



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TÍTULO:

**EVALUACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2025 Y
SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA ULEAM**

AUTORES:

Dávila Sudario Marjorie Dayana.

TUTOR:

Ing. Navira Angulo Murillo, Mgs.

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y
COMERCIO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Manta- Manabí- Ecuador

2024 -2

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante: **Dávila Sudario Marjorie Dayana.**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Evaluación a la Planificación Estratégica 2021-2025 y su incidencia en el cumplimiento de las actividades de la Carrera de contabilidad y Auditoría de la Uleam"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 18 de diciembre de 2024.

Lo certifico,



Ing. Navira Gissela Angulo Murillo, Mg.

Docente Tutora

Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Dávila Sudario Marjorie Dayana, con cédula de identidad 135137589-2, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, declaro que el presente trabajo de investigación titulado: "Evaluación a la planificación estratégica 2021-2025 y su incidencia en el cumplimiento de las actividades de la carrera de contabilidad y auditoría de la ULEAM", es original y de mi autoría. Certifico que ha sido desarrollado íntegramente por mí, utilizando fuentes que han sido citadas debidamente conforme las normas establecidas.

En virtud de ello, expreso que el contenido de la investigación, el análisis y las conclusiones resultado de este trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Manta, 18 de diciembre del 2024



Dávila Sudario Marjorie Dayana

C.I.:135137589-2

Autor

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de Grado aprueban el informe del Proyecto de investigación, sobre el tema: **“Evaluación a la planificación estratégica 2021-2025 y su incidencia en el cumplimiento de las actividades de la carrera de contabilidad y auditoría de la ULEAM”**.

Presentado por el Señor: DÁVILA SUDARIO MARJORIE DAYANA.

De acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, se deja constancia que la investigación está aprobada.

Para constancia firman:



Mgs. Navira Angulo Murillo
Tutora del Proyecto



Mgs. Cevallos Hoppe Juan Carlos
Presidente del Tribunal



Mgs. Parraga Franco Silvana Mariela
Miembro del Tribunal



Mgs. Juan Carlos Sornoza Zamora
Miembro del Tribuna

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación lo dedico a aquellos que siempre estuvieron allí para apoyarme a lo largo de este proceso, brindándome su amor, paciencia y confianza.

Primero, a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza, dándome la salud, sabiduría y oportunidades necesarias para alcanzar este logro.

A mi madre, Betsy Marianela Sudario Delgado, y a mi padre, Isidro Ramón Dávila Loo, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios, por creer en mí, por impulsarme a superar cada obstáculo y por brindarme el ejemplo más grande de esfuerzo y dedicación.

A mis hermanos, Sleyder e Isbeth, por su apoyo y compañía a lo largo de este camino.

A mi novio Adrián, porque desde un inicio siempre ha estado ahí para mí, siendo mi apoyo incondicional en cada paso que he dado. Por brindarme sus palabras de aliento en los momentos más difíciles, por celebrar conmigo mis logros y por ser mi compañero en este camino lleno de retos y aprendizajes. Por su paciencia, su amor y el hecho de nunca permitir que me rinda.

A mis amigas Mirian, Dayana y Xiomara, porque, aunque nuestras vidas se cruzaron a mitad de este proceso, se convirtieron en un apoyo increíble para mí. Por estar siempre dispuestas a ayudarme con esas tareas que parecían imposibles. Por sus consejos, su amistad sincera, y por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

Dávila Sudario Marjorie Dayana

RECONOCIMIENTO

El mayor de los reconocimientos de esta investigación está reservado para la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), específicamente para la Carrera de Contabilidad y Auditoría, y a sus colaboradores, por permitirme llevar a cabo este estudio dentro de sus instalaciones. Agradezco profundamente su amabilidad, colaboración y apertura durante todo el proceso.

A la Ing. Navira Angulo Murillo, Mgs., por su constante apoyo, orientación y retroalimentación valiosa a lo largo de este proyecto.

A todos los docentes que compartieron su conocimiento y sabiduría conmigo durante estos años de carrera, y que han sido clave en mi formación profesional.

