



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Propuesta de un plan estratégico para los servicios de capacitación continua en la empresa pública La Nacional de Loja-EP, para el periodo 2024-2028.**

**Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública.**

**AUTOR:**

Fabián de Jesús Ortega Gaona

**DIRECTOR:**

Ing. Auristela Gutiérrez Sánchez, Mg. Sc.

**Loja - Ecuador**

**2024**

## Certificación



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

### CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **GUTIERREZ SANCHEZ ILIA AURISTELA**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Propuesta de un plan estratégico para los servicios de capacitación continua en la empresa pública La Nacional de Loja-EP, para el periodo 2024-2028.**, perteneciente al estudiante **FABIAN DE JESUS ORTEGA GAONA**, con cédula de identidad N° **0750127425**.

#### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 15 de Agosto de 2024



Formado electrónicamente por:  
**ILIA AURISTELA  
GUTIERREZ SANCHEZ**

F)

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002688

1/1  
*Educamos para* **Transformar**

## **Autoría**

Yo, Fabián de Jesús Ortega Gaona, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 0750127425

**Fecha:** 07/10/2024

**Correo electrónico:** fabian.ortega@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0980125756

**Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.**

Yo, Fabián de Jesús Ortega Gaona, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Propuesta de un plan estratégico para los servicios de capacitación continua en la empresa pública La Nacional de Loja-EP, para el periodo 2024-2028.**, como requisito para optar por el título de **Licenciado en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los siete días del mes de octubre del dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autor:** Fabián de Jesús Ortega Gaona

**Cédula:** 0750127425

**Dirección:** Cda. Guiricuña calle 8 de noviembre, cantón Piñas.

**Correo electrónico:** fabian.ortega@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0980125756

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Director/a del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Mg. Sc.

## **Dedicatoria**

En esta etapa de mi vida quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis padres por su apoyo incondicional y sacrificio incansable. Gracias a su esfuerzo y responsabilidad he podido forjar mi perfil académico.

Este trabajo es el resultado de la perseverancia y la autorrealización como profesional en las ramas de las ciencias administrativas. Sin el apoyo y confianza de mis seres queridos no hubiese llegado hasta aquí, es por esto que les dedico este trabajo.

*Fabián de Jesús Ortega Gaona*

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, sobre todo a quienes conforman la Carrera de Administración Pública por su contribución en el desarrollo y fortalecimiento de mis conocimientos para la formación profesional.

Además, quiero agradecer a la empresa pública La Nacional de Loja-EP por abrirme las puertas, en especial al gerente general por colaborar en la realización de este trabajo.

Finalmente, y no menos importante, agradezco a mi tutora Ing. Auristela Gutiérrez, que, gracias a su formación académica, experiencia, y amistad ha sido posible culminar este proyecto.

*Fabián de Jesús Ortega Gaona*

## Índice de contenido

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenido.....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco teórico.....	6
4.1 Antecedentes de investigación.....	6
4.2 Bases teóricas.....	8
4.2.1 Administración Estratégica.....	8
4.2.2 Teoría de la Nueva Gestión Pública.....	10
4.3 Marco legal.....	13
4.3.1 Constitución de la República del Ecuador.....	13

4.3.2 Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) .....	14
4.3.3 Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) .....	15
4.4 Marco institucional.....	15
4.4.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	16
4.4.2 Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 .....	17
4.4.3 Estatuto de constitución, organización y funcionamiento de la empresa pública de producción, comercialización e industrialización de bienes y servicios: “La Nacional de Loja-EP. ....	18
4.5 Marco Conceptual .....	19
4.5.1 Planificación.....	19
4.5.2 Planificación estratégica .....	20
4.5.3 Diagnóstico estratégico .....	22
4.5.4 Direccionamiento estratégico .....	26
5. Metodología .....	30
5.1 Área de estudio .....	30
5.2 Metodología general.....	30
5.3 Metodología para el cumplimiento del primer objetivo específico .....	31
5.4 Metodología para el cumplimiento del segundo objetivo específico .....	34
6. Resultados .....	35
6.1 Determinar la situación actual de los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional E-P.....	35
6.1.1 Proceso e historia de creación .....	35
6.1.2 La oferta de educación .....	36
6.1.3 Centros de capacitación .....	36
6.1.4 Cifras de los servicios de capacitación .....	37

6.1.5 Estructura orgánica .....	37
6.1.6 Mapa de actores .....	38
6.1.7 Perfil competitivo .....	40
6.1.8 Contexto nacional-Análisis PESTEL.....	44
6.1.9 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) .....	52
6.1.10 Perfil de Capacidad Interna .....	54
6.1.11 Selección por el método de Pareto para la elaboración de la Matriz FODA .....	57
6.1.12 Matriz FODA.....	64
6.2 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.....	65
6.2.1 Elementos orientadores Misión y Visión .....	65
6.2.2 Valores .....	65
6.2.3 Objetivos estratégicos .....	67
6.2.4 Estrategias FOFADODA .....	68
6.2.5 Políticas y objetivos operativos .....	69
6.2.6 Metas e indicadores .....	73
6.3 Objetivo general: Formular un plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública "La Nacional E-P" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028. ....	83
7. Discusión .....	135
7.1 Discusión del primer objetivo específico: Determinar la situación actual de los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional E-P.....	135
7.2 Discusión 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.....	137

7.3 Discusión del objetivo general: Formular un plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública "La Nacional E-P" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028. .....	138
8. Conclusiones .....	140
9. Recomendaciones.....	141
10. Bibliografía.....	142
11. Anexos .....	146

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Constitución de la República del Ecuador .....	13
<b>Tabla 2</b>	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) .....	14
<b>Tabla 3</b>	Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).....	15
<b>Tabla 4</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	16
<b>Tabla 5</b>	Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 .....	17
<b>Tabla 6</b>	Estatuto de la empresa pública La Nacional de Loja –EP.....	18
<b>Tabla 7</b>	Metodología para medir el perfil competitivo .....	33
<b>Tabla 8</b>	Cifras de los servicios de capacitación continua de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.....	37
<b>Tabla 9</b>	Mapa de actores de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.....	38
<b>Tabla 10</b>	Fuerza de rivalidad entre competidores existentes del perfil competitivo .....	40
<b>Tabla 11</b>	Fuerza sobre el poder de negociación con los proveedores del perfil competitivo .....	41
<b>Tabla 12</b>	Fuerza sobre el poder de negociación con los compradores del perfil competitivo .....	42
<b>Tabla 13</b>	Fuerza de la amenaza de nuevos entrantes del perfil competitivo .....	43
<b>Tabla 14</b>	Fuerza de la amenaza de productos o servicios sustitutos.....	44
<b>Tabla 15</b>	Factor político del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP..	44
<b>Tabla 16</b>	Factor económico del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	46
<b>Tabla 17</b>	Factor sociocultural del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	48
<b>Tabla 18</b>	Factor tecnológico del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	49
<b>Tabla 19</b>	Factor ecológico del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	50

<b>Tabla 20</b>	Factor legal del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	51
<b>Tabla 21</b>	Matriz POAM .....	52
<b>Tabla 22</b>	Matriz PCI .....	55
<b>Tabla 23</b>	Selección de las fortalezas con el principio de Pareto .....	58
<b>Tabla 24</b>	Selección de las oportunidades con el principio de Pareto .....	59
<b>Tabla 25</b>	Selección de las debilidades con el principio de Pareto.....	62
<b>Tabla 26</b>	Selección de amenazas con el principio de Pareto.....	63
<b>Tabla 27</b>	Matriz FODA de los servicios de capacitación de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.....	64
<b>Tabla 28</b>	Elementos de la misión y visión de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.....	65
<b>Tabla 29</b>	Matriz axiológica de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.....	66
<b>Tabla 30</b>	Estrategias FO,FA, DO, DA de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	68
<b>Tabla 31</b>	Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 1.....	70
<b>Tabla 32</b>	Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 2.....	71
<b>Tabla 33</b>	Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 3.....	72
<b>Tabla 34</b>	Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 4.....	73
<b>Tabla 35</b>	Metas e indicadores del objetivo estratégico1 .....	73
<b>Tabla 36</b>	Metas e indicadores del objetivo estratégico 2 .....	76
<b>Tabla 37</b>	Metas e indicadores del objetivo estratégico 3 .....	79
<b>Tabla 38</b>	Metas e indicadores del objetivo estratégico 4.....	81

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Desarrollo y evolución de la administración estratégica .....	8
<b>Figura 2</b>	Etapas de la administración estratégica .....	9
<b>Figura 3</b>	Teorías económicas y de gestión que dieron nacimiento a la Nueva Gestión Pública..	11
<b>Figura 4</b>	Causas del surgimiento de la Nueva Gestión Pública .....	12
<b>Figura 5</b>	Proceso de la planificación estratégica .....	21
<b>Figura 6</b>	Metodología de elaboración del POAM .....	25
<b>Figura 7</b>	Metodología para la elaboración del PCI .....	25
<b>Figura 8</b>	Ubicación de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.....	30
<b>Figura 9</b>	Estructura orgánica de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	37
<b>Figura 11</b>	Objetivos estratégicos para los servicios de capacitación de la empresa pública La Nacional de Loja-EP.....	67

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b>	Entrevista al gerente general de la empresa pública La Nacional de Loja-EP .....	146
<b>Anexo 2</b>	Entrevista dirigida al gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación .....	148
<b>Anexo 3</b>	Mapa de actores .....	150
<b>Anexo 4</b>	Matriz de ponderación del perfil competitivo .....	151
<b>Anexo 5</b>	Matriz PESTEL.....	152
<b>Anexo 6</b>	Matriz POAM .....	154
<b>Anexo 7</b>	Matriz PCI .....	156
<b>Anexo 8</b>	Selección de las oportunidades y amenazas con el principio 80/20 de Pareto .....	159
<b>Anexo 9</b>	Selección de las fortalezas y debilidades con el principio 80/20 de Pareto .....	159
<b>Anexo 10</b>	Evidencias fotográficas .....	160
<b>Anexo 11</b>	Certificación de traducción del resumen .....	161

## **1. Título**

“Propuesta de un plan estratégico para los servicios de capacitación continua en la empresa pública La Nacional de Loja-EP, para el periodo 2024-2028”

## 2. Resumen

El trabajo de investigación realizado en La Nacional de Loja-EP, 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 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 La Nacional-EP, 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 en la que se diagnosticaron 10 fortalezas, 17 oportunidades, 6 debilidades y 8 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 con los elementos anteriormente descritos y sumado el plan de acción que contiene 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 clave:** planificación estratégica, empresa pública, capacitación, diagnóstico situacional, direccionamiento estratégico.

## **Abstract**

The general objective of the research work carried out at La Nacional de Loja-EP, 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 10 strengths, 17 opportunities, 6 weaknesses and 8 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 with the elements previously described 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.

**Key words:** strategic planning, public enterprise, training, situational diagnosis, strategic direction.

### 3. 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. “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 capacitación continua de la empresa pública "La Nacional-EP" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028, por lo que, en el primer objetivo específico se determinó la situación actual de los servicios 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, contribuyendo al cumplimiento del segundo objetivo específico donde se definieron parte de los elementos orientadores, las estrategias, políticas, objetivos operativos, metas e indicadores para la consecución de los objetivos estratégicos.

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, en este caso, la primera limitación retrasó en cierta parte el cronograma planificado para el cumplimiento del TIC en vista de que el personal de la empresa pública tenía obligaciones que responder; no obstante, se logró recabar y procesar la información necesaria.

## 4. Marco teórico

### 4.1 Antecedentes de investigación

En el campo de la planificación estratégica los antecedentes académicos ayudan a definir y comprender las diferentes herramientas e instrumentos del diagnóstico situacional y el establecimiento de estrategias para el direccionamiento empresarial, formando una base sólida de conocimientos y experiencias para afrontar desafíos organizacionales. En base a esto, en el trabajo de integración curricular se han considerado los siguientes antecedentes de investigación.

En primera lugar, Campos (2021) en su trabajo denominado “Plan estratégico institucional para la empresa pública municipal de agua potable, alcantarillado y saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EPEMASAPM”. El objetivo general fue diseñar el plan estratégico institucional 2021-2025, para la Empresa Pública Municipal de agua Potable, alcantarillado y saneamiento básico de Pedro Moncayo- “EPEMASA-PM, para el periodo 2021-2025. El autor plantea que utiliza la investigación cuantitativa, cualitativa (método inductivo y analítico) y descriptiva. Aplicando técnicas de recolección de datos como entrevistas y encuestas, lo cual le permitió obtener algunos de los siguientes resultados: la empresa no cuenta con una metodología para medir el clima laboral; la mayoría de los servidores no conoce la planificación estratégica institucional; no cuentan con un manual de procesos; falta de presupuesto para la realización de obras; etc. De igual manera se han establecido 5 objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias y metas, así como la elaboración de un cuadro de mando integral para el seguimiento del desarrollo de las actividades.

En segundo lugar, Chacón (2022), en su trabajo de titulación denominado "Formulación de plan estratégico para la empresa DISTRISMART&CACE S.A.S", cuyo objetivo fue formular un plan estratégico para el desarrollo y expansión de la empresa Distrismart&CaceGroup. Utiliza un tipo de estudio de carácter exploratorio con la finalidad de abarcar las áreas más importantes de la empresa, comprendiendo el método deductivo y de observación, otorgándole los siguientes resultados: Con respecto al análisis situacional, elaboró un FODA en el que se determinaron 4 fortalezas, 4 oportunidades, 4 debilidades y 4 amenazas, lo que le permitió realizar las estrategias FO, FA, DO, DA. De igual manera, formuló un plan operativo enfocado en la automatización para una de las estrategias y estableció un balance ScoreCard o cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico.

En tercer lugar, Cedeño & Zambrano (2022), en su informe de trabajo curricular denominado “Planificación estratégica para la empresa pública ESPAM MFL, periodo 2021-2025”, con el objetivo de proponer una planificación estratégica aplicable a la Empresa Pública de la ESPAM MFL para contribuir a la mejora de su gestión durante el periodo 2021-2025, emplearon los tipos de investigación cualitativa-cuantitativa, bibliográfica, descriptiva y de campo. Utilizaron los métodos analítico-sintético, histórico y de expertos. Aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de información como entrevistas, observación, Delphi, coeficiente de experticia, escala de Likert, ficha de observación, matriz FODA, matriz EFE, matriz EFI, matriz MPC, FODA cruzado, mapa estratégico, y cuadro de mando integral. Conforme al análisis FODA, se identificaron 10 fortalezas, 6 debilidades, 8 oportunidades y 7 amenazas, determinando áreas de mejora para la gestión empresarial, aprovechando su experiencia en capacitación y el apoyo de políticas públicas. Sin embargo, la falta de un plan estratégico actualizado y la competencia potencial amenazan su desarrollo. Posteriormente, se establecieron los objetivos estratégicos y operacionales, así como las estrategias respectivas, enfocadas en mejorar la eficiencia de los procesos internos, retención de clientes, reducción de amenazas ambientales, y el desarrollo de proyectos económicos, productivos y tecnológicos.

Por último, Mora (2022) en su trabajo de integración curricular titulado “Plan estratégico para la empresa pública "ESPOCH EP." de la ciudad de Riobamba, período 2022-2026, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la obtención de un direccionamiento y crecimiento empresarial de la Empresa Pública “ESPOCH EP.” de la ciudad de Riobamba, período 2022 – 2026. Empleando un enfoque de investigación cuantitativo y cualitativo, con ayuda de los instrumentos de recolección de datos como encuestas y entrevista, recabó información para el diagnóstico estratégico interno y externo, cuyos resultados se reflejaron en la matriz FODA, identificando 7 fortalezas, 11 oportunidades, 6 debilidades y 6 amenazas. Realizado el análisis situacional, procedió a establecer las estrategias de direccionamiento: misión, visión, objetivos, metas, valores, políticas, etc. Finalmente estableció un cuadro de mando integral dividido en 4 ejes estratégicos, 8 objetivos estratégicos, 19 políticas, 34 acciones, 46 metas e indicadores y el Plan Operativo Anual (POA).

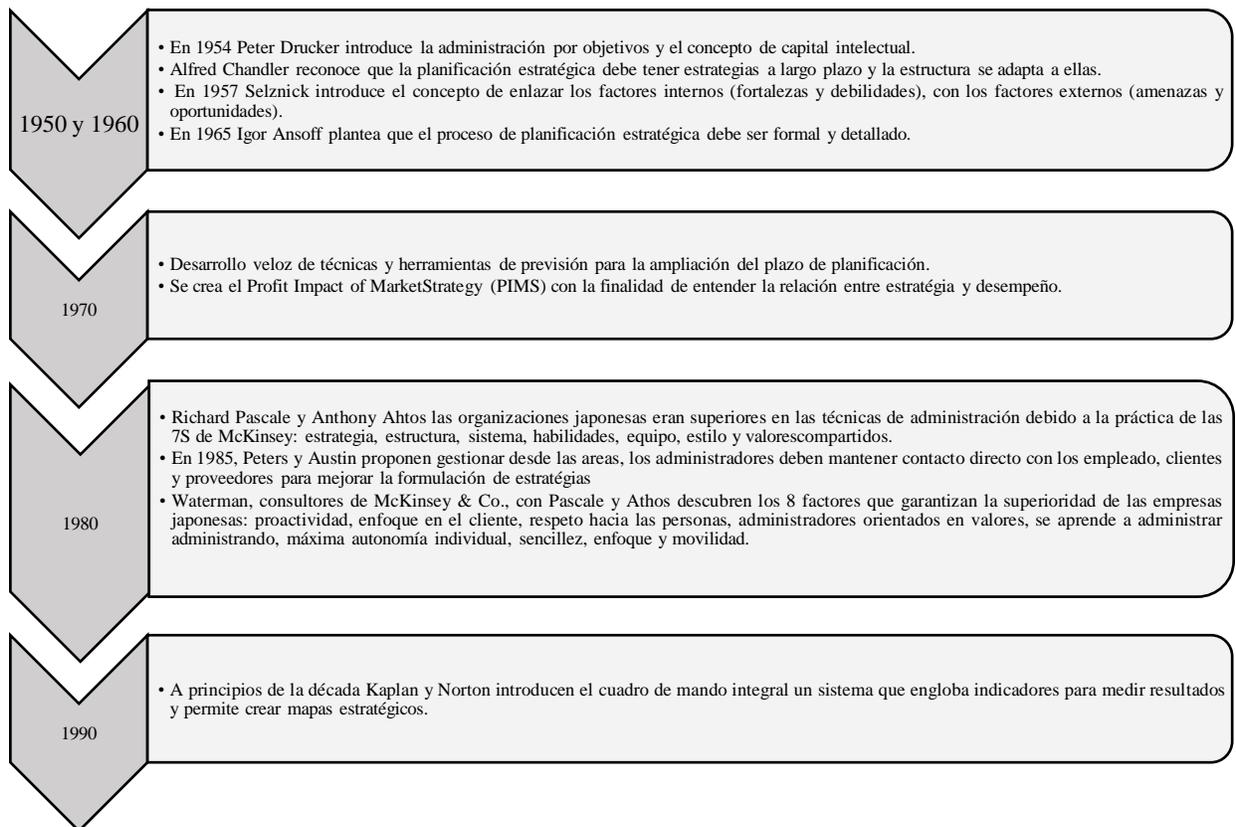
## 4.2 Bases teóricas

### 4.2.1 Teoría de la Administración Estratégica

A raíz de la revolución industrial en el siglo XVIII las empresas se vieron obligadas a establecer estrategias para ganar terreno en el mercado, originando el nacimiento del pensamiento estratégico y la adopción de este enfoque en las organizaciones durante el transcurso del tiempo. La gerencia estratégica nace a partir la década de 1950 en respuesta a las necesidades de las organizaciones de anticiparse y adaptarse al cambio. Uno de los primeros autores en hacer énfasis en la administración estrategia fue Peter Drucker quien la definía como “un proceso continuo donde se tomarán decisiones basándose en el conocimiento del posible futuro, lo que implica: organizar actividades, medir los resultados obtenidos en comparación con las expectativas generadas mediante una reevaluación sistemática”(Chiavenato & Sapiro, 2016).

#### Figura 1

##### *Desarrollo y evolución de la administración estratégica*



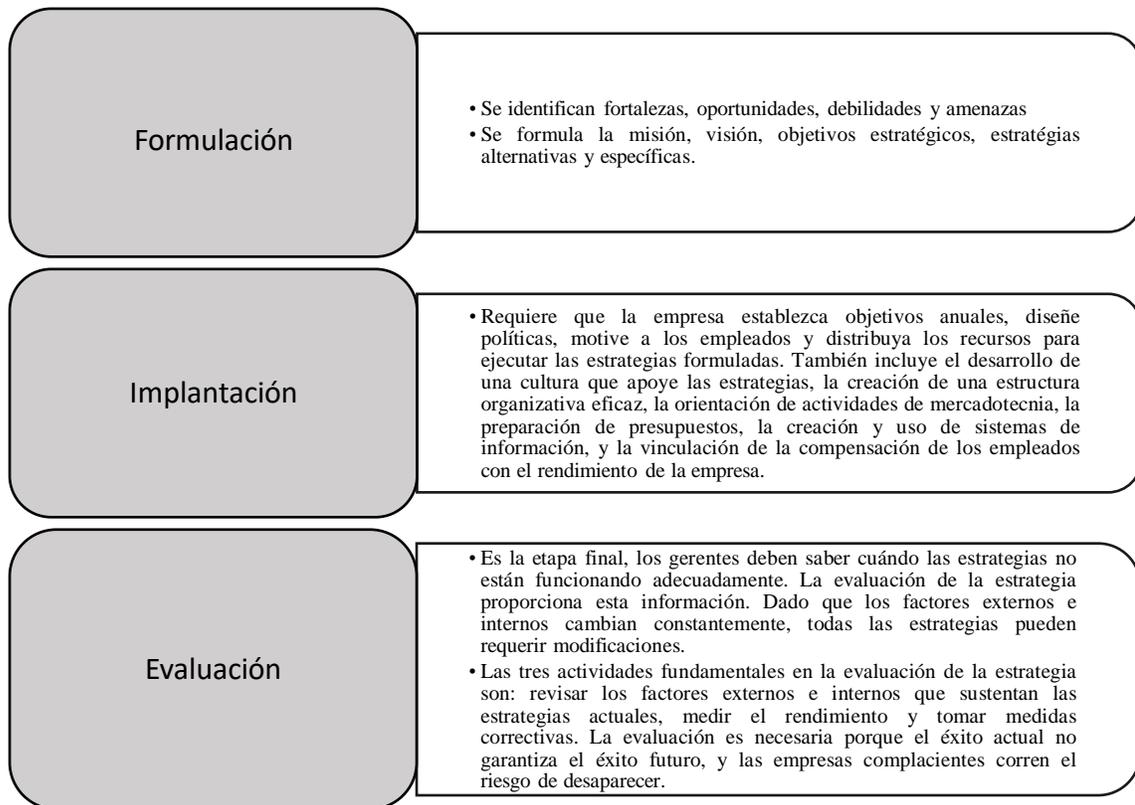
*Nota.* Elaboración propia. Información tomada de *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones* por Chiavenato & Sapiro (2016).

Gracias a la administración estratégica, las organizaciones han podido adaptarse al entorno por medio del establecimiento de estrategias, varios expertos a través de sus estudios desarrollaron herramientas para diagnosticar, planificar anticipándose al futuro y medir los resultados.

