistemas innovadores?

TABLA 4

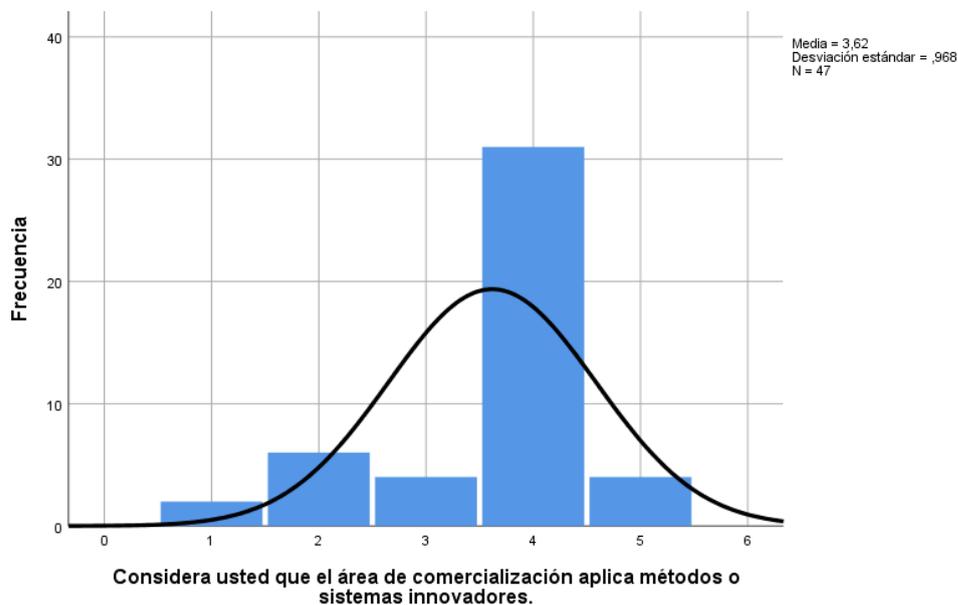
Métodos o sistemas innovadores en el área de comercialización

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE	2	4,3	4,3	4,3
	DE ACUERDO		6	12,8	12,8	17,0
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO		4	8,5	8,5	25,5
	EN DESACUERDO		31	66,0	66,0	91,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN	4	8,5	8,5	100,0
	Total		47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 3

Métodos o sistemas innovadores en el área de comercialización



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

En las respuestas que se obtuvieron en cuanto a, “Considera usted que el área de comercialización aplica métodos o sistemas innovadores” que un 4,3% de los servidores se mostró totalmente de acuerdo, mientras que el 12,8% indica estar de acuerdo, en contraparte, el 8,5% de los servidores no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 66% respondió encontrarse en desacuerdo y, por último, el 8,5% restante indico estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación

En la interpretación que se puede dar a estos ítems, es importante indicar que, el área comercial y como en diferentes áreas de las empresas y más aún en las que prestan servicios de desarrollo humano, es importante la innovación y en particular, se puede evidenciar que, en la empresa analizada, según la percepción de los servidores, es que no se aplican métodos o sistemas innovadoras en el área de comercialización, lo cual podría limitar el accionar de dicho departamento y esto dificultaría la consecución de los resultados planteados.

4.- ¿Conoce, cuál es la misión visión y objetivos de la empresa?

TABLA 5

Misión, visión y objetivos institucionales de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	29,8	29,8	29,8
	NO	33	70,2	70,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 4

Misión, visión y objetivos institucionales de la empresa



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

En el análisis de la pregunta realizada a los servidores, la cual indicaba lo siguiente; “Conoce cuál es la misión visión y objetivos de la empresa” se obtuvieron los siguientes resultados, el 29,8% manifestaron si conocer dichos componentes organizacionales, mientras que el restante 70,2% respondieron no tener conocimiento de estos componentes.

Interpretación

En el análisis de esta pregunta se ha podido evidenciar que la empresa no ha hecho énfasis en capacitar a sus servidores en el conocimiento de los componentes organizacionales de la empresa, lo que puede limitar a que dichos servidores puedan

desempeñarse al máximo en sus funciones debilitando de manera significativa la cultura organizacional.

5.- ¿Conoce usted que son los indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos?

TABLA 6

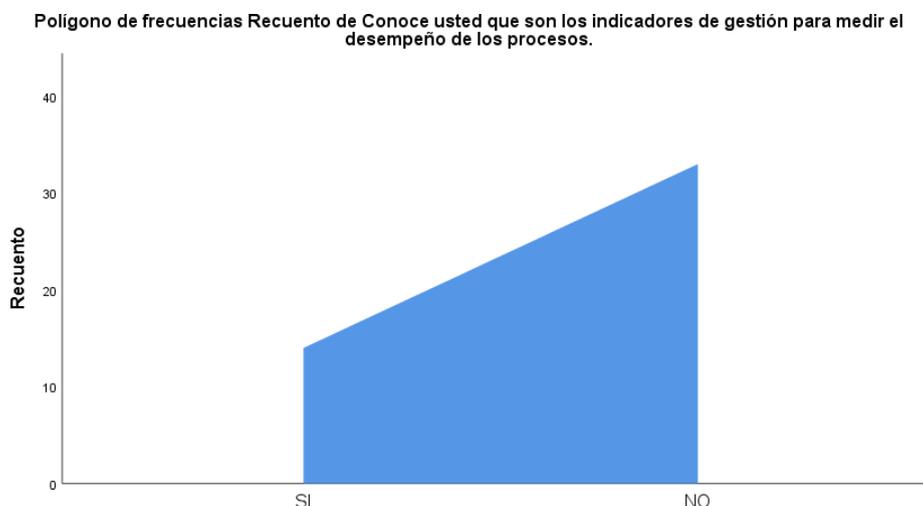
Indicadores de gestión de desempeño de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	29,8	29,8	29,8
	NO	33	70,2	70,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 5

Indicadores de gestión de desempeño de procesos



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

En el siguiente ítem referente a “Conoce usted que son los indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos” obteniendo las siguientes respuestas; 29,8% de los servidores indicaron si conocer los indicadores que miden el desempeño en procesos y el restante 70,2% de los servidores manifestaron no conocerlos.

Interpretación

En una empresa u organización, es importante que los servidores conozcan toda la información referente a los procesos internos que se realizan en la empresa. Y en la realidad que se evidencia en este estudio, es que los servidores desconocen los procesos de gestión, los cuales sirven para medir los procesos que lleva a cabo la empresa, por dicho motivo es importante que la empresa pueda realizar actividades de capacitación, para que los servidores conozcan de manera detallada el correcto funcionamiento de cada proceso, así como sus diferentes indicadores en cuanto a su gestión.

6.- ¿Cree usted que su empresa utiliza indicadores de gestión de mercadeo?.

TABLA 7

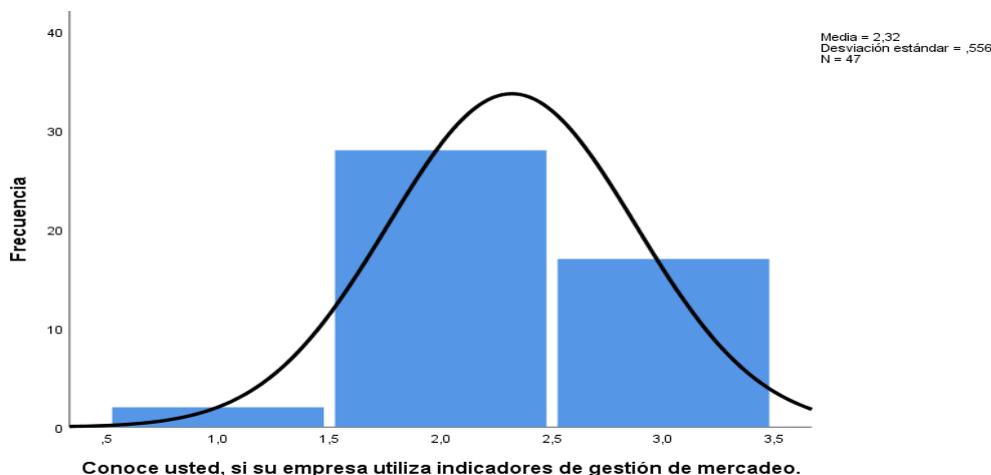
Indicadores de gestión de mercadeo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	4,3	4,3	4,3
	NO	28	59,6	59,6	63,8
	NO ESTOY SEGURO	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 6

Indicadores de gestión de mercadeo



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

En la pregunta que se le realizó a los servidores “Conoce usted, si su empresa utiliza indicadores de gestión de mercadeo” en la cual se obtuvieron las siguientes respuestas; el 4,3% manifestó si conocer que la empresa utiliza indicadores de gestión de mercadeo, mientras que el 59,6% indicó no conocer dicha información sobre la empresa y el restante 36,2% no se encontraba seguro de conocer dicho aspecto sobre la empresa.

Interpretación

Pese a que es importante que las empresas socialicen los procesos internos con sus servidores, además, de dar a conocer cuáles son los indicadores para la evaluación de sus procesos y más aún, en área de mercadeo, esta no es la realidad que se puede percibir en la empresa, lo cual impide que los servidores puedan ir monitoreando los avances de la gestión y poder realizar las innovaciones necesarias.

7. ¿Cree usted que se puede mejorar la viabilidad económica de la empresa?

TABLA 8

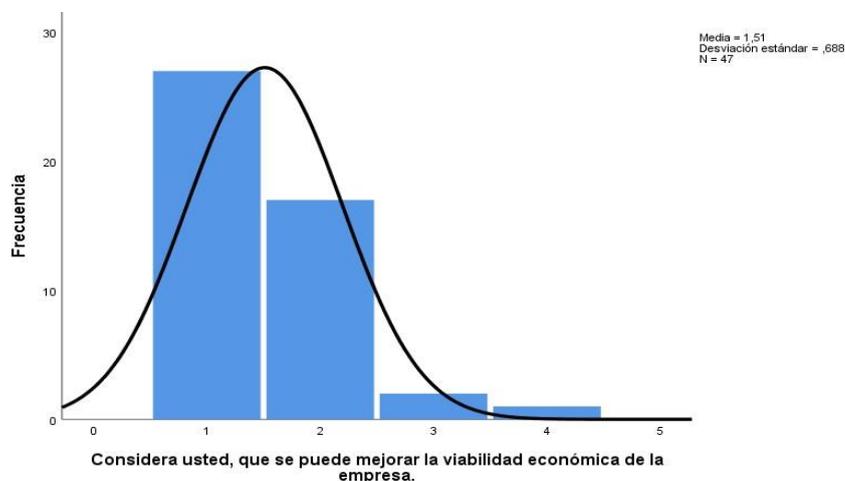
Viabilidad económica de la empresa

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE	27	57,4	57,4	57,4
	DE ACUERDO		17	36,2	36,2	93,6
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO		2	4,3	4,3	97,9
	EN DESACUERDO		1	2,1	2,1	100,0
	Total		47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 7

Viabilidad económica de la empresa



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

En este apartado, en la que se les pregunto a los servidores “Considera usted, que se puede mejorar la viabilidad económica de la empresa” el 57,4% de los servidores indicaron estar totalmente de acuerdo, el 36,2% de los servidores se mostró de acuerdo, mientras que el 4,3% indicó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo y, por último, el 2,1% respondió no estar de acuerdo con esta premisa.

