




La Planificación Estratégica como herramienta de Gestión en las empresas públicas: Caso de estudio "La Nacional de Loja - EP"

Ortega-Gaona Fabián de Jesús ^{1*}  Gutiérrez-Sánchez Iliá Auristela ¹  Larreategui-Moreno Diana Alexandra¹ 

¹ Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador, EC 110102.

✉ Correspondencia: Fabian.ortega@unl.edu.ec  +593 98 573 3763

DOI/URL: <https://doi.org/10.53313/gwj81203>

Resumen: El trabajo de investigación realizado en la primera empresa pública de la Universidad Nacional de Loja, tuvo como objetivo general: formular un plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública "La Nacional-EP" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028, para su cumplimiento se definieron dos objetivos: el primero, determinar la situación actual de los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional-EP y el segundo: elaborar el plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública, en función de los resultados del diagnóstico efectuado. Se empleó la metodología fundamentada en el enfoque mixto de diseño no experimental con un alcance exploratorio-descriptivo y de tipo de corte transversal; utilizando técnicas y herramientas de recolección de datos como entrevistas, grupo focal, revisión documental, mapa de actores, matriz de las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL, matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) y la priorización de factores internos y externos con el principio de Pareto 80/20. Para la construcción de la matriz FODA se diagnosticaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; luego, se procedió a formular el direccionamiento estratégico de la empresa pública que abarca los elementos orientadores (misión, visión y valores), los 4 objetivos estratégicos con sus respectivas políticas, estrategias y objetivos operativos. Dando vida al plan estratégico segmentado en dos fases, el diagnóstico situacional y el direccionamiento estratégico; y, el plan de acción con el desglose de los objetivos con sus respectivos indicadores, fórmulas, metas, acciones y departamentos responsables, al igual que los proyectos estratégicos que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Palabras claves: planificación estratégica, empresa pública, capacitación, diagnóstico situacional, direccionamiento estratégico.



Check for updates

Cita: Ortega-Gaona, Fabián de Jesús Gutiérrez-Sánchez, Iliá Auristela Larreategui-Moreno, D. A. (2025). La Planificación Estratégica como herramienta de Gestión en las empresas públicas: Caso de estudio "La Nacional de Loja - EP." Green World Journal, 8(1), 203. <https://doi.org/10.53313/gwj81203>

Received: 19/March/2025

Accepted: 04/April/2025

Published: 7/April/2025

Prof. Carlos Mestanza-Ramón, PhD.
Editor-in-Chief / CaMeRa Editorial
editor@greenworldjournal.com

Editor's note: CaMeRa remains neutral with respect to legal claims resulting from published content. The responsibility for published information rests entirely with the authors.



© 2025 CaMeRa license, Green World Journal. This article is an open access document distributed under the terms and conditions of the license.
Creative Commons Attribution (CC BY).

Strategic Planning as a management tool in Public Companies: Case study "La Nacional de Loja - Ep"

Abstract: The general objective of the research work ,the first public company of the National University of Loja, was to formulate a strategic plan for the continuous training services of the public company "La Nacional-EP" of the Loja canton, for the period 2024-2028. Two specific objectives were defined for its fulfillment: the first, to determine the current situation of the continuous education services of the public company La Nacional-EP and the second: to elaborate the strategic plan for the continuous education services of the public company La Nacional-EP, based on the results of the diagnosis carried out. The methodology used was based on the mixed approach of non-experimental design with an exploratory-descriptive and cross-sectional scope; using data collection techniques and tools such as interviews, focus group, document review, stakeholder map, Porter's 5 forces matrix, PESTEL analysis, Opportunities and Threats of the Environment Profile matrix (POAM), Internal Capacity Profile matrix (PCI) and the prioritization of internal and external factors with the Pareto 80/20 principle for the construction of the SWOT matrix in which strengths, opportunities, weaknesses and threats were diagnosed; the strategic direction of the public company was then formulated, including the guiding elements (mission, vision and values), the 4 strategic objectives with their respective policies, strategies and operational objectives. Giving life to the strategic plan segmented in two phases, the situational diagnosis and the strategic direction; and, adding the action plan that contains the breakdown of the objectives with their respective indicators, formulas, goals, actions and responsible departments, as well as the strategic projects that will help the fulfillment of the strategic objectives.

Keywords: strategic planning, public enterprise, training, situational diagnosis, strategic direction.

1. Introducción

La planificación estratégica es un proceso crucial para fortalecer la gestión institucional definiendo el qué, cómo y cuándo se van a lograr los objetivos a largo plazo, en otras palabras, marca el rumbo de la organización visualizando el éxito que desea alcanzar y la acciones a realizar. En un entorno cambiante es necesario definir la situación actual de los elementos internos y externos de la empresa con el objetivo de planificar estratégicamente y asegurar la eficiencia, eficacia y calidad en la comercialización de bienes o servicios. La planificación estratégica, "a pesar de estar muy ligada al sector privado en la década de los 70, a mediados de los 80 toma fuerza como mecanismo de apoyo para la gestión pública con las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública" (Armijo, 2011).

En el Ecuador dentro del art.3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), se mencionan los principios que rigen a las empresas públicas como: calidad, eficiencia, eficacia, accesibilidad, preservación de la naturaleza, etc. Los cuales pueden ser garantizados mediante la planificación estratégica, donde a través de un proceso se mejora la gestión para innovar la prestación del bien o servicio. En función del contexto mencionado, la importancia de la investigación radica en que la formulación del plan estratégico para los servicios de capacitación continua de la empresa pública La Nacional de Loja-EP es fundamental para fortalecer la gestión institucional e innovar los servicios, en cumplimiento con los principios anteriormente mencionados.

Aunque la planificación estratégica es un proceso muy importante para mejorar la gestión, algunas veces las empresas no definen las estrategias, lo que conlleva a enfrentar grandes desafíos como la falta de dirección, pérdida de competitividad, despilfarro de los recursos, falta de motivación del personal, etc. Lo que se traduce en desconocimiento de hacia dónde se quiere llegar y lo que se quiere lograr causando un aumento en las probabilidades de que las empresas sufran estancamiento en la innovación de los bienes y servicios, es por esto que La Nacional de Loja-EP ante la necesidad de enfrentar la problemática causada por la falta de estrategias en función del diagnóstico situacional para abordar grandes retos que impiden optimizar la gestión institucional y

brindar un direccionamiento estratégico, se ve en la necesidad de formular el plan estratégico para los servicios de capacitación.

Realizar la propuesta del plan estratégico contribuye a precisar con claridad en qué consiste este proceso y cómo se desarrolla dentro de la administración pública, reafirmando la importancia de planificar a largo plazo para la consecución de los objetivos empresariales alineados a las políticas públicas y el manejo eficiente y transparente de los recursos públicos, tomando en cuenta que en algunos casos la metodología, las herramientas y las estrategias utilizadas en el sector privado tienden a ser de gran ayuda dentro del ámbito público. Tal como se señaló anteriormente, este tipo de planificación tomo fuerza en el ámbito público con el nacimiento de la Nueva Gestión Pública o New Public Management; por ende, a través de esta propuesta, se busca fortalecer la gestión descentralizada, innovar los servicios de capacitación, fomentar una cultura basada en la mejora continua y prácticas de responsabilidad social sin descuidar los principios establecidos en la normativa del Ecuador, formalizar alianzas estratégicas, atender las necesidades de los usuarios y posicionarse en el mercado como un ejemplo de gestión pública para las demás empresas.

A partir de lo previamente expuesto, la presente investigación tiene como objetivo general: formular un plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública "La Nacional-EP" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028, para su cumplimiento se definieron dos objetivos específicos: el primero, determinar la situación actual de los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional-EP y el segundo: elaborar el plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública. Los objetivos específicos se lograron gracias a la aplicación de una serie de técnicas y herramientas para medir la competitividad, identificar actores, diagnosticar elementos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) del entorno, lo que contribuyó a definir los elementos orientadores de un plan estratégico.

El alcance de esta investigación se limita a la formulación del plan estratégico para el periodo 2024-2028, y abarca el diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico para brindar solución a los problemas de gestión de los servicios de capacitación, así como para reforzar las eficiencia, transparencia e innovación en la administración de la empresa pública, agilizando la respuesta ante las necesidades de los usuarios y a las demandas del mercado. En el desarrollo del proyecto se consideró la disponibilidad de los servidores públicos para la aplicación de los instrumentos de investigación, así como el acceso a la información; a pesar de existir algunas limitaciones de tiempo, se logró recabar y procesar la información necesaria, obteniendo los resultados esperados.

2. Materiales y métodos

2.1. Área de estudio

La Empresa Pública "La Nacional E-P" se encuentra ubicada entre la Av. Reinaldo Espinosa y la Av. Lateral del Pasto Ángel F. Rojas, Loja 110111, cerca del redondel de Punzara.

Figura 1. Ubicación de la empresa pública “La Nacional de Loja-EP”



2.2. Metodología

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo formular un plan estratégico para los servicios de capacitación continua de la empresa pública "La Nacional E-P" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028, el mismo que se elaboró bajo un enfoque mixto, "descrito como un proceso que integra la recopilación, el análisis y la conexión de datos cualitativos y cuantitativos dentro de una investigación" (Sampieri et al., 2006). El enfoque cualitativo permitió determinar la situación actual a través de la revisión documental y la identificación de los elementos internos y externos de la empresa; mientras que, el enfoque cuantitativo ayudo a la ponderación y selección de dichos elementos que posteriormente sirvieron para plantear los objetivos estratégicos, políticas, estrategias y metas que forman parte del direccionamiento estratégico.

El método inductivo fue el más adecuado para esta investigación ya que se basó en la observación de datos específicos para desarrollar conclusiones sobre los factores que integran el análisis situacional; en este caso, el uso de técnicas como la entrevista, la lluvia de ideas y el grupo focal favorecieron a la obtención de información basado en la experiencia y la percepción de los servidores públicos como método para elaborar el plan estratégico en función de la situación actual de los servicios de capacitación que presta la empresa.

El diseño de la investigación es de carácter no experimental debido a que no se manipulan las variables independientes para observar sus efectos sobre las variables dependientes, únicamente se observa y se recopilan datos para entender el entorno en el que opera la empresa pública. Así mismo, el alcance es de carácter exploratorio-descriptivo, con la finalidad de entender el contexto en el que opera la empresa al momento de brindar los servicios de capacitación y registrar la información obtenida, proceso comprendido en dos etapas para la elaboración del plan estratégico: la primera centrada en el diagnóstico situacional y la segunda en el direccionamiento estratégico, donde se describen los elementos orientadores, las estrategias, las metas y acciones para alcanzar los objetivos estratégicos.

Finalmente, el tipo de investigación es de corte transversal donde se recopiló información en un breve periodo de tiempo que ayude a conocer con exactitud la situación actual de los servicios de capacitación y el entorno en el opera la empresa en un punto específico para formular el plan estratégico.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico determinar la situación actual de los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional E-P, se aplicó el siguiente proceso metodológico:

En primer lugar, fue necesario revisar la documentación de la empresa pública para conocer el proceso e historia de creación, las normativas del estatuto, la oferta de capacitación, las cifras estadísticas del registro de usuarios, la estructura orgánica, etc. Este primer paso sirvió para conocer a mayor profundidad la empresa, estableciendo información base para considerar en la modificación y adaptación de los otros instrumentos de investigación.

En segundo lugar, se elaboraron y aplicaron dos tipos de entrevista en función de la estructura orgánica de la empresa, la primera dirigida al gerente general de la empresa y la segunda al gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación e investigación aplicada. El primer tipo de entrevista estaba segmentada en los componentes de planificación, organización, dirección, control, tecnología, recursos (infraestructura, económicos y talento humano) y calidad; mientras que la segunda entrevista se realizó únicamente en función de los servicios de capacitación que brinda la empresa, basadas en función de las funciones sustantivas de la universidad como son: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

En tercer lugar, para la construcción del mapa de actores se elaboró en base a la revisión documental y con lluvia de ideas, posteriormente el gerente general de la empresa se encargó de clasificar y ponderar en la escala del 1 al 5 según el tipo e influencia del actor en las actividades empresariales (donde 1 es muy baja y 5 muy alta).