Para David (2003), la dirección estratégica es el arte, la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones mediante funciones que faciliten a una empresa alcanzar sus objetivos, esta se divide en tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

## Figura 2

### *Etapas de la administración estratégica*



*Nota.* Elaboración propia. Información tomada de *Conceptos de Administración Estratégica* por David (2003).

El punto de partida del proceso de planificación estratégica es el diagnóstico situacional, posteriormente se formula el direccionamiento, estrategias, objetivos estratégicos, metas, políticas valores, se distribuyen los recursos de manera eficiente, etc. Y en la etapa final se evalúan las

estrategias. No obstante, antes de tomar el diagnóstico situacional como punto de partida del proceso de planificación es necesario, plantear algunas interrogantes que pueden reforzar el proceso inicial. Los autores Chiavenato & Sapiro (2016) delimitan a la planificación estratégica como:

“Un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de una organización, con el objetivo de integrarla según su misión y el contexto en el que se encuentra, debe comenzar planteándose las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?; Si no se aplica cambio alguno, ¿Cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?; Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían?”(p. 27).

Estas interrogantes fortalecen el pensamiento estratégico imaginando futuros posibles y acciones para aprovechar y minimizar su impacto. Las dos primeras preguntas se relacionan al diagnóstico estratégico, la tercera y cuarta estimulan la imaginación para identificar elementos internos, cambiar ciertos aspectos empresariales que afectan el desempeño y las dos últimas consideran la toma de decisiones para elaborar estrategias.

La adaptación al cambio es una de las principales ventajas del proceso de dirección estratégica debido a que “se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna” (David, 2003, p. 7).

Por último, hay que destacar el grado de relevancia que ha tenido la administración estratégica en la adaptabilidad, la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones permitiéndoles ampliar su ambición por competir en el mercado con métodos y estrategias innovadoras que incluyan a la evolución tecnológica y tendencias del siglo XXI.

#### **4.2.2 Teoría de la Nueva Gestión Pública**

La Nueva Gestión Pública (NGP) o también conocida como New Public Management (NPM), por sus siglas en inglés, nace entre la década de 1980 y 1990 como solución a los problemas

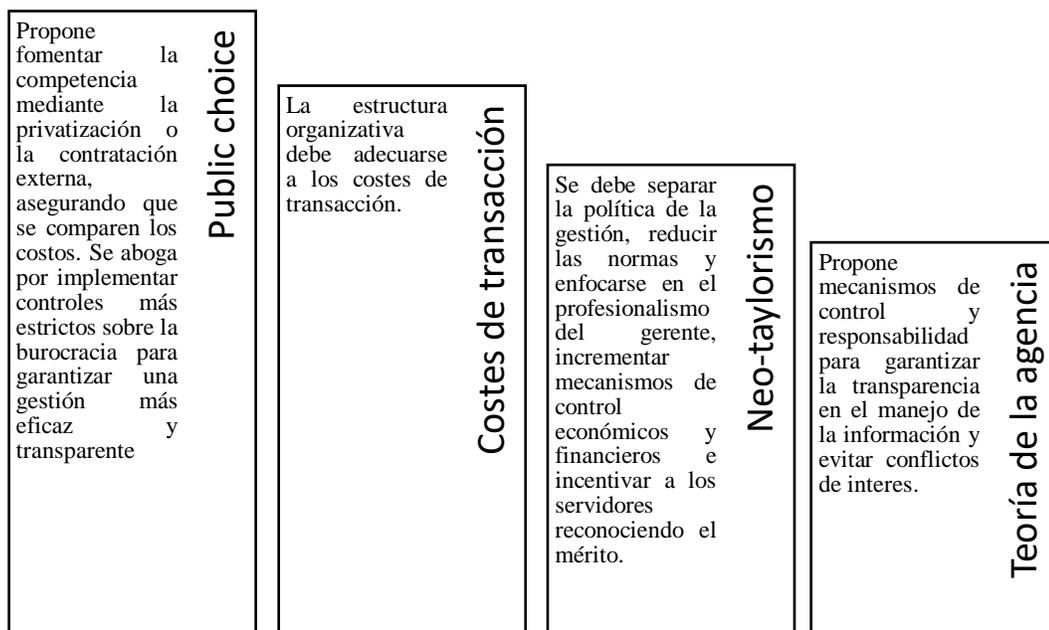
de ineficiencia relacionados a la burocratización de la administración pública, especialmente en los países anglosajones.

La NGP se encamina a utilizar de manera eficiente los recursos públicos sin disminuir la calidad, es decir hacer más con menos. Con este enfoque se pretendía transformar una administración pública tradicional con procesos muy formales en una administración eficiente que se adapte a las necesidades, “exaltando las virtudes de una autonomía gerencial donde los directivos tomen decisiones dejando de lado los manuales de operación, de procedimientos, de perfiles de puestos y contratación, etc. con tal de cumplir con los objetivos” (Cejudo, 2016).

Uno de los pioneros en introducir la NGP fue Christopher Hood, quién se basó en una serie de teorías de gestión y económicas para formularla, tal como se observa en la Figura 3.

**Figura 3**

*Teorías económicas y de gestión que dieron nacimiento a la Nueva Gestión Pública*



Nota. Elaboración propia. Información tomada de *La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias* por María & Sánchez (2007).

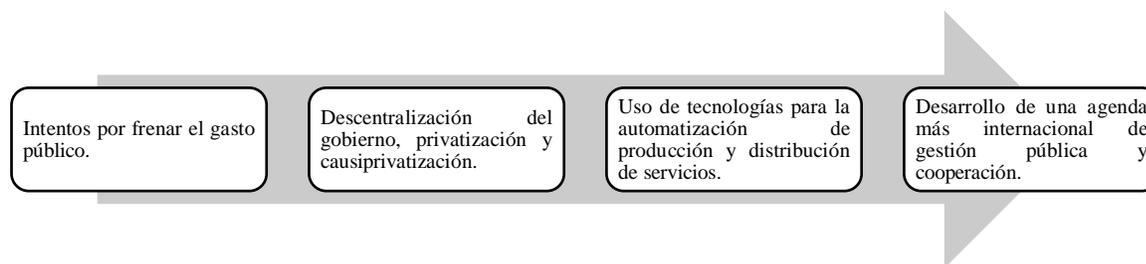
Según Cejudo (2016), la NGP tiene origen intelectual en dos escuelas del pensamiento:

“La teoría de la elección pública de la cual se toma el escepticismo de los instrumentos de planeación y control centralizados; y del gerencialismo el cual brinda mayor libertad de gestión para resolver problemas y motivar a los servidores en un entorno cambiante, alejarse de las reglas, disminuir restricciones presupuestarias y sobre todo centrarse en innovar para innovar los servicios, fallar y aprender”(p. 29).

Los servidores públicos no sienten la total libertad de realizar propuestas innovadoras debido a las restricciones burocráticas, se centran más en cumplir la normativa que innovar e implementar nuevos métodos eficientes en la producción de bienes y servicios; por ende, en algunas instituciones públicas el servicio al cliente tiende a ser pésimo con procesos retrasados de acorde a la época. Lo que propone la NGP, es libertad de decisión y el coraje para dejar fluir la creatividad al momento de identificar áreas de mejora, e inclusive incorporara técnicas y herramientas de gestión del sector privado. Por ejemplo, “la NGP emplea términos como usuarios, clientes, la medición de resultados como mecanismo de control, el interés por la innovación y el valor público”(Cejudo, 2016).

#### Figura 4

##### *Causas del surgimiento de la Nueva Gestión Pública*



Nota. Elaboración propia. Información tomada de la *Nueva Gestión Pública* por Cejudo (2016).

Las razones por las que nace la NGP es el debilitamiento del aparataje estatal para sostener y gestionar los recursos públicos a tal grado de que se garantice a los usuarios una atención de calidad. La percepción ciudadana sobre las instituciones públicas es mala, creen que por alguna razón los principios que moldean la administración tradicional no son seguidos a cabalidad o no

bastan para hacer del servicio público un servicio eficiente. Osborne y Gaebler, plantean las 5R que guían y definen a este nuevo enfoque de gestión en la administración pública.

- **Reestructuración:** Limpiar la organización, desechando todo aquello que no genera un valor agregado al servicio o producto (López, n.d.).
- **Reingeniería:** Implementar sistemas tecnológicos para automatizar los procesos de gestión evitando el papeleo innecesario (López, n.d.)
- **Reinventar:** Crear una cultura empresarial que fomente el pensamiento estratégico, las organizaciones públicas tendrán que planear a largo plazo midiendo resultados y enfocarse en el cliente (López, n.d.).
- **Realineación:** Los funcionarios deberán ajustar las estructuras de manera coherente y alineada con lo planificado, realineando la organización y el personal en función de los objetivos establecidos (López, n.d.).
- **Reconceptualización:** Implica desarrollar una nueva mentalidad gerencial, promoviendo organizaciones adaptativas y generadoras de conocimiento, creando una cultura de gestión pública con una visión compartida del futuro, esencial para reformular la política de talento humano y atraer líderes y servidores comprometidos (López, n.d.).

### 4.3 Marco legal

A continuación, se presenta la normativa con la finalidad de entender el marco regulatorio en el que se desarrolla y sustenta el trabajo de integración curricular.

#### 4.3.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador es la máxima normativa que sirve como base de la legislación ecuatoriana, para la elaboración de la propuesta sobre un plan estratégico para los servicios de capacitación de la empresa pública se revisó la normativa tomando en consideración los artículos necesarios presentados en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Constitución de la República del Ecuador*

Artículo	Contenido del artículo
Art.234	El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de

Art.234	formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.
Art.315	Las empresas públicas estarán reguladas y controladas bajo los organismos pertinentes de acuerdo a la ley, no obstante, funcionarán 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.

Artículo	Contenido del artículo
Art.357	El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley. La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.

*Nota.* Artículos de la Constitución de la República del Ecuador alienados al TIC. Fuente: Constitución de la República del Ecuador (2008).

#### 4.3.2 Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

De acuerdo al art.1, la ley “regula el sistema de educación superior en Ecuador, así como a los organismos e instituciones que lo componen. Define los derechos, deberes y obligaciones de personas naturales y jurídicas, y establece sanciones por el incumplimiento de disposiciones constitucionales y legales”(Ley Orgánica de Educación Superior, 2018). En la Tabla 2 se pueden observar los artículos relacionados al trabajo de integración curricular.

#### Tabla 2

##### *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*

Artículo	Contenido del artículo
Art.18.- Ejercicio de la autonomía responsable.	Establece que la autonomía responsable de las instituciones de educación superior consiste en la independencia para que los profesores e investigadores ejerzan la libertad de cátedra e investigación, la libertad de expedir sus estatutos y de elaborar sus planes y programas de estudio dentro del marco legal. También incluye la facultad para nombrar autoridades y personal atendiendo a la alternancia, equidad de género e interculturalidad, así como la gestión de procesos internos y la administración y ejecución del presupuesto institucional, observando las

Art.18.- Ejercicio de la autonomía responsable.	normativas del sector público para las instituciones públicas. Además, abarca la libertad para adquirir y administrar patrimonio según lo previsto por la ley, y gestionar recursos de acuerdo con los objetivos del régimen de desarrollo, con la debida fiscalización. Finalmente, permite determinar las formas y órganos de gobierno, promoviendo principios de alternancia, equidad de género, transparencia y derechos políticos en representación de la comunidad universitaria.
---	---

Artículo	Contenido del artículo
Art.28.- Fuentes complementarias de ingresos y exoneraciones tributarias.	Las empresas públicas estarán reguladas y controladas bajo los organismos pertinentes de acuerdo a la ley, no obstante, funcionarán 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.
Art. 39.- Actividades económico productivas en las instituciones de educación superior.	Las actividades económicas, productivas o comerciales que realicen las instituciones de educación superior, que sean ajenas al proceso académico y a la gestión universitaria, no se beneficiarán del régimen de exoneraciones o exenciones tributarias ni de exclusividad en el ejercicio de tales actividades. Los recursos obtenidos de dichas actividades formarán parte del patrimonio de las instituciones. Los servicios o trabajo prestados por estudiantes, docentes o personal administrativo serán remunerados de conformidad con las disposiciones legales que correspondan. La relación entre estas actividades y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior.

*Nota.* Artículos de la LOES alineados al TIC. Fuente: Ley Orgánica de Educación Superior (2018).

### 4.3.3 Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)

Según el art.1, la ley “regula la creación, estructura, operación, fusiones, divisiones y disolución de empresas públicas fuera del sector financiero, que operan a nivel internacional, nacional, regional, provincial o local. Establece los controles económicos, administrativos, financieros y de gestión conforme a la Constitución del Ecuador”(Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009).

#### Tabla 3

*Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)*

Artículo	Contenido del artículo
Art.4 Definiciones.	Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera,

Art.4 Definiciones	económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.
--------------------	---

Artículo	Contenido del artículo
Art. 5.- Constitución y jurisdicción.	<p>De acuerdo al numeral 3 inciso segundo, las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en la LOEP para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento.</p> <p>Se podrá constituir empresas públicas de coordinación, para articular y planificar las acciones de un grupo de empresas públicas creadas por un mismo nivel de gobierno, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera.</p> <p>Las empresas públicas pueden ejercer sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional.</p> <p>La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PUBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar.</p>

*Nota.* Artículos de la LOEP alineados al TIC. Fuente: Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009).

## 4.4 Marco institucional

### 4.4.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible

A través de la agenda 2030 la Organización de la Naciones Unidas (ONU) se promueve los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con sus 169 metas y 231 indicadores, los cuales son de carácter universal, transformadores y civilizatorios, sirviendo como base para la planificación y formulación de políticas públicas de los países. En relación a esto, el TIC se encuentra relacionado con el cuarto objetivo de desarrollo sostenible.

#### Tabla 4

##### *Objetivos de Desarrollo Sostenible*

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Metas
Objetivo 4: Educación de calidad.	4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Metas
Objetivo 4: Educación de calidad.	<p>4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> <p>4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.</p>

*Nota.* ODS alineados al TIC. Fuente: Organización de las Naciones Unidas (n.d.).

#### 4.4.2 Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 es la principal guía política y administrativa para la formulación e implementación de políticas públicas, el plan se encuentra estructurado en 5 ejes: eje económico y generación de empleo; eje social; eje seguridad integral; eje transición ecológica y eje institucional, cada uno con sus respectivos objetivos, políticas y metas.

**Tabla 5**

*Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*

Eje	Objetivo	Política
Económico	Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.3 Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad, rentabilidad económica y social.
Social	Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	7.2 Promover la modernización y eficiencia del modelo educativo por medio de la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.

*Nota.* Ejes del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 alineados al TIC. Fuente: Secretaría Nacional de Planificación (2021).

#### 4.4.3 Estatuto de constitución, organización y funcionamiento de la empresa pública de producción, comercialización e industrialización de bienes y servicios: La Nacional de Loja-EP

Es la normativa donde se establecen las directrices para la creación, organización y operación de la empresa. Este documento cuenta con un total de 40 artículo en los cuales se define la estructura organizacional, los deberes y atribuciones, control y auditoria, la gestión del talento humano, el sistema de contratación, el sistema de información, etc.

**Tabla 6**

*Estatuto de la empresa pública La Nacional de Loja –EP*

Artículo	Contenido del artículo
Art.1.- Denominación	Créase la empresa pública de producción, comercialización e industrialización de bienes y servicios denominada “La Nacional de Loja – EP”, estará dotada de personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, la misma que se regirá por las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y más normas jurídicas conexas.
Art.2.- Domicilio y ámbito	La empresa pública “La Nacional de Loja – EP” tendrá su domicilio principal en la ciudad de Loja; pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional, nacional e internacional; directamente mediante unidades de negocio y sucursales o indirectamente con convenios de asociación, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios, empresas de coordinación u otras de naturaleza similar, con alcance nacional e internacional, respetando el marco legal vigente.
Art.3.-Objeto	La empresa pública “La Nacional de Loja – EP” en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, tiene como objeto primordial proveer toda clase de bienes y servicios como: a) Capacitación especializada, entrenamiento a través de seminarios y eventos académicos y culturales, en las diferentes ramas del conocimiento; b) Servicios profesionales de consultoría y asesoría especializada; c) Industrialización, producción y comercialización de productos y servicios que se deriven de proyectos tecnológicos, industriales, agropecuarios, audiovisuales y culturales; d) Prestación de servicios en las ramas de la salud; e) Ejecución de la investigación aplicada; f) Organización, integración, desarrollo y ejecución de eventos y actividades de promoción; y, g) Diferentes gestiones y operaciones comerciales nacionales e internacionales mediante la importación y exportación, servicios técnicos

Art.3.- Objeto

y de negocios, las adquisiciones, la ejecución de obras, que supongan una relación y vinculación de base comercial con entes externos a la Universidad y con la Universidad.

---

*Nota.* Artículos del estatuto de la empresa pública “La Nacional de Loja –EP” alineados al TIC.  
Fuente: Estatuto de constitución, organización y funcionamiento de la empresa pública de producción, comercialización e industrialización de bienes y servicios: “La Nacional de Loja-EP”.

## **4.5 Marco Conceptual**

### **4.5.1 Planificación**

#### **4.5.1.1 ¿Qué es la planificación?**

La planificación forma parte de las tareas que realizan diariamente los seres humanos, a lo largo de la historia esta ha venido desarrollándose dentro de la sociedad hasta convertirse en un pilar fundamental para la toma de decisiones. “Planear implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para cumplir los objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué), como con los medios (cómo)” (Robbins & Coulter, 2010).

“El proceso de la planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro, el cual consiste en definir los objetivos y medios para realizarlos, así como imaginar una situación futura y trabajar para construirla” (Amaru, 2009). La planificación es el motor que mueve a la organización hacia el éxito, gracias a esta se elaboran estrategias que promuevan la innovación y garanticen la supervivencia empresarial en un mundo globalizado. Aquella organización que no imagina el futuro y evalúa los posibles riesgos, significa que esta condena al fracaso,

Se entiende que la planificación es un proceso en el cual las personas toman decisiones y muchas de las veces “el planear es el resultado de actitudes que favorecen al cambio y reconocen la necesidad transformar y tomar acción para hacer que suceda” (Amaru, 2009). Cuando el equipo de trabajo no tiene la energía suficiente para contribuir con nuevas ideas que permitan modernizar a la organización, la empresa será como un barco a la deriva luchando por lograr salir a flote. “Las empresas y otros tipos de organizaciones se transforman para crecer y sobrevivir, o desaparecen; todo depende de su capacidad de lidiar con los cambios” (Amaru, 2009).

“La planeación establece los objetivos y los estándares utilizados para controlar. Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos” (Robbins & Coulter, 2010).

#### **4.5.1.2 ¿Por qué se debe planificar?**

Planificar reduce la incertidumbre de saber lo que puede suceder con la empresa en un futuro. Esta ayuda a disminuir los riesgos que existen de caer en la indecisión al momento de ejecutar los procesos, ocasionando que el equipo conozca el propósito de sus labores diarias. “Cuando los empleados saben lo que su empresa intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos” (Robbins & Coulter, 2010).

El planificar convierte a una organización ineficiente y desorientada en eficiente, optimizando los recursos y se “establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar, se inspecciona y se verifica el porcentaje del cumplimiento de los objetivos” (Robbins & Coulter, 2010).

### **4.5.2 Planificación estratégica**

#### **4.5.2.1 ¿Qué es la planificación estratégica?**

“La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar, este proceso se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus áreas” (Amaru, 2009). El planear estratégicamente permite que cada uno de los departamentos organizacionales cuente con los mecanismos necesarios para hacerle frente a las adversidades que se presenten en el camino, para ello se realizara un análisis de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades que rodean a la organización.

“La planificación estratégica posibilita la elaboración de planes a largo plazo que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales”(Robbins & Coulter, 2010). Para el autor Chiavenato (2007), “la planeación estratégica se refiere a la forma por la cual una organización pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos” (pág. 203).

#### 4.5.2.2 Pensamiento estratégico

Para elaborar un plan estratégico es muy fundamental tener un pensamiento que facilite la tarea de planificar. “El pensamiento estratégico se centra en el futuro, uno de los principales objetivos de este tipo de pensamiento es conseguir una meta deseada y anhelada por el individuo” (Peiró, 2021). Este tiene un gran impacto en el desempeño de la organización, moldear la mente y adaptarla a las necesidades empresariales para proponer soluciones óptimas.

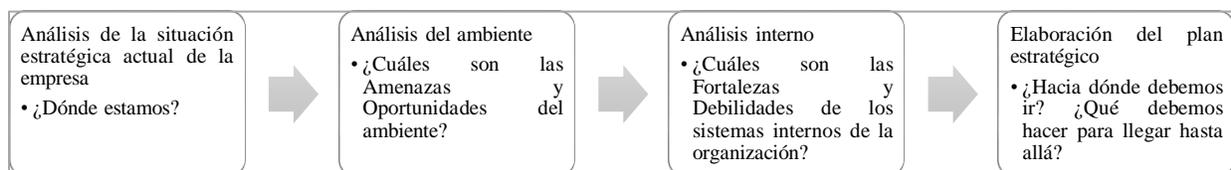
“El pensamiento estratégico consiste en contar con un proceso mental, que estimule el crecimiento constante de la empresa y el diseño e implementación de acciones que promuevan el mantenimiento de ventajas competitivas permanentes dentro de su negocio” (Reyes, 2012). Los altos directivos que manejan una empresa deben ser visionarios y creativos, imaginando posibles futuros e implementando estrategias que permitan sobresalir de la competencia. No obstante, para que este funcione es muy necesario “comprender la dinámica actual de los negocios, identificar el rumbo hacia el cual debe orientarse una empresa, así como su propósito y naturaleza” (Reyes, 2012).

#### 4.5.2.3 Proceso de la planificación estratégica

“El proceso de la planificación estratégica es un proceso sistemático caracterizado por seguir una secuencia de análisis y decisiones” (Amaru, 2009). Este proceso implica diagnosticar la situación actual de la empresa, identificar aspectos internos como las fortalezas y debilidades, así como la oportunidades y amenazas del ambiente externo a la organización. Una vez concluido el diagnóstico se procede a elaborar el direccionamiento estratégico, estableciendo estrategias de direccionamiento, objetivos, metas, acciones para aprovechar las oportunidades y mitigar desafíos.

### Figura 5

#### *Proceso de la planificación estratégica*



*Nota.* Elaboración propia. Información toma de *Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo* por Amaru (2009).

De la misma manera, Reyes (2012), define al proceso de planificación estratégica en cuatro fases, en la fase 1 se identifican fortalezas y debilidades, en la fase 2 se identifican oportunidades y amenazas, en la fase 3 se plantean soluciones en función al análisis interno y externo, y en la fase 4 se desarrollan planes funcionales para cada área.

### **4.5.3 Diagnóstico estratégico**

#### **4.5.3.1 ¿Qué es el diagnóstico estratégico?**

El diagnóstico estratégico es un proceso que permite a la organización determinar su situación actual, por ende, “es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que conduce al análisis DAFO para el planteamiento de estrategias”(Serna, 2008).

#### **4.5.3.2 Mapa de actores**

El mapa de actores es una herramienta que sirve para identificar, clasificar y medir el grado de influencia de los actores (empresas privadas, personas, instituciones públicas, asociaciones, gobiernos autónomos, ministerios, etc.) relacionados a las actividades empresariales. Estos se clasifican en:

- Actores internos: Su influencia es más directa en el funcionamiento y se encuentran dentro de la organización.
- Actores externos: Son aquellos externos a la organización, pero influyen de algún modo en la organización.
- Administración pública: Entidades del gobierno y organismo reguladores que influyen en las actividades de la organización.