Interpretación

Los servidores de la empresa, en su mayoría se muestran de acuerdo con que la empresa puede mejorar sus índices económicos, lo cual permitiría en gran medida solventar cambios estructurales para poder mejorar dichos índices económicos, estos cambios pueden enfocarse en los departamentos críticos de la empresa, tales como el de mercadeo y ventas, finanzas y cobranzas, enfocando dichos cambios en la creación de estrategias innovadoras para mejorar los servicios con el cliente externo,

8. ¿Qué tan de acuerdo está con la constitución de un plan estratégico en su organización?

TABLA 9

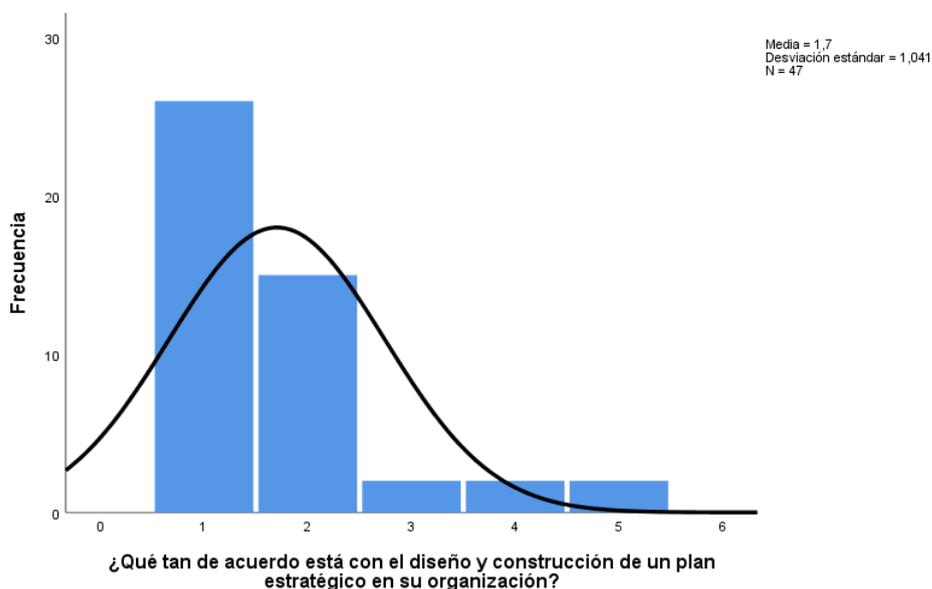
Construcción y diseño de un plan estratégico

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE	26	55,3	55,3	55,3
	DE ACUERDO		15	31,9	31,9	87,2
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO		2	4,3	4,3	91,5
	EN DESACUERDO		2	4,3	4,3	95,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN	2	4,3	4,3	100,0
	Total		47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 8

Construcción y diseño de un plan estratégico



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

En este apartado se analiza las respuestas obtenidas por los servidores, en la cual se les pregunto lo siguiente; “¿Qué tan de acuerdo está con el diseño y construcción de un plan estratégico en su organización?” en la cual se obtuvieron las siguientes respuestas;

el 55,3% de los servidores se mostró estar totalmente de acuerdo, mientras 31,9% contestó estar de acuerdo, mientras que el 4,3% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 4,3% estar en desacuerdo y en el mismo porcentaje de los servidores indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación

La empresa debe tomar en cuenta a los servidores de los diferentes departamentos en el diseño y construcción de plan estratégico enfocado a la innovación, esto es debido a que son los servidores los que interactúan directamente con los diversos procesos internos y por este motivo, son los que pueden aportar con ideas y criterios aplicables en la construcción de un plan estratégico que se ajuste a la realidad y necesidades de la empresa.

8. ¿Cree usted que la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa?

TABLA 10

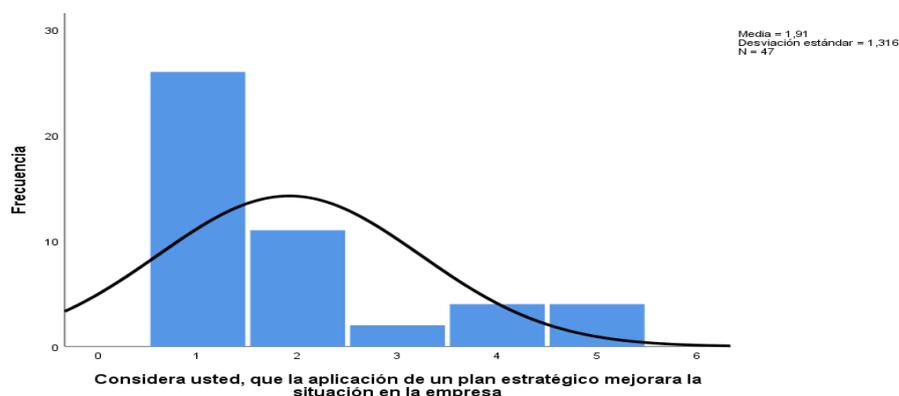
Aplicación de plan estratégico

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE	26	55,3	55,3	55,3
	DE ACUERDO		11	23,4	23,4	78,7
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO		2	4,3	4,3	83,0
	EN DESACUERDO		4	8,5	8,5	91,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN	4	8,5	8,5	100,0
	Total		47	100,0	100,0	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Gráfico 9

Aplicación de plan estratégico



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis

Se les pregunto a los servidores; “Considera usted, que la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa” obteniendo los siguientes resultados, el 55,3% respondió encontrarse totalmente de acuerdo, el 23,4% indico estar de acuerdo, mientras que el 4,3% contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, teniendo que el 8,5% de los servidores contestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente.

Interpretación

Es importante que la empresa socialice a los servidores la relevancia del diseño e implementación de un plan estratégico, el cual busque la innovación empresarial integral, ya que de esta manera los servicios mejorarán, mejorando de esta manera la imagen y los indicadores económicos de la empresa.

Triangulación de los resultados de la encuesta

En este apartado se realiza la triangulación de los resultados obtenidos con la implementación de las diferentes técnicas, las cuales han servido para la recolección de datos relevantes, además, dichos resultados serán discutidos, basados en interpretaciones de resultados de otras investigaciones que guardan concordancia en las variables de estudio.

En lo que respecta a que, si la empresa cuenta con una estructura organizacional definida, se ha podido observar que, la misma no cuenta con una estructura organizacional definida, esto se ve reflejado en que la misma no cuenta con documentos e información

pertinente en relación con dicho aspecto, lo cual hace que, los servidores de la empresa no tengan claro cuál es la estructura organizacional, tanto a nivel general y departamental. En la investigación realizada por Deimar (2019) en la investigación destinada a observar como la identidad organizacional influye en la comercialización de programas de maestrías, en la que el autor concluye que, si una organización no se encuentra estructurada organizacional de manera definida, esta no podrá ser percibida como una organización fiable, tanto a nivel de sus trabajadores y de sus posibles usuarios.

Por otro lado, se ha podido evidenciar que la empresa en general no cuenta con una planificación estratégica vigente, lo cual es conocido por los servidores, además, estos están de acuerdo en que diseñe y ponga en marcha una planificación estratégica enfocada en buscar innovación y de esta manera poder mejorar la situación económica, ya que esto beneficiaría tanto a la empresa, así como a los servidores en general. En la investigación realizada en 2021 por el departamento de educación continua de Melgar en Chile, la cual buscó identificar la relevancia del diseño de una planificación estratégica para innovar la imagen institucional y mejorar los índices de comercialización en programas de educación continua (Trujillo, 2021). Entre los resultados obtenidos resaltan que, si se realiza un adecuado proceso de levantamiento de información circundante a la organización y sus alcances, así como a la realidad del mercado y de la competencia en cuanto a los servicios prestados y se diseña un plan estratégico que se enfoque en innovar la imagen de la institución y que se enfoque en mejorar los índices de comercialización de los servicios, esto dotará de un valor agregado en la imagen organizacional, teniendo en cuenta que para esto, es importante que los trabajadores de la institución formen parte, tanto en la socialización, construcción e implementación de la planificación que se realice, esto con la finalidad de poder plantearse objetivos concretos, los mismos que se apeguen a la realidad, tanto del mercado y del potencial que la organización y como estapueda afrontar los retos actuales, teniendo en cuenta los recursos con los que esta cuenta.

TABLA 11*Ficha de observación*

Criterio a observar	Sí	No	Instituciones		
			Posgrado	EPUNEMI	ECUNEMI
CULTURA ORGANIZACIONAL					
La empresa cuenta con identidad organizacional	3	0	SI	SI	SI
La empresa cuenta con un sistema de control	2	1	SI	SI	NO
La empresa cuenta con una estructura organizacional definida	0	3	NO	NO	NO
La empresa cuenta con símbolos de identificación institucional	2	1	NO	SI	SI
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
La empresa cuenta con planificación estratégica vigente	1	2	NO	SI	NO
La empresa cuenta con POA	3	0	SI	SI	SI
La empresa tiene un organigrama funcional definido	3	0	SI	SI	SI
La empresa cuenta con D.A.F.O	0	3	NO	NO	NO
La empresa cuenta con matriz de evaluación de consecución de objetivos	0	3	NO	NO	NO
La empresa cuenta con manual de funciones	0	3	NO	NO	NO

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis e interpretación de resultados de la ficha de observación

En los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento ficha de observación, en lo corresponde al criterio a observar “La empresa cuenta con identidad organizacional” se observó que las 3 empresas si cuenta con identidad organizacional, esto contribuye a que los servidores de estas empresas conozcan de manera detallada la misión y visión de las mismas, comprendiendo los objetivos que se planteen, enfocados a la consecución de los resultados a mediano y a largo plazo.

Mientras que en el indicador a observar “La empresa cuenta con un sistema de control”, se obtuvo que, 2 de las 3 empresas cuenta con un sistema de control. Es muy importante que las empresas cuenten con sistemas que sirvan para controlar los procesos internos y o externos. Esto se puede ver reflejado en los resultados que estas obtengan y como se los va monitoreando y de esta manera se pueda corregir errores.