En cuarto lugar, para medir el perfil competitivo de la empresa fue necesario emplear la metodología de las 5 fuerzas de Porter, en este caso, cada fuerza contaba con 5 variables y un peso del 20%, el puntaje asignado representa la calificación del gerente general sobre cada una las variables en comparación con la competencia. El puntaje ponderado es el resultado de la multiplicación del peso por el puntaje asignado.

Tabla 1. Metodología para medir el perfil competitivo

Peso de cada fuerza	20%
Puntaje asignado	Calificación del gerente general sobre la variable de cada fuerza en la escala del 1 al 5.
Puntaje ponderado	Peso de cada fuerza x puntaje asignado

Total	Sumatoria del puntaje ponderado de cada fuerza.
-------	---

En quinto lugar, para identificar el contexto nacional fue necesario realizar el análisis PESTEL, a través de una lluvia de ideas y en concordancia con los servicios de capacitación que brinda la EP, se relacionaron las variables que han tenido impacto en la empresa, posteriormente fueron clasificadas como oportunidades y amenazas por el grupo focal conformado por 3 personas del área administrativa de la empresa incluido el gerente general. Una vez catalogadas, se procedió a la ponderación de acuerdo al grado de impacto en la escala del 1 al 5 (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto).

En sexto lugar, una de las herramientas usadas para realizar el diagnóstico externo de las oportunidades y amenazas fue la matriz POAM, se definieron los factores en relación al análisis FODA de la UNL, docencia, gestión, vinculación con la sociedad e investigación, ya definidos los factores por medio de la lluvia de ideas se definieron las variables que luego fueron clasificadas como oportunidades o amenazas por el grupo focal, terminado este proceso se continuo con la ponderación conforme al grado de impacto de cada una de ellas en la escala del 1 al 5 (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto).

En séptimo lugar, para la elaboración de la matriz PCI con información previamente procesada y lluvia de ideas se definieron las variables correspondientes a cada capacidad: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano. El grupo focal tuvo la tarea de identificar fortalezas y debilidades de la empresa, una vez ya identificadas todas las variables se procedió a la clasificación y ponderación de acuerdo al grado del impacto en la escala del 1 al 5 (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto).

En definitiva, la matriz FODA se desarrolló considerando los elementos internos y externos identificados y ponderados con las matrices PESTEL, POAM Y PCI, posteriormente, se aplicó el principio de Pareto 80/20 para seleccionar los elementos más relevantes.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico elaborar el plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional- EP, en función de los resultados del diagnóstico efectuado. Se definieron los elementos orientadores (misión, visión y valores); así como los objetivos estratégicos, las políticas, los objetivos operativos, las metas e indicadores.

Primeramente, la misión y visión de la empresa ya estaban definidas por lo que fue necesario verificar los principales elementos que las caracterizan; mientras que, los valores se los puntualizó en una matriz axiológica relacionándolos con el grupo de grupo de impacto. Los elementos orientadores dieron nacimiento a los objetivos estratégicos y con ello, las políticas y los objetivos operativos.

Para cada objetivo operativo se diseñaron metas con sus respectivos indicadores de gestión y fórmulas. Se debe tener muy en cuenta que el proceso de direccionamiento estratégico no hubiese

sido posible sin la elaboración previa del diagnóstico situacional ya que a través de las técnicas y herramientas de investigación como la entrevista donde se mantuvo el dialogo de cómo se visualiza la empresa en un futuro, que tecnologías, prácticas, proceso de gestión y estratégicas se pueden implementar.

3. Resultados

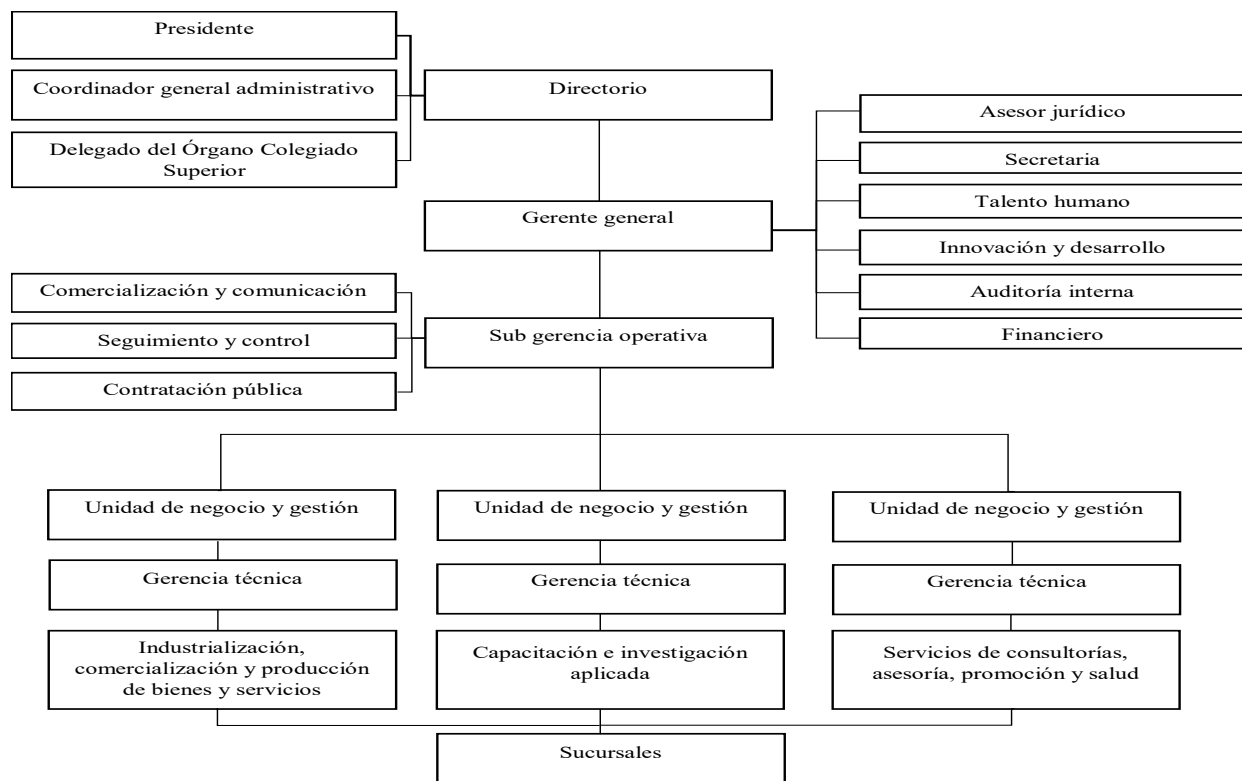
3.1. Determinar la situación actual de los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional E-P.

Tabla 2. Cifras de los servicios de capacitación continua de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Sexo	Número de personas capacitadas
Hombres	858
Mujeres	2022

Estructura orgánica

Figura 2. Estructura orgánica de la empresa pública La Nacional de Loja-EP



Nota. Estructura orgánica de la empresa pública tomada del Estatuto de constitución, organización y funcionamiento de la empresa pública de producción, comercialización e industrialización de bienes y servicios: “La Nacional de Loja-EP”.

Mapa de actores

La identificación de los actores por medio del mapa facilito la tarea de agruparlos de acuerdo a su tipo y grado de influencia en la empresa, como se evidencia en la Tabla siguiente. De este modo, se logró determinar 13 actores relacionados a la empresa pública

para la prestación de los servicios de capacitación, siendo 4 externos, 3 internos y 6 sujetos a la administración pública.

Tabla 3. Mapa de actores de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Tipos de Actores	Actores	Influencia					Análisis
		1	2	3	4	5	
Externos	Empresas del sector privado.			x			Potenciales socios y clientes demandantes de los servicios de capacitación.
	Ex alumnos de la Universidad Nacional de Loja.					x	Demandantes de la oferta de los servicios de capacitación y población muestra para conocer las necesidades del mercado.
	Medios de comunicación del cantón Loja (UNL radio 98.5).					x	Medio de comunicación para la difusión de los programas de capacitación.
	Colegio de abogados de Loja.		x				Aliados para capacitar a los usuarios en temas jurídicos.
Internos	Rector de la UNL					x	Autoridad máxima de la Universidad Nacional de Loja y del gobierno que preside la empresa pública.
	Planta docente de la Universidad Nacional de Loja.					x	Potenciales aliados con experiencia y conocimiento para desarrollar e impartir los cursos.
	Estudiantes de la Universidad Nacional de Loja				x		Beneficiarios, usuarios y colaboradores. Así como población muestra para realizar un estudio de mercado.
Tipos de Actores	Actores	Influencia					Análisis
		1	2	3	4	5	
Administración pública	Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Provinciales, Loja y Zamora Chinchipe (Los encuentros).				x		Clientes y colaboradores en la capacitación de los servidores públicos de la comunidad.
	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).					x	Ejerce la política pública de educación, regula y promueve la educación superior, ciencia, innovación y tecnología.

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición ecológica.	x	Colaborador en programas de capacitación sobre sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).	x	Colaborar en programas de formación enfocados en agricultura y ganadería. Su influencia garantiza que estos programas contengan material pertinente y actualizado para el avance del sector agropecuario.
Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).	x	Entidad rectora del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP). A través del Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE) la empresa puede realizar compras públicas.
Contraloría General del Estado (CGE)	x	Ente técnico responsable de controlar, fiscalizar y auditar el uso de los recursos estatales y de las entidades privadas que manejan fondos públicos.

Perfil competitivo

El perfil competitivo de la empresa pública “La Nacional de Loja- EP” en relación a los servicios de capacitación valorado a través de las 5 fuerzas de Porter, demuestra que la empresa cuenta con un nivel óptimo para competir en el mercado.

Rivalidad entre competidores existentes

En Tabla que se presenta a continuación, se observa que se valoró la fuerza sobre la rivalidad de los competidores donde se consiguió una ponderación total de 4,80 indicando que la calidad y variedad de los programas de capacitación es muy buena. Esto se corrobora revisando el portal web Educación continua UNL, con un amplio historial y diversidad de contenidos en diferentes ramas de la ciencia para el desarrollo profesional; así mismo se tomó en cuenta la reputación y el alcance geográfico de la universidad, indispensable para resaltar sobre la competencia y abarcar mayor cobertura del mercado ya que la empresa tiene autonomía en la toma de decisiones, pero está estrechamente ligada a la universidad, misma que cuenta con más de 160 años de trayectoria y se ha logrado ubicar dentro del top 10 de las mejores universidades del Ecuador.

Tabla 4. Fuerza de rivalidad entre competidores existentes del perfil competitivo

Fuerza	Variable	Peso	Puntaje Asignado	Puntaje Pond.	Total
Rivalidad entre competidores existentes	Calidad de los programas de capacitación.	20%	5	1	4,80
	Variedad de los programas ofrecidos.		5	1	
	Prestigio y reputación de la universidad.		5	1	

Alcance geográfico de la universidad.	4	0,8
Innovación en métodos de enseñanza y tecnología educativa.	5	1

Poder de negociación con los proveedores

En la Tabla que se indica a continuación, se puede evidenciar que se obtuvo una valoración total de 4,60 sobre el poder de negociación con los proveedores, cuyas variables fueron adaptadas en base a la relación con la universidad ya que provee los recursos necesarios (talento humano, infraestructura y tecnología) para llevar a cabo los programas de capacitación, en este caso, se calificó la disponibilidad de los profesores capacitados, siendo una de las principales fortalezas gracias a la amplia planta docente que cuenta con títulos de cuarto nivel y gran experiencia en el campo laboral. Según el PEDI UNL 2024-2028, "hasta diciembre de 2023 la universidad cuenta con 730 profesores de los cuales 245 son titulares y 485 tienen contrato de servicios ocasionales, del total de docentes 72 tienen título PhD y 131 se encuentra en proceso de formación doctoral". Del mismo modo, se ponderó el costo del material didáctico utilizado para la práctica y refuerzo de los conocimientos, destacando que la institución educativa provee las herramientas y los instrumentos requeridos. En cuanto a la relación y dependencia, la empresa tiene un alto nivel de dependencia para brindar los servicios de educación continua; no obstante, el punto fuerte es su buena relación, consiguiendo una mejor negociación para implementar estrategias que ayuden a destacar sobre la competencia. Este vínculo ha permitido que la empresa adapte los servicios de capacitación a un aprendizaje virtual de la universidad siendo el proveedor principal de plataformas tecnológicas.