“Es una técnica para identificar personas y organizaciones clave en la planificación y no se limita a reconocer individuos, grupos u organizaciones involucradas en un tema o proyecto, sino que también ayuda a descubrir las acciones, objetivos e intereses asociados”(Cubas, 2010)

#### **4.5.3.3 Las 5 fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter fue desarrollada por el académico americano Michael Eugene Porter, planteada en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and

Competitors” en 1980. Esta se centra en medir el perfil competitivo de una empresa, a partir de las siguientes fuerzas:

- El poder de negociación de los compradores: “Los compradores ejercen una influencia significativa en la industria, afectando precios, calidad y demanda de servicios. Su competencia puede modificar los precios y exigir mejoras” (Porter, 2008). Los clientes determinan sus compras basándose en diversos factores como precio y calidad. Por lo tanto, resulta factible para la empresa negociar condiciones favorables mediante la innovación del bien, servicio o producto, con el fin de crecer en el mercado y destacarse frente a la competencia.
- El poder de negociación de los proveedores: “Los proveedores pueden modificar el mercado si elevan los precios y disminuyen la calidad de los bienes y servicios, reduciendo la rentabilidad y el crecimiento empresarial” (Porter, 2008). En ciertas situaciones, algunas empresas se encuentran con un número limitado de proveedores, lo que resulta en un menor poder de negociación. Esto puede llevar a una situación en la que se vean obligadas a aceptar precios más altos por los bienes o servicios, e incluso puede reducir su margen de rentabilidad. Aumentar los precios podría significar perder competitividad frente a otras empresas en el mercado.
- La amenaza de nuevos competidores entrantes: “Esta amenaza provoca una modificación descendente en los precios y un incremento en los costos para empresas existentes. La amenaza de nuevos participantes varía según las barreras de entrada existentes y la respuesta estratégica anticipada de las empresas” (Porter, 2008).
- La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos: “Las alternativas de productos o servicios que puedan cumplir la misma función para los clientes o la relación costo-beneficio de los productos o servicios sustitutos, restringe las oportunidades de crecimiento dentro del mercado” (Porter, 2008).
- Rivalidad entre competidores existentes: “La competencia entre las empresas existentes forma precios competitivos, estrategias de publicidad, nuevos productos o mejora la calidad del bien o servicio, la intensidad de esta fuerza depende del número de competidores del sector y tasa de crecimiento del mercado”(Porter, 2008).

#### **4.5.3.4 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL ayuda a identificar los factores macro que rodean el ambiente organizacional para poder realizar correcciones, “este se basa en la descripción del entorno de la empresa tomando en cuenta los elementos: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales” (Ruiz, 2020). “Esta herramienta estratégica que ayuda a entender el contexto en el que operan las organizaciones” (Esic Business & Marketing School, 2023).

Estos componentes macro se encuentran fuera del alcance de la organización; por ende, influirán en el desarrollo de sus actividades de manera potencial.

- Políticos: Se analizan el contexto político del país donde opera la empresa, ideologías, estabilidad política, políticas públicas, etc.
- Económicos: Se analiza los factores económicos del país, nivel de inflación, políticas económicas, indicadores macroeconómicos, impuestos, acuerdos económicos a nivel local o nacional, etc.
- Socio-cultural: Se identifica el grado de educación y formación social, así como la cultura que identifica a cada miembro de la organización y aquella que rodea a la organización, preferencias, creencias, ideología, etc.
- Tecnológicos: Se analizan las herramientas tecnológicas que influyen o rodean a la organización para el desarrollo de sus actividades, basándose en las Tecnologías de la Información y comunicación, y el grado de Innovación y Desarrollo (I+D), etc.
- Ecológicos: Se analizan tendencias relacionados al cuidado y preservación del medio ambiente, leyes, reglamentos, normas ambientales, proyectos de ecológicos, responsabilidad social, etc.
- Legales: Se analizan las leyes, normas, reglamentos, etc. que permiten el funcionamiento legal y la realización de las actividades a nivel local y nacional.

#### **4.5.3.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)**

“El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), es la metodología que ayuda a identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa”(Serna, 2008).

**Figura 6**

*Metodología de elaboración del POAM*



*Nota.* Elaboración propia. Información tomada de *Gerencia estratégica* Serna (2008).

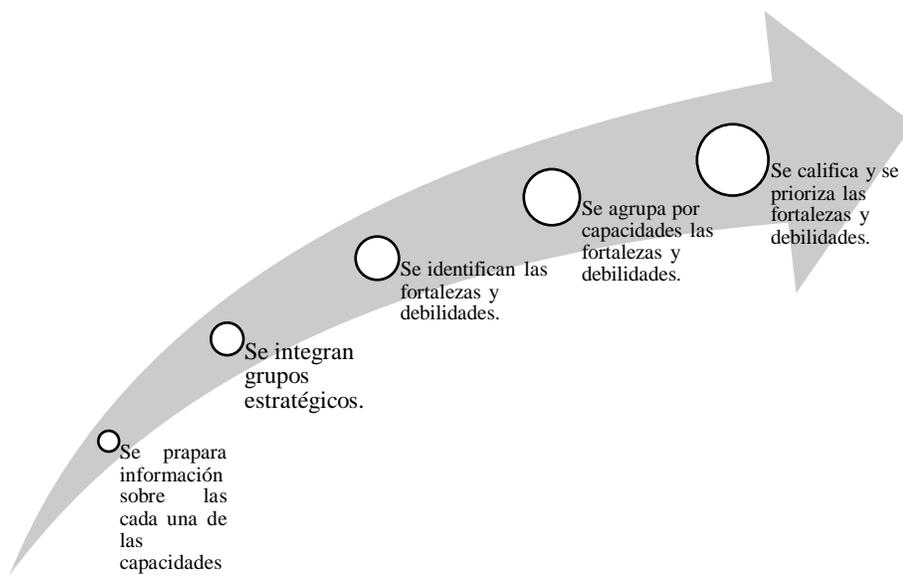
**4.5.3.6 Perfil de Capacidad Institucional (PCI)**

“El Perfil de Capacidad Institucional (PCI) es un método para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en función de las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”(Serna, 2008). Este examina 5 categorías:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad de talento humano.

**Figura 7**

*Metodología para la elaboración del PCI*



*Nota.* Elaboración propia. Información tomada de *Gerencia estratégica* Serna (2008).

### **4.5.3.7 Matriz FODA**

El análisis FODA (abreviaturas de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o por sus siglas en inglés SWOT (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats), permite realizar un diagnóstico situacional. “Este consiste en efectuar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2006) y “sirve como complemento del perfil de competitividad, del perfil de capacidad y del perfil de amenazas y oportunidades” (Serna, 2008).

“Por medio del análisis FODA se elabora un cuadro de la situación actual del objeto de estudio ya sea una persona, empresa, organización, etc. con la finalidad de obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones” (Matriz FODA, n.d.). En este sentido es fundamental conocer a que hace referencia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Fortalezas: Son los puntos fuertes de la organización que la hacen destacar en ciertos aspectos. Así mismo, “son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” (Serna, 2008, p. 72).
- Debilidades: “Son las actividades o los tributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Serna, 2008, p. 72). Retrasan el cumplimiento de los objetivos, dificultando la gestión y realización de las distintas actividades.
- Oportunidades: “Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar el desarrollo de esta, si se aprovecha de en forma oportuna y adecuada” (Serna, 2008, p. 72). Las empresas deben poner la máxima atención al entorno que las rodea para ver aquellos aspectos positivos que pueden ser aprovechados.
- Amenazas: “Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Serna, 2008, p. 72).

### **4.5.4 Direccionamiento estratégico**

#### **4.5.4.1 Misión**

La misión es el propósito por el cual existe y trabaja la empresa. “Cuando se quiere formular la misión es necesario preguntarse ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En qué negocio estamos? ¿Qué necesidades estamos atendiendo? o ¿cuál es nuestra utilidad para los clientes?”(Amaru, 2009).

Reyes (2012), define a la misión como:

La razón de ser de la empresa, especificando el campo de negocios a cubrir y se caracteriza por: proporcionar un propósito a los integrantes, brinda la visión y ambición de lograr algo deseado, establece un marco referencial para elaborar estrategias y permite la continuidad de la empresa (p. 64).

A partir de la misión se construirán los objetivos, se tomarán decisiones, y se dará sentido a las acciones diarias. Por ende, es fundamental que esta sea clara y esté formulada en relación al entorno que la rodea.

#### **4.5.4.2 Visión**

A la visión se la puntualiza como la percepción que tiene la empresa sobre su futuro, imaginando en lo que desea convertirse. “Esta hace referencia a dónde se dirige la compañía y cuáles son sus metas a medio y largo plazo, así mismo permite definir el camino que se debe seguir para alcanzarlas” (Santander Universidades, 2022).

“Es una declaración amplia y suficiente que indica la dirección hacia la cual se orientará una empresa o área en un periodo de 3 a 5 años. No debe expresarse en cifras y debe ser comprometedor y motivadora para todos los miembros de la organización”(Serna, 2008).

#### **4.5.4.3 Valores empresariales**

Los valores empresariales son el conjunto de principios éticos que la empresa establece y actúa en base a ellos definiendo el comportamiento al momento de relacionarse con el entorno y los diferentes actores. “Estos son creencias acerca del negocio y de las personas que guía la estrategia organizacional, dirigen al gerente a una elección de la misión, visión, objetivos y estrategias” (Serna, 2008).

“Los valores de la organización corresponden a los corresponden atributos y las virtudes estimadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medioambiente” (Chiavenato & Sapiro, 2016).

#### **4.5.4.4 Matriz Axiológica**

“Es una herramienta de gerencia estratégica que mediante un cuadro facilita comparar dos variables (principios vs grupo de impacto), a través de esta se asigna una escala de puntuación para seleccionar los principios y valores de interés para la empresa” (Dussán & Serna, 2017).

Para elaborar la matriz axiológica es necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

- Principios y valores corporativos: se fija el conjunto de valores y principios que van a guiar a la institución y definir el comportamiento organizacional.
- Grupo de impacto: se analiza el grupo de interés que se relacionan con la organización de manera interna y externa.
- Una vez realizado el análisis se ordena los valores y principios de forma vertical y los grupos manera horizontal.

#### **4.5.4.5 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos guían la toma de decisiones y el desarrollo de acciones para el cumplimiento de los mismos, estos “son metas a largo plazo que una empresa se propone alcanzar, derivadas de la aplicación de una estrategia que está en sintonía con su situación actual, así como con su misión y visión” (UNIR, 2022). “Son los resultados de lo que se desea lograr para cumplir con la misión, deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes” (Armijo, 2011).

#### **4.5.4.6 Estrategias**

Las estrategias son el “conjunto de acciones orientadas a equilibrar las fuerzas y debilidades internas ante las amenazas y oportunidades del entorno”(Reyes, 2012, p. 103). Pueden ser definidas como las herramientas que van a ir moldeado la realización de los objetivos previamente trazados. Estas permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, definiendo el cómo lograr y hacer realidad el logro de los objetivos.

Es fundamental desarrollar estrategias que, basadas en el análisis del entorno interno y externo de la organización, resuelvan problemas y mejoren su posicionamiento en el mercado., “por esta razón resulta beneficioso seleccionar de la forma más adecuada un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación exclusiva de valor” (Porter, 2008).

#### **4.5.4.7 Políticas**

Las políticas son directrices o normas que guían la acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, “son parámetros que definen la pautas para tomar decisiones” (Robbins & Coulter, 2010).

#### **4.5.4.8 Objetivos operativos**

“Los objetivos operativos son metas que una organización desea cumplir a corto plazo con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que están relacionados a la estrategia general de la empresa, mismos que deben ser medibles y específicos” (Pursell, 2023).

#### **4.5.4.9 Metas**

“Las metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades representando no solo el punto crítico de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, la integración, la dirección, el liderazgo y el control” (Reyes, 2012). Gracias a estas, se coordinan las actividades entre diferentes áreas empresariales para obtener el resultado deseado. Una manera de definir a las metas es como “un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un tiempo específico” (Bianchi, 1995, como se citó en Reyes, 2012).

Las metas deberán tener un plazo límite de cumplimiento y estarán enfocadas en potenciar el rendimiento organizacional. “Cuando los objetivos son descritos en valores numéricos y están enlazados con indicadores de desempeño se les llama metas” (Amaru, 2009).

#### **4.5.4.10 Indicadores**

Los indicadores sirven para medir el progreso y resultado de lo planificado como objetivos y metas, estos “son unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos de la firma, ya sea para medir la rentabilidad, productividad, calidad de servicio, gestión del tiempo, entre otros” (Sierra, 2023). Los indicadores claves de rendimiento o KPIs por sus siglas en inglés Key Performance sirven para medir el desempeño organizacional en relación a los objetivos estratégicos, “cuantifican el rendimiento a largo plazo, permitiendo extraer insights y mejorar la gestión en todas las áreas del negocio para mantener el enfoque y aumentar la productividad”(Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, 2022).

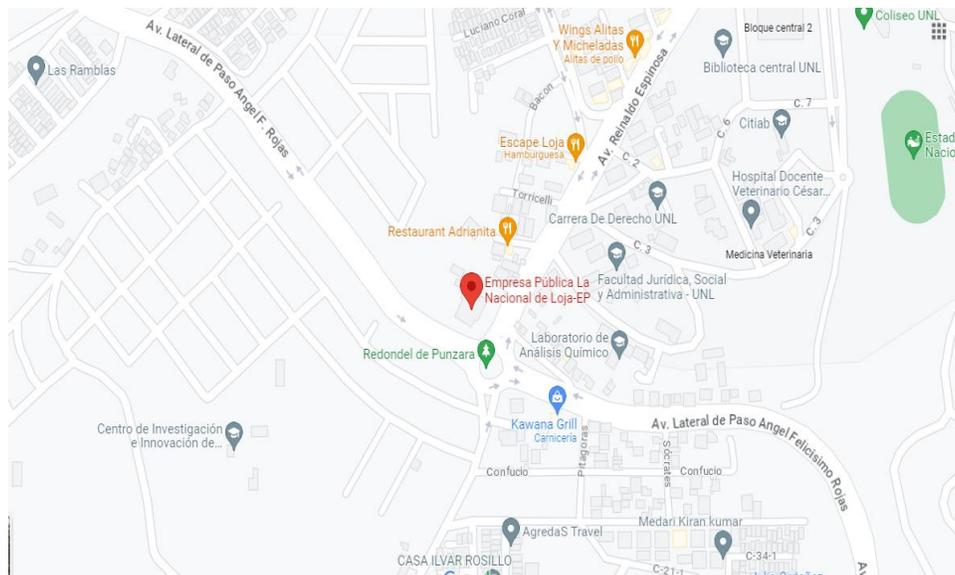
## 5. Metodología

### 5.1 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 8

*Ubicación de la empresa pública “La Nacional de Loja-EP”*



*Nota.* Ubicación de la empresa pública tomada del Google Maps.

### 5.2 Metodología general

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 que opera la empresa en un punto específico para formular el plan estratégico.

### **5.3 Metodología para el cumplimiento del primer objetivo específico**

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 emplearon diversas técnicas e instrumentos como la revisión documental, entrevista, lluvia de ideas, mapa de actores, matriz de ponderación de las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL, matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), y la matriz FODA.

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 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, esto con la finalidad de conocer más a fondo el proceso administrativo e identificar desafíos y oportunidades. Mientras que la segunda entrevista se realizó únicamente en función de los servicios de capacitación que brinda la empresa, segmentada en base a los componentes del diagnóstico situacional de la Universidad Nacional de Loja descritos en el PEDI UNL 2024-2028, docencia, gestión, vinculación con la sociedad e investigación, a raíz de que la empresa pertenece a la universidad por consiguiente está estrechamente relacionada como el principal proveedor de recursos humanos, tecnológicos, infraestructura, etc. Cabe mencionar que para realizar la segunda entrevista surgió un percance con la persona encargada de la gerencia técnica de capacitación e investigación aplicada por lo que se procedió a aplicar la encuesta al especialista de Educación Continua del departamento de Vinculación con la Sociedad de la UNL, ya que conocía a detalle la gestión sobre los programas de capacitación y cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en lo referente a los componentes anteriormente mencionados. Hay que destacar que gracias a la aplicación de las entrevistas se conocieron los antecedentes necesarios para realizar el análisis PESTEL, el POAM y el PCI.

En tercer lugar, el 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. Y el total, es el resultado final de la sumatoria del puntaje ponderado de las 5 variables.

**Tabla 7**

*Metodología para medir el perfil competitivo*

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

*Nota.* Metodología para medir el perfil competitivo en función de las 5 fuerzas de Porter.

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. Este proceso incluyó la agrupación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ordenándolos de mayor a menor según la calificación asignada por el grupo focal. Finalmente, se calculó el porcentaje de cada elemento FODA, seleccionando aquellos que sumaban el 80%.

Hay que tomar en consideración la ayuda que brindo el software de Excel empleado para realizar los cálculos del perfil competitivo y el proceso de elaboración de la matriz FODA con la priorización del elemento mediante el principio de Pareto.

#### **5.4 Metodología para el cumplimiento del segundo objetivo específico**

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), 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, practicas, proceso de gestión y estratégicas se pueden implementar.

## **6. Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos teniendo en cuenta que el proyecto de investigación cuenta con 3 objetivos en total: 1 general y 2 específicos.

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

#### **6.1.1 Proceso e historia de creación**

- El 10 de septiembre de 2019 el Órgano Colegiado Superior otorga la autorización para iniciar el proceso de establecimiento de la Empresa Pública de la Universidad Nacional de Loja mediante la resolución SO-No.09-ROCS-Nro-06-2019.
- El 16 de junio de 2021 el Procurador General, Dr. Rubén Idrobo Muñoz, comunica al Rector, Dr. Nikolay Aguirre, que el Estatuto de la empresa cumple con la normativa pertinente, destacando los beneficios para la universidad y la sociedad (Informe 199-2021-PG-UNL).
- El 2 de agosto de 2021 el Órgano Colegiado Superior aprueba en primera instancia el Estatuto de la Empresa Pública "La Nacional de Loja-EP". Se envía el proyecto a la Comisión Normativa para un informe previo antes de su aprobación final (Resolución SO-No.02ROCS-No-13-02-08-2021).
- El 18 de agosto de 2021 el Secretario General, Ab. Wilson Alcoser, notifica a la Presidenta de la Comisión Normativa sobre la aprobación inicial del estatuto y solicita su revisión (Oficio 087-SG-OCS-UNL).
- El 18 de abril de 2022 la Comisión Normativa emite el oficio 005-2022 CN-OCS-UNL, detallando las modificaciones al estatuto para mejorar su coherencia y adecuación legal. Se establece el nuevo estatuto con 40 artículos.
- El 28 de abril de 2022 el Dr. Rubén Idrobo resalta los beneficios de la creación de la empresa y presenta el estatuto para su revisión final (Informe 67-2022-PG-UNL).
- El 29 de abril de El Rector, Ph.D. Nikolay Aguirre, comunica al Secretario General la necesidad de tratar toda la documentación del estatuto (Oficio 2022-1698-R-UNL).
- El 13 de mayo de 2022 el Órgano Colegiado Superior aprueba el estatuto en una sesión extraordinaria (Resolución SE-No.07-ROCS-No.2-13-05-2022).

- El 31 de mayo de 2022 el estatuto es publicado en la gaceta oficial de Universidad Nacional de Loja.

### **6.1.2 La oferta de educación**

La oferta de educación se centra en reforzar los conocimientos en diferentes aspectos con una diversidad de cursos, talleres, jornadas internacionales, webinars etc. los cuales se encuentran disponibles en el sitio web Educación Continua UNL, clasificados de la siguiente manera:

- Ciencias naturales
- Ciencias sociales
- Educación, arte y cultura
- Formación docente
- Idiomas
- Ingeniería
- Negocios
- Salud
- Tecnología, entre otros.

### **6.1.3 Centros de capacitación**

La empresa pública “La Nacional de Loja-EP” para brindar los servicios de educación continua, dispone de espacios físicos y virtuales:

- **Espacio físico:** Los cursos de modalidad presencial son llevados a cabo en las instalaciones de la Universidad Nacional de Loja, adaptándose a las necesidades y oferta educativa. Según el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2024-2028, la universidad cuenta con 395 aulas de las cuales el 81% tiene escritorios, sillas y pupitres; de igual manera se detallan los 14 centros de investigación y estaciones experimentales y un complejo deportivo equipado con gimnasio, coliseo, estadio, canchas de baloncesto, pista de atletismo, etc.

- Espacio virtual: Los cursos de modalidad online son impartidos a través de la plataforma de Zoom con el apoyo del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA).

#### 6.1.4 Cifras de los servicios de capacitación

En la Tabla 8 se observa el total personas capacitadas durante el 01 de enero al 31 de diciembre de 2023, según el Sistema de Gestión de Inscripciones (SGI) de la universidad.

**Tabla 8**

*Cifras de los servicios de capacitación continua de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

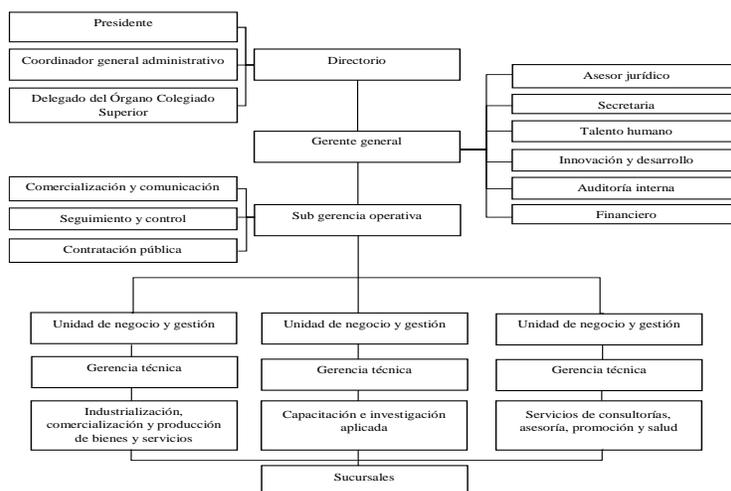
Sexo	Número de personas capacitadas
Hombres	858
Mujeres	2022
<b>Total</b>	<b>2880</b>

*Nota.* Elaboración propia. Información tomada de la empresa pública.

#### 6.1.5 Estructura orgánica

**Figura 9**

*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”*.

### 6.1.6 Mapa de actores

La identificación de los actores por medio del mapa facilitó la tarea de agruparlos de acuerdo a su tipo y grado de influencia en la empresa, como se evidencia en la Tabla 9. 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 9**

*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.