En el indicador a observar “La empresa cuenta con una estructura organizacional definida” se puede evidenciar que las 3 empresas no cuentan con una estructura organizacional definida. Eso puede limitar en cierta medida a que los diferentes departamentos de las empresas puedan definir subestructuras que puedan corregir errores, diseñar nuevas estrategias a seguir, las cuales se enfoquen a la consecución de objetivos institucionales.

En cuanto al indicador observado “La empresa cuenta con símbolos de identificación institucional” se puede evidenciar que 2 de las 3 empresas, si cuentan con símbolos institucionales. Los símbolos institucionales son importantes tanto con los clientes internos y externos, ya que internamente ayuda a planificar estrategias enfocadas a la marca y servicios y los clientes externos pueden identificarlas de manera sencilla e inequívoca, mejorando el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En lo que refiere al criterio de observación “La empresa cuenta con planificación estratégica vigente” se tiene que 1 de las 3 empresas si cuentan con una planificación estratégica vigente. Este elemento organizacional contribuye a que la empresa identifique varios aspectos importantes, tanto en la estructura interna y como esta se puede posesionar hacia el exterior en el mercado, por esto es importante tener una planificación estratégica que se ajuste, tanto a la realidad de la empresa al interno y a como esta se plantea los objetivos frente a factores externos.

En lo que respecta al criterio de observación “La empresa cuenta con POA” se ha observado que las 3 empresas si cuentan con un plan operativo anual. Este tipo de elementos permite organizar de manera anual gran parte de los elementos de la empresa,

considerando los elementos más elementales con los que esta cuenta, de esta manera se puede tener presente parámetros que deben ser medidos al finalizar el año en que esta sea planteada.

En cuanto al criterio de observación “La empresa tiene un organigrama funcional definido” se ha podido evidenciar que las 3 empresas si cuentan con una jerarquización en su estructura departamental, esto contribuye que sea identificado como esta distribuye los puestos en cada departamento, identificando los jefes o puestos jerárquicos.

Mientras que en el siguiente criterio observado “La empresa cuenta con D.A.F.O” se encuentro que ni una de las 3 empresas ha logrado diseñar un sistema como el D.A.F.O el cual ayuda a identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, sistema que contribuye a que toda empresa pueda partir con bases sustentadas en la realidad, para poder enfrentar y presentarse en el mercado y poder lograr posesionarse de manera eficiente ante otras empresas similares.

En cuanto a otro criterio de observación como es “La empresa cuenta con matriz de evaluación de consecución de objetivos” se pudo identificar que las 3 empresas no cuentan con matrices de evaluación para los diferentes procesos organizacionales, esto no permite ir evaluando dichos procesos y como estos inciden directamente con el desempeño de los servidores y el funcionamiento de la empresa, tanto en sus servicios prestados y en la consecución de objetivos planteados.

Y, por último, en criterio a identificar “La empresa cuenta con manual de funciones” las 3 empresas no cuentan con este importante elemento organizacional, el cual permite que tanto los servidores establecidos, así como los nuevos servidores conozcan de mejor manera las funciones de cada uno de los puestos identificables, lo cual no solo abarata costos, ya que además mejora los niveles de desempeño de los servidores en los diferentes puestos y departamentos.

TABLA 12*Ficha de observación documental*

Criterio a observar	Sí	No	Instituciones		
CULTURA ORGANIZACIONAL			Posgrado	EPUNEMI	ECUNEMI
La empresa cuenta con documentos relacionados a la cultura organizacional	3	0	SI	SI	SI
La empresa cuenta con fichas de control organizacional	2	1	SI	SI	NO
La empresa cuenta con manuales para la estructura organizacional en cada Departamento	0	3	NO	NO	NO
La empresa cuenta manual de interpretación de la simbología organizacional	2	1	NO	SI	SI
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
La empresa cuenta con la documentación relacionada con una planificación estratégica Actualizada	1	2	NO	SI	NO
La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual	3	0	SI	SI	SI
La empresa cuenta un manual interpretativo del organigrama institucional	3	0	SI	SI	SI
La empresa cuenta con una matriz DAFO actualizada	0	3	NO	NO	NO

La empresa cuenta con matriz de evaluación de consecución de objetivos	0	3	NO	NO	NO
La empresa cuenta con manual de funciones	0	3	NO	NO	NO

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Análisis e interpretación de resultados de la ficha de observación documental

En lo que respecta a la revisión de documentos relacionados a “La empresa cuenta con documentos relacionados a la cultura organizacional” se obtuvo que las 3 empresas si cuentan con estos documentos relacionados a la cultura organizacional. Esto permite que la empresa brinde herramientas a los servidores para que se construya una adecuada cultura organizacional que contribuya al desarrollo de la misma.

En cuanto a que si la empresa cuenta con documentos relacionados a “La empresa cuenta con fichas de control organizacional” se obtuvo que 2 de las 3 empresas si cuentan con documentos que sirvan para el control dentro de la organización. Lo cual permite que se controlen los procesos que se realizan dentro y hacia afuera de la organización, ayudando a tener un adecuado control de dichos procesos de la empresa.

Mientras que en la revisión de documentos con relación a “La empresa cuenta con manuales para la estructura organizacional en cada departamento” se pudo evidenciar que las 3 empresas no cuentan con este tipo de documentos. Esto no permite que los servidores los departamentos, no tengan un dominio de la estructura organizacional y como estas funcionan o interactúan con las actividades que realizan cada departamento y de la organización en general.

En cuando a la revisión de documentos que guardan relación con “La empresa cuenta manual de interpretación de la simbología organizacional” se tiene que 2 de las 3 empresas si cuentan con este tipo de documentos. Los mismos que ayudan a que los servidores puedan identificar de manera correcta la estructura de la organización mediante su simbología organizacional.

En la documentación relacionada con “La empresa cuenta con la documentación relacionada con una planificación estratégica actualizada” se encontró que solo 1 de las 3

empresas si cuentan con una planificación estratégica actualizada. Esto no permite que la empresa identifique los aspectos más relevantes de la empresa, tanto a la interna y hacia los clientes externos y en el mercado en general, además, no permite plantear objetivos enmarcados a la realidad de la empresa.

En cuanto a la documentación relacionada con “La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual” se obtuvo que las 3 empresas si cuentan con un plan operativo anual. Lo cual contribuye que se planteen objetivos hacia la interna, pero no permite que esta se proyecte hacia el mercado en general, desconociendo aspectos importantes de la naturaleza cambiante del mercado.

Mientras que en la documentación con relación a “La empresa cuenta un manual interpretativo del organigrama institucional” se obtuvo que las 3 empresas si cuentan con un manual que ayuda a interpretar el organigrama organizacional. Esto ayuda a que los servidores conozcan la jerarquización departamental de la empresa de manera general, identificando los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa.

En cuando a documentos que tienen relación con “La empresa cuenta con una matriz DAFO actualizada” se obtuvo que ninguna de las 3 empresas cuenta con una matriz DAFO. Esto no permite que se identifique las debilidades internas, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, esto limita a que se desarrollen estrategias que innoven las actividades y puedan mejorar el desarrollo de la empresa.

Mientras que a los documentos relacionados con “La empresa cuenta con matriz de evaluación de consecución de objetivos” se obtuvo que las 3 empresas no cuentan con una matriz que ayude a tener una evaluación eficiente y adecuada de los objetivos definidos tanto a corto, mediano y a largo plazo, esto no permite a que se implementen correctivos necesarios.

Por último, en la documentación relacionada con “La empresa cuenta con manual de funciones” se obtuvo que las 3 empresas no cuentan con manuales de funciones, lo cual permite a los clientes internos, tanto a los servidores ya enrolados y con los nuevos servidores, esto limita el aprendizaje de los diversos procesos que la empresa debe desarrollar, costando recursos, lo cual se podría evitar con la documentación necesaria.

Presentación del Análisis Cualitativo

Para poder realizar una propuesta viable, la cual se ajuste a las necesidades de la empresa, se ha realizado entrevistas con tres expertos en el área;

Mgs. Gabriela Sánchez- Magister en Administración Pública.

Ing. Silvia Melo- Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría CPA.

Ing. Byron Santacruz- Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría CPA.

En base a lo expuesto por los expertos consultados, los cuales brindan directrices puntuales sobre las estrategias innovadoras que deben ser implementadas, esto mediante el diseño e implementación de objetivos preliminares;

1. Seguir generando proyectos de innovación.
2. Mantener la personalización de las capacitaciones.
3. Mantener los procesos de selección de personal altamente calificado y comprometido con su trabajo.
4. Reforzar el posicionamiento en el mercado.
5. Implementar planes de convenios estratégicos.
6. Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
7. Mejorar los canales de venta.
8. Aumentar la cartera de proveedores.
9. Mejorar la experiencia al usuario