Tabla 5. Fuerza sobre el poder de negociación con los proveedores del perfil competitivo

Fuerza	Variable	Peso	Puntaje Asignado	Puntaje pond	Total
Poder de negociación con los proveedores	Disponibilidad de los docentes calificados para capacitar.	20%	5	1	4,60
	Costos de adquisición de materiales didácticos.		3	0,6	
	Relación con los proveedores de tecnología educativa		5	1	
	Dependencia de proveedores externos.		5	1	
	Negociación con los proveedores de plataformas tecnológicas.		5	1	

Poder de negociación con los compradores

En la siguiente tabla se puede notar que el poder de negociación con los compradores alcanzó una ponderación total de 4,20. El mercado enfocado en el desarrollo del perfil profesional a través de las capacitaciones es amplio y más aún con la innovación y nuevos enfoques de aprendizaje, retener a los usuarios se convierte en una tarea difícil. "Según los registros de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC) en el Ecuador hay un total de 466 empresas y 546 personas independientes autorizadas para capacitar"[1]. Al igual que las dos anteriores fuerzas, se establecieron 5 variables, calificando la demanda; la sensibilidad al precio con la intención

de conocer si el precio de los programas de formación es accesible; los requisitos para acceder a los servicios, los cuales no son un impedimento para aquellas personas que deseen capacitarse porque no los hay; el acceso a programas de capacitación alternativos, la empresa cuenta la modalidad presencial y virtual, lo cual le otorga mayor retención de usuarios brindando la facilidad de relacionarse con el aprendizaje en cualquier entorno y adaptarlo a sus necesidades.

Tabla 6. Fuerza sobre el poder de negociación con los compradores del perfil competitivo

Fuerza	Variable	Peso	Puntaje Asignado	Puntaje Pond	Total
Poder de negociación con los compradores	Demanda de programas de capacitación.	20%	4	0,8	4,20
	Sensibilidad al precio		4	0,8	
	Requisitos específicos de capacitación.		5	1	
	Acceso a programas de capacitación alternativos.		4	0,8	
	Relación calidad-precio de los programas.		4	0,8	

Amenaza de nuevos entrantes

En la Tabla siguiente, se comprueba que la amenaza de nuevos entrantes adquirió una calificación total de 4,00 indicando que, a pesar del tamaño de mercado relacionado a la formación y desarrollo profesional, las empresas entrantes tendrán que implementar estrategias muy efectivas para ganar posición y reputación. Por el momento, “La Nacional de Loja-EP” está consciente de la amenaza que representan nuevos competidores, pero está muy bien posicionada en términos de docencia, requisitos regulatorios, credibilidad, nivel de experiencia, infraestructura, etc.

Tabla 7. Fuerza de la amenaza de nuevos entrantes del perfil competitivo

Fuerza	Variable	Peso	Puntaje Asignado	Puntaje Pond	Total
Amenaza de nuevos entrantes	Experiencias y cualificaciones del cuerpo docente.	20%	4	0,80	4,00
	Barreras de entrada en el mercado de capacitación.		4	0,80	
	Requisitos regulatorios para nuevas ofertas.		4	0,80	
	Capital necesario para desarrollo de programas.		4	0,80	
	Nivel de experiencia requerido para competir.		4	0,80	

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Por último, en la tabla siguiente se aprecia que la amenaza de productos o servicios sustitutos alcanzó una ponderación total de 4,60 poniendo en riesgo el perfil competitivo de la empresa. La competencia con otras instituciones educativas y formales es fuerte debido a que en la actualidad la globalización ha permitido innovar los métodos de

enseñanza con el desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea, chatbots, simulaciones en realidad virtuales, aplicaciones móviles, webinars, E-learning, blockchain, etc. Herramientas donde el usuario pueda acceder a programas de formación nacionales y extranjeros desde cualquier parte del mundo. De acuerdo con la Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros en la provincia de Loja hay 64 compañías activas en el sector de la enseñanza. A este dato estadístico se suman las 5 universidades (públicas y privadas) de la coordinación zonal 7 conformada por las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe, mismas que ofrecen servicios de capacitación.

Tabla 8. Fuerza de la amenaza de productos o servicios sustitutos

Fuerza	Variable	Peso	Puntaje Asignado	Puntaje Pond	Total
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Competencias de otras instituciones educativas	20%	5	1	4,60
	Ofertas de capacitación institucionales formales		4	0,80	
	Plataformas de aprendizaje en línea		4	0,80	
	Programas de capacitación internos		5	1	
	Disponibilidad de recursos educativos en línea		5	1	

Contexto nacional-análisis PESTEL

En las siguientes tablas, se pueden ver las oportunidades y amenazas del contexto nacional por medio del análisis PESTEL, con su respectivo grado de impacto en el entorno organizacional.

Factor político

En el factor político se identificaron cuatro variables relacionadas a la empresa pública para brindar servicios de capacitación, de las cuales tres fueron clasificadas como amenazas y una como oportunidad.

Tabla 9. Factor político del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
Político	Inestabilidad política.		x						x
	Estados de excepción y toques de queda por aumento de los índices de violencia e inseguridad.		x						x
Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
Político	Percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas.		x						x
	Legislación educativa.	x							x

Nota. Identificación de las oportunidades y amenazas relacionadas con el factor político del Ecuador.

El contexto político del Ecuador durante los últimos años ha representado un verdadero desafío para el desarrollo del país, caracterizado por la crisis política, energética, de seguridad y económica. La inestabilidad política del país ha representado una gran amenaza para el entorno empresarial, causando incertidumbre en la toma de decisiones en concordancia con el trabajo previamente planificado

Ecuador en los últimos 20 años ha tenido significativas protestas que se han convertido en tendencia a nivel internacional, por ejemplo: En el 2005 la rebelión de los forajidos logro destituir al presidente Lucio Gutiérrez; el gobierno de Rafael Correa enfrento la revuelta policial del 30-S, las movilizaciones de la Confederación de las Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) en el 2012 para manifestar su rechazo a las políticas mineras, y en el 2015 las protestas contra la subida del impuesto de herencia; en el 2019 se originaron revueltas a nivel nacional como oposición al decreto 883 firmado por el gobierno de Lenin Moreno, en el que se eliminaba los subsidios al combustible; en el 2021 las organizaciones indígenas lideraron el paro nacional en contra de las políticas económicas de Guillermo Lasso, finalmente en junio de 2022 el mismo gobierno enfrenta las manifestaciones de la CONAIE en desacuerdo al alza del precio de los combustibles y la canasta familiar. De igual forma, durante las últimas administraciones de turno se ha podido contemplar que existe un desacuerdo total entre el poder ejecutivo y legislativo con respecto a la propuesta y aprobación de leyes, este caso fue más notorio en el periodo de Guillermo Lasso (2021-2023), el cual utilizó del artículo 148 de la Constitución de la República del Ecuador, mismo que hace referencia a la muerte cruzada como mecanismo para disolver la Asamblea Nacional.

Debido a la inestabilidad política y el aumento de los índices de violencia, crisis carcelaria e inseguridad los gobiernos de turno han optado por decretar estado de excepción. Medidas que fueron consideradas como una amenaza para la empresa ya que retrasa la planificación y perjudica el funcionamiento de los servicios respecto a la movilidad del personal y usuarios a las instalaciones de formación. De acuerdo al análisis de las estadísticas finales del año 2023 correspondiente al boletín anual de homicidios internacionales en Ecuador, “del 2019 al 2023 el país acumula 17882 homicidios, registrando 22 muertes por día en el 2023, cifras que lo posicionan cerca de los países en conflicto armado como Afganistán (23.8) y Yemen (15.8)”[2].

Por otro lado, la baja credibilidad de la ciudadanía en las instituciones ha sido una considerada como una amenaza alta por el hecho de que la empresa puede perder la confianza y credibilidad en la gestión de los recursos. “En una publicación de la organización Transparencia Internacional, Ecuador ha recibido 36 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI por sus siglas en ingles), ubicándose en el ranking 101 de 180 países”[3].

La legislación educativa del Ecuador ha sido considerada como una alta oportunidad, en este caso la LOES, garantiza la calidad educativa y reconoce la autonomía responsable de las instituciones de educación superior para que puedan crear fuentes complementarias de ingresos, “mismas que funcionaran como sociedades de derecho público con personalidad jurídica, autonomía financiera, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales” [4].

Factor económico

En la Tabla siguiente, se evidencia que en el factor económico se identificaron cinco variables, tres fueron consideradas como amenazas dos como oportunidades.

Tabla 10. *Factor económico del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
Económico	Producto Interno Bruto (PIB).	x			x				
	Déficit en el Presupuesto General del Estado (PGE).		x					x	
Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
Económico	Inversión estatal en educación.		x					x	
	Salario Básico Unificado.	x				x			
	Déficit energético.		x						x

La economía del Ecuador se ha desacelerado a raíz de las diferentes crisis por las que atraviesa. Según los datos del Banco Central el Producto Interno Bruto (PIB) en el 2023 creció en 2.4% inferior al crecimiento del 6.2% alcanzado en el 2022, del mismo modo el Fondo Monetario Internacional (FMI) para el 2024 estima que la economía crecerá en un 0.1%, convirtiéndose en la economía menos desarrollada de la región.

A raíz de la desaceleración económica del país, el gobierno ha tenido que tomar medidas económicas urgentes para solventar el gasto público. De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, en el 2023 el déficit del Presupuesto General del Estado (PGE) alcanzó los \$5.373 millones (cantidad que representa el 4.5% del PIB), mientras que para el 2024 el gobierno ha presentado una proforma presupuestaria con un déficit de \$4.809 millones, lo cual pone en riesgo la inversión en educación. El presupuesto codificado a diciembre del 2023 para la Universidad Nacional de Loja fue de \$45.410.115,76; no obstante, para el 2024 la proforma es de \$42.488.627,71 con una diferencia de -\$2.961.488,05. Se debe tomar en cuenta que la empresa depende del talento humano, los recursos tecnológicos e infraestructura de la universidad, por ende, estas decisiones afectan el desarrollo de la misma ya que a consecuencia del recorte presupuestario, se puede deteriorar la calidad de los servicios educativos, limitar la oferta y el acceso a la educación superior, retrasar los proyectos de investigación, afectar los programas y proyectos de vinculación con la sociedad, etc.

De la misma manera, se tomó en cuenta como una de las variables económicas del análisis PESTEL al Salario Básico Unificado (SBU) en vista de que, a mayor remuneración, mayor poder adquisitivo tendrán las personas. En este caso fue considerado oportunidad muy baja, dado que, entre el periodo 2021 al 2024 pasó de \$400 a \$460; a pesar del incremento, el valor no cubre la canasta familiar que supera los \$750.

Por otro lado, el déficit energético fue catalogado como una potencial amenaza que retrasa el trabajo de acuerdo a la planificación. Los recortes de energía reducen la calidad de los servicios de capacitación, limitando el uso de herramientas tecnológicas tanto de

los servidores como de los usuarios al momento de acceder a las plataformas de aprendizaje en línea. “A nivel nacional se registraron pérdidas económicas que superaban los \$576 millones a raíz del déficit energético”(Primicias, 2024).

Factor sociocultural

Con respecto al factor sociocultural, en la siguiente tabla se observa que se diagnosticaron tres variables, mismas que todas fueron catalogadas como oportunidades que se pueden aprovechar para ampliar y mejorar la calidad de los servicios de capacitación.