### 6.1.7 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.

#### 6.1.7.1 Rivalidad entre competidores existentes

En Tabla 10, 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 10**

*Fuerza de rivalidad entre competidores existentes del perfil competitivo*

<b>Fuerza</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje Asignado</b>	<b>Puntaje Pond.</b>	<b>Total</b>
Rivalidad entre competidores existentes	Calidad de los programas de capacitación.		5	1	
	Variedad de los programas ofrecidos.		5	1	
	Prestigio y reputación de la universidad.	20%	5	1	4,80
	Alcance geográfico de la universidad.		4	0,8	
	Innovación en métodos de enseñanza y tecnología educativa.		5	1	

### 6.1.7.2 Poder de negociación con los proveedores

En la Tabla 11 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 11**

*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.		5	1	
	Costos de adquisición de materiales didácticos.		3	0,6	
	Relación con los proveedores de tecnología educativa	20%	5	1	4,60
	Dependencia de proveedores externos.		5	1	
	Negociación con los proveedores de plataformas tecnológicas.		5	1	

### 6.1.7.3 Poder de negociación con los compradores

En la Tabla 12 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”(Silva, 2020). 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 12**

*Fuerza sobre el poder de negociación con los compradores del perfil competitivo*

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

### 6.1.7.4 Amenaza de nuevos entrantes

En la Tabla 13 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 13**

*Fuerza de la amenaza de nuevos entrantes del perfil competitivo*

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

#### 6.1.7.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Por último, en la Tabla 14 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 virtual, 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 14***Fuerza de la amenaza de productos o servicios sustitutos*

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

**6.1.8 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.

**6.1.8.1 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 15***Factor político del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

<b>Factor</b>	<b>Variable</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Impacto</b>					
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Político	Inestabilidad política.		x						x
	Estados de excepción y toques de quedra 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)”(Fundación Panamericana de Desarrollo, 2023).

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 inglés), ubicándose en el ranking 101 de 180 países”(Datosmacro.com, 2022).

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 funcionarán 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” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018).

#### 6.1.8.2 Factor económico

En la Tabla 16 se evidencia que en el factor económico se identificaron cinco variables, tres fueron consideradas como amenazas dos como oportunidades.

**Tabla 16**

*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).

### 6.1.8.3 Factor sociocultural

Con respecto al factor sociocultural, en la Tabla 17 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 17**

*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 complementarios 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.

#### 6.1.8.4 Factor tecnológico

Como se puede comprobar en los resultados de la Tabla 18, dentro del factor tecnológico se reconocieron tres variables, todas fueron consideradas como oportunidades para innovar y promocionar los servicios de capacitación.

**Tabla 18**

*Factor tecnológico del análisis PESTEL de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
	Más del 70% de la población utiliza internet.	x							x
Tecnológicos	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 considerada 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”(Kemp, 2023). 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.

#### 6.1.8.5 Factor ecológico

En la Tabla 19 sobre los resultados del factor ecológico se puede resaltar que lograron detectar dos oportunidades con un impacto medio.

**Tabla 19**

*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.

#### 6.1.8.6 Factor legal

Finalmente, la Tabla 20 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 20**

*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.

### 6.1.9 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 21**

*Matriz POAM*

Factores	Oportunidad	Amenaza	Grado/Impacto					
			1	2	3	4	5	
<b>Docencia</b>								
Credibilidad, gobernabilidad, estabilidad institucional universitaria.	x							x

Factores	Oportunidad	Amenaza	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
<b>Docencia</b>							
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		
<b>Vinculación con la sociedad</b>							
Colaboración en los proyectos con los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	x				x		
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
<b>Vinculación con la sociedad</b>							
Infraestructura limitada para proyectos de vinculación con la sociedad.		x		x			
<b>Investigación</b>							
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	
<b>Gestión</b>							
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).

### 6.1.10 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 videovigilancia. 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 22**

*Matriz PCI*

Capacidad	Fortaleza	Debilidad	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
<b>Directiva</b>							
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	
<b>Competitiva</b>							
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado.		x					x

Capacidad	Fortaleza	Debilidad	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
<b>Competitiva</b>							
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
<b>Financiera</b>							
Disponibilidad y acceso a recursos cuando los requiere.		x					x
Inversión en infraestructura y recursos tecnológicos.		x		x			
<b>Tecnológica</b>							
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
<b>Tecnológica</b>							
Sistemas de seguridad y video vigilancia insuficiente.		x					x
<b>Talento humano</b>							
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).

### 6.1.11 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:

#### 6.1.11.1 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 23**

*Selección de las fortalezas con el principio de Pareto*

<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% de las fortalezas seleccionadas</b>
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%	

<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% de las fortalezas seleccionadas</b>
Reconocimiento de la empresa en comparación con la competencia.	2	3,64%	
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0%</b>	<b>80,00%</b>

*Nota.* Elaboración propia

#### 6.1.11.2 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 24**

*Selección de las oportunidades con el principio de Pareto*

<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>	<b>% de las oportunidades seleccionadas</b>
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 Social Empresarial (RSE).	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%	
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>82,95%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

### 6.1.11.3 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 25***Selección de las debilidades con el principio de Pareto*

<b>Debilidades</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>	<b>% de debilidades seleccionadas</b>
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%	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00%</b>	<b>82,35%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

#### 6.1.11.4 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 26**

*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%	7,14%
Laboratorios de investigación con insuficiente infraestructura, personal y equipo técnico.	3	7,14%	7,14%
Infraestructura limitada para proyectos de vinculación con la sociedad.	2	4,76%	4,76%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>	<b>80,95%</b>

## 6.1.12 Matriz FODA

**Tabla 27**

*Matriz FODA de los servicios de capacitación de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa y responsabilidad social.</li> <li>2. Diversidad en la oferta de capacitación.</li> <li>3. Habilidades de liderazgo y gestión.</li> <li>4. Grado de conocimiento de las necesidades del mercado.</li> <li>5. Precios accesibles en comparación con empresas del sector.</li> <li>6. Diversidad y efectividad de los canales publicitarios.</li> <li>7. Nivel académico superior de los servidores públicos.</li> <li>8. Nivel académico superior, experiencia y grado de conocimiento de los capacitadores</li> <li>9. Orientación empresarial</li> <li>10. Disposición de tecnologías para brindar servicios de capacitación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estrategias de posicionamiento empresarial en medios de comunicación.</li> <li>2. Disponibilidad y acceso a recursos cuando los requiere.</li> <li>3. Sistemas de seguridad y video vigilancia insuficiente.</li> <li>4. Déficit del personal administrativo.</li> <li>5. Inoperatividad de varios departamentos por falta de personal.</li> <li>6. Carencia de un gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad cultural de la región del sur.</li> <li>2. Más del 70% de la población utiliza internet.</li> <li>3. Inteligencia artificial.</li> <li>4. Ley orgánica para la transformación digital y audiovisual.</li> <li>5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).</li> <li>6. Convenios de cooperación interinstitucional de la Universidad Nacional de Loja.</li> <li>7. Normas ISO</li> <li>8. Credibilidad, gobernabilidad y estabilidad institucional universitaria.</li> <li>9. Planta docente de la Universidad Nacional de Loja.</li> <li>10. Integración de tecnologías educativas.</li> <li>11. Consultorías y asesoramiento.</li> <li>12. Mercado laboral competitivo.</li> <li>13. Colaboración en los proyectos con los Gobiernos Autónomos Descentralizados.</li> <li>14. Información organizada, actualizada y disponible de los resultados de vinculación con la sociedad.</li> <li>15. Estudiantes, practicantes y pasantes de la Universidad Nacional de Loja.</li> <li>16. Automatización de procesos.</li> <li>17. Legislación educativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política del país.</li> <li>2. Decretos ejecutivos de estado de excepción y toques de queda por aumento de los índices de violencia e inseguridad.</li> <li>3. Percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas.</li> <li>4. Déficit en el Presupuesto General del Estado (PGE).</li> <li>5. Inversión estatal en educación.</li> <li>6. Déficit energético.</li> <li>7. Desinterés de los estudiantes y docentes en participar en los cursos de formación.</li> <li>8. Docentes con bajo nivel de manejo de las TIC.</li> </ol>

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.2 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.

### 6.2.1 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 28**

*Elementos de la misión y visión de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

<b>Misión:</b> Contribuimos al fortalecimiento del ecosistema educativo y empresarial a través de soluciones de formación, capacitación y asesoría.		
<b>Elemento</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
Propósito	¿Por qué existe la organización?	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.
<b>Visión:</b> Ser un referente de la generación y gestión de conocimiento e innovación que aporte al desarrollo social, económico y productivo de la región.		
<b>Elemento</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
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.

Nota. Elaboración propia

### 6.2.2 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 28, en este caso se establecieron 8 valores relacionándolos con los 5 grupos de impacto.

**Tabla 29**

*Matriz axiológica de la empresa pública La Nacional de Loja-EP*

Valores	Grupos de impacto					
	Comunidad Universitaria	Administración pública	clientes	Servidores públicos de la EP	Sociedad general	en
Responsabilidad	Gestión eficiente de los recursos universitarios.	Colaboración efectiva y transparente.	Prestación de servicios de buena calidad.	Cumplimiento eficiente 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.		

<b>Grupos de impacto</b>	Comunidad Universitaria	Administración pública	clientes	Servidores públicos	Sociedad general	en
<b>Valores</b>						
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.	

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

### 6.2.3 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 10**

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

<b>Objetivo estratégico 1</b>	<b>Objetivo estratégico 2</b>	<b>Objetivo estratégico 3</b>	<b>Objetivo estratégico 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

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

## 6.2.4 Estrategias FO, FA, DO, DA

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

**Tabla 30**

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

Estrategias FO	Estrategias FA
<p><b>F1, O5</b> Fortalecer la imagen corporativa por medio del diseño de programas alineados a las tendencias y políticas de RSE.</p>	<p><b>F1, F6, A3</b> 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.</p>
<p><b>F2, O1</b> Diversificar la oferta de los programas de capacitación incorporando conocimientos, costumbres, tradiciones, etc. de las culturas de la región sur del Ecuador.</p>	<p><b>F3, A4, A5</b> 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.</p>
<p><b>F3, O10</b> 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.</p>	<p><b>F10, A1, A2, A6</b> Ampliar e innovar la disposición de herramientas tecnologías educativas para que las actividades de aprendizaje del usuario no se vean afectadas.</p>
<p><b>F3, O11, O14,</b> 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.</p>	<p><b>F6, A7</b> Crear campañas publicitarias atractivas para los docentes y estudiantes, motivándolos a participar de los cursos de formación en la faceta de colaboradores o usuarios.</p>
<p><b>F4, O2</b> Aprovechar el alto índice de personas que utilizan internet en el país para desarrollo y promoción cursos de capacitación en línea.</p>	<p><b>F8, A8</b> Identificar los docentes capacitadores con experiencia en el manejo de las TIC y proponer cursos de formación e el manejo de la tecnología.</p>
<p><b>F5, O13</b> 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.</p>	<p><b>F4, F6, A7</b> 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.</p>
<p><b>F6, F8, O9, O11</b> 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.</p>	

Estrategias FO	Estrategias FA
<p><b>F7, O16</b> Utilizar el nivel académico de los servidores públicos para la identificación de áreas de mejora en los procesos de gestión.</p> <p><b>F10, O3</b> Integrar chatbots educativos en las herramientas virtuales usadas en los cursos de capacitación como método de asistencia y apoyo ante cualquier inquietud del usuario.</p>	
Estrategias DO	Estrategias DA
<p><b>D1, O2,</b> 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.</p> <p><b>D1, O15</b> 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.</p> <p><b>D1, O3</b> Optimizar la creación de publicidad haciendo uso de la inteligencia artificial.</p> <p><b>D2, O6, O13</b> Acceder a recursos e infraestructura por medio de los convenios de cooperación institucional de la universidad con entidades públicas y privadas.</p> <p><b>D5, D2, O16</b> Automatizar procesos administrativos coordinando con la universidad el acceso y desarrollo de software.</p> <p><b>D4, D5, D6, O9, O11</b> Cubrir las necesidades del personal por medio de asesorías y consultas a la planta docente sobre cualquier inquietud o problema de gestión.</p> <p><b>D4, O15</b> Cubrir las necesidades de personal con ayuda de los estudiantes de la universidad.</p>	<p><b>D1, A1, A2. A7</b> 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.</p> <p><b>D1, A3</b> Desarrollar estrategias de marketing en destacando los logros de la empresa, la responsabilidad social y transparencia.</p> <p><b>D2, A1, A2, A7</b> Asegurar la operatividad de la empresa elaborando planes de contingencia ante situaciones de emergencia.</p> <p><b>D3, A2</b> Mejorar los sistemas de seguridad y video vigilancia a través de la cooperación interinstitucional.</p>

*Nota.* Elaboración propia

### 6.2.5 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 31**

*Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 1*

Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar potenciales actores que ayuden a fortalecer la gestión institucional.</li> <li>• Optimizar la gestión de procesos por medio de la innovación tecnológica y la mejora continua.</li> <li>• 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).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una página web para informar, comercializar, formar una comunidad, interactuar y ofrecer atención al cliente.</li> <li>• 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).</li> <li>• Contar con un sistema certificado de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).</li> <li>• Mejorar la eficiencia operativa mediante la revisión y optimización de los procesos durante la fase de formulación, implementación, evaluación y certificación.</li> <li>• Contar con un sistema para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información de manera eficiente y efectiva para la toma de decisiones.</li> <li>• Promover una cultura enfocada en la mejora continua en todos los ámbitos de gestión institucional.</li> <li>• 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.</li> <li>• Diseñar e implementar un plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado para estudiantes de la UNL.</li> <li>• Promover la salud física y mental de los servidores públicos.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

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 32**

*Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 2*

Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de formación alineados con las tendencias educativas en varias ramas de la ciencia que aporten al desarrollo económico y social.</li> <li>• Diversificar la oferta incorporando tradiciones culturales de la región.</li> <li>• Garantizar que el personal capacitador esté bien calificado para impartir las enseñanzas de formación.</li> <li>• Asegurar que los docentes y usuarios tengan acceso a todas las tecnologías educativas</li> <li>• Incorporar la tecnología para garantizar la continuidad y comunicación entre la empresa, docentes y usuarios.</li> <li>• Garantizar la credibilidad de las certificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado a nivel local y provincial.</li> <li>• Brindar asistencia personalizada y en tiempo real a los usuarios en las plataformas digitales utilizando herramientas de inteligencia artificial.</li> <li>• 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.</li> <li>• Adoptar técnicas de gamificación en los procesos de aprendizaje para aumentar la motivación y creatividad de los usuarios.</li> <li>• Introducir sistemas de respuesta inmediata para facilitar la evaluación continua y la retroalimentación.</li> <li>• Garantizar que los usuarios tengan acceso a espacios físicos de aprendizaje, mejorando la experiencia y calidad en el proceso de aprendizaje.</li> <li>• Incrementar el acceso a espacio físicos de aprendizaje de la UNL.</li> <li>• Lograr la acreditación por parte del Ministerio de Trabajo para la certificación por competencias laborales.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

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 33**

*Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 3*

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

*Nota.* Elaboración propia

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 34***Políticas y objetivos operativos del objetivo estratégico 4*

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

*Nota.* Elaboración propia.**6.2.6 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 35***Metas e indicadores del objetivo estratégico 1*

<b>Objetivo estratégico 1:</b> Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos.		
<b>Objetivo operativo 1:</b> 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.	(Información actualizada en el sistema / 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 específico 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.
Aualmente ejecutar el cronograma de actividades físicas y mentales	Porcentaje de actividades físicas y mentales ejecutadas	(Número de actividades realizadas / 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.	(Cantidad total del personal que participa / Total del personal) *100

**Tabla 36***Metas e indicadores del objetivo estratégico 2*

<b>Objetivo estratégico 2:</b> 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.		
<b>Objetivo operativo 1:</b> 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.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.
<b>Objetivo operativo 2:</b> Realizar un estudio de mercado a nivel local y provincial.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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 la 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 estratégico 6:** Introducir sistemas de respuesta inmediata para facilitar la evaluación continua y la retroalimentación.

**Objetivo estratégico 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 espacio 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 37***Metas e indicadores del objetivo estratégico 3*

<b>Objetivo estratégico 3:</b> 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.		
<b>Objetivo operativo 1:</b> Formular e implementar estrategias de comunicación para la publicidad y el reconocimiento de la marca.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.
<b>Objetivo operativo 2:</b> Desarrollar ferias de exposición de los proyectos realizados en los cursos de formación.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.
<b>Objetivo operativo 3:</b> Implementar tecnologías educativas inclusivas para personas con capacidades especiales, asegurando el derecho universal a la educación.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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 38

### *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.

<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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 estratégico 3:** Fomentar la participación de expertos académicos en los programas de formación.

<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.

<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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 planificados) *100

Nota. Elaboración propia.

### **6.3 Objetivo general: Formular un plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública "La Nacional E-P" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028.**

A continuación, se presenta los resultados sobre la propuesta del plan estratégico teniendo en cuenta que para la elaboración del mismo fue necesario el cumplimiento de los dos objetivos específicos del TIC. Dentro de la propuesta se integró el plan de acción definiendo las metas, indicadores, la fórmula de los indicadores, las acciones a realizar para el cumplimiento de las metas y los departamentos responsables; todo este proceso fue completado gracias a la revisión de los elementos orientadores, la elaboración de las estrategias, los objetivos estratégicos, las políticas y objetivos operativos.



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

# PLAN ESTRATÉGICO

2024-2028

Capacitación e investigación aplicada

La Nacional de Loja-EP

## 1. Marco legal

El art.234 de la Constitución de la República del Ecuador menciona que el estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Conforme a lo dispuesto por el art.315 de la Constitución de la República del Ecuador las empresas públicas estarán reguladas y controladas bajo los organismos pertinentes de acuerdo a la ley, no obstante, funcionarán 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.

De acuerdo al art.357 de la Constitución de la República del Ecuador el Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley. La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en el art.18 sobre el ejercicio y autonomía responsable establece que la autonomía responsable de las instituciones de educación superior consiste en la independencia para que los profesores e investigadores ejerzan la libertad de cátedra e investigación, la libertad de expedir sus estatutos y de elaborar sus planes y programas de estudio dentro del marco legal. También incluye la facultad para nombrar autoridades y personal atendiendo a la alternancia, equidad de género e interculturalidad, así como la gestión de procesos internos y la administración y ejecución del presupuesto institucional, observando las normativas del sector público para las instituciones públicas. Además, abarca la libertad para adquirir y administrar patrimonio según lo previsto por la ley, y gestionar recursos de acuerdo con los objetivos del régimen de desarrollo, con la debida fiscalización. Finalmente, permite determinar las formas y órganos de gobierno, promoviendo principios de alternancia, equidad de género, transparencia y derechos políticos en representación de la comunidad universitaria. Esta autonomía



busca mejorar y asegurar la calidad educativa, con mecanismos específicos detallados en el reglamento de la ley.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en el art.28 sobre las fuentes complementarias de ingreso de las instituciones de educación superior menciona que las empresas públicas estarán reguladas y controladas bajo los organismos pertinentes de acuerdo a la ley, no obstante, funcionarán 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.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en el art.39 sobre las actividades económico productivas en las instituciones de educación superior, establece que las acciones económicas, productivas o comerciales que realicen las instituciones de educación superior, que sean ajenas al proceso académico y a la gestión universitaria, no se beneficiarán del régimen de exoneraciones o exenciones tributarias ni de exclusividad en el ejercicio de tales actividades. Los recursos obtenidos de dichas actividades formarán parte del patrimonio de las instituciones. Los servicios o trabajo prestados por estudiantes, docentes o personal administrativo serán remunerados de conformidad con las disposiciones legales que correspondan. La relación entre estas actividades y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) el art.4 define a las empresas públicas como entidades que pertenecen al estado con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

En el inciso 3 del art. 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) se menciona que las universidades podrán crear públicas o mixtas regida bajo la normativa de la LOEP, otorgándoles la potestad de operar a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional. El título de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar.

## 2. Introducción

La planificación estratégica constituye un proceso fundamental para el desarrollo de las organizaciones. En un mundo globalizado, es imprescindible planificar estratégicamente para realizar un diagnóstico situacional interno y externo definiendo claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así como el establecimiento de los elementos orientadores y las estrategias de direccionamiento que moldeará el rumbo de la empresa.

La Universidad Nacional de Loja (UNL), fundada el 31 de diciembre de 1959, es una institución de educación superior que oferta estudios de grado y posgrado. Cuenta con un amplio equipo profesional de investigación técnica y científica, campus, centros de investigación, laboratorios y planta docente que aporta al desarrollo económico y social de la región sur y del país. Ante la necesidad de gestionar con eficiencia, eficacia y transparencia los programas y proyectos de carácter económico-productivo, considero fundamental contar con una empresa que promueva espacios de aprendizaje.

El 13 de mayo de 2022 nace la empresa mediante la aprobación 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” por parte de Órgano Colegiado Superior.

La empresa pública La Nacional de Loja-EP se dedica a brindar servicios de formación y capacitación en modalidad presencial, virtual e híbrido en las ramas de ciencias naturales; ciencias sociales: educación, arte y cultura; formación docente, idiomas, ingeniería, negocios, etc. Con el firme propósito de fortalecer el ecosistema educativo y empresarial de la región, aspirando a convertirse en un referente en la generación y gestión de conocimiento e innovación, aportando significativamente al desarrollo social, económico y productivo de la región.

En consecuencia, el presente plan estratégico es el resultado de un proceso colaborativo en el que participaron diversos actores administrativos de la empresa con la finalidad de realizar el diagnóstico estratégico sobre el contexto externo e interno identificando puntos fuertes y débiles, y el establecimiento de los objetivos estratégicos, políticas y objetivos operativos para alcanzar las metas a largo plazo.

### 3. Alineación estratégica

El plan estratégico se encuentra alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de la Naciones Unidas (ONU). A través de la Agenda 2030 se promueven los 17 ODS con sus 169 metas y 231 indicadores, los cuales son de carácter universal, transformadores y civilizatorios, sirviendo como base para la planificación y formulación de políticas públicas de los países.

De los 17 ODS el plan estratégico se encuentra alineado a 5 objetivos: educación de calidad; energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructuras y al objetivo acción por el clima.

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Metas
Objetivo 4: Educación de calidad	4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
	4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
	4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.
Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante.	7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas
Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así

	como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor
Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructuras.	9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.
Objetivo 13: Acción por el clima	13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana

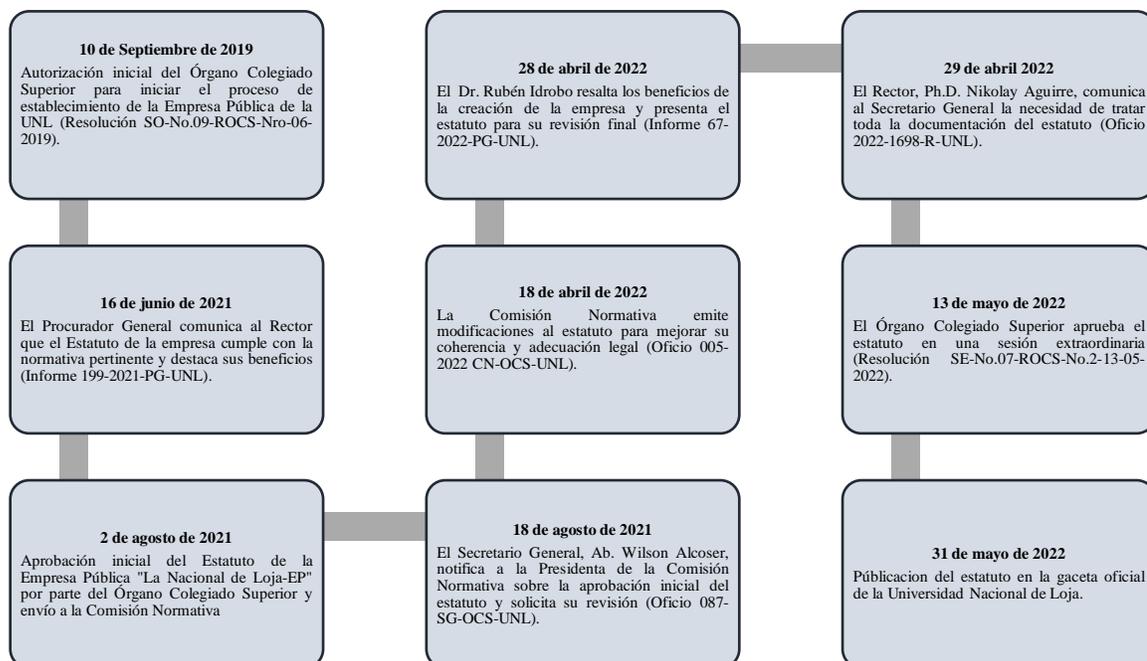
A nivel nacional el plan estratégico se encuentra relacionado al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, siendo la principal guía política y administrativa para la formulación e implementación de políticas públicas que se encuentra estructurado en 5 ejes: eje económico y generación de empleo, eje social, eje seguridad integral, eje transición ecológica y eje institucional, cada uno con sus respectivos objetivos, políticas y metas.