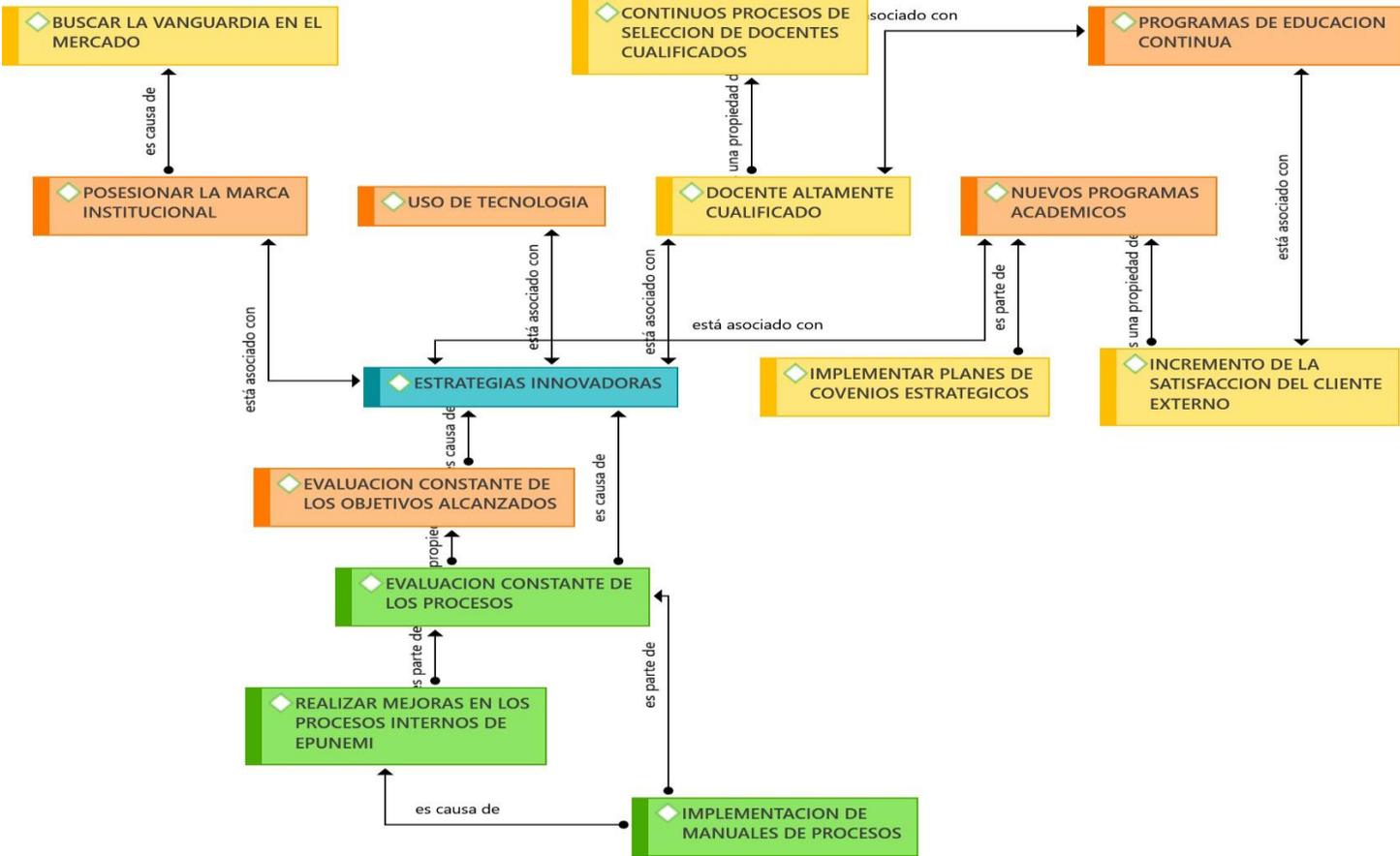
Mediante el planteamiento de estos objetivos preliminares, se debe ir construyendo las diferentes estrategias, las cuales deben partir de un análisis exhaustivo de la situación en la que se encuentra la empresa, basados en un análisis FODA integral.

3.7. Interpretación de la información obtenida por los expertos

Dentro de la interpretación de la información que los expertos aportaron para la construcción de una propuesta viable dentro de la empresa pública EPUNEMI.

GRÁFICO 10

Análisis de resultados cualitativos



CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Título

“DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN CONTINUA PARA MEJORAR LA AUTOGESTIÓN DE LA EMPRESA EPUNEMI”.

4.2. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de dirección estratégico e innovación para mejorar la autogestión de la empresa EPUNEMI a través de proyectos de innovación, personal calificado y convenios estratégicos.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa analizando sus objetivos.
- Analizar y proponer estrategias de innovación direccionadas a mejorar la autogestión de la empresa.
- Mejorar la percepción del servicio como complemento de alianzas estratégicas para posicionar a EPUNEMI.
- Determinar indicadores que permitan medir el cumplimiento de las estrategias planteadas.

4.3 Justificación

A través del análisis de los resultados, se pudo determinar la viabilidad para la elaboración de un plan de dirección estratégico e innovación que nos permitirá establecer la metodología de evaluación entre la situación actual de la empresa y el desarrollo de estrategias que se sumen al cumplimiento de objetivos empresarial y de esta manera mejorar la autogestión financiera de la EPUNEMI.

El plan de dirección estratégica e innovación permitirá la revisión de sus procesos y su mejora a través de acciones administrativas y académicas que llevarán a alcanzar un mejor rendimiento a largo plazo. Se busca que empresa utilice herramientas e indicadores alineados a la estrategia corporativa que permita agregar valor al negocio.

La empresa contará con un área de educación continua altamente calificada para brindar soporte en todos los procesos de gestión administrativa y académica, optimizando costos de rotación de personal y el desarrollo del talento en el segmento de puestos claves del negocio, los mismos que permitirán mejorar la calidad de la oferta académica del departamento de educación continua.

Es la adecuada planificación la que permitirá que desde la empresa se diseñen acciones, asignen responsabilidades, tiempos, controles, presupuestos y demás elementos que permitan una adecuada atención a la necesidad de captar y fidelizar a los clientes. Esta nueva propuesta ofrece la redefinición del proceso de Planeación Estratégica, superando las deficiencias actuales con un enfoque práctico.

Considerando que a nivel nacional los servicios de educación continua es una de los más consumidos y que a su vez tiene un alto nivel de sustitutos de los productos ofertados y empresas competidoras directas por lo que la mejora de la viabilidad financiera es relevante para asegurar la perdurabilidad del negocio.

Descripción de la propuesta de solución (incluye las acciones a desarrollarse)

La propuesta que se plantea permitirá el diseño de una planificación de dirección estratégica e innovación que fortalecerá al departamento de educación continua de la empresa objeto de estudio, el cual describirá los siguientes elementos:

- Presentación de la empresa
- Situación inicial
- Estrategias de acción
- Indicadores de gestión
- Retroalimentación
- Mejora continua
- Presupuesto

4.4. Desarrollo de la propuesta de solución

Presentación de la empresa EPUNEMI

Misión.

Brindamos servicios diversificados de excelencia en el ámbito de la capacitación continua, consultoría y producción, cumpliendo normas de calidad, mediante la

participación de personal altamente capacitado, el uso de tecnología de punta e infraestructura moderna, contribuyendo a potenciar el desarrollo del talento humano y la producción del país

Visión.

Ser una empresa líder y referente en la oferta de servicios de capacitación, consultoría y producción por autogestión, con herramientas tecnológicas, infraestructura moderna y de calidad certificada, en la ciudad de Milagro, la región cinco y el país.

Valores institucionales.

Valores Morales

Honestidad. - Esta dada por la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos, es armonizar las palabras con los hechos, es tener identidad y coherencia para estar orgulloso de sí mismo, es el un valor, vital y medular para poder convivir en sociedad, orienta todas las acciones y estrategias de nuestra actividad.

Responsabilidad. - es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo, llevar a cabo sus tareas o diligencias, con seriedad y prudencia, porque las cosas se las debe hacer bien desde el principio hasta el final.

Lealtad. - Es la permanente devoción o fidelidad sobre aquello que se sienta honrado pertenecer, el apoyo constante a la empresa y nunca dar la espalda a aquello que conocemos como importante en la vida frente a cualquier dificultad que se presente.

Solidaridad. - Es el apoyo o adhesión circunstancial a una causa o al interés de otros, dar la mano a las o los compañeros en situaciones, que sienta el respaldo, ayuda y protección.

Respeto. - Es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa y principalmente respeto por uno mismo.

Tolerancia. - La tolerancia es un valor moral que implica el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras, es una actitud fundamental para la vida en sociedad.

Perseverancia. - Es la firmeza o constancia en una cosa, alude a la duración permanente o continúa y no declinar a nuestros objetivos.

Humildad. - Es una virtud humana atribuida a quien ha desarrollado conciencia de sus propias limitaciones y debilidades, y obra en consecuencia, Una persona que actúa con humildad no tiene complejos de superioridad, ni tiene la necesidad de estar recordándoles constantemente a los demás sus éxitos y logros; mucho menos mirar tratar de hacer menor a las personas de su entorno, este valor es lo opuesto a lo soberbia.

Valores Profesionales

Equidad. - El uso de la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, utilizando la equivalencia para ser iguales, la equidad adapta la regla para un caso concreto con el fin de hacerlo más justo.

Trabajo en equipo. - Es la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto y de esta manera alcanzar el objetivo planteado.

Puntualidad. - Es la disciplina de estar a tiempo para desempeñar las obligaciones; La puntualidad es fundamental para conceder a nuestra personalidad: carácter, orden y eficacia y de esta manera se está en condiciones para realizar más diligencias, desempeñar mejor las actividades laborales, ser merecedor de confianza, ser respetado y, de esta manera lograr una mejor convivencia.

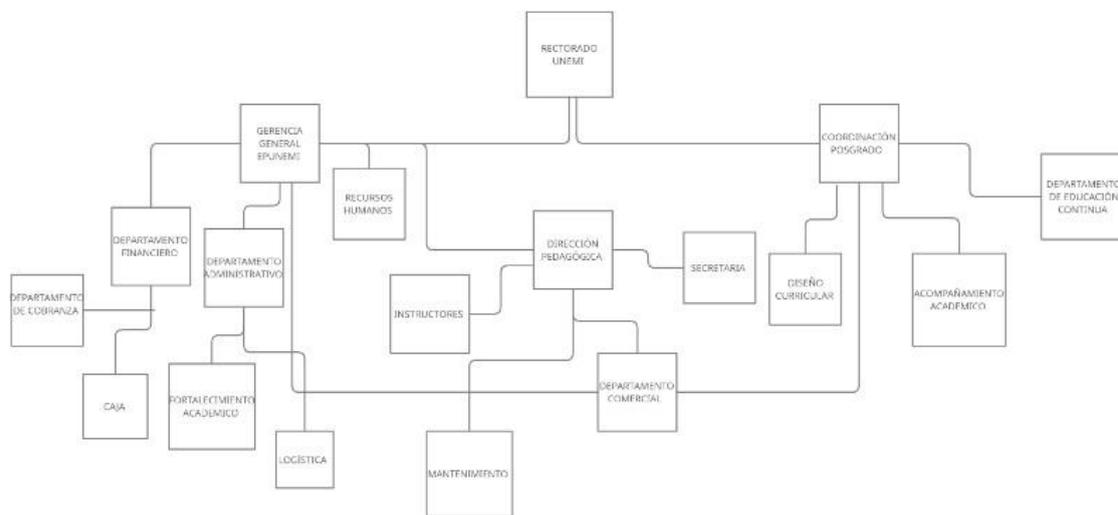
Empoderamiento. - Es desarrollar en una persona la confianza y la seguridad en sí misma, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida *positivamente*.

Organigrama Institucional

Se ha estructurado un organigrama funcional, el cual contribuya a identificar de manera clara y precisa de los niveles jerárquicos dentro de las instituciones, así como ente de autoridad máxima, el cual es el rectorado de la UNEMI. Además, de esto se puede determinar con facilidad el nivel de coordinación entre las tres instituciones.

FIGURA 4

Organigrama institucional



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Imagen institucional.

Uno de los aspectos más relevantes de una institución es la imagen que demuestra al público en general, siempre enfocados que dicho público, son clientes externos en potencia, por dicho motivo la imagen institucional en lo que a los logos se refiere, se han renovado, con la finalidad de tener un mayor y mejor impacto visual.