Tabla 11. Factor sociocultural del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
Sociocultural	Reducción en los niveles de analfabetismo.	x							x
	Nivel de preparación académica de la provincia de Loja.	x				x			
	Diversidad cultural de la región sur.	x						x	

La reducción de los índices de analfabetismo fue considerada como una oportunidad que aumenta las posibilidades de las personas para acceder a la educación, permitiendo ampliar la oferta de los programas de capacitación. “Desde 2010 hasta 2022, la tasa de analfabetismo se redujo en 3,1%, equivalente a que 199.484 personas, o el 29,7%, dejaron de ser analfabetas. A nivel nacional, la tasa de analfabetismo disminuyó del 6,8% en 2010 al 3,7% en 2022”(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023). Una población alfabetizada contribuye al desarrollo económico del país, misma que buscará nuevas fuentes de conocimientos y experiencias con el objetivo de competir dentro del mercado laboral.

El nivel de preparación académica de la provincia de Loja es una oportunidad que se puede aprovechar para diseñar estrategias enfocadas en los diseñar programas de desarrollo profesional y complementario para estudiantes de primaria y secundaria. Con la finalidad de ganar reconocimiento en el mercado por medio de las alianzas con las instituciones de educación superior. Basado en datos estadísticos del INEC, Loja es una de las provincias con mayor preparación académica: el 6% es bachiller, el 12% tiene estudios de educación superior, el 8% son profesionales y el 1% tiene postgrado.

De la misma forma, la diversidad cultural de la región sur del Ecuador fue considerada como una oportunidad de alto valor que puede enriquecer los programas de capacitación, ofertar cursos sobre arte, costumbres, tradiciones, perspectivas, filosofías de vida desde los diferentes conocimientos pueblos y nacionalidades. Esta diversidad cultural puede convertirse en un punto atractivo de los estudiantes externos de la región y del país.

Factor tecnológico

Como se puede comprobar en los resultados de la Tabla siguiente, dentro del factor tecnológico se reconocieron tres variables, todas fueron consideradas como oportunidades para innovar y promocionar los servicios de capacitación.

Tabla 12. Factor tecnológico del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
Tecnológicos	Más del 70% de la población utiliza internet.	x							x
	Inteligencia artificial.	x							x
	Ley orgánica para la transformación digital y audiovisual.	x						x	

La tecnología se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones. En este sentido, el hecho de que más del 70% de la población ecuatoriana utilice internet ha sido considerado una oportunidad para expandir el alcance de la oferta de capacitación e innovar los servicios a través de la creación de herramientas y plataformas digitales. "Ecuador en el 2023 tenía una población de 18.10 millones: en enero del 2023, 17.72 millones de usuarios que utilizaban internet, 13.30 millones de usuarios de redes sociales y 16.70 millones de usuarios conectados a internet desde el teléfono móvil"[7]. Con el avance tecnológico del siglo XXI, la inteligencia artificial (IA) resultó como una oportunidad que la empresa debe aprovechar para innovar los servicios de capacitación, automatizando tareas administrativas, elaboración de publicidad con IA, mejorar la asistencia a los usuarios por medio de chatbots, mejorar, progresar en los métodos de enseñanza, etc.

Por último, dentro del factor tecnológico también se identificó a la a la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual como una oportunidad alta. La cual tiene por objetivo promover la digitalización y la creación de tecnologías audiovisuales en empresas públicas, privadas y de la sociedad, así como en instituciones de educación superior con el fin de desarrollar habilidades digitales necesarias para el empleo, la educación, la productividad, etc. En base a esto la empresa se puede ver beneficiada al momento de integrar tecnologías avanzadas, acceder a apoyos gubernamentales y ofrecer servicios de capacitación que respondan a las demandas tecnológicas.

Factor ecológico

En la Tabla siguiente sobre los resultados del factor ecológico se puede resaltar que lograron detectar dos oportunidades con un impacto medio.

Tabla 13. Factor ecológico del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto				
				1	2	3	4	5

Ecológico	Responsabilidad Social Empresarial (RSE).	x	x
	Proyectos de investigación del Centro de Investigación Tecnológicas y Energéticas (CITE) de la Universidad Nacional de Loja (UNL).	x	x

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es una oportunidad que se debe aprovechar para definir estrategias sobre el cuidado del medio ambiente. La implementación de una cultura empresarial relacionada a prácticas sostenibles puede servir como ejemplo para otras organizaciones mejorando el reconocimiento de la empresa dentro del mercado.

Asociado a las prácticas sostenibles para la preservación del medioambiente se encuentran los proyectos de investigación del CITE de la universidad, los cuales fueron considerados como una oportunidad de alto valor para trabajar en conjunto y adoptar nuevas fuentes de energía renovable (solar). Misma que serviría como una medida preventiva ante los apagones nacionales optimizando las gestiones administrativas y la calidad de los servicios de capacitación.

Factor legal

Finalmente, la siguiente tabla presenta los resultados sobre el factor legal donde se identificaron 2 oportunidades, la primera con un impacto muy alto y la segunda con un impacto alto.

Tabla 14. Factor legal del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto				
				1	2	3	4	5
Legal	Convenios de cooperación interinstitucional de la Universidad Nacional de Loja.	x						x
	Normas ISO	x					x	

Los convenios de cooperación interinstitucional son una gran oportunidad para que la empresa acceda con mayor facilidad a recursos, financieros, talento humano, infraestructura, etc. Trabajar en conjunto con instituciones del sector público y privado para identificar necesidades en conocimiento y desarrollar programas de capacitación. En el portal web de la UNL, se puede corroborar que la universidad del 2018 al 2023 cuenta con un total de 197 convenios de los cuales 56 son de educación continua del departamento de vinculación con la sociedad.

Finalmente, las normas ISO son una oportunidad para definir el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa, basada en estándares internacionales que le permita acceder a certificaciones con el objetivo de obtener mayor reconocimiento y credibilidad.

Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Para comprender los resultados de la matriz POAM es necesario tener en cuenta que las oportunidades del medio se las identifico en función al PEDI 2024-2028 de la Universidad Nacional de Loja, posteriormente se las pondero conforme al grado de impacto de cada una. En consecuencia, se verificaron en docencia cuatro oportunidades y tres

amenazas; en vinculación con la sociedad tres oportunidades y una amenaza; en investigación una oportunidad y dos amenazas; y en gestión dos oportunidades. En docencia se presentaron oportunidades significativas en la credibilidad institucional de la universidad, planta docente, integración de tecnologías educativas y consultorías; no obstante, se enfrentan amenazas como el desinterés de estudiantes y docentes y el déficit en equipamiento y conectividad. Por otro lado, en vinculación con la sociedad se destacaron oportunidades en la colaboración con gobiernos autónomos, información organizada y la participación de estudiantes; sin embargo, la limitación de infraestructura de vinculación de la universidad se presenta como un desafío de poca relevancia para la empresa. En investigación, se identificaron oportunidades centradas en el aprovechamiento de los centros de investigación de la universidad, aunque se tomaron en cuenta amenazas considerables debido a la falta de infraestructura adecuada y la baja capacitación tecnológica de los docentes. Finalmente, en gestión la automatización de procesos académicos y administrativos fue definida como una oportunidad para optimizar la gestión de procesos.

Tabla 15. *Matriz POAM*

Factores	Oportunidad	Amenaza	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
Docencia							
Credibilidad, gobernabilidad y estabilidad institucional universitaria.	x						x
Factores							
	Oportunidad	Amenaza	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
Docencia							
Planta docente de la Universidad Nacional de Loja.	x						x
Integración de tecnologías educativas.	x						x
Consultorías y asesoramiento.	x					x	
Desinterés de los estudiantes y docentes.		x			x		
Mercado laboral competitivo.	x					x	
Déficit en el equipamiento y conectividad en aulas y laboratorios.		x			x		
Vinculación con la sociedad							
Colaboración en los proyectos con los	x				x		

Gobiernos Autónomos Descentralizados.							
Información organizada, actualizada y disponible de los resultados de vinculación con la sociedad.	x				x		
Estudiantes, practicantes y pasantes de la Universidad Nacional de Loja.							
	x					x	
Factores	Oportunidad	Amenaza	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
Vinculación con la sociedad							
Infraestructura limitada para proyectos de vinculación con la sociedad.		x		x			
Investigación							
Centros de Investigación de la UNL.	x				x		
Laboratorios de investigación con insuficiente infraestructura, personal y equipo técnico.		x			x		
Docentes con bajo nivel de manejo de las TIC.		x				x	
Gestión							
Automatización de procesos.	x					x	

Nota. Elaboración propia. Fuente: Adaptado Gerencia Estratégica de Serna (2008) con la información tomada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional UNL 2024-2028 por UNL (2024).

Perfil de Capacidad Interna

La matriz del PCI ayudó a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa pública en términos de capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano. En la capacidad directiva, se identificaron fortalezas en la imagen corporativa, habilidades de liderazgo, orientación empresarial y sistema de toma de decisiones, mientras que la

evaluación y diagnóstico del entorno presentaron debilidades. En la capacidad competitiva, se resaltaron fortalezas en el conocimiento del mercado, precios accesibles, diversidad de canales publicitarios y de la oferta de capacitación, aunque se identificó una debilidad en las estrategias de posicionamiento empresarial. En la capacidad financiera, la disponibilidad y acceso a recursos y la inversión en infraestructura mostraron debilidades significativas; en cuanto a la capacidad tecnológica, se observaron fortalezas en la disposición de tecnologías y la capacidad de respuesta del departamento tecnológico, pero también una debilidad en los sistemas de seguridad y video vigilancia. Por último, en la capacidad de talento humano, se destacaron fortalezas en el nivel académico y la capacitación de los servidores públicos, mientras que la falta de actividades para promover la salud física y mental, la escasez de personal, la inoperatividad de varios departamentos la carencia de un gerente técnico para la unidad de negocio de capacitación es una debilidad de impacto muy alto.

Tabla 16. *Matriz PCI*

Capacidad	Fortaleza	Debilidad	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
Directiva							
Imagen corporativa y responsabilidad social.	x					x	
Evaluación y diagnóstico del entorno.		x		x			
Buena Comunicación y control gerencial.	x				x		
Habilidades de liderazgo y gestión.	x					x	
Orientación empresarial.	x					x	
Evaluación de gestión.	x				x		
Competitiva							
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado.	x					x	
Capacidad							
Competitiva							
Reconocimiento de la empresa en comparación con la competencia.	x			x			
Precios accesibles en comparación con empresas del sector.	x						x
Diversidad y efectividad de los canales publicitarios.	x					x	

Falta de estrategias de posicionamiento empresarial en medios de comunicación.		x					x	
Diversidad en la oferta de capacitación.	x							x
Financiera								
Disponibilidad y acceso a recursos cuando los requiere.		x					x	
Inversión en infraestructura y recursos tecnológicos.		x		x				
Tecnológica								
Disposición de tecnologías para brindar servicios de capacitación.	x						x	
Capacidad de respuesta del departamento tecnológico ante posibles contratiempos.	x						x	
Capacidad	Fortaleza	Debilidad	Grado/Impacto					
			1	2	3	4	5	
Tecnológica								
Sistemas de seguridad y video vigilancia insuficiente.		x					x	
Talento humano								
Nivel académico superior de los servidores públicos.	x							x
Nivel académico superior, experiencia y grado de conocimiento de los capacitadores.	x							x
Falta de actividades en el área de trabajo que promueva la salud física y mental.		x					x	
Déficit del personal.		x						x
Inoperatividad de varios departamentos por falta de personal.		x						x
Carencia de un gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.		x						x

Nota. Elaboración propia. Fuente: Adaptado *Gerencia Estratégica* de Serna (2008).

Selección por el método de Pareto para la elaboración de la Matriz FODA

Previo a la elaboración de la matriz FODA se seleccionaron las oportunidades, debilidades y amenazas conforme al análisis de Pareto (80/20), consiguiendo los siguientes resultados:

Fortalezas

De las 14 fortalezas identificadas, se seleccionaron 10 para la elaboración de la matriz FODA, representando el 80,0% del total. Las fortalezas más destacadas incluyen la competitividad en precios, el alto nivel académico del personal, la experiencia de los capacitadores, la diversidad en la oferta de capacitación cada una con un impacto del 9,09%. También se resaltaron la imagen corporativa, las habilidades de liderazgo, la orientación empresarial y el conocimiento del mercado, todas con un impacto significativo.