A todas las personas que directa o indirectamente formaron parte de este proceso, brindando su tiempo, su ayuda y su confianza en mí.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VI
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO	2
1.1. Fundamento teórico	2
1.1.1. <i>Variable independiente: Planificación Estratégica</i>	2
1.1.1.1. Plan	2
1.1.1.2. Naturaleza.....	2
1.1.1.3. Importancia	3
1.1.1.4. Tipos de planes estratégicos.....	4
1.1.1.5. La planificación Estratégica.....	4
1.1.1.6. Impacto en la Calidad Educativa	5
1.1.1.7. Beneficios de la Planificación Estratégica	7
1.1.1.8. Ventajas de la Planificación Estratégica.....	9
1.1.1.9. Lineamientos estratégicos.....	10
1.1.1.10. Plan, proyecto, programa, actividad.....	13
1.1.2. <i>Variable dependiente: Cumplimiento de actividades</i>	15
1.1.2.1. Cumplimiento	15
1.1.2.2. Importancia	15

1.1.2.3. Objetivo de cumplimiento	16
1.1.2.4. Indicadores de evaluación.....	16
1.1.2.5. Niveles de cumplimiento	17
1.1.2.6. Fundamentación Legal	20
El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)	
.....	20
Reglamento General al Código Orgánico de Planificación y Finanzas	
Públicas.	21
1.2. Antecedentes Investigativos	25
1.2.1. Antecedente 1	25
1.2.2. Antecedente 2.....	26
1.2.3. Antecedente 3.....	27
1.2.4. Antecedente 4.....	28
1.2.5. Antecedente 5.....	29
1.2.6. Antecedente 6.....	30
CAPITULO II.....	31
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	31
2.2. Antecedentes de la Planificación Estratégica Interna de la Carrera	
de Contabilidad y Auditoría	31
2.2.1. Misión de la carrera.....	31
2.2.2. Visión	31
2.2.3. Estructura organizacional de la Universidad Laica Eloy Alfaro	
de Manabí	31
2.2.3.1. Responsables involucrados en el cumplimiento de	
actividades por funciones sustantivas.....	33
2.3. Metodología.....	33
2.2.1. Métodos de Investigación	33
2.2.1.1. Método cualitativo	33

2.2.1.2.	Método deductivo	34
2.2.1.3.	Método inductivo	34
2.2.2.	<i>Tipos de investigación</i>	35
2.2.2.1.	Investigación Descriptiva.....	35
2.2.2.2.	Investigación Analítico-Sintético.....	36
2.2.2.3.	Investigación Histórica	36
	Objetivos estratégicos institucionales.....	37
2.2.3.	<i>Población y Muestra</i>	38
2.2.3.1.	Población	38
2.2.3.2.	Muestra	39
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
2.3.1.	Técnica de entrevista.....	40
2.3.2.	Técnica análisis de contenido.....	40
2.4.	Análisis e interpretación de resultados	41
2.4.1.	Resultados obtenidos	41
2.4.1.1.	Resultados en la función Docencia por años	41
2.4.1.2.	Resultados de la Función Investigación por años	42
2.4.1.3.	Resultados de la Función Vinculación.....	43
2.4.1.4.	Resultados de la función Administración Financiera	44
2.4.1.5.	Resultado general por función sustantiva	45
2.4.1.6.	Resultado general de cumplimiento de las metas establecidas en el PEI de la carrera de Contabilidad y Auditoría.....	48
2.4.1.7.	Debilidades encontradas por función sustantivas	49
	CAPITULO III.....	51
	PROPUESTA.....	51
3.1.	Título.....	51
3.2.	Justificación.....	51