La marca es el medio por el cual una entidad se comunica y se identifica, logrando con el pasar tiempo alcanzar ítems que avalan su calidad, fiabilidad y solidez para todos aquellos que se beneficien de sus servicios.

El éxito de una imagen corporativa radica primero en el concepto de diseño y el buen desarrollo y construcción del mismo, donde se fijen criterios corporativos de identidad, originalidad, y funcionalidad, acompañado de una excelente campaña de mercadeo que permita que la marca se distinga, diferencie y posicione. Conjunto a estos puntos mencionados se requiere de ciertas pautas para el uso de dicha marca en diferentes espacios gráficos de comunicación, logrando que la marca se consolide con su desglose gráfico en una unidad.

La finalidad de elaborar una pieza corporativa en la que se detalle cada ítem gráfico que constituye una marca es generar parámetros no modificables para dar una identidad sólida que permita el uso de la imagen en diferentes aplicaciones conservando los cánones de

construcción como lo son forma, color, tamaño y tipografía.

Logo empresarial

El logotipo ha sido rediseñado para que se adapte a cualquier situación manteniendo su legibilidad.

Al seguir los lineamientos y normativas de uso establecidas en este manual de marca, podrás reforzar y enriquecer la marca cada vez que la utilicemos.

- **EPUNEMI**, como empresa pública encargada de ofertar programas educativos en todas las áreas del conocimiento, basada en el fortalecimiento estratégico de las necesidades de la sociedad y región.

FIGURA 5

Logo Diseño Anterior 2015-2022



Fuente: Epunemi (2022)

FIGURA 6

Logo Actual



Fuente: Epunemi (2022)

Iconos y sus significados

Es importante destacar que los lineamientos gráficos aquí indicados, responden a un trabajo estratégico de posicionamiento y atributos de nuestra marca y que su contenido es aplicable en todos los aspectos de nuestra institución.

FIGURA 7

Significado



El Hexágono es sinónimo de **sinergia, trabajo, sabiduría, unidad, perfección e inteligencia.**



Estrategia
Dirección de Finanzas y
Dirección de Operaciones
Dirección de Relaciones
Públicas.



Energía
Equilibrio
Amistad
Coraje
Ambición
Comprensión.



Calma
Seriedad
Responsabilidad
Serenidad
Profesionalidad
Confianza,

*Los colores también tienen referencia a los colores institucionales de la UNEMI.

Fuente: Epunemi (2022)

Desde EPUNEMI se contempla en su estructura organizacional 2 unidades de negocios ejes para el desarrollo de las actividades de autogestión, las que se detallan a continuación:

- **ECUNEMI**, unidad de negocio encargada de formar a los nuevos conductores profesionales, contribuyendo a fomentar una cultura basada en la educación vial.

FIGURA 8

Logo vertical



Fuente: Epunemi (2022)

FIGURA 9

Logo horizontal



Fuente: Epunemi (2022)

- **CFAE**, departamento enfocado en brindar programas de educación continua, basados en criterios investigativos e innovación.

FIGURA 10

Logo vertical



Fuente: Epunemi (2022)

FIGURA 11

Logo horizontal



Fuente: Epunemi (2022)

FIGURA 12

Iconos institucionales



Fuente: Epunemi-logos institucionales (2022)

4.5 Situación inicial

Con la finalidad, de plantear el diseño del plan de dirección estratégico e innovación, es importante determinar la situación inicial de la empresa objeto de estudio, para lo cual se hace uso de la matriz FODA estratégico:

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

A continuación, se muestra el análisis FODA desarrollado, herramienta que sintetiza la realidad del área y fundamentan las estrategias que serán sugeridas.

TABLA 13

Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	F1: Personal docente profesional capacitado.	D1: No se cuentan con políticas y procedimientos actualizados para los procesos administrativos.	
	F2: Programas de formación continua acorde a la demanda del mercado.	D2: Carencia de indicadores de gestión en todos los subprocesos.	
	F3: Equipo altamente enfocado en el cumplimiento de las actividades de los programas de formación continua.	D3: Ausencia de un plan estratégico.	
	F4: Infraestructura: aulas y tecnología.	D4: Falta de un efectivo sistema de comunicación y socialización interna y externa.	
	F5: Certificaciones para laborar en el sector público como privado.	D5: Subprocesos de gestión e información con mínima integración mediante sus herramientas informáticas.	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	O1: Alta oferta de consultoría especializada en mejora de procesos de gestión humana.	A1: Empresas del mismo sector ya vienen desarrollando su marca empleadora para fidelizar y atraer a nuevos colaboradores.	
	O2: Demanda de crecimiento en búsqueda de programas especializados.	A2: Ofertas laborales cada vez más dinámicas y atractivas en el mercado por parte de los docentes.	
	O3: Sostenimiento y crecimiento de negocios existentes.	A3: Reducción de demanda ocupacional de los egresados	
	O4: Aumento de empleo, crecimiento y expansión de emprendedores.	A4: Oferta de recursos de desarrollo de talento humano con accesibilidad de precios de acuerdo a la competencia.	
	O5: Mantener un buen posicionamiento en el mercado a nivel nacional.	A5: Volatilidad de variables externas que afectan la economía del país, precio del petróleo, apreciación del tipo de cambio de la moneda de curso corriente en el Ecuador respecto de monedas extranjeras, pandemia.	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

TABLA 14

Matriz FODA cruzado



		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Personal docente profesional capacitado.	D1: No se cuentan con políticas y procedimientos actualizados para los procesos administrativos.
		F2: Programas de formación continua acorde a la demanda del mercado.	D2: Carencia de indicadores de gestión en todos los subprocesos.
		F3: Equipo altamente enfocado en el cumplimiento de las actividades de los programas de formación continua.	D3: Ausencia de un plan estratégico.
		F4: Infraestructura: aulas y tecnología.	D4: Falta de un efectivo sistema de comunicación y socialización interna y externa.
		F5: Certificaciones para laborar en el sector público como privado.	D5: Subprocesos de gestión e información con mínima integración mediante sus herramientas informáticas.
OPORTUNIDADES		FO	DO
O1: Alta oferta de consultoría especializada en mejora de procesos de gestión humana.		<ul style="list-style-type: none"> Incrementar y comercializar nuevos productos, servicios y proyectos de innovación. (F2, F3, F5, O2, O3, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar manuales o instructivos de procesos que mejoren la eficiencia productiva. (D1, D2, D3, D4, D5, O3, O5)
O2: Demanda de crecimiento en búsqueda de programas especializados.			<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la efectividad en la ejecución de procesos internos de la EPUNEMI. (D1, D2, D3, D4, D5, O3, O5)
O3: Sostenimiento y crecimiento de negocios existentes.		<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la afluencia de interesados en los cursos de formación continua. (O1, O2, O4, F2, F3, F5) 	
O4: Aumento de empleo, crecimiento y expansión de emprendedores.			
O5: Mantener un buen posicionamiento en el mercado a nivel nacional.			
AMENAZAS		FA	DA
A1: Empresas del mismo sector ya vienen desarrollando su marca empleadora para fidelizar y atraer a nuevos colaboradores.		<ul style="list-style-type: none"> Mantener los procesos de selección de personal altamente calificado y comprometido con su trabajo. (F1, F3, A1, A2) 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir generando proyectos de innovación. (D2, D4, A3, A4)
A2: Ofertas laborales cada vez más dinámicas y atractivas en el mercado por parte de los docentes.		<ul style="list-style-type: none"> Implementar planes de convenios estratégicos. (F4, F5, A3, A4, A5) 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la satisfacción del cliente. (D1, D2, D3, A1, A2)
A3: Reducción de demanda ocupacional de los egresados.			
A4: Oferta de recursos de desarrollo de talento humano con accesibilidad de precios de acuerdo a la competencia.			
A5: Volatilidad de variables externas que afectan la economía del país, precio del petróleo, apreciación del tipo de cambio de la moneda de curso corriente en el Ecuador respecto de monedas extranjeras, pandemia.			

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

4.5. Estrategias de acción.

Con la finalidad de determinar las estrategias de acción que nos permitirán establecer el plan de dirección estratégica e innovación, se realiza el planteamiento de objetivos estratégicos a través del uso de las siguientes matrices:

FIGURA 13

Matriz Ofensiva

<p>RELACIÓN</p> <p>FUERTE = 9</p> <p>MEDIANA = 6</p> <p>DEBIL = 3</p> <p>NULA = 0</p> <p><i>Análisis de una empresa que brinda servicios de capacitación continua</i></p> <p>OPORTUNIDADES ↑</p> <p>FORTALEZAS →</p>	Alta demanda de consultoría especializada en mejorado procesos de gestión humana.	Demanda de crecimiento en búsqueda de programas especializados	Sostenimiento y crecimiento de negocios existentes	Aumento de empleo, crecimiento y expansión de emprendedores	TOTAL
Personal docente profesional capacitado	9	9	9	9	36
Programas de formación continua acorde a la demanda del mercado	9	9	6	9	33
Equipo altamente enfocado en el cumplimiento de las actividades de los programas de formación continua.	9	6	6	9	30
Certificaciones para laborar en el sector público como privado.	9	9	6	9	33
TOTAL	36	33	27	36	

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

FIGURA 14

Matriz Defensiva

<p>RELACIÓN</p> <p>FUERTE = 9</p> <p>MEDIANA = 6</p> <p>DEBIL = 3</p> <p>NULA = 0</p> <p><i>Análisis de una empresa que brinda servicios de capacitación continua</i></p> <p>DEBILIDADES ↑</p> <p>AMENAZAS →</p>	No se cuentan con políticas y procedimientos actualizados para los procesos administrativos.	Carencia de indicadores de gestión en todos los subprocesos.	Ausencia de un plan estratégico.	Subprocesos de gestión e información con mínima integración mediante sus herramientas informáticas.	TOTAL
Empresas del mismo sector ya vienen desarrollando su marca empleadora para fidelizar y atraer a nuevos colaboradores.	1	3	9	0	12
Ofertas laborales cada vez más dinámicas y atractivas en el mercado por parte de los docentes.	6	0	6	0	12
Reducción de demanda ocupacional de los egresados.	0	0	6	0	6
Oferta de recursos de desarrollo de talento humano con accesibilidad de precios de acuerdo a la competencia.	3	3	6	3	15
TOTAL	9	6	27	3	