Tabla 17. Selección de las fortalezas con el principio de Pareto

Fortalezas	Impacto	Porcentaje	% de las fortalezas seleccionadas
Precios accesibles en comparación con empresas del sector.	5	9,09%	9,09%
Nivel académico de los servidores públicos.	5	9,09%	9,09%
Nivel académico, experiencia y grado de conocimiento de los capacitadores	5	9,09%	9,09%
Diversidad en la oferta de capacitación.	5	9,09%	9,09%
Imagen corporativa y responsabilidad social.	4	7,27%	7,27%
Habilidades de liderazgo y gestión.	4	7,27%	7,27%
Orientación empresarial.	4	7,27%	7,27%
Grado de conocimiento de las necesidad del mercado.	4	7,27%	7,27%
Disposición de tecnologías para brindar servicios de capacitación.	4	7,27%	7,27%
Diversidad y efectividad de los canales publicitarios.	4	7,27%	7,27%
Evaluación de gestión.	3	5,45%	
Comunicación y control gerencial.	3	5,45%	
Capacidad de respuesta del departamento tecnológico ante posibles contratiempos.	3	5,45%	
Fortalezas	Impacto	Porcentaje	% de las fortalezas seleccionadas

Reconocimiento de la empresa en comparación con la competencia.	2	3,64%	
Total	55	100,0%	80,00%

Oportunidades

Se lograron identificar 23 oportunidades de las cuales se seleccionaron 17 para la matriz FODA, representando el 82,95% del total. Las oportunidades más relevantes, con un impacto del 5,68% cada una, incluyen la credibilidad institucional de la universidad, la planta docente de la Universidad Nacional de Loja, la integración de tecnologías educativas, y las consultorías y asesoramiento. También se destacaron factores como el elevado uso de internet en la población, la inteligencia artificial, y los convenios de cooperación interinstitucional. Estas oportunidades resaltan el potencial de crecimiento de la empresa en áreas clave, aprovechando las fortalezas institucionales y tecnológicas para generar un impacto positivo y competitivo en el mercado.

Tabla 18. Selección de las oportunidades con el principio de Pareto

Oportunidades	Impacto	%	% de las oportunidades seleccionadas
Credibilidad institucional de la universidad.	5	5,68%	5,68%
Planta docente de la Universidad Nacional de Loja.	5	5,68%	5,68%
Integración de tecnologías educativas.	5	5,68%	5,68%
Consultorías y asesoramiento.	5	5,68%	5,68%
Diversidad cultural de la región sur.	5	5,68%	5,68%
Oportunidades	Impacto	%	% de las oportunidades seleccionadas
Más del 70% de la población utiliza internet.	5	5,68%	5,68%
Inteligencia artificial	5	5,68%	5,68%
Convenios de cooperación interinstitucional de la Universidad Nacional de Loja.	5	5,68%	5,68%
Mercado laboral competitivo.	4	4,55%	4,55%
Estudiantes, practicantes y pasantes de la Universidad Nacional de Loja.	4	4,55%	4,55%
Automatización de procesos.	4	4,55%	4,55%
Legislación educativa.	4	4,55%	4,55%
Ley orgánica para la transformación digital y audiovisual.	4	4,55%	4,55%
Normas ISO	4	4,55%	4,55%
Colaboración en los proyectos con los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	3	3,41%	3,41%

Información organizada, actualizada y disponible de los resultados de vinculación con la sociedad.	3	3,41%	3,41%
Responsabilidad Empresarial (RSE).	Social 3	3,41%	3,41%
Oportunidades	Impacto	%	% de las oportunidades seleccionadas
Centros de Investigación de la UNL.	3	3,41%	
Nivel de preparación académica de la provincia de Loja.	3	3,41%	
Proyectos de investigación del Centro de Investigación Tecnológicas y Energéticas (CITE) de la Universidad Nacional de Loja (UNL).	3	3,41%	
Producto Interno Bruto (PIB).	2	2,27%	
Salario Básico Unificado.	2	2,27%	
Reducción en los niveles de analfabetismo.	2	2,27%	
Total	88	100,00%	82,95%

Debilidades

Con respecto a las debilidades, se identificaron 7 factores que afectan a la empresa, de estos se escogieron a 5 para la elaboración de la matriz FODA, representando el 82,35% del total. Las debilidades más críticas, cada una con un impacto del 14,71%, incluyen los sistemas de seguridad, la escasez de personal, inoperatividad de los departamentos y carencia de un gerente técnico para los servicios de capacitación. También se destacaron la falta de estrategias de posicionamiento empresarial en medios de comunicación, la disponibilidad y acceso a recursos cuando se requieren cada una con un impacto del 11,76%

Tabla 19. Selección de las debilidades con el principio de Pareto

Debilidades	Impacto	%	% de debilidades seleccionadas
Sistemas de seguridad.	5	14,71%	14,71%
Déficit del personal administrativo	5	14,71%	14,71%
Inoperatividad de varios departamentos por falta de personal.	5	14,71%	14,71%
Carencia de un gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.	5	14,71%	14,71%
Falta de estrategias de posicionamiento empresarial en medios de comunicación.	4	11,76%	11,76%

Disponibilidad y acceso a recursos cuando los requiere.	4	11,76%	11,76%
Falta de actividades en el área de trabajo que promueva la salud física y mental.	2	5,88%	
Evaluación y diagnóstico del entorno.	2	5,88%	
Inversión en infraestructura y recursos tecnológicos.	2	5,88%	
Total	26	100,00%	82,35%

Amenazas

Por último, de las 11 amenazas detectadas, 8 fueron consideradas para la elaboración de la matriz FODA, lo cual representa el 80,95% del total. Las amenazas más significativas, cada una con un impacto del 11,90%, envuelven la inestabilidad política, los decretos ejecutivos de estado de excepción y toques de queda por el aumento de la violencia e inseguridad, y el déficit energético; otras amenazas importantes, con un impacto del 9,52% cada una, son el bajo nivel de manejo de las TIC por parte de los docentes, la percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas, el déficit en el PGE y la inversión estatal en educación.

Tabla 20. Selección de amenazas con el principio de Pareto

Amenazas	Impacto	%	% de las amenazas seleccionadas
Inestabilidad política.	5	11,90%	11,90%
Decretos ejecutivos de estado de excepción y toques de queda por aumento de los índices de violencia e inseguridad.	5	11,90%	11,90%
Déficit energético.	5	11,90%	11,90%
Docentes con bajo nivel de manejo de las TIC.	4	9,52%	9,52%
Percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas.	4	9,52%	9,52%
Déficit en el Presupuesto General del Estado (PGE).	4	9,52%	9,52%
Inversión estatal en educación.	4	9,52%	9,52%
Desinterés de los estudiantes y docentes.	3	7,14%	7,14%
Déficit en el equipamiento y conectividad en aulas y laboratorios.	3	7,14%	
Laboratorios de investigación con	3	7,14%	

insuficiente infraestructura, personal y equipo técnico.			
Infraestructura limitada para proyectos de vinculación con la sociedad.	2	4,76%	
Total	42	100,00%	80,95%

Matriz FODA

Tabla 21. Matriz FODA de los servicios de capacitación de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen corporativa y responsabilidad social. 2. Diversidad en la oferta de capacitación. 3. Habilidades de liderazgo y gestión. 4. Grado de conocimiento de las necesidades del mercado. 5. Precios accesibles en comparación con empresas del sector. 6. Diversidad y efectividad de los canales publicitarios. 7. Nivel académico superior de los servidores públicos. 8. Nivel académico superior, experiencia y grado de conocimiento de los capacitadores 9. Orientación empresarial 10. Disposición de tecnologías para brindar servicios de capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estrategias de posicionamiento empresarial en medios de comunicación. 2. Disponibilidad y acceso a recursos cuando los requiere. 3. Sistemas de seguridad y video vigilancia insuficiente. 4. Déficit del personal administrativo. 5. Inoperatividad de varios departamentos por falta de personal. 6. Carencia de un gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad cultural de la región del sur. 2. Más del 70% de la población utiliza internet. 3. Inteligencia artificial. 4. Ley orgánica para la transformación digital y audiovisual. 5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE). 6. Convenios de cooperación interinstitucional de la Universidad Nacional de Loja. 7. Normas ISO 8. Credibilidad, gobernabilidad y estabilidad institucional universitaria. 9. Planta docente de la Universidad Nacional de Loja. 10. Integración de tecnologías educativas. 11. Consultorías y asesoramiento. 12. Mercado laboral competitivo. 13. Colaboración en los proyectos con los Gobiernos Autónomos Descentralizados. 14. Información organizada, actualizada y disponible de los resultados de vinculación con la sociedad. 15. Estudiantes, practicantes y pasantes de la Universidad Nacional de Loja. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política del país. 2. Decretos ejecutivos de estado de excepción y toques de queda por aumento de los índices de violencia e inseguridad. 3. Percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas. 4. Déficit en el Presupuesto General del Estado (PGE). 5. Inversión estatal en educación. 6. Déficit energético. 7. Desinterés de los estudiantes y docentes en participar en los cursos de formación. 8. Docentes con bajo nivel de manejo de las TIC.

16. Automatización de procesos.

17. Legislación educativa.

Nota. Elaboración propia.

3.2. Elaborar el plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional- EP, en función de los resultados del diagnóstico efectuado.

Elementos orientadores Misión y Visión

En los elementos orientadores se tomó en cuenta la misión y visión de la empresa, en este caso ya estaban definidos, por ende, se procedió únicamente a identificar y explicar los elementos que conforman la misión y visión.

Tabla 22. Elementos de la misión y visión de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Elemento	Pregunta	Respuesta
Propósito	¿Por qué existe la organización?	Porque desea contribuir al fortalecimiento del ecosistema educativo y empresarial.
Clientes o beneficiarios	¿A quiénes va dirigido la prestación de los servicios?	Todos aquellos que integran el ecosistema educativo y empresarial.
Servicio que ofrece la organización	¿Qué tipo de producto bien o servicio ofrece la organización?	Soluciones de formación, capacitación y asesoría.
Impacto o valor de organización	¿Qué impacto o valor genera la organización?	Fortalecer el ecosistema educativo y empresarial, aportando al desarrollo social, económico y productivo.

Misión: Contribuimos al fortalecimiento del ecosistema educativo y empresarial a través de soluciones de formación, capacitación y asesoría.

Visión: Ser un referente de la generación y gestión de conocimiento e innovación que aporte al desarrollo social, económico y productivo de la región.

Elemento	Pregunta	Respuesta
Propósito de la organización	¿Qué queremos lograr a futuro?	Aportar al desarrollo productivo, económico y social de la región.
Percepción deseada sobre la organización.	¿Cómo queremos ser percibidos a futuro?	Como un referente de generación y gestión de conocimiento.
Ámbito o alcance	¿Dónde queremos generar un cambio?	Impactar significativamente en el sector público y privado de la región.

Valores

Los valores que forman parte de la cultura empresa para la oferta de los programas de capacitación fueron definidos en la matriz axiológica como se aprecia en la tabla siguiente se establecieron 8 valores relacionándolos con los 5 grupos de impacto.