Eje	Objetivo	Política
Económico	Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	4.3 Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad, rentabilidad económica y social.
Social	Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	7.2 Promover la modernización y eficiencia del modelo educativo por medio de la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.

## 4. Diagnóstico situacional.

### 4.1 Proceso e historia de creación.

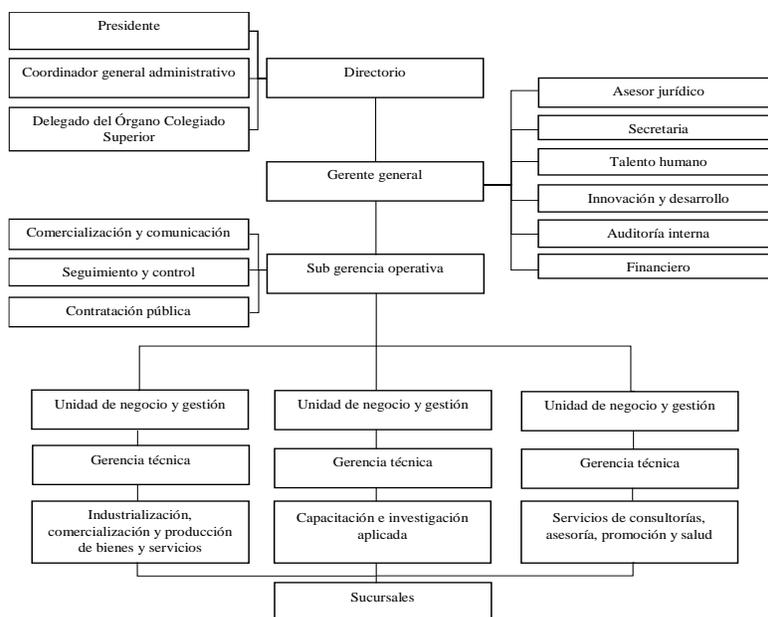
El proceso de creación de la empresa pública inicia durante el gobierno administrativo del Dr. Nikolay Aguirre, Ph.D. liderando la lista Transformación Universitaria (TU), marcando un hito importante en la historia de la Universidad Nacional de Loja ya que La Nacional de Loja-EP es la primera empresa pública de la institución de educación superior.



### 4.2 La oferta de educación

La oferta de capacitación se centra en potenciar los conocimientos de los usuarios ofreciendo una amplia diversidad de temas formación en las distintas ramas de las ciencias. Estos incluyen ciencias naturales; ciencias sociales; educación; arte y cultura; formación docente; idiomas; ingeniería; negocios; salud; entre otros.

### 4.3 Estructura orgánica



#### 4.4 Mapa de actores

El mapa de actores sirve como herramienta para identificar el tipo y grado de impacto de las entidades, personas naturales, instituciones públicas, gobiernos autónomos, empresa privadas, etc. Se clasifica a los actores en internos, externos o administración pública y posteriormente se califica en función del nivel de influencia en el desarrollo de las actividades empresariales.

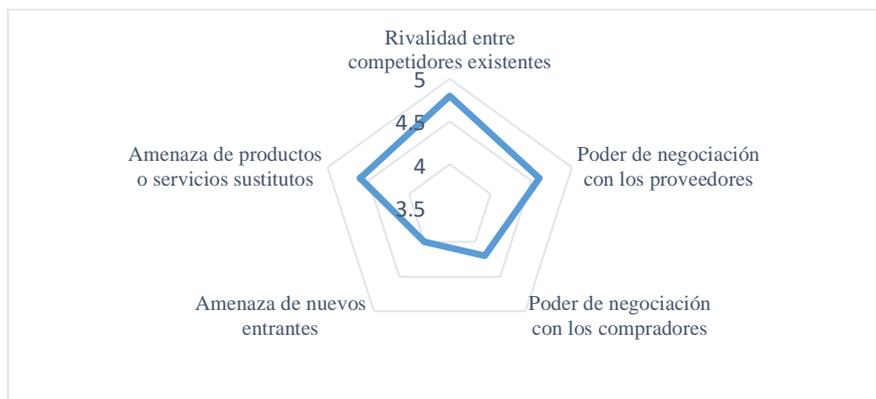
Tipos de Actores	Actores	Influencia					Análisis
		1	2	3	4	5	
Externos	Empresas del sector privado.			x			Potenciales socios y clientes demandantes de los servicios de capacitación.
	Ex alumnos de la Universidad Nacional de Loja.					x	Demandantes de la oferta de los servicios de capacitación y población 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.
Administración pública	Gobiernos Autónomos Descentralizado 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.

#### 4.5 Perfil Competitivo

El perfil competitivo de la empresa permite medir la posición de la empresa en el mercado en relación a sus competidores, comparando factores del bien o servicio como la calidad, el precio, la diversidad, el prestigio, la innovación, etc. En este caso, el perfil competitivo de la empresa fue medido con la metodología de las 5 fuerzas de Porter: la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los compradores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos.



#### 4.5.1 Rivalidad entre competidores existentes.

En primer lugar, la fuerza sobre la rivalidad de los competidores 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, ubicándose dentro del top 10 de las mejores universidades del Ecuador.

#### 4.5.2 Poder de negociación con los proveedores

En segundo lugar, se valoró a la fuerza con un 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 amplia 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 sus servicios de capacitación a un aprendizaje virtual donde la universidad es el proveedor principal de plataformas tecnológicas.

#### 4.5.3 Poder de negociación con los compradores

En tercer lugar, 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” (Revista Líderes, 2020). 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; el acceso a programas de capacitación alternativos, la empresa cuenta la modalidad presencial y virtual, lo que otorga mayor retención de usuarios brindando la facilidad de relacionarse con el aprendizaje en cualquier entorno y adaptarlo a sus necesidades.

#### 4.5.4 Amenaza de nuevo entrantes

En cuarto lugar, 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.

#### 4.5.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Por último, la amenaza de productos o servicios sustitutos alcanzó una ponderación total de 4,60. 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, simulaciones en realidad virtual, 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 gracias al desarrollo de aplicaciones móviles. De acuerdo con la Superintendencia 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.

### 4.6 Contexto Nacional



Para determinar los elementos externos a la organización que pueden ser considerados como oportunidades o desafíos se elaboró una matriz PESTEL a fin de determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la organización.

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto				
				1	2	3	4	5
Político	Inestabilidad política.		x					x
	Decretos ejecutivos de estado de excepción y toques de queda por aumento de los índices de violencia e inseguridad.		x					x
	Percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas.		x				x	
	Legislación educativa.	x					x	
Económico	Producto Interno Bruto (PIB).	x			x			
	Déficit en el Presupuesto General del Estado (PGE).		x				x	
	Inversión estatal en educación.		x				x	
	Salario Básico Unificado.	x			x			
	Déficit energético.		x					x
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		
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	
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		
Legal	Convenios de cooperación interinstitucional de la Universidad Nacional de Loja.	x						x
	Normas ISO	x					x	

#### 4.6.1 Factor político

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 enfrente 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 el 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 retrasan 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)” (Fundación Panamericana de Desarrollo, 2023).

Por otro lado, la baja credibilidad de la ciudadanía en las instituciones ha sido considerada como una amenaza 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” (Datosmacro.com, 2022).

La legislación educativa del Ecuador ha sido considera como una oportunidad que 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” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018).

#### 4.6.2 Factor económico

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 una 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 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).

#### 4.6.3 Factor Social

La reducción de los índices de analfabetismo es 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 desarrollar estrategias enfocadas en diseñar programas de desarrollo profesional y complementarios 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 es 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.

#### 4.6.4 Factor tecnológico

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 considerada 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” (Kemp, 2023).

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, mejorar la asistencia a los usuarios por medio de chatbots, mejorar, progresar en los métodos de enseñanza, etc.

Por último, la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual 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.

#### 4.6.5 Factor ecológico

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 que 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.

Asociado a las practicas sostenibles para la preservación del medioambiente se encuentran los proyectos de investigación del CITE de la universidad, convirtiéndose en una oportunidad para trabajar en conjunto y adoptar nuevas fuentes de energía renovable (solar). Mismas que servirían como una medida preventiva ante los apagones nacionales optimizando las gestiones administrativas y la calidad de los servicios de capacitación.

#### 4.6.6 Factor legal

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 es 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.

#### 4.7 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa y responsabilidad social.</li> <li>2. Diversidad en la oferta de capacitación.</li> <li>3. Habilidades de liderazgo y gestión.</li> <li>4. Grado de conocimiento de las necesidades del mercado.</li> <li>5. Precios accesibles en comparación con empresas del sector.</li> <li>6. Diversidad y efectividad de los canales publicitarios.</li> <li>7. Nivel académico superior de los servidores públicos.</li> <li>8. Nivel académico superior, experiencia y grado de conocimiento de los capacitadores.</li> <li>9. Orientación empresarial.</li> <li>10. Disposición de tecnologías para brindar servicios de capacitación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estrategias de posicionamiento empresarial en medios de comunicación.</li> <li>2. Disponibilidad y acceso a recursos cuando los requiere.</li> <li>3. Sistemas de seguridad y video vigilancia insuficiente.</li> <li>4. Déficit del personal administrativo.</li> <li>5. Inoperatividad de varios departamentos por falta de personal.</li> <li>6. Carencia de un gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Diversidad cultural de la región del sur.</li> <li>8. Más del 70% de la población utiliza internet.</li> <li>9. Inteligencia artificial.</li> <li>10. Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual.</li> <li>11. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).</li> <li>12. Convenios de cooperación interinstitucional de la Universidad Nacional de Loja.</li> <li>13. Normas ISO.</li> <li>14. Credibilidad, gobernabilidad y estabilidad institucional universitaria.</li> <li>15. Planta docente de la Universidad Nacional de Loja.</li> <li>16. Integración de tecnologías educativas.</li> <li>17. Consultorías y asesoramiento.</li> <li>18. Mercado laboral competitivo.</li> <li>19. Colaboración en los proyectos con los Gobiernos Autónomos Descentralizados.</li> <li>20. Información organizada, actualizada y disponible de los resultados de vinculación con la sociedad.</li> <li>21. Estudiantes, practicantes y pasantes de la Universidad Nacional de Loja.</li> <li>22. Automatización de procesos.</li> <li>23. Legislación educativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política del país.</li> <li>2. Decretos ejecutivos de estado de excepción y toques de queda por aumento de los índices de violencia e inseguridad.</li> <li>3. Percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas.</li> <li>4. Déficit en el Presupuesto General del Estado (PGE).</li> <li>5. Inversión estatal en educación.</li> <li>6. Déficit energético.</li> <li>7. Desinterés de los estudiantes y docentes en participar en los cursos de formación.</li> <li>8. Docentes con bajo nivel de manejo de las TIC.</li> </ol>

## 5. Direccionamiento estratégico

En los elementos orientadores se puede encontrar la visión, misión y valores, sirviendo como referencia para la toma de decisiones.

### 5.1 Elementos orientadores

Elementos orientadores	
<b>Misión</b>	<b>Visión</b>
Contribuimos al fortalecimiento del ecosistema educativo y empresarial a través de soluciones de formación, capacitación y asesoría.	Ser un referente de la generación y gestión de conocimiento e innovación que aporte al desarrollo social, económico y productivo de la región.

#### 5.1.2 Valores

Los valores fueron definidos en la matriz axiológica identificando 5 grupos de impacto: comunidad universitaria, administración pública, clientes, servidores públicos y sociedad en general.

Grupos de impacto / Valores	Comunidad Universitaria	Administración pública	clientes	Servidores públicos de la EP	Sociedad en general
<b>Responsabilidad</b>	Gestión eficiente de los recursos universitarios.	Colaboración efectiva y transparente.	Prestación de servicios de buena calidad.	Cumplimiento eficiente de sus funciones.	Promoción de una cultura responsable.
<b>Solidaridad</b>	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.
<b>Honestidad</b>	Actuar con honestidad en los diferentes procesos de	Cooperación basada en honestidad para fortalecer la	Comunicación honesta y efectiva para garantizar la	Integridad en el desempeño laboral.	Promover una cultura de honestidad en

	cooperación con la universidad.	confianza y el trabajo en equipo.	fidelidad del cliente.		todos los ámbitos.
<b>Ética y transparencia</b>	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.
<b>Eficiencia</b>	Optimización de procesos y recursos.	Optimización de los recursos públicos.	Eficiencia en el proceso de atención al usuario.	Uso eficiente de los recursos para el desempeño de funciones.	
<b>Eficacia</b>	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.	
<b>Innovación</b>	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
<b>Responsabilidad social</b>	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.

## 5.2 Objetivos estratégicos

<p><b>Objetivo estratégico 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos.</li> </ul>	<p><b>Objetivo estratégico 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer soluciones de formación y capacitación garantizando la calidad, continuidad e innovación en el proceso de aprendizaje en modalidad presencial, virtual e híbrida, dirigidas al sector público, privado y a la sociedad en general, con acceso a tecnologías educativas y personal calificado.</li> </ul>	<p><b>Objetivo estratégico 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<p><b>Objetivo estratégico 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
--	--	--	--

### 5.3 Estrategias

Estrategias FO	Estrategias FA
<p><b>F1, O5</b> Fortalecer la imagen corporativa por medio del diseño de programas alineados a las tendencias y políticas de RSE.</p> <p><b>F2, O1</b> Diversificar la oferta de los programas de capacitación incorporando conocimientos, costumbres, tradiciones, etc. de las culturas de la región sur del Ecuador.</p> <p><b>F3, O10</b> 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.</p> <p><b>F3, O11, O14,</b> 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.</p> <p><b>F4, O2</b> Aprovechar el alto índice de personas que utilizan internet en el país para desarrollo y promoción cursos de capacitación en línea.</p> <p><b>F5, O13</b> 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.</p> <p><b>F6, F8, O9, O11</b> 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.</p> <p><b>F7, O16</b> Utilizar el nivel académico de los servidores públicos para la identificación de áreas de mejora en los procesos de gestión.</p> <p><b>F10, O3</b> Integrar chatbots educativos en las herramientas virtuales usadas en los cursos de capacitación como método de asistencia y apoyo ante cualquier inquietud del usuario.</p>	<p><b>F1, F6, A3</b> 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.</p> <p><b>F3, A4, A5</b> 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.</p> <p><b>F10, A1, A2, A6</b> Ampliar e innovar la disposición de herramientas tecnologías educativas para que las actividades de aprendizaje del usuario no se vean afectadas.</p> <p><b>F6, A7</b> Crear campañas publicitarias atractivas para los docentes y estudiantes, motivándolos a participar de los cursos de formación en la faceta de colaboradores o usuarios.</p> <p><b>F8, A8</b> Identificar los docentes capacitadores con experiencia en el manejo de las TIC y proponer cursos de formación e el manejo de la tecnología.</p> <p><b>F4, F6, A7</b> 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.</p>
Estrategias DO	Estrategias DA
<p><b>D1, O2,</b> 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.</p> <p><b>D1, O15</b> Coordinar con la universidad para que los estudiantes participen en la publicidad e información</p>	<p><b>D1, A1, A2. A7</b> 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.</p>

<p>sobre los cursos de capacitación, desarrollando campañas que den a conocer la empresa a nivel local.</p> <p><b>D1, O3</b> Optimizar la creación de publicidad haciendo uso de la inteligencia artificial.</p> <p><b>D2, O6, O13</b> Acceder a recursos e infraestructura por medio de los convenios de cooperación institucional de la universidad con entidades públicas y privadas.</p> <p><b>D5, D2, O16</b> Automatizar procesos administrativos coordinando con la universidad el acceso y desarrollo de software.</p> <p><b>D4, D5, D6, O9, O11</b> Cubrir las necesidades del personal por medio de asesorías y consultas a la planta docente sobre cualquier inquietud o problema de gestión.</p> <p><b>D4, O15</b> Cubrir las necesidades de personal con ayuda de los estudiantes de la universidad.</p>	<p><b>D1, A3</b> Desarrollar estrategias de marketing en destacando los logros de la empresa, la responsabilidad social y transparencia.</p> <p><b>D2, A1, A2, A7</b> Asegurar la operatividad de la empresa elaborando planes de contingencia ante situaciones de emergencia.</p> <p><b>D3, A2</b> Mejorar los sistemas de seguridad y video vigilancia a través de la cooperación interinstitucional.</p>
---	---

#### 5.4 Objetivos operativos

Objetivo estratégico: Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos.	
Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los potenciales actores que ayuden a fortalecer la gestión institucional.</li> <li>Optimizar la gestión de procesos por medio de la innovación tecnológica y la mejora continua.</li> <li>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).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una página web para informar, comercializar, formar una comunidad, interactuar y ofrecer atención al cliente.</li> <li>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).</li> <li>Contar con un sistema certificado de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).</li> <li>Mejorar la eficiencia operativa mediante la revisión y optimización de los procesos durante la fase de formulación, implementación, evaluación y certificación.</li> <li>Contar con un sistema para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información de manera eficiente y efectiva para la toma de decisiones.</li> <li>Promover una cultura enfocada en la mejora continua en todos los ámbitos de gestión institucional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Diseñar e implementar un plan de prácticas, pasantía y proyectos de grado para estudiantes de la UNL.</li> <li>• Promover la salud física y mental de los servidores públicos.</li> </ul>
<p><b>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 híbrida, dirigidas al sector público, privado y a la sociedad en general, con acceso a tecnologías educativas y personal calificado.</b></p>	
Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de formación alineados con las tendencias educativas en varias ramas de la ciencia que aporten al desarrollo económico y social.</li> <li>• Diversificar la oferta incorporando tradiciones culturales de la región.</li> <li>• Garantizar que el personal capacitador esté bien calificado para impartir las enseñanzas de formación.</li> <li>• Asegurar que los docentes y usuarios tengan acceso a todas las tecnologías educativas</li> <li>• Incorporar la tecnología para garantizar la continuidad y comunicación entre la empresa, docentes y usuarios.</li> <li>• Garantizar la credibilidad de las certificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado a nivel local y provincial.</li> <li>• Brindar asistencia personalizada y en tiempo real a los usuarios en las plataformas digitales utilizando herramientas de inteligencia artificial.</li> <li>• 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.</li> <li>• Adoptar técnicas de gamificación en los procesos de aprendizaje para aumentar la motivación y creatividad de los usuarios.</li> <li>• Introducir sistemas de respuesta inmediata para facilitar la evaluación continua y la retroalimentación.</li> <li>• Incrementar el acceso a espacios físicos de la UNL.</li> <li>• Garantizar que los usuarios tengan acceso a espacios físicos de aprendizaje, mejorando la experiencia y calidad en el proceso de aprendizaje.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la acreditación por parte del Ministerio de Trabajo para la certificación por competencias laborales.</li> </ul>
<b>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 al cuidado del medio ambiente.</b>	
Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar e implementar una cultura empresarial fundamentada en la Responsabilidad Social que contribuya al bien común y al cuidado de la naturaleza.</li> <li>Promover un entorno de aprendizaje inclusivo y diverso</li> <li>Elaborar estrategias de posicionamiento en los medios de comunicación basadas en el respeto hacia la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular e implementar estrategias de comunicación para la publicidad y el reconocimiento de la marca.</li> <li>Desarrollar ferias de exposición de los proyectos realizados en los cursos de formación.</li> <li>Implementar tecnologías educativas inclusivas para personas con capacidades especiales, asegurando el derecho universal a la educación.</li> <li>Fomentar prácticas de responsabilidad social en la comunidad.</li> <li>Integrar enfoques de sostenibilidad en los programas de formación.</li> <li>Fortalecer la cultura corporativa y el compromiso en el cuidado del medio ambiente.</li> <li>Ofrecer programas de formación gratuitos o subsidiados, dirigidos a los grupos vulnerables.</li> <li>Promover el uso de fuentes de energía renovable en la empresa para fomentar la sostenibilidad.</li> </ul>
<b>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.</b>	
Políticas	Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas que se alineen a la misión y visión de la empresa.</li> <li>Establecer convenios de cooperación institucional con empresas del sector público y privado bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, públicas y privadas.</li> <li>Desarrollar proyectos de investigación e innovación en colaboración con empresas del sector privado y público.</li> <li>Fomentar la participación de expertos académicos.</li> <li>Crear un sistema de incubación de proyectos.</li> </ul>

## 5.5 Metas e indicadores

<b>Objetivo estratégico 1:</b> Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos.		
<b>Objetivo operativo 1:</b> 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.
<b>Objetivo operativo 2:</b> 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.	$(\text{Cantidad de información actualizada} / \text{Total de información pública anual}) * 100$
<b>Objetivo operativo 3:</b> 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 del 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

<b>Objetivo operativo 4:</b> Mejorar la eficiencia operativa mediante la revisión y optimización de los procesos.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.	$(\text{Cantidad de procesos rediseñados} / \text{Total de procesos ineficientes identificados}) * 100$
Automatizar al menos 2 procesos hasta el primer trimestre de 2028.	Número de procesos automatizados.	Total de procesos automatizados
<b>Objetivo operativo 5:</b> Contar con un sistema para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información de manera eficiente y efectiva para la toma de decisiones.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.	$(\text{Número de etapas completadas} / \text{Número de etapas planificadas}) * 100$
Cada año, actualizar la información en el sistema	Porcentaje de información actualizada en el sistema.	$(\text{Información actualizada en el sistema} / \text{Total de información por actualizar}) * 100$
<b>Objetivo operativo 6:</b> Promover una cultura empresarial enfocada en la mejora continua en todos los ámbitos de gestión institucional.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.
<b>Objetivo operativo 7:</b> Promover la capacitación y especialización de los servidores públicos en relación a las tendencias del sector y mejores prácticas de gestión.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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
<b>Objetivo específico 8:</b> Diseñar e implementar un plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado para estudiantes de la UNL		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>

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 del plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado.	Plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado aprobado Sí/No.
<b>Objetivo específico 9:</b> 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	(Número de actividades realizadas / 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.	(Cantidad total del personal que participa / Total del personal) *100

<b>Objetivo estratégico 2:</b> Ofrecer soluciones de formación y capacitación garantizando la calidad, continuidad e innovación en el proceso de aprendizaje en modalidad presencial, virtual e híbrida, dirigidas al sector público, privado y a la sociedad en general, con acceso a tecnologías educativas y personal calificado.		
<b>Objetivo operativo 1:</b> 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.
<b>Objetivo operativo 2:</b> 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	Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación	Total de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y

UNL hasta el tercer trimestre de 2025.	y capacitación de la planta docente de la UNL.	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.
<b>Objetivo operativo 3:</b> Brindar asistencia personalizada y en tiempo real a los usuarios en las plataformas digitales utilizando herramientas de inteligencia artificial.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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 del chatbots para brindar asistencia virtual en las plataformas virtuales.	(Número de plataformas con chatbots integrados / 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.	(Número de usuarios satisfechos en atención al usuarios con asistencia virtual / Total de usuarios) *100
<b>Objetivo operativo 4:</b> 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		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
Desarrollar e implementar una aplicación móvil enlazada a la herramientas virtuales de aprendizaje hasta el primer trimestre de 2028.	Porcentaje de desarrollo e implementación de la aplicación móvil.	(Número de etapas completadas / 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 estratégico 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 adicionales de aprendizaje organizadas.	Total eventos y actividades adicionales 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.