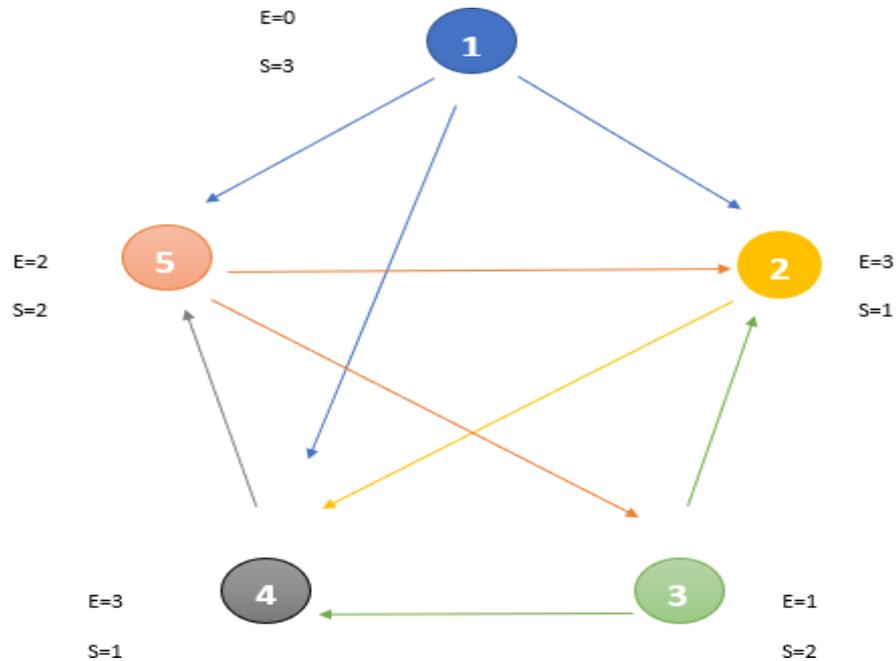
Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Objetivos Preliminares

- Seguir generando proyectos de innovación.
- Mantener la personalización de las capacitaciones.
- Mantener los procesos de selección de personal altamente calificado y comprometido con su trabajo.
- Reforzar el posicionamiento en el mercado.
- Implementar planes de convenios estratégicos.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la cartera de proveedores.
- Mejorar la experiencia al usuario

FIGURA 15

Relación de objetivos



Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Objetivos Estratégicos Definitivos

1. Incrementar la comercialización de nuevos productos, servicios y proyectos de innovación
2. Incrementar la afluencia de interesados en los cursos de formación continua.
3. Seguir generando proyectos de innovación.
4. Incrementar la satisfacción del cliente.
5. Mantener los procesos de selección de personal altamente calificado y comprometido con su trabajo.
6. Implementar manuales o instructivos de procesos que mejoren la eficiencia productiva.

7. Incrementar la efectividad en la ejecución de procesos internos de la EPUNEMI.
8. Implementar planes de convenios estratégicos.

4.6. Indicadores de gestión

Los indicadores son los instrumentos que permiten medir y evaluar la capacidad y eficacia de los procesos, gestión, acciones entre otros.

Para poder medir y controlar las gestiones de la planificación estratégica, los indicadores deben cumplir los siguientes aspectos:

- Cubrir los aspectos más relevantes
- Mostrar lo que se quiere medir
- Determinar mediciones objetivas y fiables
- Asegurar el seguimiento de la evolución
- Obtener beneficios de su utilización
- Ser comprobable en el tiempo

Definición de indicadores para medir el desarrollo de las estrategias, basadas en:

- Medir eficacia
- Medir eficiencia
- Medir la flexibilidad

4.7. Presentación Del Cuadro De Comando Integral

VISIÓN: Ser una empresa líder y referente en la oferta de servicios de capacitación, consultoría y producción por autogestión, con herramientas tecnológicas, infraestructura moderna y de calidad certificada, en la ciudad de Milagro, la región cinco y el país.

TABLA 15

Cuadro de mando integral

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADOR (KPI)	TRIMESTRALES	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS
				METAS	
PERSPECTIVA FINANCIERA / ECONÓMICA	OBJ.EST.1	Incrementar la Comercialización de nuevos productos, servicios y proyectos de innovación.	Número de productos, servicios y proyectos de innovación.	5 productos, servicios y/o proyectos de innovación implementados y comercializados	Estudios de mercados y de interés para determinar las necesidades de adquisición de conocimiento.
	OBJ.EST.2	Incrementar la afluencia de interesados en los cursos de formación continua.	Matriculados activos en los programas ofertados	Aumentar un 5% trimestral el total de matriculados en cada programa	Desarrollo de programas de marketing - planes publicitarios y de difusión por redes sociales.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	OBJ.EST.3	Seguir generando proyectos de innovación.	Número de nuevos programas lanzados por cada trimestre	Aumentar en un 15 % el lanzamiento de nuevos productos cada trimestre	Establecer un comité de innovación y desarrollo
	OBJ.EST.4	Incrementar la satisfacción del cliente.	Número de participantes certificados por la empresa.	Aumentar en un 25 % el número de participantes certificados.	Definir un Dashboard para determinar de manera gráfica los programas con mayor aceptación.
PERSPECTIVA DE RECURSOS	OBJ.EST.5	Mantener los procesos de selección de personal altamente calificado y	Número de profesionales con un título de maestría en el sector	Tener al menos dos profesionales con una maestría en el sector	Establecer estrategias para conseguir becas para el personal - Establecer procesos de reclutamiento y selección

		comprometido con su trabajo.			
	OBJ.EST.6	Implementar manuales o instructivos de procesos que mejoren la eficiencia productiva.	Número de procesos diseñados	Diseñar 3 procesos para el desarrollo de la productividad administrativa y comercial.	Diseñar e implementar procedimientos transversales.
PERSPECTIVA DE PROCESOS	OBJ.EST.7	Incrementar la efectividad en la ejecución de procesos internos de la EPUNEMI.	Número de procesos aplicados e implementados.	Implementar 3 procesos que ayuden a elevar la productividad administrativa.	Capacitar al personal con los nuevos procesos, para desarrollar sus funciones y reducir costos de tiempo, material, humano.
	OBJ.EST.8	Implementar planes de convenios estratégicos.	Número de informes y actas de convenios interinstitucionales	Iniciar al menos 3 convenios marcos por trimestre y programa lanzado	Establecer estrategias de colaboración con entidades afines

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

4.8. Detalle actividades para el cumplimiento de las estratégicas

Perspectiva financiera / económica

Actividad: Estudios de mercados y de interés para determinar las necesidades de adquisición de conocimiento.

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Análisis del mercado local, regional y nacional.
- Relacionar el análisis del mercado, con la oferta académica de la Universidad Estatal de Milagro

Actividad: Desarrollo de programas de marketing - planes publicitarios y de difusión por redes sociales.

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Utilización de espacios publicitarios, tales como; Totems ubicados en los centros comerciales de mayor afluencia, en ciudades como Guayaquil y Quito.
- Utilización de bot chats, para una mayor y mejor interacción con el usuario en redes

Perspectiva de clientes

Actividad: Establecer un comité de innovación y desarrollo.

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Conformar un comité con los directores de áreas y con el área de comercialización, con la finalidad de definir nuevas y constantes estrategias que impulsen el desarrollo sostenido de la empresa.

Actividad: Definir un Dashboard para determinar de manera gráfica los programas con mayor aceptación.

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Se utiliza el módulo de gestión informática, el cual brinda información detallada

de los avances en uno de los procesos transversales de la empresa

Perspectiva de recursos

Actividad: Establecer estrategias para conseguir becas para el personal - Establecer procesos de reclutamiento y selección

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Se ha desarrollado la política de incentivos a los servidores de la empresa, aprovechando los acuerdos estratégicos entre la Universidad Estatal de Milagro y otras Universidades a nivel nacional e internacional.

Actividad: Diseñar e implementar procedimientos transversales.

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Dentro de la interdependencia entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa, se utilizan los procesos para lograr los objetivos planteados. Por ejemplo, el aprovechamiento de los procesos de preselección, selección y contratación basado en competencias del Área de Talento Humano de la empresa

Perspectiva de procesos

Actividad: Capacitar al personal con los nuevos procesos, para desarrollar sus funciones y reducir costos de tiempo, material, humano.

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Se cuenta con la colaboración de los diversos departamentos y áreas de la empresa, para poder alcanzar dicho objetivo, el Departamento Administrativo Financiero otorga el recurso necesario para el plan de capacitaciones anual.
- En cuanto al área de Talento Humano realiza procesos tales como, detección de Necesidades, análisis de perfil de puesto y diseña el respectivo plan de capacitación anual, mientras que el Departamento de Compras Públicas es el encargado de la contratación de los procesos de capacitación mediante el portal de compras públicas.

Actividad: Establecer estrategias de colaboración con entidades afines.

Desarrollo de actividades estratégicas:

- Se ha diseñado Acuerdos y estrategias de colaboración con los diferentes Departamentos de la Universidad Estatal de Milagro, así como de otras Instituciones de Educación Continua, lo cual contribuye al mejoramiento del alcance de los servicios ofertados por la empresa.

4.9. Factibilidad de aplicación

La factibilidad de aplicación de la propuesta se basa en mejorar la autogestión de la empresa. Por lo que, la propuesta es factible y permitirá establecer el correcto proceso de planificación estratégica de dirección e innovación, permitiendo a los directivos tomar decisiones basados en la planificación y resultados obtenidos de la misma.

Además, es factible desarrollar esta propuesta, debido a que se cuenta con el talento humano y los recursos monetarios para la implementación de las estrategias necesarias, esto debido a que, según la proyección los recursos monetarios que se utilizarán en la aplicación de las estrategias, se tomarán como una inversión para la organización, debido a que busca la masificación y aumento de los usuarios de los diferentes servicios de recursos humanos que ofrece la institución.