Tabla 21. Matriz axiológica de la empresa pública La Nacional de Loja-EP

Grupos de impacto	Comunidad Universitaria	Administración pública	clientes	Servidores públicos de la EP	Sociedad en general
Valores					

Responsabilidad	Gestión eficiente de los recursos universitarios.	Colaboración efectiva y transparente.	Prestación de servicios de buena calidad.	Cumplimiento de sus funciones.	Promoción de una cultura responsable.
Solidaridad	Fortalecimiento de un ambiente universitario colaborativo y solidario.	Establecimiento de alianzas para abordar problemas sociales y desarrollar soluciones.	Atención solidaria y empática.	Ambiente de trabajo colaborativo, participativo y solidario.	Impulso de una sociedad solidaria, justa y equitativa.
Honestidad	Actuar con honestidad en los diferentes procesos de cooperación con la universidad.	Cooperación basada en honestidad para fortalecer la confianza y el trabajo en equipo.	Comunicación honesta y efectiva para garantizar la fidelidad del cliente.	Integridad en el desempeño laboral.	Promover una cultura de honestidad en todos los ámbitos.
Ética y transparencia	Buena reputación institucional caracterizada por la ética y transparencia.	Cumplimiento de las diferentes leyes, reglamentos, normas, etc.	Transparencia en la ejecución de los procesos y prestación de servicios.	Cumplimiento de las normativas y respeto a las funciones establecidas en el estatuto.	Fortalecimiento de la ética y transparencia en la sociedad.
Eficiencia	Optimización de procesos y recursos.	Uso óptimo de los recursos públicos en la realización de políticas, programas y proyectos.	Agilidad en el proceso de inscripción, capacitación y certificación.	Uso eficiente de los recursos para el desempeño de funciones.	
Eficacia	Cumplimiento de los objetivos educativos.	Cumplimiento en las metas y objetivos de las políticas, programas y proyectos.	Cumplimiento de las expectativas del cliente.	Cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa pública.	
Grupos de impacto	Comunidad Universitaria	Administración pública	clientes	Servidores públicos	Sociedad en general
Valores					
Innovación	Contribuir en la innovación de los procesos educativos.		Innovación en la oferta de los servicios de capacitación.	Uso de nuevas tecnologías y automatización de procesos.	Mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo sostenible
Responsabilidad social	Generar un impacto social positivo en la universidad.	Contribuir al bienestar público.	Servicios con alto impacto social.	Participación en actividades e iniciativas ciudadanas.	Garantizar la calidad de vida y el desarrollo social.

Fuente: Adaptado de Gerencia estratégica Serna (2008).

Objetivos estratégicos

En base a la misión, visión y el análisis FODA se procedió a elaborar los objetivos estratégicos con sus respectivas políticas y objetivos operativos.

Figura 23. *Objetivos estratégicos de los servicios de capacitación de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.*

Objetivo estratégico 1	Objetivo estratégico 2	Objetivo estratégico 3	Objetivo estratégico 4
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer soluciones de formación y capacitación garantizando la calidad, continuidad e innovación en el proceso de aprendizaje en modalidad presencial, virtual e híbrido, dirigidas al sector público, privado y a la sociedad en general, con acceso a tecnologías educativas y personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar la imagen institucional y el posicionamiento de la empresa en el mercado como un referente de gestión del conocimiento a nivel local, provincial y regional, incorporando prácticas que aporten al bien común y al cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la innovación e investigación en el desarrollo de los programas de formación y capacitación, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas privadas a nivel local, provincial y regional para el desarrollo de nuevas competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral que contribuyan al desarrollo social, económico y productivo de la región.

Nota. Elaboración propia. Propuesta de los 4 objetivos estratégicos para los servicios de capacitación de la empresa pública.

Estrategias FO, FA, DO, DA

En función del análisis FODA se relacionaron cada uno de sus elementos para definir las estrategias.

Tabla 24. *Estrategias FO, FA, DO, DA de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

Estrategias FO	Estrategias FA
F1, O5 Fortalecer la imagen corporativa por medio del diseño de programas alineados a las tendencias y políticas de RSE.	F1, F6, A3 Utilizar la imagen corporativa para la difusión en los canales publicitarios sobre el aporte de la empresa a la sociedad para contrarrestando la percepción negativa de la ciudadanía sobre las instituciones públicas.
F2, O1 Diversificar la oferta de los programas de capacitación incorporando conocimientos, costumbres, tradiciones, etc. de las culturas de la región sur del Ecuador.	F3, A4, A5 Liderar y gestionar nuevas alianzas con actores del sector privado disminuyendo el grado de dependencia de la universidad como proveedor de tecnologías, información estadística y personal capacitador.
F3, O10 Utilizar las habilidades de liderazgo y gestión para conseguir con la planta docente de la universidad la identificación de nuevos temas y ofertas de capacitación.	F10, A1, A2, A6 Ampliar e innovar la disposición de herramientas tecnologías educativas para que las actividades de aprendizaje del usuario no se vean afectadas.
F3, O11, O14, Gestionar el acceso a la información actualizada del departamento de vinculación con la sociedad, consultorías y asesoramiento para la toma de decisiones y estudios de mercado.	F6, A7 Crear campañas publicitarias atractivas para los docentes y estudiantes, motivándolos a participar de los cursos de formación en la faceta de colaboradores o usuarios.
F4, O2 Aprovechar el alto índice de personas que utilizan internet en el país para desarrollo y promoción cursos de capacitación en línea.	
F5, O13 Aprovechar el mercado laboral competitivo ofreciendo programas de capacitación de calidad con precios	

accesibles, para que las personas puedan acceder con mayor facilidad a un empleo.

F6, F8, O9, O11 Aprovechar la diversidad y efectividad de los canales publicitarios para dar a conocer el nivel académico y la experiencia de los capacitadores, así como la integración de tecnologías educativas de la universidad para mejorar la formación de los usuarios.

F8, A8 Identificar los docentes capacitadores con experiencia en el manejo de las TIC y proponer cursos de formación e el manejo de la tecnología.

F4, F6, A7 Crear un programa de incentivos que motive a docentes y estudiantes a formar parte de la unidad de negocio de capacitación, como practicantes, pasantes, colaboradores o usuarios.

Estrategias FO

F7, O16 Utilizar el nivel académico de los servidores públicos para la identificación de áreas de mejora en los procesos de gestión.

F10, O3 Integrar chatbots educativos en las herramientas virtuales usadas en los cursos de capacitación como método de asistencia y apoyo ante cualquier inquietud del usuario.

Estrategias FA

Estrategias DO

D1, O2, Crear contenidos innovadores y atractivos para publicar en redes sociales, ampliado la cobertura y uso de redes sociales tradicionales e integrando plataformas como X, TikTok, LinkedIn, entre otras.

D1, O15 Coordinar con la universidad para que los estudiantes participen en la publicidad e información sobre los cursos de capacitación, desarrollando campañas que den a conocer la empresa a nivel local.

D1, O3 Optimizar la creación de publicidad haciendo uso de la inteligencia artificial.

D2, O6, O13 Acceder a recursos e infraestructura por medio de los convenios de cooperación institucional de la universidad con entidades públicas y privadas.

D5, D2, O16 Automatizar procesos administrativos coordinando con la universidad el acceso y desarrollo de software.

D4, D5, D6, O9, O11 Cubrir las necesidades del personal por medio de asesorías y consultas a la planta docente sobre cualquier inquietud o problema de gestión.

D4, O15 Cubrir las necesidades de personal con ayuda de los estudiantes de la universidad.

Estrategias DA

D1, A1, A2, A7 Desarrollar estrategias de comunicación (redes sociales y plataformas virtuales) que permitan la comunicación entre la empresa y los usuarios durante periodos de inestabilidad política, estados de excepción y cortes de energía.

D1, A3 Desarrollar estrategias de marketing en destacando los logros de la empresa, la responsabilidad social y transparencia.

D2, A1, A2, A7 Asegurar la operatividad de la empresa elaborando planes de contingencia ante situaciones de emergencia.

D3, A2 Mejorar los sistemas de seguridad y video vigilancia a través de la cooperación interinstitucional.

Políticas y objetivos operativos

Luego de haber establecido los objetivos estratégicos se continuó con el proceso de elaborar las políticas y objetivos operativos para cada uno de los 4 objetivos. Para el primer objetivo estratégico: Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos, se establecieron 3 políticas y 9 objetivos operativos.

Tabla 25. Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 1

Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> Identificar potenciales actores que ayuden a fortalecer la gestión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una página web para informar, comercializar, formar una comunidad, interactuar y ofrecer atención al cliente.

- Optimizar la gestión de procesos por medio de la innovación tecnológica y la mejora continua.
- Manejar los recursos bajo los principios establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresa Públicas (LOEP), la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- Publicar en el sitio web de la empresa la información sobre transparencia y rendición de cuentas, en cumplimiento con el Artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- Contar con un sistema certificado de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- Mejorar la eficiencia operativa mediante la revisión y optimización de los procesos durante la fase de formulación, implementación, evaluación y certificación.
- Contar con un sistema para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información de manera eficiente y efectiva para la toma de decisiones.
- Promover una cultura enfocada en la mejora continua en todos los ámbitos de gestión institucional.
- Promover la capacitación y especialización de los servidores públicos en relación a las tendencias del sector y mejores prácticas de gestión, así como el manejo de nuevas tecnologías.
- Diseñar e implementar un plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado para estudiantes de la UNL.
- Promover la salud física y mental de los servidores públicos.

Para el segundo objetivo estratégico: Ofrecer soluciones de formación y capacitación garantizando la calidad, continuidad e innovación en el proceso de aprendizaje en modalidad presencial, virtual e híbrido, dirigidas al sector público, privado y sociedad en general, con acceso a tecnologías educativas y personal calificado, se establecieron 6 políticas y 8 objetivos operativos.

Tabla 26. Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 2

Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de formación alineados con las tendencias educativas en varias ramas de la ciencia que aporten al desarrollo económico y social. • Diversificar la oferta incorporando tradiciones culturales de la región. • Garantizar que el personal capacitador esté bien calificado para impartir las enseñanzas de formación. • Asegurar que los docentes y usuarios tengan acceso a todas las tecnologías educativas • Incorporar la tecnología para garantizar la continuidad y comunicación entre la empresa, docentes y usuarios. • Garantizar la credibilidad de las certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar el plan de capacitación incorporando cursos de formación sobre tradiciones y saberes ancestrales de las culturas de la región sur, y con temas inclusivos de formación para personas con capacidades especiales. • Realizar un estudio de mercado a nivel local y provincial. • Brindar asistencia personalizada y en tiempo real a los usuarios en las plataformas digitales utilizando herramientas de inteligencia artificial. • Disponer de una aplicación móvil que integre tecnologías educativas de la empresa y universidad, permitiendo acceder al usuario a contenido educativo, evaluación de conocimientos y adaptar el proceso de enseñanza a cualquier lugar.

- Adoptar técnicas de gamificación en los procesos de aprendizaje para aumentar la motivación y creatividad de los usuarios.
- Introducir sistemas de respuesta inmediata para facilitar la evaluación continua y la retroalimentación.
- Garantizar que los usuarios tengan acceso a espacios físicos de aprendizaje, mejorando la experiencia y calidad en el proceso de aprendizaje.
- Incrementar el acceso a espacios físicos de aprendizaje de la UNL.
- Lograr la acreditación por parte del Ministerio de Trabajo para la certificación por competencias laborales.

Para el tercer objetivo estratégico: Consolidar la imagen institucional y el posicionamiento de la empresa en el mercado como un referente de gestión del conocimiento a nivel local, provincial y regional, incorporando prácticas que aporten al bien común y al cuidado del medio ambiente, se establecieron 3 políticas y 7 objetivos operativos.

Tabla 25. Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 3

Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar una cultura empresarial fundamentada en la Responsabilidad Social que contribuya al bien común y al cuidado de la naturaleza. • Promover un entorno de aprendizaje inclusivo y diverso • Elaborar estrategias de posicionamiento en los medios de comunicación basadas en el respeto hacia la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular e implementar estrategias de comunicación para la publicidad y el reconocimiento de la marca. • Desarrollar ferias de exposición de los proyectos realizados en los cursos de formación. • Implementar tecnologías educativas inclusivas para personas con capacidades especiales, asegurando el derecho universal a la educación. • Fomentar prácticas de responsabilidad social en la comunidad. • Integrar enfoques de sostenibilidad en los programas de formación. • Fortalecer la cultura corporativa y el compromiso en el cuidado del medio ambiente. • Ofrecer programas de formación gratuitos o subsidiados, dirigidos a los grupos vulnerables. • Promover el uso de fuentes de energía renovable en la empresa para fomentar la sostenibilidad.