3.3.	Objetivos	52
3.3.1.	Objetivos generales.....	52
3.3.2.	Objetivos específicos	52
3.4.	Beneficiarios.....	52
3.5.	Factibilidad.....	53
3.5.1.	Factibilidad técnica	53
3.6.	Desarrollo de la propuesta	53
3.6.1.	Análisis Interno del PEI de la carrera de Contabilidad y Auditoría	53
3.6.1.1.	Fortalezas.....	53
3.6.1.2.	Oportunidades.....	54
3.6.1.3.	Debilidades.....	54
3.6.1.4.	Amenazas	55
3.6.2.	Herramientas informáticas para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la CYA.....	55
3.6.3.	Matriz de Estrategias de cumplimiento de metas del PEI en la carrera de Contabilidad y Auditoría.....	57
4.	CONCLUSIONES	67
5.	RECOMENDACIONES.....	68
6.	BIBLIOGRAFÍAS	69
	ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de planificación	4
Tabla 2 Misión y Visión	10
Tabla 3 Definición de plan, proyecto, programa y actividad	14
Tabla 4 responsables por función sustantiva.....	33
Tabla 5 Objetivos Estratégicos Institucionales PEDI 2021-2025	37
Tabla 6 Población de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio y la carrera Contabilidad y Auditoría	38
Tabla 7 Muestra para el método no probabilístico	39
Tabla 8 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Docencia.....	41
Tabla 9 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Investigación.....	42
Tabla 10 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Vinculación.....	43
Tabla 11 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Administración Financiera.....	44
Tabla 12 Semaforización	45
Tabla 13 Cumplimiento de la carrera CYA según lo establecido en el PEI	46
Tabla 14 Cumplimiento total de las metas establecidas en el Plan Estratégico Interno	46
Tabla 15 Resultado general de cumplimiento de las metas establecidas en la PEI	48
Tabla 16 Debilidades por función sustantiva	49
Tabla 17 Herramientas informáticas	56
Tabla 18 Matriz de metas por cumplir y estrategias de la Función Formación y Gestión Académica	57
Tabla 19 Matriz de metas por cumplir y estrategias de la Función Gestión de la Investigación	60
Tabla 20 Matriz de metas por cumplir y estrategias de la Función Administración Central	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura Organizacional de la Uleam.....	32
Gráfico 2 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Docencia	41
Gráfico 3 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Investigación.	42
Gráfico 4 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Vinculación.....	43
Gráfico 5 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Administración Financiera.....	44
Gráfico 6 Resultado general de cumplimiento de las metas establecidas en el PEI	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista al encargado de la Función Docencia.....	77
Anexo 2 Entrevista al encargado de la función Investigación	81
Anexo 3 Entrevista al encargado de la función Vinculación	83
Anexo 4 Entrevista al encargado de la función Administrativa Financiera	85

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo evaluar la planificación estratégica 2021-2025 de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) y analizar su impacto en el cumplimiento de las actividades académicas, investigativas, de vinculación y administrativas. No se observa un informe de evaluación al cumplimiento de la Planificación Estratégica Interna de la carrera de Contabilidad y Auditoría y su sinergia con el Plan Operativo Anual (POA), lo que dificulta el cumplimiento de las metas y afecta la eficiencia en la gestión interna. La metodología empleada es cualitativa e incluye entrevistas a los responsables de las funciones clave de la carrera, análisis de documentos y antecedentes relacionados con la planificación. Como resultado de la investigación, se propone un Plan de estrategias alineado con las necesidades cambiantes del entorno académico y las expectativas de los estudiantes y la sociedad, el cual incluye las metas, indicadores, responsables, fechas de cumplimiento y medios de verificación, con el objetivo de asegurar una gestión más transparente y eficiente en la carrera de contabilidad y auditoría.

Palabras clave: Planificación estratégica, evaluación, gestión interna, PEI, indicadores clave de desempeño.

ABSTRACT

The present research project aims to evaluate the 2021-2025 strategic planning of the Accounting and Auditing Program at Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) and analyze its impact on the fulfillment of academic, research, outreach, and administrative activities. There is no evaluation report on the fulfillment of the Internal Strategic Plan of the Accounting and Auditing Program and its synergy with the Annual Operational Plan (POA), which hinders the achievement of goals and affects efficiency in internal management. The methodology employed is qualitative and includes interviews with those responsible for the program's key functions, as well as an analysis of documents and background information related to the planning process.

As a result of the research, a Strategic Plan is proposed, aligned with the changing needs of the academic environment and the expectations of students and society. The plan includes goals, indicators, responsible parties, deadlines, and verification methods, aiming to ensure more transparent and efficient management within the Accounting and Auditing Program.

Keywords: Strategic planning, evaluation, internal management, PEI, key performance indicators.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se centra en la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), con el objetivo principal de evaluar la planificación estratégica 2021-2025 y cómo esta impacta en el cumplimiento de las actividades académicas, investigativas, de vinculación y administrativas. Esta investigación surge ante la necesidad de mejorar los procesos de gestión dentro de la carrera, ya que, en un entorno universitario en constante cambio, una planificación estratégica bien implementada y evaluada es clave para garantizar la calidad educativa y el desarrollo institucional.

El análisis de la planificación estratégica es fundamental para identificar tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora en la ejecución de las actividades. En este proceso, se han detectado que no existe un informe de evaluación de metas anuales en el PEI, así como también la no coordinación con el Plan Operativo Anual (POA) de la carrera, lo que dificulta el cumplimiento de las metas establecidas. A pesar de que existen procedimientos definidos, como la actualización de la pertinencia y la demanda de la carrera, algunos aspectos de la planificación no se han cumplido tal como se esperaba, afectando la efectividad de la gestión.