**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 al 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
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.
<b>Objetivo operativo 4:</b> Fomentar prácticas de responsabilidad social en la comunidad.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.
<b>Objetivo operativo 5:</b> 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.
<b>Objetivo operativo 6:</b> Fortalecer la cultura corporativa y el compromiso en el cuidado del medio ambiente.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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,	$(\text{Número de servidores capacitados sobre el código de ética} / \text{Total de servidores públicos}) * 100$
<b>Objetivo operativo 7:</b> Ofrecer programas de formación gratuitos o subsidiados, dirigido a los grupos vulnerables.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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	Número de participantes de los programas de formación gratuitos.	Total de participantes de los programas de formación gratuitos.

formación dirigidos a personas en pobreza o pobreza extrema.		
<b>Objetivo operativo 8:</b> 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.	(Porcentaje del estudio ejecutado / 100) *100

<b>Objetivo estratégico 4:</b> 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.		
<b>Objetivo operativo 1:</b> 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.
<b>Objetivo operativo 2:</b> 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.
<b>Objetivo estratégico 3:</b> 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.	Disponibilidad de la plataforma 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 la plataforma.	Total de experto académicos registrados en la plataforma.
<b>Objetivo operativo 4:</b> Recopilar propuestas e ideas sobre proyectos de capacitación.		
<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
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.	$(\text{Número de fases diseñadas} / \text{Número de fases planificados}) * 100$

## 5.6 Plan de acción

El siguiente plan de acción tiene como objetivo establecer el conjunto de acciones y responsabilidades orientadas a cumplir con los objetivos estratégicos para los servicios de capacitación de la empresa pública. Partiendo del diagnóstico situacional y las necesidades internas, el plan traza el camino para alcanzar la realización de las metas mediante la propuesta de acciones alineadas a la misión y visión de la organización.

Objetivo estratégico 1: Fortalecer la gestión institucional asegurando la calidad y eficiencia en los servicios de capacitación y el manejo transparente de los recursos.											
N°	Objetivo operativo	Indicador	Meta	Formula	Desglose de la meta acumulada					Acciones	Responsable
					2024	2025	2026	2027	2028		
1	Contar con una página web para informar, comercializar, formar una comunidad, interactuar y ofrecer atención al cliente.	Porcentaje del progreso en el desarrollo y lanzamiento de la página web.	Desarrollar y lanzar la página web hasta el cuarto trimestre de 2025.	(Número de etapas completadas / Número de etapas planificadas) *100	25%	75%				Coordinar con la universidad y el departamento de innovación y desarrollo el lanzamiento de la página web.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.  Departamento de Innovación y desarrollo de la EP.  Dirección de Tecnologías de la Información UNL.  Departamento de Comercialización y comunicación.
		Número de cursos asincrónicos comercializados.	Al cuarto trimestre de 2028, comercializar 5 cursos asincrónicos por medio de la página web.	Total de cursos asincrónicos comercializados.			1	1	3	Ofertar a través de la página web cursos asincrónicos.  Diseñar y desarrollar contenido educativo audiovisual.	Departamento de Comercialización y comunicación.  Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de visitas registradas en la página web.	Hasta el tercer trimestre de 2028 registrar 1000 visitas en la página web.	Total de visitas registradas.			250	250	500	Realizar campañas de publicidad por medio de las redes sociales.  Dar a conocer a los usuarios la existencia de la página web.	Departamento de Comercialización y comunicación.  Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
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	Porcentaje de la información pública subida en la página web.	Subir toda la información pública en la página web institucional hasta el primer trimestre del año 2026.	(Cantidad de información pública subida/ Cantidad de información requerida según			100%			Subir la información pública requerida de acuerdo con la LOTAIP a la sección de transparencia y rendición de cuentas.	Gerente general.  Departamento de auditoría interna.  Departamento de Talento Humano.

	Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).			el art.7 de la LOTAIP)*100							Departamento financiero. Asesor jurídico. Departamento de seguimiento y control Departamento de contratación pública. Departamento de comercialización y comunicación.
		Porcentaje de la información pública actualizada.	Hasta el primer trimestre de cada año se actualizará al 100% la información pública.	(Cantidad de información actualizada / Total de información pública anual) * 100				100%	100%	Capacitar al personal encargado sobre el acceso, manejo y divulgación de la información pública de acuerdo a la normativa de la LOTAIP.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de auditoría interna. Asesor jurídico.
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).	Porcentaje de avance del diseño e implementación de SGC basado en las normas ISO.	Diseñar e implementar el SGC basado en las normas ISO 9001:2015 hasta el cuarto trimestre de 2026.	(Número de etapas completadas / Número de etapas planificadas) *100		50%	50%			Iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en ISO 9001:2015 en función del diseño.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de auditoría interna. Asesor jurídico.
		Certificación ISO para el SGC.	Al cuarto trimestre de 2028 lograr la certificación de las normas ISO para el SGC.	Certificación ISO obtenido Sí/No					1	Preparar la información para dar cumplimiento a los requisitos de la certificación de las normas ISO.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de auditoría interna. Asesor jurídico.

4	Mejorar la eficiencia operativa mediante la revisión y optimización de los procesos.	Porcentaje de los procesos auditados.	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.	(Cantidad de procesos auditados/Total de procesos)*100		75%	25%			Revisar y analizar la información de todos los procesos que maneja la EP para brindar los servicios de capacitación y realizar recomendaciones para mejorar la eficiencia y calidad del servicio.	Departamento de auditoría interna.
		Porcentaje de procesos rediseñados	Rediseñar el 100% de los procesos con ineficiencia hasta el primer trimestre de 2027.	(Cantidad de procesos rediseñados / Total de procesos ineficientes) * 100				100%		Formar un equipo con los representantes de cada área para definir el cómo se van a rediseñar los procesos ineficientes.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de auditoría interna.
		Número de procesos automatizados.	Automatizar al menos 2 procesos hasta el primer trimestre de 2028.	Total de procesos automatizados				1	1	Implementar soluciones tecnológicas que ayuden a la optimización de procesos manuales.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de innovación y desarrollo.
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.	Porcentaje en el progreso del diseño e implementación del sistema de gestión de la información.	Diseñar e implementar el sistema de gestión de la información hasta el cuarto trimestre de 2027.	(Número de etapas completadas / Número de etapas planificadas) * 100		25%	25%	50%		Implementar un sistema de gestión de la información que agilice la toma de decisiones en base las estadísticas y documentación organizada.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de innovación y desarrollo.
		Porcentaje de información actualizada en el SGI.	Cada año, actualizar la información en el sistema	(Información actualizada en el sistema / Total de información) *100					100%	Diseñar un proceso para la revisión y actualización de la información en el sistema.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de auditoría interna.

											Departamento de innovación y desarrollo.
6	Promover una cultura empresarial enfocada en la mejora continua en todos los ámbitos de gestión institucional	Número de espacios de discusión creados.	Crear 4 espacios de discusión para abordar propuestas de mejora continua en los procesos, hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de espacios de discusión creados.		1	1	1	1	Elaborar un plan de acción que aborde las principales propuestas e ideas de los participantes en los espacios de discusión.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
7	Promover la capacitación y especialización de los servidores públicos en relación a las tendencias del sector y mejores prácticas de gestión.	Estado de aprobación del plan de capacitación.	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.	Plan de capacitación aprobado Sí/No.		1	1	1	1	Elaborar el plan en función de la tendencias del entorno, las necesidades del personal, la implementación de nuevos sistemas y el uso de la tecnología.	Gerente general. Departamento de Talento Humano.
8	Diseñar e implementar un plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado para estudiantes de la UNL.	Estado del plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado.	Hasta el segundo trimestre de cada año, elaborar y aprobar el plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado para estudiantes de la UNL.	Plan de prácticas, pasantías y proyectos de grado aprobado Sí/No.		1	1	1	1	Coordinar con las facultades de la Universidad Nacional de Loja (UNL) para identificar áreas de interés y oportunidades de prácticas y pasantías. Diseñar un plan que detalle los requisitos, objetivos, y el cronograma de las prácticas y proyectos de grado, asegurando la alineación con las necesidades de la empresa pública y los objetivos educativos de los estudiantes.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de Talento Humano.
9	Promover la salud física y mental de los servidores públicos.	Cronograma de actividades físicas y mentales elaborado.	Elaborar el cronograma de actividades físicas y mentales hasta el	Cronograma de actividades físicas y mentales		1				Diseñar el cronograma con prácticas de pausas activas dentro del área laboral.	Departamento de Talento Humano.

			primer trimestre de 2025.	elaborado Si/No.							
		Porcentaje de actividades físicas y mentales ejecutadas	Anualmente ejecutar el cronograma de actividades físicas y mentales	(Número de actividades realizadas / Número total de actividades planificadas) *100		100%	100%	100%	100%	Asignar un equipo responsable de la ejecución del cronograma.	Departamento de Talento Humano.
		Porcentaje de participación del personal en las actividades físicas y mentales.	Lograr la participación del 100% del personal en las actividades que promuevan la salud física y mental.	(Cantidad total del personal que participa / Total del personal)*100		100%	100%	100%	100%	Promover la participación activa del personal a través de recordatorios y motivación.	Departamento de Talento Humano.

<b>Objetivo estratégico 2:</b> Ofrecer soluciones de formación y capacitación garantizando la calidad, continuidad e innovación en el proceso de aprendizaje en modalidad presencial, virtual e híbrida, dirigidas al sector público, privado y a la sociedad en general, con acceso a tecnologías educativas y personal calificado.											
N°	Objetivo operativo	Indicador	Meta	Formula	Desglose de la meta acumulada					Acciones	Responsable
					2024	2025	2026	2027	2028		
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.	Número de cursos ofertados para personas con capacidades especiales.	Ofertar 8 cursos para personas con capacidades especiales hasta el cuarto trimestre de 2028.	Número total de cursos ofertados.		2	2	2	2	Diseñar y adaptar la metodología de enseñanza para personas con capacidades especiales.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de cursos ofertados sobre costumbres y tradiciones de la región sur del Ecuador.	Ofertar 2 cursos relacionados a los saberes, tradiciones y costumbres de las culturas de la región sur del Ecuador.	Total de cursos ofertados sobre costumbres y tradiciones de la región sur del Ecuador.		2	2	2	2	Colaborar con expertos y comunidades locales para desarrollar curso con contenido relevante sobre las tradiciones y costumbres de la región sur del Ecuador.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

2	Realizar un estudio de mercado a nivel local y provincial.	Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación en el mercado laboral público y privado.	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.	Total de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación en el mercado laboral público.		500				Realizar una campaña de recolección de encuestas a través de varios medios de comunicación y herramientas físicas y digitales.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de la planta docente de la UNL.	Recopilar 400 encuestas de las necesidades de formación y capacitación de los docentes de la UNL hasta el tercer trimestre de 2025.	Total de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de la planta docente de la UNL.		400				Coordinar con los departamentos, facultades y directores de cada carrera para distribuir y recolectar la información de los docentes.  Distribuir las encuestas a través del correo institucional.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de los estudiantes de cada facultad 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.	Total de encuestas recopiladas sobre las necesidades de formación y capacitación de los estudiantes de cada facultad de la UNL.		1000				Coordinar con los departamentos, facultades y directores de cada carrera para distribuir y recolectar la información de los estudiantes.  Distribuir las encuestas a través del correo institucional.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de los exestudiantes de grado y posgrado de la UNL.	Recopilar al menos 400 encuesta de las necesidades de formación y capacitación de los exestudiantes de grado y posgrado de la UNL en las	Total de encuestas recopiladas sobre las preferencias de formación y capacitación de los exestudiantes		400				Distribuir las encuestas digitales por medio del Sistema de Seguimiento a Graduados (SSG).	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

			modalidades presencial y en línea hasta el tercer trimestre de 2025.	de grado y posgrado de la UNL.							
		Número de temas prioritarios identificados.	Identificar 10 temas prioritarios de formación hasta el tercer trimestre de 2025.	Total de temas prioritarios identificados.		10				Analizar la información recopilada de las encuestas e identificar los temas más importantes de capacitación.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
3	Brindar asistencia personalizada y en tiempo real a los usuarios en las plataformas digitales utilizando herramientas de inteligencia artificial.	Integración de los chatbots en las plataformas digitales.	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.	(Número de plataformas con chatbots integrados / Número total de plataformas virtuales) *100		10%	30%	30%	30%	Diseñar e implementar el sistema de respuesta rápida y asistencia virtual con chatbots que sean capaces de guiar a los usuarios y responder preguntas frecuentes.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de innovación y desarrollo.
		Porcentaje de satisfacción del usuarios con asistencia virtual de los chatbots.	Lograr el nivel de satisfacción del usuario con asistencia virtual de los chatbots hasta el cuarto trimestre de 2028.	(Número de usuarios satisfechos con la asistencia virtual de chatbots / Total de usuarios a partir del segundo trimestre) *100					75%	Monitorear frecuentemente que los chatbots brinden asistencia virtual y resuelvan inquietudes en relación a los programas de formación.	Departamento de innovación y desarrollo.
4	Disponer de una aplicación móvil que integre tecnologías educativas de la empresa y universidad, permitiendo acceder al usuario a contenidos	Porcentaje de desarrollo e implementación de la aplicación móvil.	Desarrollar e implementar una aplicación móvil enlazada a la herramientas virtuales de aprendizaje hasta	(Número de etapas completadas / Número de etapas planificadas) *100		25%	25%	25%	25%	Desarrollar y lanzar la aplicación móvil enlazada con las herramientas virtuales de aprendizaje, facilitando el acceso a contenido educativo y sin la necesidad de estar conectado a internet.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de innovación y desarrollo.

	educativos, evaluación de conocimientos y adaptar el proceso de enseñanza a cualquier lugar		el primer trimestre de 2028.									
		Número de descargas de la aplicación.	Registrar 100 descargas de la aplicación móvil hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de descargas de la aplicación móvil.					100	Implementar estrategias de marketing y promoción, difundiendo la disponibilidad de la aplicación en las redes sociales de la UNL y la EP.	Departamento de innovación y desarrollo. Departamento de comunicación y comercialización.	
5	Adoptar técnicas de gamificación en los procesos de aprendizaje para aumentar la motivación y creatividad de los usuarios	Porcentaje de integración del módulo de gamificación.	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.	(Número de componentes completados / Número de componentes planificados) *100.			50%	50%		Diseñar e implementar técnicas de gamificación para motivar y fortalecer la creatividad del usuario en el proceso del aprendizaje.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.	
		Porcentaje de los usuarios que participan en las actividades de gamificación.	Al cuarto trimestre de 2028, lograr que el 75% de los usuarios participen en las actividades de gamificación disponibles en la plataforma.	(Número de usuarios que participan en las actividades de gamificación / Total de usuarios durante el 2028) *100					75%	Capacitar al personal sobre la integración de técnicas de gamificación el proceso de aprendizaje y el uso de la plataforma de aprendizaje.  Ofrecer incentivos y recompensas a los usuarios.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación	
6	Introducir sistemas de respuesta inmediata para facilitar la evaluación continua y la retroalimentación.	Número de plataformas virtuales de respuesta inmediata integradas.	Integrar 4 plataformas virtuales nuevas de respuesta inmediata en los cursos de capacitación hasta el primer trimestre de 2028.	Total de plataformas de respuesta inmediata integradas.		1	1	1	1	Evaluar e incorporar plataformas digitales de respuesta inmediata.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.	
7	Garantizar que los usuarios tengan	Porcentaje de incremento en el	Incrementar en un 25 % el acceso a	(Acceso post - acceso pre /		6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	Gestionar con la universidad el acceso a los	Gerente general.	

	acceso a espacios físicos de aprendizaje, mejorando la experiencia y calidad en el proceso de aprendizaje.	acceso a los espacios físicos de las UNL.	los espacios físicos disponibles de la UNL hasta el cuarto trimestre de 2028.	Acceso pre) *100						espacios físicos disponibles para la realización de los eventos de formación y capacitación.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de eventos y actividades adicionales de aprendizaje organizadas.	Organizar 4 eventos y actividades de aprendizaje adicionales en los espacios físicos de la UNL hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total eventos y actividades adicionales de aprendizaje organizadas.		1	1	1	1	Planificar y ejecutar un calendario anual de eventos y actividades en los espacios físicos de la UNL.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Porcentaje de incremento en las horas de acceso a los espacios físicos de la UNL.	Extender las horas de accesos a los espacios físicos en un 20% hasta el cuarto trimestre de 2028.	[(Horas de acceso post - horas de acceso pre) / Horas de acceso pre]*100		5%	5%	5%	5%	Coordinar y gestionar con las autoridades de la UNL para extender el acceso horario de los espacios físicos.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
8	Lograr la acreditación por parte del Ministerio de Trabajo para la certificación por competencias laborales.	Número de programas de capacitación certificados.	Certificar 8 programas de capacitación hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de programas de capacitación certificados.				4	4	Preparar la información y requisitos para presentar la documentación necesaria para la acreditación. Realizar auditorías internas para garantizar la calidad de los programas de formación.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de auditoría interna.

**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 al cuidado del medio ambiente.

N°	Objetivo operativo	Indicador	Meta	Formula	Desglose de la meta acumulada					Acciones	Responsable
					2024	2025	2026	2027	2028		
1	Formular e implementar estrategias de	Estado de diseño y aprobación del	Diseñar y aprobar el plan de comunicación para	Pla aprobado Sí/No.			1			Elaborar el plan de comunicación para los servicios de capacitación de	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

	comunicación para la publicidad y el reconocimiento de la marca.	plan de comunicación.	la publicidad y reconocimiento de la empresa en el mercado hasta el primer trimestre de 2026.							la EP en función del diagnóstico situacional, el establecimiento de objetivos y estrategias a largo plazo para el reconocimiento de la EP en el mercado.	Departamento de comunicación y comercialización.
		Número de apariciones en medios de comunicación.	Conseguir al menos 9 apariciones en medios de comunicación locales y provinciales hasta el tercer trimestre de 2028.	Total de apariciones en los medios locales y provinciales.	1	2	2	2	2	Elaborar un calendario de difusión de la información y eventos en los medios de comunicación.  Destacar los logros más importantes y el compromiso de la empresa en el desarrollo social, económico y productivo.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.  Departamento de comunicación y comercialización.
2	Desarrollar ferias de exposición de los proyectos realizados en los cursos de formación.	Número de ferias realizadas sobre los proyectos relacionados a los cursos de capacitación.	Realizar anualmente la feria de exposición de los proyectos relacionados a los cursos de capacitación.	Total de ferias realizadas sobre los proyectos relacionados a los cursos de capacitación.		1	1	1	1	Planificar y organizar las ferias con los proyectos realizados en los cursos de capacitación.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de estudiantes universitarios atraídos.	Atraer a 600 estudiantes universitarios del cantón Loja hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de estudiantes universitarios que participaron.		150	150	150	150	Promocionar el evento en redes sociales de la universidad y la empresa.  Realizar campañas de difusión dentro de la universidad.  Coordinar con las autoridades universitarias la participación de los estudiantes.	Departamento de comunicación y comercialización.

		Número de estudiantes de bachillerato atraídos.	Atraer a 400 estudiantes del bachillerato de las unidades educativas del cantón Loja hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de estudiantes de bachillerato que participaron.		100	100	100	100	Gestionar con las autoridades de los planteles educativos el permiso para la participación de los estudiantes en las ferias de exposición.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
3	Implementar tecnologías educativas inclusivas para personas con capacidades especiales, asegurando el derecho universal a la educación.	Porcentaje de implementación del sistema de lectura asistida.	Contar con un sistema de lectura asistida hasta el primer trimestre de 2028.	(Número de componentes del sistema implementados / Total de componentes planificados) *100		10%	25%	%	15%	Implementar el sistema de lectura asistida. Identificar el personal idóneo para el manejo del sistema. Capacitar al personal. Valorar la efectividad y calidad del sistema.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de innovación y desarrollo.
		Número de dispositivos de acceso alternativo disponibles.	Contar con al menos 15 dispositivos de acceso alternativo (teclados adaptados, ratones especiales y dispositivos controlados por voz) hasta el primer trimestre de 2028.	Total de dispositivos disponibles.			5	5	5	Identificar el personal idóneo para el manejo de los dispositivos. Capacitar al personal en el uso de los dispositivos. Gestionar con empresas privadas o alianzas estratégicas de la EP la donación de los dispositivos.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación. Departamento de innovación y desarrollo.
		Disponibilidad del aula para personas con capacidades especiales.	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 Sí/No.					1	Gestionar con la universidad el acceso a infraestructura (1 aula) para adaptarla con señalética, tecnología y dispositivos de aprendizaje para el proceso de aprendizaje de las personas con capacidades especiales.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

4	Fomentar prácticas de responsabilidad social en la comunidad.	Número de proyectos de responsabilidad social promovidos.	Promover 4 proyectos de responsabilidad social hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de proyectos de responsabilidad social promovidos.		1	1	1	1	Identificar temas relevantes para la promoción de proyectos.  Elaborar el plan para cada proyecto, especificando los objetivos y el cronograma de actividades.	Gerente general.  Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de estudiantes universitarios que participan en los proyectos de responsabilidad social	Lograr la participación de al 40 estudiantes de la universidad en los proyectos de responsabilidad social.	Total de estudiantes universitarios de que participan en los proyectos de responsabilidad social.		10	10	10	10	Gestionar con las autoridades universitarias la promoción de los proyectos de responsabilidad social.  Ofrecer incentivos académicos a los estudiantes universitarios interesados en participar.  Promocionar en las redes sociales los proyectos.	Gerente general.  Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.  Departamento de comunicación y comercialización.
5	Integrar enfoques de sostenibilidad en los programas de formación.	Número de prácticas de sostenibilidad implementadas.	Al cuarto trimestre de 2025 implementar 5 prácticas de sostenibilidad en la ejecución de los programas de formación en modalidad presencial e híbrido.	Total de prácticas de sostenibilidad implementadas.	2	3				Identificar prácticas de sostenibilidad relevantes para los programas de formación.  Promover el uso eficiente de los recursos, el reciclaje, la gestión de residuos, el desarrollo sostenible, etc.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
6	Fortalecer la cultura corporativa y el compromiso en el cuidado del medio ambiente.	Estado de aprobación del código de ética.	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	Código de ética aprobado Sí/No.		1				Formar el comité empresarial para elaborar el código de ética.  Redactar y aprobar el código de ética empresa basado en las relaciones internas y externas, compromiso con la sostenibilidad, el impacto social y ambiental, y las	Gerente general.  Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

			impacto social y ambiental, y las relaciones con la comunidad y otros actores.							relaciones con la comunidad y otros actores.	
		Porcentaje de difusión del código de ética,	Difundir al 100% el código de ética a todos los servidores de la empresa pública hasta el tercer trimestre de 2025.	(Número de servidores capacitados sobre el código de ética / Total de servidores) *100		100%				Organizar sesiones de capacitación para dar a conocer el código de ética.  Distribuir información digital sobre el código de ética.  Publicar el código de ética en la página web institucional y en las redes sociales.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
7	Ofrecer programas de formación gratuitos o subsidiados, dirigido a los grupos vulnerables.	Número de programas de formación dirigidos a grupos vulnerables en pobreza o pobreza extrema.	Ofertar 4 programas de formación dirigidos a grupos vulnerables en pobreza o pobreza extrema hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de programas de formación dirigidos a grupos vulnerables en pobreza o pobreza extrema		1	1	1	1	En base al estudio de mercado identificar las necesidades de formación de los grupos vulnerables.  Diseñar programas de formación adaptados a las necesidades.  Coordinar con comunidades u organizaciones que trabajen con grupos vulnerables la promoción y el acceso a los cursos.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Porcentaje de participantes de los programas gratuitos.	Contar con la participación de 15 personas en los programas de formación dirigidos a personas en pobreza o pobreza extrema.	Total de participantes de los programas de formación gratuitos.		100%	100%	100%	100%	Realizar campañas de comunicación a nivel local y provincial por medio de redes sociales.  Establecer alianzas con organismos no lucrativos dedicados a la acción social para difundir los programas.	Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.  Departamento de comunicación y comercialización

										Coordinar con los GAD municipales y parroquiales la difusión de información.	
8	Promover el uso de fuentes de energía renovable en la empresa para fomentar la sostenibilidad.	Porcentaje del avance del estudio realizado sobre la viabilidad y rentabilidad de la energía solar como fuente de generación eléctrica	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 2027.	(Porcentaje del estudio ejecutado / 100) *100			50%	50%		Coordinar con el Centro de Investigación Tecnológicas y Energéticas (CITE) de la UNL para realizar el estudio.	Gerente general.