Para el cuarto objetivo estratégico: Promover la innovación e investigación en el desarrollo de los programas de formación y capacitación, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresa privadas a nivel local, provincial y regional para el desarrollo de nuevas competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral que contribuyan al desarrollo social, económico y productivo de la región, se establecieron 2 políticas y 4 objetivos operativos.

Tabla 27. Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 4

Políticas	Objetivo operativos
<ul style="list-style-type: none"> Establecer convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas que se alineen a la misión y visión de la empresa. Establecer convenios de cooperación institucional con empresas del sector público y privado bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, públicas y privadas. Desarrollar proyectos de investigación e innovación en colaboración con empresas del sector privado y público. Fomentar la participación de expertos académicos. Crear un sistema de incubación de proyectos.

Metas e indicadores

A continuación, se presentan las metas con sus respectivos indicadores de medición y formula, elaboradas en relación a los objetivos operativos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 28. Metas e indicadores del objetivo estratégico 1

Objetivo estratégico 1: Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos.		
Objetivo operativo 1: Contar con una página web para informar, comercializar, formar una comunidad, interactuar y ofrecer atención al cliente.		
Metas	Indicador	Formula
Desarrollar y lanzar la página web hasta el cuarto trimestre de 2025.	Porcentaje del progreso en el desarrollo y lanzamiento de la página web.	$(\text{Número de etapas completadas} / \text{Número de etapas planificadas}) * 100$
Al cuarto trimestre de 2028, comercializar 5 cursos asincrónicos por medio de la página web.	Número de cursos asincrónicos comercializados	Total de cursos asincrónicos comercializados.
Hasta el tercer trimestre de 2028 registrar 1000 visitas en la página web.	Número de visitas registradas en la página web.	Total de visitas registradas.
Objetivo operativo 2: Publicar en el sitio web de la empresa la información sobre transparencia y rendición de cuentas, en cumplimiento con el Artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)		
Metas	Indicador	Formula
Subir toda la información pública en la página web institucional hasta el primer trimestre del año 2026.	Porcentaje de la información pública subida en la página web	$(\text{Cantidad de información pública subida} / \text{Cantidad de información requerida según el art.7 de la LOTAIP}) * 100$
Hasta el primer trimestre de cada año se actualizara al 100% la información pública.	Porcentaje de la información pública actualizada.	$(\text{Cantidad de información actualizada} / \text{Total de información pública anual}) * 100$
Objetivo operativo 3: Contar con un sistema certificado de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).		
Metas	Indicador	Formula
Diseñar e implementar el SGC basado en las normas ISO 9001:2015 hasta el cuarto trimestre de 2026.	Porcentaje de avance en el diseño e implementación de SGC basado en las normas ISO.	$(\text{Número de etapas completadas} / \text{Número de etapas planificadas}) * 100$

Al cuarto trimestre de 2028 lograr la certificación de las normas ISO para el SGC.	Certificación ISO para el SGC.	Certificación ISO obtenido Sí/No
Objetivo operativo 4: Mejorar la eficiencia operativa mediante la revisión y optimización de los procesos		
Metas	Indicador	Formula
Realizar una auditoría de todos los procesos actuales de la EP para la prestación de los servicios de capacitación hasta el primer trimestre del 2026.	Porcentaje de los procesos auditados.	$(\text{Cantidad de procesos auditados} / \text{Total de procesos existentes}) * 100$
Rediseñar el 100% de los procesos con ineficiencia hasta el primer trimestre de 2027.	Porcentaje de procesos rediseñados.	$(\text{Cantidad de procesos rediseñados} / \text{Total de procesos ineficientes}) * 100$
Automatizar al menos 2 procesos hasta el primer trimestre de 2028.	Número de procesos automatizados.	Total de procesos automatizados
Objetivo operativo 5: Contar con un sistema para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información de manera eficiente y efectiva para la toma de decisiones.		
Metas	Indicador	Formula
Diseñar e implementar el sistema de gestión de la información hasta el cuarto trimestre de 2027.	Porcentaje en el progreso del diseño e implementación del sistema de gestión de la información.	$(\text{Número de etapas completadas} / \text{Número de etapas planificadas}) * 100$
Objetivo operativo 5: Contar con un sistema para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información de manera eficiente y efectiva para la toma de decisiones.		
Metas	Indicador	Formula
Cada año, actualizar la información en el sistema	Porcentaje de información actualizada en el sistema.	$(\text{Información actualizada en el sistema} / \text{Total de información por actualizar}) * 100$
Objetivo operativo 6: Promover una cultura empresarial enfocada en la mejora continua en todos los ámbitos de gestión institucional.		
Metas	Indicador	Formula
Crear 4 espacios de discusión para abordar propuestas de mejora continua en los procesos, hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de espacios de discusión creados.	Total de espacios de discusión creados.
Objetivo operativo 7: Promover la capacitación y especialización de los servidores públicos en relación con las tendencias del sector y mejores prácticas de gestión.		
Metas	Indicador	Formula
Hasta el segundo trimestre de cada año elaborar y aprobar el plan de capacitación alineado con las tendencias del sector y mejores prácticas de gestión.	Estado de aprobación del plan de capacitación.	Plan aprobado si/no
Objetivo operativo 8: Diseñar e implementar un plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado para estudiantes de la UNL.		
Metas	Indicador	Formula
Hasta el segundo trimestre de cada año, elaborar y aprobar el plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado para estudiantes de la UNL.	Estado de aprobación plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado.	Plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado aprobado Sí/No.

Objetivo operativo 9: Promover la salud física y mental de los servidores públicos.		
Metas	Indicador	Formula
Elaborar el cronograma de actividades físicas y mentales hasta el primer trimestre de 2025.	Estado de elaboración del cronograma de actividades físicas y mentales.	Cronograma de actividades físicas y mentales elaborado Sí/No.
Anualmente ejecutar el cronograma de actividades físicas y mentales	Porcentaje de actividades físicas y mentales ejecutadas	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número total de actividades planificadas}) * 100$
Lograr la participación de 100% del personal en las actividades que promuevan la salud física y mental.	Porcentaje de participación del personal en las actividades físicas y mentales.	$(\text{Cantidad total del personal que participa} / \text{Total del personal}) * 100$

Tabla 28. Metas e indicadores del objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 2: Ofrecer soluciones de formación y capacitación garantizando la calidad, continuidad e innovación en el proceso de aprendizaje en modalidad presencial, virtual e híbrido, dirigidas al sector público, privado y sociedad en general, con acceso a tecnologías educativas y personal calificado.		
Objetivo operativo 1: Diversificar el plan de capacitación incorporando cursos de formación sobre tradiciones y saberes ancestrales de las culturas, y con temas inclusivos de formación para personas con capacidades especiales.		
Metas	Indicador	Formula
Ofertar 8 cursos para personas con capacidades especiales hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de cursos ofertados para personas con capacidades especiales.	Total de cursos ofertados para personas con capacidades especiales.
Ofertar 8 cursos relacionados a los saberes, tradiciones y costumbres de las culturas de la región sur del Ecuador.	Número de cursos ofertados sobre costumbres y tradiciones de la región sur del Ecuador.	Total de cursos ofertados sobre costumbres y tradiciones de la región sur del Ecuador.
Objetivo operativo 2: Realizar un estudio de mercado a nivel local y provincial.		
Metas	Indicador	Formula
Recopilar 700 encuestas a nivel local y provincial sobre las preferencias de formación y capacitación en el mercado laboral público y privado hasta el tercer trimestre de 2025.	Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación en el mercado laboral público y privado	Total de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación en el mercado laboral público.
Recopilar 400 encuestas sobre las necesidades de formación y capacitación de los docentes de la UNL hasta el tercer trimestre de 2025.	Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de la planta docente de la UNL.	Total de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de la planta docente de la UNL.
Recopilar 400 encuestas sobre las necesidades de formación y capacitación de los estudiantes de cada facultad de la UNL hasta el tercer trimestre de 2025.	Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de los estudiantes de cada facultad de la UNL.	Total de encuestas recopiladas sobre las necesidades de formación y capacitación de los estudiantes de cada facultad de la UNL.
Recopilar 400 encuestas de las necesidades de formación y capacitación de los exestudiantes de grado y posgrado de la UNL en las modalidades presencial y en línea hasta el tercer trimestre de 2025.	Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de los exestudiantes de grado y posgrado de la UNL	Total de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de los exestudiantes de grado y posgrado de la UNL.
Identificar 10 temas prioritarios de formación hasta el tercer trimestre de 2025.	Número de temas prioritarios identificados.	Total de temas prioritarios identificados.

Objetivo operativo 3: Brindar asistencia personalizada y en tiempo real a los usuarios en las plataformas digitales utilizando herramientas de inteligencia artificial.

Metas	Indicador	Formula
Al primer trimestre de 2028, desarrollar e integrar un chatbot en las plataformas virtuales (página web, aplicación móvil y redes sociales) que maneja la empresa para brindar asistencia virtual al usuario.	Porcentaje de integración de chatbots para brindar asistencia virtual en las plataformas virtuales.	$(\text{Número de plataformas con chatbots integrados} / \text{Número total de plataformas virtuales}) * 100$
Lograr el nivel de satisfacción del 75% en atención al usuario con asistencia virtual de los chatbots hasta el cuarto trimestre de 2028.	Porcentaje de satisfacción del usuarios con asistencia virtual de los chatbots.	$(\text{Número de usuarios satisfechos en atención al usuarios con asistencia virtual} / \text{Total de usuarios}) * 100$

Objetivo operativo 4: Disponer de una aplicación móvil que integre tecnologías educativas de la empresa y universidad, permitiendo acceder al usuario a contenido educativos, evaluación de conocimientos y adaptar el proceso de enseñanza a cualquier lugar.

Metas	Indicador	Formula
Desarrollar e implementar una aplicación móvil enlazada a las herramientas virtuales de aprendizaje hasta el primer trimestre de 2028.	Porcentaje de desarrollo e implementación de la aplicación móvil.	$(\text{Número de etapas completadas} / \text{Número de etapas planificadas}) * 100$
Registrar 100 descargas de la aplicación móvil hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de descargas de la aplicación móvil.	Total de descargas registradas.

Objetivo operativo 5: Adoptar técnicas de gamificación en los procesos de aprendizaje para aumentar la motivación y creatividad de los usuarios.

Metas	Indicador	Formula
Hasta el cuarto trimestre de 2027, diseñar e integrar un módulo de gamificación en la plataforma de aprendizaje online que incluya 2 tipos de juegos interactivos.	Porcentaje de integración del módulo de gamificación.	$(\text{Número de componentes completados} / \text{Número de componentes planificados}) * 100$
Al cuarto trimestre de 2028, lograr que el 75% de los usuarios participen en las actividades de gamificación disponibles en la plataforma.	Porcentaje de los usuarios que participan en las actividades de gamificación	$(\text{Número de usuarios que participan en las actividades de gamificación} / \text{Total de usuarios}) * 100$

Objetivo operativo 6: Introducir sistemas de respuesta inmediata para facilitar la evaluación continua y la retroalimentación.

Metas	Indicador	Formula
Integrar 4 plataformas virtuales nuevas de respuesta inmediata en los cursos de capacitación hasta el primer trimestre de 2028.	Número de plataformas virtuales de respuesta inmediata integradas.	Total de plataformas de respuesta inmediata integradas.

Objetivo operativo 7: Garantizar que los usuarios tengan acceso a espacios físicos de aprendizaje, mejorando la experiencia y calidad en el proceso de aprendizaje.

Metas	Indicador	Formula
-------	-----------	---------

Ampliar en un 25 % el acceso a los espacios físicos disponibles de la UNL hasta el cuarto trimestre de 2028.	Porcentaje de incremento en el acceso a los espacios físicos de las UNL.	$(\text{Acceso post} - \text{acceso pre} / \text{Acceso pre}) * 100$
Organizar 4 eventos y actividades adicionales de aprendizaje en los espacios físicos de la UNL hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de eventos y actividades de aprendizaje organizadas.	Total eventos y actividades de aprendizaje organizadas.
Extender las horas de accesos a los espacios físicos en un 20% hasta el cuarto trimestre de 2028.	Porcentaje de incremento en las horas de acceso a los espacios físicos de la UNL.	$(\text{Horas de acceso actuales} - \text{horas de acceso anteriores}) / \text{Horas de acceso anteriores} * 100$
Objetivo operativo 8: Lograr la acreditación por parte del Ministerio de Trabajo para la certificación por competencias laborales.		
Metas	Indicador	Formula
Certificar 8 programas de capacitación hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de programas de capacitación certificados.	Total de programas de capacitación certificados.