4.10.1 Beneficiario

TABLA 16

Beneficios Directos E Indirectos

ACTIVIDAD	BENEFICIOS DIRECTOS	BENEFICIOS INDIRECTOS
Misión y Visión	Contribuye a que la empresa cuente con un enfoque organizacional definido	Ayuda a que los usuarios conozcan de mejor manera la proyección de la empresa y sus actividades
Análisis D.A.FO	Mediante el análisis D.A.FO se puede conocer de mejor manera las debilidades, amenazas, fortalezas y	Este análisis contribuye a que la empresa se pueda posesionar de mejor manera en el mercado y ser más competitiva

ACTIVIDAD	BENEFICIOS DIRECTOS	BENEFICIOS INDIRECTOS
	oportunidades de la empresa y con esta base organizacional se puede desarrollar estrategias para potenciar las capacidades de la Misma	
Organigrama	Contribuye a tener una adecuada jerarquización organizacional	Mejora el entendimiento jerárquico por parte de los servidores
Objetivos institucionales	Mejorar la sistematización de metas a ser alcanzadas por parte de la organización	Ayuda a tomar medidas correctivas en caso de ser necesarias
Estrategias innovadoras en el área de comercialización y mercadeo	Mejoraran los niveles económicos mediante estrategias que innoven la entra en el mercado mediante estrategias de mercadeo	Contribuyen a posesionar la imagen de la empresa ante los usuarios
Análisis de procesos	Contribuye a determinar el adecuado flujo de los procesos en el ámbito comercial	Mejora el entendimiento de los servidores de todas las áreas
Indicadores de evaluación	Contribuyen a tener un control de la efectividad de las estrategias implementadas	Ayudan a reorientar o realizar cambios de forma o estructurales según se requiera

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

4.10. Costo de implementación de la propuesta

Para el presente proyecto se proyecta un presupuesto para la implementación, que se detalla a continuación:

TABLA 17*Costos de implementación de la propuesta*

No.	Objetivo	Responsables	Tiempo	Recurso Económico
1	PERSPECTIVA FINANCIERA / ECONÓMICA	Gerente General. Director(a) Administrativo Financiero.	3 meses	\$ 8.500,00
2	PERSPECTIVA DE CLIENTES	Gerente General. Director(a) Administrativo Financiero.	3 meses	\$ 2.500,00
3	PERSPECTIVA DE RECURSOS	Gerente General	Inmediato	\$500,00
4	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Director(a) Administrativa Financiera.	Inmediato	\$ 6.500,00
TOTAL				\$18.000,00

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

4.11. Análisis justificativo implementación de estrategias

La planeación estratégica, se ha convertido en una herramienta de indiscutible aplicación para la gestión gerencial moderna, pues a pesar de sus antecedentes neoclásicos aún hoy se constituye en un elemento clave que se viene aplicando sistemáticamente en pro del desarrollo empresarial.

EPUNEMI se encuentra en una etapa en la que es necesario buscar estrategias de inversión para incrementar los ingresos, posicionar la marca en el mercado y abarcar más demanda de personas y/o profesionales que deseen seguir formándose en el área de su campo laboral.

Así mismo, es necesario trabajar en las debilidades encontradas para evitar las amenazas que puedan surgir y afectar negativamente el desempeño de la empresa.

Implementar el plan estratégico contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizados, de esta manera lograr una mayor atención a clientes. La organización no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; al mejorar este proceso satisface las necesidades del cliente interno, se optimizan los recursos tiempo, materia, humano permitiendo incrementar el nivel de autogestión mejorando el rendimiento financiero, definiendo metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo los cuales puedan ser cuantificables para conocer el impacto del plan y establecer los

correctivos necesarios cuando estos lo requieran.

Las estrategias planteadas permitirán la participación de representantes, colaboradores y directivos de la organización para que se evidencie que la toma de decisiones no se encuentre centralizada en el nivel directivo y fortalecer el empoderamiento en todos los niveles jerárquicos en beneficio de la organización. Proyectando una mayor estructura organizacional e innovando la oferta de sus servicios potenciando el posicionamiento en el mercado.

4.12. Validación de la propuesta

La validación de la propuesta fue realizada por expertos del área administrativa, para los cuales se consideró a 3 profesionales del sector público, los cuales consideraron el desarrollo teórico en referencia a la planificación estratégica.

TABLA 18

Lista de expertos para validación de la propuesta

Apellidos y Nombres	Título Profesional	Experiencia Laboral	Cargo
GABRIELA ESTEFANÍA SANCHEZ	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	6 AÑOS	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
MELO ALARCÓN SILVIA LORENA	INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA CPA	4 AÑOS	CONTADOR (A) GENERAL
SANTACRUZ MARIDUEÑA BYRON	INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA CPA	5 AÑOS	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
GERARDO	AUDITORIA CPA		

Elaborado por: Centanaro Jorge (2022)

Los expertos concuerdan que la propuesta es viable para su aplicación en la empresa objeto de estudio, así como para la ser aplicable en otras empresas como referencia para el desarrollo de las planificaciones estratégicas e innovación.

CONCLUSIONES

Se analizaron las diferentes matrices para identificar cuáles son los factores clave, tales como: tecnología, portafolio de productos, posicionamiento de marca, convenios interinstitucionales, entre otros. Los cuales brindan las ventajas necesarias para el desempeño de la empresa.

Así mismo, se analizaron los factores internos y externos que afectan a la empresa, dando a conocer así cuáles son sus falencias y fortalezas en las cuales debe trabajar. Se identificaron los factores estratégicos, tales como personal docente profesional capacitado y los programas de formación continua ofertados de acuerdo a la demanda, la cual va evolucionando constantemente.

Las necesidades actuales obligan la creación de programas de formación que abarquen la mayor cantidad de aspectos relacionados a la demanda necesaria, para poder incrementar los ingresos y mejorar los procesos, los cuales deben estar en concordancia con el plan estratégico y alineados al PAC y POA institucional.

El trabajo desarrollado es aplicable ya que describe la importancia de llevar la planificación estratégica para alcanzar los objetivos planteados de las empresas, median el análisis de la situación actual de la empresa objeto de estudio se pudo determinar estrategias que permitirán la innovación comercial, tecnológica y estratégica mediante las diferentes perspectivas analizadas, de esta manera se podrá monitorear el cumplimiento de estos objetivos a través de los indicadores permitiendo así la toma de decisiones con información clara y oportuna.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicabilidad de las estrategias diseñadas para la empresa objeto de estudio, las mismas que están diseñadas para mejorar la autogestión de la empresa.
- Involucrar la planeación estratégica e innovación, analizando el entorno tanto interno como externo que vayan en función a los objetivos de la empresa.
- El uso de la planificación a corto plazo se recomienda como una herramienta que facilitará para una coordinación de actividades y permitirá prever fácilmente la necesidad de recursos y detalles de gestión.

REFERENCIAS

- Almánzar, R. J., & Flores, C. E. (2018). Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(2), 106–114. <https://doi.org/10.22579/23463910.75>
- Ansoff, H., & MacDonell, E. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (J. Amat (ed.); 2da ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bernal, W. (2017). Planificación estratégica y su desarrollo dentro de una empresa. *Planificación y negocios modernos*, 1(24), 1–9. <https://www.rdstation.com/blog/es/planeacion-estrategica/>
- Campuzano, J. A., Uriguen, P. A., Chávez, G. J., Bejarano Copo, H. F., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). Origen, evolución y realidades de las empresas públicas universitarias en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 186–196. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.780>
- Delgado, I. (2012). *Historia de la Planeación Estratégica*. Artículos De Indira. <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html#:~:text=El concepto de planeación estratégica, adecuadamente para lograr sus objetivos.>
- Guelmes, E. L., & Nieto, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23–29.
- Guzmán, O. (2021). La Planeación Estratégica ante la incertidumbre de la Pandemia del COVID 19. *International Journal of Good Conscience*, 3, 0–15.
- Jama, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 35–57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Ley orgánica de empresas públicas LOEP, 1 (2020). <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Ley-Organica-de-Empresas-Publicas-LOEP.pdf>
- OIT. (2019). *Orientaciones de la OIT para la Planificación Estratégica para el Cumplimiento para Inspecciones del Trabajo*.
- OMPI. (2020). *Índice Mundial de Innovación 2020: impacto previsto de la pandemia de COVID-19 en la innovación mundial; clasificación anual encabezada por Suiza, Suecia,*

los Estados Unidos, el Reino Unido y los Países Bajos. En Organización Mundial De La Propiedad Intelectual.

https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2020/article_0017.html

Pazmiño, W. E., Merchán, V. A., & Jiménez, E. H. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *Reciamuc*, 4(3), 167–182. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-182](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182)

Sampieri, H. (2018). Metodología de la Investigación. En Paidós (Ed.), *Metodología de la investigación* (pp. 22–24).

Vivar, A. Y., Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

Westreicher, G. (2020). Planificación como concepto global. En *Economipedia* (pp. 1–5).

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

Institución donde Trabaja:	ECUNEMI	ECUNEMI	Postgrado	
Cargo:			Años de Experiencia:	

Dirigido a:	Servidores de Empresas Públicas
Objetivo:	Determinar los niveles de planificación e innovación de la empresa
Instrucciones:	Seleccione la respuesta con la que Ud. mejor se identifique.

Nº	ÍTEMS	SÍ	NO
1	Sabe si su empresa cuenta con un plan estratégico que permita la innovación de los procesos en su empresa.		
2	Conoce, cuál es el nivel de innovación en su empresa.		
3	Considera usted que el área de comercialización aplica métodos o sistemas innovadores.		
4	Conoce cuál es la misión visión y objetivos de la empresa.		
5	Conoce usted que son los indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos.		
6	Cree usted que su empresa utiliza indicadores de gestión de mercadeo.		
7	Cree usted que se puede mejorar la viabilidad económica de la empresa.		
8	¿Qué tan de acuerdo está con la constitución de un plan estratégico en su organización?		
9	¿Cree usted que la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa?		

Anexo 2 Guía de Observación Documental



FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Institución:	
Fecha de revisión:	
Responsable:	

Objetivo.- Recabar información mediante la revisión de documentos relacionados a la planificación estratégica

Instrucciones: Observar y marcar con una X según el criterio observado.

criterio a observar	Sí	No	Observación
CULTURA ORGANIZACIONAL			
La empresa cuenta con documentos relacionados a la cultura organizacional			
La empresa cuenta con fichas de control organizacional			
La empresa cuenta con manuales para la estructura organizacional en cada departamento			
La empresa cuenta manual de interpretación de la simbología organizacional			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
La empresa cuenta con la documentación relacionada con una planificación estratégica actualizada			
La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual			
La empresa cuenta un manual interpretativo del organigrama institucional			
La empresa cuenta con una matriz DAFO actualizada			
La empresa cuenta con matriz de evaluación de consecución de objetivos			
La empresa cuenta con manual de funciones			

Anexo 3 Guía de Observación de Procesos



FICHA DE OBSERVACIÓN

Institución observada:	
Fecha de observación:	
Responsable:	

Criterio a observar	Sí	No	Observación
CULTURA ORGANIZACIONAL			
La empresa cuenta con identidad organizacional			
La empresa cuenta con un sistema de control			
La empresa cuenta con una estructura organizacional definida			
La empresa cuenta con símbolos de identificación institucional			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
La empresa cuenta con planificación estratégica vigente			
La empresa cuenta con POA			
La empresa tiene un organigrama funcional definido			
La empresa cuenta con D.A.F.O			
La empresa cuenta con matriz de evaluación de consecución de objetivos			
La empresa cuenta con manual de funciones			

Anexo 4 Entrevista

Dirigido a:	Servidores de Empresas Públicas
Objetivo:	Determinar los niveles de planificación e innovación de la empresa
Instrucciones:	Anotar las respuestas de los servidores de manera literal

1.- ¿Cómo empresa actualmente tiene un plan estratégico que permita la innovación?