**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.

N°	Objetivo operativo	Indicador	Meta	Formula	Desglose de la meta acumulada					Acciones	Responsable
					2024	2025	2026	2027	2028		
1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, públicas y privadas.	Número de convenios firmados con instituciones públicas.	Firmar nuevos convenios de cooperación con 4 instituciones públicas o gobiernos autónomos hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de convenios firmados con instituciones públicas.		1	1	1	1	Identificar y formalizar convenios con potenciales instituciones y gobiernos autónomos para la cooperación mutua en el desarrollo de los programas de formación y capacitación.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de convenios firmados con empresas privadas.	Firmar nuevos convenios de colaboración con 4 empresas privadas a nivel provincial.	Total de convenios firmados con empresas privadas.		1	1	1	1	Identificar y formalizar convenios con empresas privadas para la cooperación mutua en el desarrollo de los programas	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

										de formación y capacitación.	
2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación en colaboración con empresas del sector privado y público.	Número de proyectos realizados en colaboración con empresas privadas	Al cuarto trimestre de 2028 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	Total de proyectos realizados en colaboración con empresas privadas			1		1	Trabajar en conjunto con la empresa privadas para elaborar y aprobar programas de formación centrados en el desarrollo económico, social y productivo.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
		Número de proyectos realizados en colaboración con el sector públicas.	Realizar 2 proyectos de capacitación enfocados en el fortalecimiento de la administración pública hasta el cuarto trimestre de 2028.	Total de proyectos realizados en colaboración con el sector público.			1		1	Contactar las empresas públicas interesadas en colaborar en los proyectos de capacitación.  Trabajar en colaboración con las empresas públicas para identificar necesidades de formación, elaborar y aprobar programas de capacitación.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
3	Fomentar la participación de expertos académicos en los programas de formación.	Estado de disponibilidad de la plataforma de registro	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	Disponibilidad de la proforma Sí/No			33%	33%	34%	Diseñar la plataforma que permita registrar datos personales, perfil académico, experiencia, habilidades, etc.  Lanzar oficialmente la plataforma y promover la inscripción de expertos académicos.	Gerente general. Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

			los programas de formación.								
		Número de expertos académicos registrados la plataforma.	Para el cuarto trimestre de 2028 contar con un total de 10 expertos académicos en diferentes áreas del conocimiento registrados en la plataforma.	Total de expertos académicos registrados en la plataforma.					10	Definir el perfil de registro del capacitador.  Informar sobre la existencia de la plataforma de registro de expertos académicos a través de los medios digitales.	Gerente general.  Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.
4	Crear un sistema de incubación de proyectos.	Porcentaje de diseño del sistema de incubación de proyectos de capacitación completado.	Diseñar el sistema de incubación de proyectos de capacitación hasta el cuarto trimestre de 2028.	(Número de fases diseñadas / Número de fases planificadas) *100				50%	50%	Diseñar la metodología, procesos y herramientas para el sistema de incubación de proyectos.  Ofrecer programas de formación a los proyectos incubados.	Gerente general.  Gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación.

## 5.7 Proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos son esenciales para el cumplimiento de los objetivos de los objetivos estratégicos, en este caso se definieron 4 proyectos relacionados en una matriz de correlación.

Proyectos Estratégicos Objetivos estratégicos	Fortalecimiento de la gestión institucional.	Calidad e innovación de los servicios de capacitación.	Fortalecimiento de la imagen institucional.	Alianzas estratégicas para la capacitación regional y el desarrollo de competencias innovadoras.
Objetivo estratégico 1				
Objetivo estratégico 2				
Objetivo estratégico 3				
Objetivo estratégico 4				

#### 4. Discusión

Luego de la elaboración e interpretación de los resultados para dar cumplimiento al objetivo general, mismo que fue “formular un plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública "La Nacional E-P" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028”, se procede a la discusión en relación con la teorías y conceptos señalados en el marco teórico.

##### **7.1 Discusión del primer objetivo específico: Determinar la situación actual de los servicios de educación continua de la empresa pública La Nacional E-P.**

A través del diagnóstico estratégico aplicado a la empresa pública se determinó la situación actual de los servicios de capacitación en respuesta a la interrogante ¿Cuál es la situación actual y el entorno de la empresa para brindar los servicios de capacitación continua?

Conforme a Serna (2008) y los resultados obtenidos de la fase de diagnóstico estratégico del proyecto de investigación se afirma que este es un proceso de análisis sobre los factores internos y externos que rodean a la empresa, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proceso que forma parte de la etapa de formulación de la planificación estratégica como lo establece David (2003). Para realizar el diagnóstico estratégico fue necesario recolectar información y procesarla, elaborar un mapa de actores, valorar el perfil competitivo con las 5 fuerzas de Porter, conocer el contexto nacional por medio del análisis PESTEL, identificar y ponderar con la matriz PCI las fortalezas y debilidades, identificar y ponderar con la matriz POAM las oportunidades y amenazas para finalmente construir la matriz FODA.

Gracias al mapa de actores, se identificaron las personas, departamentos de la universidad, entidades, empresas privadas y organismos de la administración pública relacionados con la empresa. Estos actores fueron clasificados y medidos conforme al grado de influencia según su intervención en las actividades empresariales. Además, esta herramienta permitió detectar los potenciales aliados y colaboradores con el objetivo de fortalecer los programas de capacitación. Por consiguiente, estos resultados se alinean al concepto de Cubas (2010) quien lo describe como una herramienta que no solo sirve para identificar personas y organizaciones, sino que también ayuda a descubrir las acciones, objetivos e intereses asociados.

El perfil competitivo de la empresa medido a través de las 5 fuerzas de Porter arrojó resultados que caracterizan a la empresa con un perfil óptimo para ganar estatus en el mercado, en

base a la investigación realizada para medir la competitividad mediante esta herramienta permitió corroborar lo enunciado por Porter (2008), las fuerzas de rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes delimitan variables cimentadas en la calidad, reputación, demanda, innovación, negociación, relación con proveedores, disponibilidad de recursos, etc. Facilitando la tarea de valorar la realidad de la empresa cuando se quiere conocer la capacidad competitiva.

Como bien se menciona, el contexto nacional identificado por medio del análisis PESTEL se exploró aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales relacionados a la empresa y los servicios de capacitación. Según Ruiz (2020) este análisis describe el entorno fuera del alcance de la empresa tomando en cuenta los elementos anteriores; del mismo modo, Esic Business & Marketing School (2023), lo considera una herramienta estratégica que ayuda a entender el contexto en el que operan las organizaciones. En concordancia con los autores y el proyecto de investigación, el análisis PESTEL es una herramienta estratégica que por medio de una metodología enmarcada en la empresa objeto de estudio se exploran variables desde diferentes ámbitos que tienden ser clasificadas como amenazas u oportunidades.

En los resultados del POAM se puede constatar que este ayudó a identificar y valorar el grado de impacto de las oportunidades y amenazas, así como lo menciona Serna (2008), el cual establece la metodología de elaboración arraigada al proceso de construcción de la matriz para la ponderación; no obstante, en su diagrama los factores objeto de análisis son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos mientras que para el desarrollo del TIC los factores fueron alineados al PDI 2024-2028 de la UNL por su relación con la universidad para ofrecer cursos de capacitación. Por otro lado, el mismo autor Serna (2008) puntualiza al PCI como un método para identificar las fortalezas y debilidades en referencia a la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano. Gracias a estos métodos se logró realizar el diagnóstico externo e interno de la empresa pública al momento de brindar los servicios de capacitación.

Finalmente, los resultados del diagnóstico estratégico para determinar la situación actual de los servicios de capacitación continua en la empresa pública se ven reflejados en la matriz FODA, haciendo referencia a Ponce (2006) este proceso implica analizar tanto los puntos fuertes como los

débiles que caracterizan la situación interna de una organización, junto con la evaluación externa de sus oportunidades y amenazas que para Serna (2008) sirve como complemento del perfil de competitividad, del perfil de capacidad y del perfil de amenazas y oportunidades.

## **7.2 Discusión 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.**

Una vez determinada la situación actual de los servicios de capacitación se procedió a desarrollar la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y políticas. Estrategias de direccionamiento que guiarán el accionar de la empresa pública para fortalecer la institución e innovar los servicios de capacitación, dando respuesta a la interrogante ¿En función del diagnóstico realizado, qué estrategias de direccionamiento se deben establecer para fortalecer la institución e innovar los servicios de capacitación?

En primer lugar, la misión de la empresa pública “La Nacional de Loja-EP” especifica el campo de negocios, brinda un propósito a los integrantes y proporciona el marco referencial para la elaboración de estrategias constatando lo enunciado según Reyes (2012), al igual que da respuesta a las 4 preguntas planteadas por Amaru (2009) para formular una misión: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En qué negocio estamos? ¿Qué necesidades estamos atendiendo? o ¿Cuál es nuestra utilidad para los clientes? Por otra parte, la visión se contrasta con lo referido por Santander Universidades (2022) visualizando hacia dónde se dirige la organización, cuáles son las metas y el camino para alcanzarlas. Describe a la visión como una declaración amplia que sirve para orientar a la empresa a largo plazo en un periodo de 3 a 5 años y no debe expresar cifras (Serna, 2008). En coincidencia con los autores que definen a la misión y visión y al proyecto de investigación estos dos elementos orientadores son la base para la construcción del direccionamiento estratégico.

Los valores que guían el accionar de la empresa fueron establecidos a través de la matriz axiológica que en sintonía con los resultados obtenidos del TIC y el concepto de Chiavenato & Sapiro (2016) caracterizados como virtudes y atributos, se puede decir que estos son principios éticos orientadores en la toma de decisiones.

Por medio de los objetivos estratégicos, elaborados a partir de la misión y visión se reafirma el concepto presentado por UNIR (n.d.), siendo estos metas a largo plazo planteados en sintonía

con la situación actual, la visión y misión, los cuales tienden a ser claros, realistas, desafiantes y congruentes (Armijo, 2011). Del mismo modo, se fijaron las políticas precisadas por Robbins & Coulter (2010) como pautas para la toma de decisiones que en alineación al proyecto de investigación se las puede catalogar de la siguiente manera, las políticas son directrices que robustecen la toma de decisiones en consecución al cumplimiento de los objetivos estratégicos brindando claridad en el accionar de la gestión de los altos mandos gerenciales.

Por otro lado, los objetivos operativos nacen para la realización de los objetivos estratégicos, como indica Pursell (2023) son metas a corto plazo específicas y medibles enlazados con la estrategia general de la empresa, por ejemplo, uno de los objetivos operativos incluidos en la propuesta del plan estratégico es promover la salud física y mental de los servidores públicos, con esto se busca mayor rendimiento y motivación del personal para fortalecer la gestión institucional.

Las metas y los indicadores son claves para guiar y medir el desempeño organizacional, tal como menciona Reyes (2012), son los fines que dirigen y encaminan la organización, la integración, la dirección, el liderazgo y control, en concordancia con el autor y el proyecto de investigación donde se establecieron metas enfocadas en potenciar el rendimiento organizacional, innovar de los servicios, mejorar el posicionamiento en el mercado, etc. Se puede decir que estas son el resultado de lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado. En cuanto a los indicadores para medir el progreso de las metas planificadas, Sierra (2023) señala que estas unidades de medición sirven para evaluar el rendimiento de los procesos internos; tomando en cuenta que en la propuesta se emplearon los KPIs con la finalidad de reflejar la evolución de las metas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, entendidos por Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate (2022), como valores que cuantifican y miden el rendimiento a largo plazo.

### **7.3 Discusión del objetivo general: Formular un plan estratégico para los servicios de educación continua de la empresa pública "La Nacional E-P" del cantón Loja, para el periodo 2024-2028.**

Concluida la discusión de los resultados de los objetivos específicos se continúa con la discusión de los resultados del objetivo general, considerando que fue necesario tomar información de los dos objetivos para la formulación del plan estratégico, discusión que ya fue abordada con anterioridad en el apartado 7.1 y 7.2, por ende, la siguiente discusión se centra en relacionar la

teoría de la administración estratégica y la Nueva Gestión Pública con la planificación estratégica. No sin antes recalcar que en la propuesta del plan estratégico se incluyó el plan de acción con el desglose de las metas para alcanzar los objetivos operativos que a su vez ayudaran al cumplimiento de los objetivos estratégicos, responsables y acciones, evidenciando lo mencionado por Rodrigues (2024), quien al plan de acción como una herramienta administrativa que fija el camino para conseguir las metas, planificando los tiempos, actividades y encargados.

Ahora bien, en relación a los resultados conseguidos del TIC y el significado de Peter Drucker citado por Chiavenato & Sapiro (2016) se puede afirmar que este es un proceso continuo donde se toman decisiones fundamentadas en el conocimiento del futuro mediante la organización de las actividades y medición de resultados. Para David (2003), la dirección estratégica se divide en tres etapas formulación, implementación y evaluación, en este sentido, la propuesta del plan estratégico se alinea con la primera fase de formulación en la que se realiza el diagnóstico situacional sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas crucial para definir la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias, es decir el direccionamiento estratégico.

Finalmente, de acuerdo con los resultados del TIC y la teoría de la NGP, se ratifica la importancia de la planificación estratégica como mecanismo de apoyo en la gestión pública dado que fortalece el pensamiento estratégico de los gerentes públicos permitiéndoles planificar a largo plazo con actitud de liderazgo y trabajo, formulando objetivos claros, realizables y medibles, relacionándose al proceso de reinventar y reconceptualizar dos de las 5R de Osborne y Gaebler citado por López (n.d.), en las que se promueve una cultura de gestión pública que fomenten el pensamiento estratégico con una visión compartida del futuro y organizaciones generadores de conocimiento para atraer líderes y servidores públicos comprometidos. Este nuevo modelo de gestión pública, emplea herramientas y técnicas del sector privado, la automatización de procesos, la innovación de los servicios, etc. Términos que han sido utilizados para realizar la propuesta del plan estratégico, como lo menciona Cejudo (2016), la NGP emplea expresiones como usuarios, mecanismos de control, medición de resultados, interés por la innovación, etc.

## 5. Conclusiones

A través del diagnóstico estratégico aplicado en la empresa pública se identificaron los puntos fuertes y débiles de los servicios de capacitación, así como aquellos factores ajenos a la organización que pueden ser considerados como oportunidades o amenazas, conforme a la matriz FODA se identificaron 10 fortalezas, 17 oportunidades, 6 debilidades y 8 amenazas.

La formulación de estrategias se realizó en base al diagnóstico del entorno empresarial, en este sentido, se delimitaron elementos orientadores: la visión, misión y los valores con los respectivos grupos de impacto, se laboraron las estrategias FOFADODA, los 4 objetivos estratégicos del plan estratégico con sus respectivas políticas y objetivos operativos. En total se diseñaron 14 políticas y 28 objetivos operativos enfocados en la gestión, innovación, alianzas estratégicas y posicionamiento en el mercado de los programas de formación para garantizar la calidad al usuario en los procesos de aprendizaje y desarrollo de conocimiento para el fortalecimiento de sus capacidades y habilidades.

Finalmente, se diseñó el plan estratégico basándose en los resultados de los 2 objetivos específicos, estableciendo el plan de acción y proyectos estratégicos para alcanzar los objetivos estratégicos. En este contexto, se definieron 59 metas, cada una con sus correspondientes indicadores, acciones y responsables.

## **6. Recomendaciones**

Contar con un sistema de gestión de la información que proporcione datos en tiempo real con la finalidad de simplificar el proceso del diagnóstico situacional. Así mismo, se recomienda realizar el análisis del ambiente interno y externo desde el punto de vista de varios factores para definir con exactitud el contexto micro y macro entorno en el que funciona la empresa.

La planificación de la empresa debe ir alineada a la misión y visión, cualquier decisión que se tome para mejorar la oferta de capacitación estará relacionada a los elementos orientadores y los valores definirán el comportamiento de los servidores públicos al momento de relacionarse con los diferentes actores. Los planes, programas y proyectos que se propongan tomarán como directrices las políticas para su respectiva formulación.

Diseñar la planificación a largo a plazo para facilitar la tarea de puntualizar lo que se debe hacer, cómo se va a hacer y cuándo se va a hacer. Esto proporciona mayor claridad de pensamiento para tomar decisiones sobre las acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos. Además, se recomienda difundir el plan estratégico con todo el personal dando a conocer cuáles son los objetivos estratégicos, objetivos operativos, indicadores, metas y acciones, definiendo el rol que va a cumplir cada servidor y, por último, dar seguimiento al cumplimiento por medio de los indicadores.

## 7. Bibliografía

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración Teoría general y proceso administrativo*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. In *CEPAL*.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61171265/Planficacion\\_Estrategica\\_Armijo20191109-119302-15z5vyx-libre.pdf?1573308988=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanficacion\\_Estrategica\\_Armijo.pdf&Expires=1721370598&Signature=eJAL7EUVrh6nOGU6CWJ4t8RJSTQRO4SsLBASr4bebArCIfkwo49miqF5ozM39k5rPdUcHwz16SaRW6fyy9P98mkpGrg-c~qpchKEbqZSGcZfN3uucTd-cXhhSIFBJTyZAF6nU2GJc~J1c3JaW-hQtUAsRJKrjH7bJ1O82wDwIsySJ2NUVgVgTjXnEq3JcwNpItsICXHXguLfZCENooCBn7SgQBIM25snHExLRXNUTrdEsDriRzE3Mc0veQxlWeYCAxklAx8TDqyIfR2-RI56j0-z4~D6A92nciF95CSSpevxcUNn4HETIMtzLYlvYc3~LPwFGvvsOtZc4IWO13MAig\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61171265/Planficacion_Estrategica_Armijo20191109-119302-15z5vyx-libre.pdf?1573308988=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanficacion_Estrategica_Armijo.pdf&Expires=1721370598&Signature=eJAL7EUVrh6nOGU6CWJ4t8RJSTQRO4SsLBASr4bebArCIfkwo49miqF5ozM39k5rPdUcHwz16SaRW6fyy9P98mkpGrg-c~qpchKEbqZSGcZfN3uucTd-cXhhSIFBJTyZAF6nU2GJc~J1c3JaW-hQtUAsRJKrjH7bJ1O82wDwIsySJ2NUVgVgTjXnEq3JcwNpItsICXHXguLfZCENooCBn7SgQBIM25snHExLRXNUTrdEsDriRzE3Mc0veQxlWeYCAxklAx8TDqyIfR2-RI56j0-z4~D6A92nciF95CSSpevxcUNn4HETIMtzLYlvYc3~LPwFGvvsOtZc4IWO13MAig__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Campos, C. A. C. (2021). *Plan estratégico institucional para la empresa pública municipal de agua potable, alcantarillado y saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EPEMASAPM*. [Universidad de Otavalo].  
<https://repositorio.uotavalo.edu.ec/handle/52000/676>
- Cedeño, C., & Zambrano, J. (2022). *Planificación estratégica para la empresa pública ESPAM MFL, periodo 2021-2025* [Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1988>
- Cejudo, G. M. (2016). *La nueva gestión pública* (Issue January 2011).
- chiavenato. (2007). *Introduccion a La Teoria General De La Administracion*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed).
- Constitución de la República de Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-Oct.-2008*, 219.  
<https://doi.org/10.17163/alt.v2n2.2007.04>

- Cubas, D. (2010). Mapeo de actores sociales: VIH y violencia contra las mujeres en Honduras. *Organización de Los Estados Americanos*.  
[https://www.oas.org/es/cim/docs/mapeohon\[final\].pdf](https://www.oas.org/es/cim/docs/mapeohon[final].pdf)
- Datosmacro.com. (2022). *Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción*. Datosmacro.Com.  
<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Pearson Educación de México (Ed.); Novena edi).
- Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, L. (2022). *8 indicadores clave para una buena gestión de KPIs*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-gestion-kpis/>
- Esic Business & Marketing School. (2023). *Análisis PESTEL: qué es, cómo hacerlo y ejemplos*.  
<https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/analisis-pestel-que-es-como-hacerlo-ejemplos-c>
- Fundación Panamericana de Desarrollo. (2023). *Boletín anual de homicidios internacionales en Ecuador*. <https://oeco.pdf.org/wp-content/uploads/2024/04/OECO.-BOLETIN-ANUAL-DE-HOMICIDIOS-2023.pdf>
- García, I. (2007). *La nueva gestión pública : evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca.
- González, P. (2024). *Cortes de luz ya dejan USD 576 millones en pérdidas para Ecuador*. PRIMICIAS. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/perdidas-cortes-luz-economia-empresas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2023). *Reducción del analfabetismo en Ecuador: más de 199.000 personas libres de esta condición desde 2010*.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/reduccion-del-analfabetismo-en-ecuador-mas-de-199-000-personas-libres-de-esta-condicion-desde-2010/>
- Kemp, S. (2023). *Digital 2023: Ecuador*. Datareportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ecuador#:~:text=The state of digital in Ecuador in 2023&text=Ecuador was home to 13.30,percent of the total population.>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2018). Ley Orgánica de Educación Superior, LOES.

- Registro Oficial Suplemento 298 de 12-Oct.-2010.* <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Ley-Organica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP. (2009). *Registro Oficial Suplemento 48 de 16-Oct.-2009*, 46. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- López, A. (n.d.). *La Nueva Gestión Pública : Algunas Precisiones para su abordaje conceptual*. Instituto Nacional de La Administración Pública (INAP).  
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>
- Mora, D. (2022). *Plan estratégico para la empresa pública “ESPOCH EP.” de la ciudad de Riobamba, período 2022-2026* [Escuela Superior Politécnica del Chimborazo].  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16324>
- Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Peiró, R. (2021). *Pensamiento estratégico*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/pensamiento-estrategico.html>
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.  
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Grupo Editorial Patria (Ed.); Trigésima).
- Pursell, S. (2023). *¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?* HubSpot.  
<https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos#:~:text=Los objetivos operativos son las,logro de los objetivos estratégicos.>
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Robbins Coulter -Administración*. PEARSON EDUCACIÓN.  
<file:///C:/Users/JOVEN EJEMPLAR/Music/002 Administracion.pdf>
- Rodrigues, N. (2024). *Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos*. HubSpot.