Nota. Elaboración propia

Tabla 29. Metas e indicadores del objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico 3: Consolidar la imagen institucional y el posicionamiento de la empresa en el mercado como un referente de gestión del conocimiento a nivel local, provincial y regional, incorporando prácticas que aporten al bien común y el cuidado del medio ambiente.		
Objetivo operativo 1: Formular e implementar estrategias de comunicación para la publicidad y el reconocimiento de la marca.		
Metas	Indicador	Formula
Diseñar y aprobar el plan de comunicación para la publicidad y reconocimiento de la empresa en el mercado hasta el primer trimestre de 2026.	Estado de diseño y aprobación del plan de comunicación.	Plan aprobado Sí/No
Conseguir al menos 9 apariciones en medios de comunicación locales y provinciales hasta el tercer trimestre de 2028.	Número de apariciones en medios de comunicación.	Total de apariciones en los medios locales y provinciales.
Objetivo operativo 2: Desarrollar ferias de exposición de los proyectos realizados en los cursos de formación.		
Metas	Indicador	Formula
Realizar anualmente la feria de exposición de los proyectos de capacitación.	Número de ferias realizadas sobre los proyectos de capacitación.	Total de ferias realizadas sobre los proyectos de capacitación.
Atraer a 600 estudiantes universitarios del cantón Loja hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de estudiantes universitarios atraídos.	Total de estudiantes universitarios que participaron.
Atraer a 400 estudiantes del bachillerato de las unidades educativas del cantón Loja hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de estudiantes de bachillerato atraídos.	Total de estudiantes de bachillerato que participaron.
Objetivo operativo 3: Implementar tecnologías educativas inclusivas para personas con capacidades especiales, asegurando el derecho universal a la educación.		
Metas	Indicador	Formula

Contar con un sistema de lectura asistida hasta el primer trimestre de 2028.	Porcentaje de implementación de lectura asistida.	(Número de componentes del sistema implementados / Número de componentes planificados) *100
--	---	---

Objetivo operativo 3: Implementar tecnologías educativas inclusivas para personas con capacidades especiales, asegurando el derecho universal a la educación.

Metas	Indicador	Formula
Adquirir 15 dispositivos de acceso alternativo (teclados adaptados, ratones especiales y dispositivos controlados por voz) hasta el primer trimestre de 2028.	Número de dispositivos de acceso alternativo disponibles.	Total de dispositivos de acceso alternativo.
Disponer de una aula adaptada con tecnología, señalética y dispositivos de aprendizaje para personas con capacidades especiales hasta el primer trimestre de 2028.	Disponibilidad del aula para personas con capacidades especiales.	Disponibilidad del aula para personas con capacidades especiales Sí/No.

Objetivo operativo 4: Fomentar prácticas de responsabilidad social en la comunidad.

Metas	Indicador	Formula
Promover 4 proyectos de responsabilidad social hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de proyectos de responsabilidad social promovidos.	Total de proyectos de responsabilidad social promovidos.
Lograr la participación de 40 estudiantes de la universidad en los proyectos de responsabilidad social.	Número de estudiantes universitarios que participan en los proyectos de responsabilidad social.	Total de estudiantes universitarios de que participan en los proyectos de responsabilidad social.

Objetivo operativo 5: Integrar enfoques de sostenibilidad en los programas de formación.

Al cuarto trimestre de 2025 implementar 5 prácticas de sostenibilidad en la ejecución de los programas de formación en modalidad presencial e híbrido.	Número de prácticas de sostenibilidad implementadas.	Total de prácticas de sostenibilidad implementadas.
--	--	---

Objetivo operativo 6: Fortalecer la cultura corporativa y el compromiso en el cuidado del medio ambiente.

Metas	Indicador	Formula
Hasta el segundo trimestre de 2025 realizar y aprobar el código de ética de la empresa basado en las relaciones internas y externas, compromiso con la sostenibilidad, el impacto social y ambiental, y las relaciones con la comunidad y otros actores.	Estado de aprobación del código de ética.	Código de ética aprobado Sí/No.
Difundir al 100% el código de ética a todos los servidores de la empresa pública hasta el tercer trimestre de 2025.	Porcentaje de difusión del código de ética,	(Número de servidores capacitados sobre el código de ética / Total de servidores públicos) *100

Objetivo operativo 7: Ofrecer programas de formación gratuitos o subsidiados, dirigido a los grupos vulnerables.

Metas	Indicador	Formula
Ofertar 4 programas de formación dirigidos a grupos vulnerables en pobreza o pobreza extrema hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de programas de formación dirigidos a grupos vulnerables en pobreza o pobreza extrema.	Total de programas de formación dirigidos a grupos vulnerables en pobreza o pobreza extrema.

Contar con la participación de 15 personas en los programas de formación dirigidos a personas en pobreza o pobreza extrema.	Número de participantes de los programas de formación gratuitos.	Total de participantes de los programas de formación gratuitos.
---	--	---

Objetivo operativo 8: Promover el uso de fuentes de energía renovable en la empresa para fomentar la sostenibilidad.

Metas	Indicador	Formula
Realizar un estudio sobre la viabilidad y rentabilidad de la energía solar como fuente de generación eléctrica en la empresa hasta el cuarto trimestre de 2028.	Porcentaje del avance del estudio realizado sobre la viabilidad y rentabilidad de la energía solar como fuente de generación eléctrica.	$(\text{Porcentaje del estudio ejecutado} / 100) * 100$

Nota. Elaboración propia.

Tabla 30. Metas e indicadores del objetivo estratégico 4

Objetivo estratégico 4: Promover la innovación e investigación en el desarrollo de los programas de formación y capacitación, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas privadas a nivel local, provincial y regional para el desarrollo de nuevas competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral que contribuyan al desarrollo social, económico y productivo de la región.

Objetivo operativo 1: Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, públicas y privadas.

Metas	Indicador	Formula
Firmar nuevos convenios de cooperación con 4 instituciones públicas o gobiernos autónomos hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de convenios firmados con instituciones públicas.	Total de convenios firmados con instituciones públicas.
Firmar nuevos convenios de colaboración con 4 empresas privadas a nivel provincial.	Porcentaje de convenios firmados con empresas privadas.	Total de convenios firmados con empresas privadas.

Objetivo operativo 2: Desarrollar proyectos de investigación e innovación en colaboración con empresas del sector privado y público.

Objetivo operativo 2: Desarrollar proyectos de investigación e innovación en colaboración con empresas del sector privado y público.

Metas	Indicador	Formula
Realizar 2 proyectos de formación en temas relacionados a innovación de los sectores productivos en colaboración con las empresas privadas hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de proyectos realizados en colaboración con empresas privadas.	Total de proyectos realizados en colaboración con empresas privadas.
Realizar 2 proyectos de capacitación enfocados en el fortalecimiento de la administración pública hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número de proyectos realizados en colaboración con el sector público.	Total de proyectos realizados en colaboración con el sector público.

Objetivo operativo 3: Fomentar la participación de expertos académicos en los programas de formación.

Metas	Indicador	Formula
Para el primer trimestre de 2028, contar con la disponibilidad de una plataforma de registro para expertos académicos (externos a la UNL y la EP) interesados en formar parte como capacitadores en los programas de formación.	Estado de disponibilidad de la plataforma para el registro de expertos académicos.	Plataforma disponible Sí/No

Para el cuarto trimestre de 2028 contar con un total de 10 expertos académicos en diferentes áreas del conocimiento registrados en la plataforma.	Número de expertos académicos registrados en la plataforma.	Total de experto académicos registrados en la plataforma.
Objetivo operativo 4: Recopilar propuestas e ideas sobre proyectos de capacitación.		
Metas	Indicador	Formula
Diseñar el sistema de incubación de proyectos de capacitación hasta el cuarto trimestre de 2028.	Porcentaje de diseño del sistema de incubación de proyectos de capacitación completado.	(Número de fases diseñadas / Número de fases planificadas) *100

5. Conclusión

La planificación estratégica es esencial para fortalecer la gestión de las empresas públicas, proporcionando herramientas para el diagnóstico situacional y un enfoque claro para alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, en la fase de diagnóstico estratégico se identificaron 10 fortalezas, 17 oportunidades, 6 debilidades y 8 amenazas, determinando la situación actual de los servicios de capacitación de la empresa pública; no se puede definir hacia dónde se quiere llegar sin antes conocer en dónde estamos.

La planificación estratégica es uno de principales componentes para remplazar el modelo tradicional y burocrático de la gestión pública por un enfoque nuevo de gestión caracterizado por la innovación, la automatización de procesos, el pensamiento estratégico, líderes comprometidos, la cooperación con el sector privado, el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el fortalecimiento institucional, la ética y transparencia.

Referencias

1. Silva, M. La Capacitación Mejora Los Ánimos.
2. Fundación Panamericana de Desarrollo Boletín Anual de Homicidios Internacionales En Ecuador. **2023**.
3. Datosmacro.com Ecuador – Índice de Percepción de La Corrupción.
4. Ley Orgánica de Educación Superior Ley Orgánica de Educación Superior, LOES. *Regist. Of. Supl. 298 12-oct.-2010* **2018**.
5. González, P. Cortes de Luz Ya Dejan USD 576 Millones En Pérdidas Para Ecuador.
6. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Reducción Del Analfabetismo En Ecuador: Más de 199.000 Personas Libres de Esta Condición Desde 2010.
7. Kemp, S. Digital 2023: Ecuador.
8. Serna, H. *Gerencia Estratégica*; Editores, 3R, Ed.; Décima edi.; Bogotá, 2008;
9. UNL Plan Estratégico de Desarrollo Institucional UNL 2024–2028. **2024**.
10. Saiz, V.I.A.; Castañedo, M.F. El Enfoque de Cadenas Productivas y La Planificación Estratégica Como Herramientas Para El Desarrollo Sostenible En Cuba. *RIPS Rev. Investig. Políticas y Sociológicas* **2016**, 15.
11. Galeas Lema, G.D. Planificación Estratégica Como Herramienta de Gestión Administrativa En La Asociación Agropecuaria Quinlata. **2014**.
12. Rodríguez, F.D. Planificación Estratégica e Inteligencia Económica: Herramientas de Gestión Del Cambio. *Cuad. Estrateg.* **2015**, 189–229.
13. Maquera, M.W.V. Efectividad de La Gestión Pública a Través de La Planificación Estratégica. *Cienc. Lat. Rev.*

- Científica Multidiscip.* **2022**, *6*, 97–115.
14. Pedro Da-Fonseca, J.; Hernández-Nariño, A.; Medina-León, A.; Nogueira-Rivera, D. Relevancia de La Planificación Estratégica En La Gestión Pública. *Ing. Ind.* **2014**, *35*, 105–111.
 15. Ferreyra, M.V. La Planificación Estratégica Como Herramienta de Gestión Organizacional En Las Universidades Nacionales Públicas de Argentina: Estudio de Casos 2016.
 16. Calle García, A.J.; Zea Barahona, C.A.; Soledispa Rodríguez, X.E.; Quimi Cobos, L.S. La Gestión Pública Fundamentada En La Planificación Estratégica Con Impacto En La Ciudadanía. *Contrib. a las Ciencias Soc.* **2018**.
 17. Gonzalez Montaño, S.M. Evaluación de La Planificación Estratégica Como Herramienta de Gestión Universitaria. **2023**.
 18. Litardo, B.I.D.; Ross, W.A.B.; Barriga, L.E.P. La Planificación Estratégica Como Herramienta Clave Para El Desarrollo de Las Microempresas. *Rev. Publicando* **2022**, *9*, 96–107.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