.....
.....

2.- ¿Cuáles, cree usted que son las principales características de su empresa que necesitan ser innovadas?

.....
.....

3.- Para usted qué significa la mejora continua de los procesos y o actividades que permitan el crecimiento en la empresa.

.....
.....

4.- De acuerdo a su visión empresarial, considera que es necesario el diseño de la planificación estratégica para el cumplimiento del mismo.

.....
.....

5.- ¿Cuáles serían los principales factores de su empresa para considera la innovación en el mercado?

.....
.....

6.- ¿Considera que su empresa debe invertir en procesos de innovación para mejorar los servicios ofertados?

.....
.....

7.- ¿Cuál ha sido su experiencia con el desarrollo y mejora continua con sistemas de calidad en el área de comercialización?

.....
.....

8.- ¿Cuál cree usted que serían los beneficios si se aplica un plan estratégico que permita mejorar los procesos?

.....
.....

9.- Cree usted qué es viable la innovación de procesos que potencie la competitividad de la empresa.

Anexo 5 Validación de Expertos



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
De Guayaquil

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

Validación de la Propuesta

Tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Datos del validador: GABRIELA STEFANIE SÁNCHEZ TORRES

Título(s): INGENIERA COMERCIAL, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL

Cargo: ANALISTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Lugar de trabajo: GUAYAQUIL

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Marque con una (X) la opción que corresponda.
3. Las nomenclaturas utilizadas para la validación son las siguientes: MDA (MUY DE ACUERDO), DA (DE ACUERDO) y DS (DESACUERDO)

CRITERIO	MDA	DA	DS	OBSERVACIÓN
La propuesta es una buena alternativa, es funcional.	X			
El contenido es pertinente para el mejoramiento de la problemática.	X			
Existe coherencia en su estructuración.	X			
Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	X			

Validado por:

Apellidos y Nombres: GABRIELA STEFANIE SÁNCHEZ TORRES	Cédula de Identidad: 092556894-1
Cargo: ANALISTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Lugar de Trabajo: GUAYAQUIL
Teléfono: 0982366510	Firma: <i>Gabriela Sánchez</i> 16/05/2023

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES: Gabriela Stefanie

APELLIDOS: Sánchez Torres

CÉDULA DE IDENTIDAD: 092556894-1

EDAD: 28 años

FECHA DE NACIMIENTO: 24 de Enero de 1995

ESTADO CIVIL: Soltera

DIRECCIÓN: Cdla. San Francisco; Panamá y Honduras

CIUDAD: Milagro - Guayas

TELÉFONO: 04(2)975568- 0982366510

EMAIL: gabrielasanchez0124@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

TERCER NIVEL: Universidad Estatal De Milagro

Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales Ingeniera Comercial
(Noviembre – 2017)

CUARTO NIVEL: Universidad Estatal de Milagro

Maestría en Administración Pública Mención en Desarrollo Institucional
(Diciembre -2021)

EXPERIENCIA LABORAL

TIEMPO: Junio 2017 hasta la actualidad

CARGO: Analista de Planificación Estratégica



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
De Guayaquil

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

Validación de la Propuesta

Tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE
SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Datos del validador: MELO ALARCÓN SILVIA LORENA

Título(s): INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA CPA

Cargo: CONTADOR (A) GENERAL

Lugar de trabajo: MILAGRO

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

4. Lea detenidamente la propuesta.
5. Marque con una (X) la opción que corresponda.
6. Las nomenclaturas utilizadas para la validación son las siguientes: MDA (MUY DE ACUERDO), DA (DE ACUERDO) y DS (DESACUERDO)

CRITERIO	MDA	DA	DS	OBSERVACIÓN
La propuesta es una buena alternativa, es funcional.	X			
El contenido es pertinente para el mejoramiento de la problemática.	X			
Existe coherencia en su estructuración.	X			
Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	X			

Validado por:

Apellidos y Nombres: MELO ALARCÓN SILVIA LORENA	Cédula de Identidad: 0926610742
Cargo: CONTADOR (A) GENERAL	Lugar de Trabajo: MILAGRO
Teléfono: 0989381308	Firma:
Fecha: 15-05-2023	



Datos Personales

Dirección: CDLA. APOLO 117 y VINCES Y ESPEJO
Teléfono (s): 2977438 - 0980612307 - 2974283 - 0989381308
Cédula de identidad: 0926610742
Correo electrónico: slor_0408@hotmail.com
Ciudad / Provincia / País: MILAGRO / GUAYAS / ECUADOR

Instrucción Formal

INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA CPA	TERCER NIVEL
(5 AÑOS)	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
CONTADOR BACHILLER EN CIENCIAS COMERCIO Y ADMINISTRACION	SECUNDARIA SIN FINALIZAR
(6)	
TERMINACION DE PRIMARIA	PRIMARIA /BÁSICA ELEMENTAL
(6)	

Experiencia:

2021/01/07

CONTADORA / EMPRESA PUBLICA DE PRODUCCION Y DESARROLLO ESTRATEGICO DE

* CONTADOR GENERAL

2018/09/18

2019/06/30

CONTADOR / EMPRESA PUBLICA CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO

* VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS QUE DEMANDA TODA TRANSACCIÓN CONTABLE EN CUANTO A VERACIDAD, PROPIEDAD, LEGALIDAD Y CORRECTA CODIFICACIÓN DE LAS CUENTAS, LA CORRESPONDENCIA DE LOS ORDENADORES DE GASTOS; Y APRUEBA EL CUR DE GASTO CERTIFICAR LA EXISTENCIA DE PARTIDA PRESUPUESTARIA Y DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA PRESENTE O FUTURA, PARA COMPROMETER Y PAGAR OBLIGACIONES IDENTIFICAR Y DETERMINAR LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA PRESUPUESTARIA DE LA INSTITUCIÓN PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES MANTENER UN REGISTRO Y CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA ESTABLECIDA POR EL SRI PARA EL PAGO DE IMPUESTOS CONTROLAR QUE LOS INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES VALORADOS SE ENCUENTREN REGISTRADOS CONTABLEMENTE Y DE ACUERDO A LAS EXISTENCIAS FÍSICAS DE GESTIÓN DE BIENES CONTROLAR QUE LOS SUMINISTROS Y MATERIALES VALORADOS SE ENCUENTREN REGISTRADOS CONTABLEMENTE Y DE ACUERDO A LAS EXISTENCIAS FÍSICAS DE GESTIÓN DE BIENES ACTUALIZAR LA INFORMACIÓ



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
De Guayaquil

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

Validación de la Propuesta

Tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Datos del validador: SANTACRUZ MARIDUEÑA BYRON GERARDO

Título(s): INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA CPA, MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL

Cargo: ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Lugar de trabajo: MILAGRO

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

7. Lea detenidamente la propuesta.
8. Marque con una (X) la opción que corresponda.
9. Las nomenclaturas utilizadas para la validación son las siguientes: MDA (MUY DE ACUERDO), DA (DE ACUERDO) y DS (DESACUERDO)

CRITERIO	MDA	DA	DS	OBSERVACIÓN
La propuesta es una buena alternativa, es funcional.	X			
El contenido es pertinente para el mejoramiento de la problemática.	X			
Existe coherencia en su estructuración.	X			
Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	X			

Validado por:

Apellidos y Nombres: SANTACRUZ MARIDUEÑA BYRON GERARDO	Cédula de Identidad: 0940123730
Cargo: TESORERO	Lugar de Trabajo: MILAGRO
Teléfono: 0989255503	Firma:
Fecha: 16-05-2023	

BYRON GERARDO SANTACRUZ MARIDUEÑA



Datos Personales

Dirección: IBARRA 250 y CALLE D CERCA POLICIA DE MILAGRO
Teléfono (s): 042715038 - 0990574181 - 0990255503 - 0990255503
Cédula de identidad: 0940123730
Correo electrónico: bsantacruz@gmail.com
Ciudad / Provincia / País: MILAGRO / GUAYAS / ECUADOR

Instrucción Formal

MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA MENCION EN DESARROLLO INSTITUCIONAL (2 AÑOS)	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	CUARTO NIVEL - MAESTRIA
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO (5 AÑOS)	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	TERCER NIVEL
TÉCNICO POLIVALENTE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN (6)		SECUNDARIA SIN FINALIZAR
PRIMARIA (6)		PRIMARIA /BÁSICA ELEMENTAL

Vocación / Subactividades:

Oficio:	DIGITADORES
Descripción:	MANEJO ADECUANDO DE DIGITACIÓN DE DOCUMENTACIÓN
Oficio:	CHOFER
Descripción:	MANEJO DE VEHICULO CON LICENCIA TIPOB
Oficio:	POLIFUNCIONALES
Descripción:	DECLARACIONES SRI TRAMITES IESS TRAMITES MRL ANALISIS FINANCIERO

Experiencia:

2021/05/01

ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

- * LOGISTICA DE LOS DISTINTOS CURSOS QUE OFERTA LA EPUNEMI INVENTARIO DE LOS BIENES CODIFICACION DE LOS BIENES CONSTATAIONES FISICAS DE LOS BIENES

2018/07/09

2021/04/30

TESORERO / EMPRESA PUBLICA DE PRODUCCION Y DESARROLLO ESTRATEGICO DE

- * CONTROL PREVIO Y CONCURRENTE DE LOS PROCESOS. ANALIZAR EL PROCESO DE GARANTÍAS, DAR SEGUIMIENTOS,
- * REALIZAR EL GENERAR LA SOLICITUD DE RENOVACIÓN Y CUSTODIA DE PÓLIZAS DE GARANTÍAS BANCARIAS EMITIDAS A NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN POR LA SUSCRIPCIÓN DE CONTRATOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS.
- * EL CONTROL PREVIO Y CONCURRENTE DE LOS PROCESOS. ANALIZAR EL PROCESO DE GARANTÍAS, DAR SEGUIMIENTOS, GENERAR
- * CONCILIACION DE BANCOS PAGOS EN SISTEMA DE PAGOS BCE CONCILIACION DE DEBITOS BANCARIOS SISTEMA DE PAGOS INTERBANCARIOS MANEJO DE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
- * REVISAR EN EL SISTEMA MOVIMIENTOS BANCARIOS PARA CONCILIAR EL REGISTROS DE TODOS LOS PROCESOS DE INGRESOS
- * SISTEMA MOVIMIENTOS BANCARIOS PARA CONCILIAR EL REGISTROS DE TODOS LOS PROCESOS DE INGRESOS