<https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa#que-es>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación* (M.-H. Interamericana (Ed.); Cuarta edi).

Santander Universidades. (2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html%0A>

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. In *Secretaría Nacional de Planificación*. <https://acortar.link/1unBK7>

Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica* (3R Editores (Ed.); Décima edi).  
[https://www.academia.edu/12171098/Libro\\_gerencia\\_estrategica\\_humberto\\_serna\\_gomez\\_140615221927\\_phpapp01](https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01)

Sierra, Y. (2023). *¿Qué son los indicadores de medición de una empresa?* Limontech Blog.  
[https://blog.limontech.com/que-son-indicadores-ejemplos-caracteristicas-y-tipos/#Que\\_son\\_los\\_indicadores](https://blog.limontech.com/que-son-indicadores-ejemplos-caracteristicas-y-tipos/#Que_son_los_indicadores)

Silva, M. (2020). *La capacitación mejora los ánimos*. Revista Líderes.  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/capacitacion-animos-trabajadores-empresas-productividad.html>

UNIR. (2022). *Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM*.  
<https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-empresa/#:~:text=Los objetivos estratégicos son las,de decisiones en la empresa.>

UNL. (2024). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional UNL 2024-2028*.  
[https://unl.edu.ec/sites/default/files/gaceta/anexo/2024-02/1.\\_pedi\\_unl2024-2028\\_definitivo\\_aprobado\\_ocs\\_30-01-2024.pdf](https://unl.edu.ec/sites/default/files/gaceta/anexo/2024-02/1._pedi_unl2024-2028_definitivo_aprobado_ocs_30-01-2024.pdf)

## 8. Anexos

### Anexo 1

#### Entrevista al gerente general de la empresa pública La Nacional de Loja-EP



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

#### ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PÚBLICA "LA NACIONAL DE LOJA-EP"

Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_/\_\_/\_\_  
Nombre del entrevistado : \_\_\_\_\_  
Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_

#### Planeación

1. ¿Cómo se ha desarrollado y evolucionado el proceso de planificación en la empresa?
2. ¿Cómo se establecen y actualizan los objetivos de los programas de capacitación continua?
3. ¿Cómo se adapta la planificación en respuesta a los cambios en el mercado o en el entorno empresarial?
4. ¿La misión y visión ha sido divulgada a todos los servidores públicos? ¿Conocen con claridad?
5. ¿Se han definido indicadores de gestión?

#### Organización

6. ¿La estructura organizacional de la empresa es clara?
7. ¿Los servidores que laboran en la empresa conocen con claridad sus funciones para la prestación de los servicios de capacitación?
8. ¿La estructura organizacional favorece al cumplimiento de los objetivos al momento de brindar los servicios de capacitación?
9. De acuerdo a la estructura organizacional establecido en el Estatuto ¿Todos los departamentos funcionan correctamente?
10. Adicional a las preguntas anteriores ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades con respecto al eje de organización relacionado a la prestación de los servicios de capacitación?

#### Dirección

11. ¿Cuál es la visión de la empresa en cuanto a el posicionamiento y expansión de los servicios de capacitación? ¿Qué dificultades ha presentado hasta el momento?
12. ¿Cómo se caracteriza el estilo de liderazgo adoptado por la empresa en cuanto a la prestación de los servicios de capacitación?
13. ¿De qué manera la empresa se asegura que las decisiones estén alineadas a los objetivos y la misión organizacional?
14. ¿Existen programas de capacitación para el crecimiento profesional y la formación del personal directivo?
15. Adicional a las preguntas anteriores ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades con respecto al eje de dirección relacionado a la prestación de los servicios de capacitación?

Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072-54 7929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",  
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

#### Control

1. ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?
2. ¿Se han establecido parámetros de control de desempeño para la prestación de los servicios de capacitación?
3. ¿Se han definido indicadores claves de rendimiento (KPI) para evaluar el progreso de los objetivos relacionados a los programas de capacitación?
4. Adicional a las preguntas anteriores ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades con respecto al eje de control relacionado a la prestación de los servicios de capacitación?

#### Tecnología

5. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa al momento de brindar servicios de capacitación continua?
6. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la empresa para brindar los servicios de capacitación? Con respecto a publicidad y contenido
7. ¿Existen limitaciones al momento de innovar los servicios de capacitación?
8. ¿Qué herramientas tecnológicas a futuro planea utilizar la empresa para mejorar los servicios de capacitación?

#### Recursos (infraestructura, económicos y talento humano)

9. ¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para el cumplimiento de las actividades relacionadas a la prestación de los servicios de capacitación?
10. ¿Los recursos económicos son suficientes para suplir las diferentes necesidades que presenta la empresa al momento de prestar los servicios?
11. ¿Existen necesidades en el personal para cumplir con la realización de las diferentes actividades? En caso de existir ¿Cuáles son?

**GRACIAS**

*Nota.* Elaboración propia. Instrumento de recolección de información.

## Anexo 2

### Entrevista dirigida al gerente técnico de la unidad de negocio de capacitación



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

#### ENTREVISTA ENFOCADA EN REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN CONTINUA DE LA EMPRESA PÚBLICA “LA NACIONAL DE LOJA-E. P”

Empresa:

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

Nombre del entrevistado :

Cargo del entrevistado:

Departamento:

#### Docencia

- 1 ¿Cuáles son las principales fortalezas en lo referente a calidad educativa y excelencia académica?
- 2 ¿Qué tendencias en el entorno educativo se pueden aprovechar para mejorar los programas de capacitación?
- 3 ¿Cuáles son aquellos factores externos que ponen en riesgo la demanda de los programas de capacitación?
- 4 ¿Cuál es el perfil del personal docente que imparten los programas de capacitación?  
¿Cómo se selecciona a este personal?
- 5 ¿Cuáles son los principales desafíos en la oferta de programas de capacitación y cómo se están abordando?
- 6 En comparación con la competencia ¿Cuáles son las principales características que destacan a los servicios de capacitación continua?
- 7 ¿Qué nichos de mercado se pueden aprovechar para expandir la oferta de los programas de capacitación?

#### Gestión

- 8 ¿Cómo funciona el proceso de planificación, ejecución y seguimiento de los programas de capacitación, cuáles son las principales fortalezas y debilidades?
- 9 ¿Se han establecido, objetivos, metas e indicadores para el servicio que brinda educación continua?
- 10 ¿Qué oportunidades del medio se pueden aprovechar para reducir costos y optimizar los procesos sin afectar la calidad de los servicios de capacitación?
- 11 ¿Cuáles son las principales deficiencias en los procesos de gestión que pueden afectar la oferta de los programas de capacitación?
- 12 ¿Qué factores externos pueden afectar y comprometer la capacidad de gestionar efectivamente los servicios de capacitación?

Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072 -54 7929  
Ciudad Universitaria “Guillermo Falconí Espinosa”,  
Casilla letra “S”, Sector La Argelia • Loja - Ecuador



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

- 13 La empresa al encontrarse relacionada con la Universidad Nacional de Loja ¿De qué forma cree que se puede aprovechar esta oportunidad para mejorar la gestión e identificar posibles mejoras?
- 14 ¿Qué parámetros de control se utilizan para monitorear y evaluar la gestión en los programas de capacitación?

#### Vinculación con la sociedad

- 15 ¿Cuáles son las principales fortalezas de la relación empresarial con la comunidad y otros actores relevantes del entorno de capacitación?
- 16 ¿Qué relaciones o colaboraciones estratégicas se pueden establecer para ampliar la participación en actividades que fomenten el desarrollo comunitario y regional?
- 17 ¿Qué factores externos pueden representar una amenaza al cumplimiento de los compromisos y responsabilidades con la sociedad?
- 18 ¿Qué oportunidades emergentes se pueden aprovechar para contribuir con la sociedad a su desarrollo profesional?
- 19 ¿Sería posible establecer relaciones con las empresas e industrias del sector privado para formar nuevas alianzas que permitan la cooperación y expansión de los cursos de capacitación?

#### Investigación

- 20 ¿Cuáles son las principales fortalezas relacionadas a la investigación, centrada en el desarrollo profesional de los usuarios?
- 21 ¿Qué oportunidades del entorno se pueden aprovechar para potenciar la investigación que permita el desarrollo de los programas de capacitación?
- 22 ¿Qué recursos de investigación tiene a disponibilidad la empresa gracias a la conexión con la Universidad Nacional de Loja?

#### Tecnología

- 23 ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa al momento de brindar servicios de capacitación continua que limitaciones existen al momento de innovar los servicios de capacitación?
- 24 ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la empresa para brindar los servicios de capacitación? Con respecto a publicidad y contenido?
- 25 ¿Qué herramientas tecnológicas a futuro planea utilizar la empresa para mejorar los servicios de capacitación?

## Anexo 3

### Mapa de actores



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

#### MAPA DE ACTORES RELACIONADOS A LA EMPRESA PÚBLICA

##### “LA NACIONAL DE LOJA-EP”

Por favor, en base a la identificación de los actores internos y externos relacionados a la empresa pública “La Nacional de Loja-EP”, sírvase a calificar el nivel de influencia en la escala del 1 al 5.

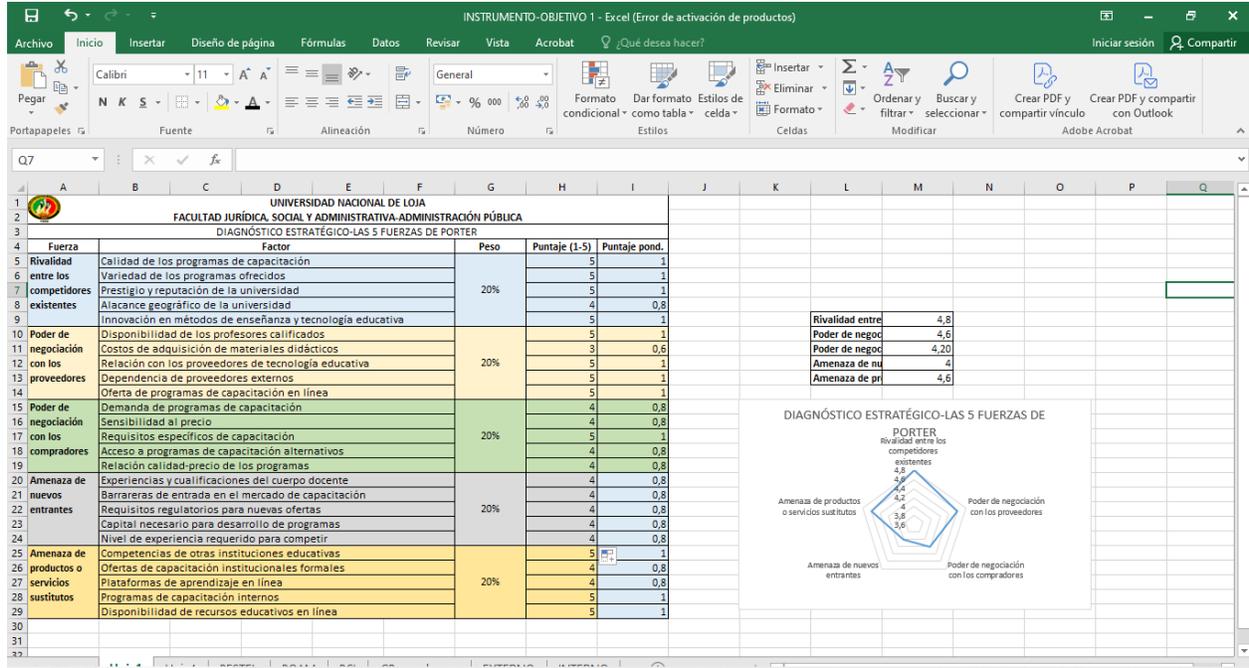
Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

Tipo de actores	Actores	Influencia				
		1	2	3	4	5
Externos	Profesionales del país en la diferentes ramas de la ciencia.					
	Empresas y sector privado.					
	Asociaciones profesionales y gremiales.					
	Ex alumnos de la Universidad Nacional de Loja.					
	Medios de comunicación-UNL radio 98.5					
	Colegio de abogados de Loja					
Internos	Rectoría de la UNL.					
	Órgano Colegiado Superior.					
	Centros de investigación y desarrollo de la Universidad Nacional de Loja.					
	Planta docente de la Universidad Nacional de Loja.					
	Estudiantes de la Universidad Nacional de Loja					
Administración pública	Gobiernos Autónomos Descentralizado Municipales y Provinciales, Loja y Zamora Chinchipe (Los encuentros).					
	Ministerio de Educación					
	Ministerio de Economía y Finanzas					
	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.					
	Ministerio del Ambiente, Agua y Transición ecológica.					
	Cooperación internacional					
	Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).					

*Nota.* Instrumento de recolección de información.

## Anexo 4

### Matriz de ponderación del perfil competitivo



*Nota.* Elaboración propia. Matriz de ponderación del perfil competitivo de los servicios de capacitación continua a través del software estadístico de Excel.

## Anexo 5

### Matriz PESTEL



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

#### CONTEXTO NACIONAL- ANÁLISIS PESTEL

Por favor, en base a las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno empresarial en relación a los servicios de capacitación, sírvase a responder la siguiente matriz PESTEL tomando en cuenta los siguiente:

1. Identifique si los factores son oportunidades o amenazas.
2. Una vez que el factor haya sido clasificado asignele la ponderación correspondiente en función del impacto que tendrían sobre la empresa (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto).

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto					
				1	2	3	4	5	
Político	Inestabilidad política.								
	Decretos ejecutivos de estado de excepción y toques de queda por aumento de los índices de violencia e inseguridad.								
	Percepción ciudadana sobre la credibilidad de las instituciones públicas.								
	Legislación educativa.								
Económico	Producto Interno Bruto (PIB).								
	Déficit en el Presupuesto General del Estado (PGE).								
	Inversión estatal en educación.								
	Salario Básico Unificado.								
Sociocultural	Déficit energético.								
	Reducción en los niveles de analfabetismo.								
	Nivel de preparación académica de la provincia de Loja.								
Tecnológicos	Diversidad cultural de la región sur.								
	Más del 70% de la población utiliza internet.								
	Inteligencia artificial								
	Ley orgánica para la transformación digital y audiovisual.								



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

Ecológico	Responsabilidad Social Empresarial (RSE).									
	Proyectos de investigación del Centro de Investigación Tecnológicas y Energéticas (CITE) de la Universidad Nacional de Loja (UNL).									
Legal	Convenios de cooperación interinstitucional de la Universidad Nacional de Loja.									
	Normas ISO									



Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072 -54 7929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",  
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

*Nota.* Instrumento de recolección de información.

## Anexo 6

### Matriz POAM



Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

#### PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

Por favor, en base a las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno empresarial en relación a los servicios de capacitación, sírvase a responder la siguiente matriz tomando en cuenta los siguiente:

1. Identifique si los factores son oportunidades o amenazas.
2. Una vez que el factor haya sido clasificado asígnele la ponderación correspondiente en función del Grado/ Impacto (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto).

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)							
Factores	Oportunidad	Amenaza	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
<b>Docencia</b>							
Participación de expertos académicos.							
Desarrollo de contenidos innovadores y variedad de la oferta de cursos.							
Integración de tecnologías educativas.							
Consultorías y asesoramiento.							
Desinterés de los estudiantes y docentes.							
Mercado laboral competitivo.							
<b>Vinculación con la sociedad</b>							
Alianzas estratégicas con empresas del sector privado.							
Colaboración en los proyectos con							

Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072 -54 7929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",  
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

los Gobiernos Autónomos Descentralizados.								
Demanda universitaria de practicantes y pasantes.								
Barreras burocráticas para establecer convenios con entidades del sector público.								
Cooperación internacional.								
<b>Investigación</b>								
Desarrollo de las TIC's e inteligencia artificial.								
Falta de confianza ciudadana en instituciones públicas.								
<b>Gestión</b>								
Desarrollo de tecnologías avanzadas para las automatización de procesos.								
Programas de capacitación para el personal administrativo.								
Ley anticorrupción								
Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.								
Adopción de prácticas flexibles de trabajo.								
Dependencia de recursos externos.								

Nota. Instrumento de recolección de información.

## Anexo 7

### Matriz PCI



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

#### PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Por favor, en base a las fortalezas y debilidades identificadas en el entorno empresarial en relación a los servicios de capacitación, sírvase a responder la siguiente matriz tomando en cuenta los siguiente:

1. Identifique si los factores son fortalezas o debilidades.
2. Una vez que el factor haya sido clasificado asígnele la ponderación correspondiente en base al Grado/Impacto (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto).

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)							
Capacidad	Fortaleza	Debilidad	Grado/Impacto				
			1	2	3	4	5
<b>Directiva</b>							
Imagen corporativa y responsabilidad social.							
Evaluación y diagnóstico del entorno.							
Comunicación y control gerencial.							
Habilidades de liderazgo y gestión.							
Establecimiento de estrategias de gestión de cambio.							
Orientación empresarial.							
Sistema de toma de decisiones							
Nivel de planificación institucional.							
Evaluación de gestión.							
Habilidades de gestión y liderazgo							
<b>Competitiva</b>							

Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072-54-7929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",  
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Grado de conocimiento de necesidades del mercado.								
Reconocimiento de la empresa en comparación con la competencia. Capacidad para innovar y mejorar los servicios existentes.								
Precios competitivos en comparación con empresas del sector.								
Diversidad y efectividad de los canales publicitarios.								
Estrategias de marketing (posicionamiento empresarial en medios de comunicación)								
<b>Financiera</b>								
Disponibilidad y acceso a recursos cuando los requiere.								
Inversión en infraestructura y recursos.								
Gestión de costos para la prestación de los servicios de capacitación.								
<b>Tecnológica</b>								
Infraestructura tecnológica utilizada en la empresa.								
Actualización y mantenimientos de equipos tecnológicos.								



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Capacidad de respuesta del departamento tecnológico ante posibles contratiempos.								
Calidad y disposición de software especializados para agilizar procesos.								
Nivel tecnológico.								
<b>Talento Humano</b>								
Nivel académico de los servidores públicos.								
Actividades en el área de trabajo que promueva la salud física y mental.								
Capacitación para el desarrollo profesional de los servidores.								
Motivación del personal.								
Rotación del personal.								
Escases del personal.								

¡GRACIAS!

Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072-54 7929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",  
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Nota. Instrumento de recolección de información.

## Anexo 8

Selección de las oportunidades y amenazas con el principio 80/20 de Pareto

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	1	OPORTUNDAI	RELEVANC	%	Paret		1	Amenaz	Relevanc	%	Paret
2	2	Credibilidad institu	5	5,68%	5,68%		2	Inestabilida	5	11,90%	11,90%
3	3	Planta docente de l	5	5,68%	5,68%		3	Decretos eje	5	11,90%	11,90%
4	4	Integración de tecn	5	5,68%	5,68%		4	Déficit enerj	5	11,90%	11,90%
5	5	Consultorías y ase	5	5,68%	5,68%		5	Docentes co	4	9,52%	9,52%
6	6	Diversidad cultural	5	5,68%	5,68%		6	Percepción	4	9,52%	9,52%
7	7	Más del 70% de la	5	5,68%	5,68%		7	Déficit en el	4	9,52%	9,52%
8	8	Inteligencia artifi	5	5,68%	5,68%		8	Inversión es	4	9,52%	9,52%
9	9	Convenios de coop	5	5,68%	5,68%		9	Desinterés c	3	7,14%	7,14%
10	10	Mercado laboral cc	4	4,55%	4,55%		10	Déficit en el	3	7,14%	
11	11	Estudiantes, practi	4	4,55%	4,55%		11	Laboratorio	3	7,14%	
12	12	Automatización de	4	4,55%	4,55%		12	Infraestruct	2	4,76%	
13	13	Legislación educat	4	4,55%	4,55%		13	Total	42	100,00%	80,95%
14	14	Ley orgánica para l	4	4,55%	4,55%						
15	15	Normas ISO	4	4,55%	4,55%						
16	16	Colaboración en lo	3	3,41%	3,41%						
17	17	Información organi	3	3,41%	3,41%						
18	18	Responsabilidad Si	3	3,41%	3,41%						
19	19	Centros de Investi	3	3,41%							
20	20	Nivel de preparaci	3	3,41%							
21	21	Proyectos de inves	3	3,41%							
22	22	Producto Interno B	2	2,27%							
23	23	Salario Básico Unif	2	2,27%							
24	24	Reducción en los n	2	2,27%							
25	25	TOTAL	88	100,00%	82,95%						

Nota. Selección de las oportunidades y amenazas a través del principio 80/20 de Pareto con ayuda del software estadístico Excel.

## Anexo 9

Selección de las fortalezas y debilidades con el principio 80/20 de Pareto

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	1	Fortaleza	Puntaje	%	Análisis Pa		1	Debilidad	Puntaje	%	Análisis I
2	2	Precios en cc	5	9,091%	9,091%		2	Sistemas de :	5	14,71%	14,71%
3	3	Nivel acadér	5	9,091%	9,091%		3	Escases del p	5	14,71%	14,71%
4	4	Nivel acadér	5	9,091%	9,091%		4	Estrategias d	4	11,76%	11,76%
5	5	Diversidad es	5	9,091%	9,091%		5	Disponibilida	4	11,76%	11,76%
6	6	Imagen corp	4	7,273%	7,273%		6	Inoperativa	5	14,71%	14,71%
7	7	Habilidades d	4	7,273%	7,273%		7	Carencia de i	5	14,71%	14,71%
8	8	Orientación e	4	7,273%	7,273%		8	Actividades e	2	5,88%	
9	9	Grado de cot	4	7,273%	7,273%		9	Evaluación y	2	5,88%	
10	10	Disposición c	4	7,273%	7,273%			Inversión en	2	5,88%	
11	11	Diversidad y	4	7,273%	7,273%			Total	34	100,00%	82,35%
12	12	Evaluación d	3	5,455%							
13	13	Comunicació	3	5,455%							
14	14	Reconocimie	2	3,64%				Total	52	100,0%	80,0%
15	15	Capacidad de	3	5,455%							
16											
17											
18		Total	55	1	80,00%						
19											

Nota. Selección de las fortalezas y debilidades a través del principio 80/20 de Pareto con ayuda del software estadístico Excel.

**Anexo 10**

*Evidencias fotográficas*



*Autor.* Fabián de Jesús Ortega Gaona

## **Anexo 11**

### *Certificación de traducción del resumen*

Loja, 21 de septiembre de 2024

Licenciado

**GABRIEL ADRIÁN GAONA PACCHA**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA DEL IDIOMA INGLES**

#### **CERTIFICO:**

Que el documento aquí expuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado **Propuesta de un plan estratégico para los servicios de capacitación continua en la empresa pública La Nacional de Loja-EP, para el periodo 2024-2028**, de autoría de Fabián de Jesús Ortega Gaona, con cédula de ciudadanía 0750127425, de la Carrera de Administración Pública, de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico y autorizo hacer uso del presente en lo que sus intereses convenga.



**GABRIEL ADRIÁN GAONA PACCHA**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA DEL IDIOMA INGLES**

*Nota.* Certificado de traducción del resumen en español al idioma inglés.