Dentro de los objetivos específicos planteados para llevar a cabo esta investigación, se destacan: analizar la situación actual de la planificación estratégica de la carrera, identificar áreas de mejora y proponer estrategias de mejora en el seguimiento de las actividades o tareas, que incorpore indicadores clave de desempeño para optimizar los procesos de formación académica, investigación, vinculación y administración financiera.

La metodología empleada se basó en un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a los responsables de las funciones sustantivas de la carrera, como la formación académica, la vinculación y la investigación, para obtener una visión clara de los avances y las dificultades encontradas en la implementación del plan estratégico.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamento teórico

1.1.1. *Variable independiente: Planificación Estratégica*

1.1.1.1. Plan

Según Pinto (2010) y Valencia (2013) describen el plan como un documento que forma parte inicial de la planeación. En este instrumento, se detallan de forma clara y sencilla las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos de una organización, los cuales se definen previamente en la planificación. Además, el plan incluye elementos como la definición de reglas y políticas, las cuales se organizan en función del tiempo, los recursos y los medios disponibles.

La planeación en educación surge de la identificación de problemas o simplemente de prever lo que la institución necesita y cómo resolverlo. Por lo general, implica decidir qué hacer, cómo hacerlo, por qué, con qué recursos, quién lo llevará a cabo y cuándo. Algunos consideran que todas las funciones administrativas dependen de la planificación, ya que el administrador guía, organiza, evalúa y controla todo lo relacionado con ella para lograr objetivos específicos.

En educación, planificar es esencial para el éxito y la calidad de las acciones. Consiste en seleccionar y organizar las actividades educativas según objetivos y recursos disponibles, las necesidades de la comunidad educativa y el tiempo disponible (Carriazo, 2020).

1.1.1.2. Naturaleza

Pinto (2010) y Valencia (2013) plantea que la planeación es esencial porque:

- Ayuda a establecer los propósitos y metas de las instituciones.

- Es una prioridad en las responsabilidades y tareas de los directivos.
- Busca la eficiencia en los planes de la institución, con el control desempeñando un papel crucial.
- Genera resultados exitosos en la ejecución de los planes institucionales.

La planificación es importante en la educación superior porque permite definir lo que quieres lograr de una manera clara y ordenada. Con un plan se pueden gestionar de manera efectiva recursos como el tiempo, el dinero o el personal, para evitar problemas y organizar mejor el trabajo. Además, la planificación facilita la identificación de posibles inconvenientes que pueden surgir en un futuro y así poder corregirlos a tiempo. Con una buena organización y enfoque, las instituciones pueden lograr más de lo que se plantean y así poder alcanzar sus metas.

1.1.1.3. Importancia

Carriazo (2020) describe que la planeación es de gran relevancia en las universidades y otras instituciones de educación superior, puesto que ayuda a establecer y alcanzar metas académicas y administrativas. Es una parte importante de las tareas diarias de los directivos y administradores educativos, que la utilizan para tomar decisiones informadas y organizar todas las actividades necesarias para que la institución funcione bien.

En las instituciones de educación superior, planificar de manera adecuada implica llevar a cabo programas y actividades de forma eficiente, garantizando que los recursos disponibles se utilicen correctamente y de esta manera se cumplan los objetivos. Una buena planificación no sólo garantiza el cumplimiento de las tareas diarias, sino que también mejora la calidad del aprendizaje. Además, la planificación no sólo satisface las necesidades actuales, sino que también prepara a la institución para los problemas que pueden existir en un futuro.

1.1.1.4. Tipos de planes estratégicos

Existen varios tipos de planes estratégicos, entre los principales se encuentran:

Tabla 1 Tipos de planificación

Planificación Normativa	Se empieza con un análisis de la situación actual. Luego, se crea un plan detallado sobre cómo debería ser la situación futura y cómo alcanzar esas metas. El plan es riguroso y no se ajusta mucho. La comunidad participa solo parcialmente y a menudo de manera unilateral. La persona que elabora el plan no está inmersa en la realidad social, sino que se mantiene a distancia y controla el plan y su ejecución.
Planificación Situacional	Desarrollada por Carlos Matus, se centra en la realidad actual y cómo cambiarla para alcanzar un objetivo deseado. Incluye cuatro fases: entender el problema, definir lo que debería ser, analizar cómo se puede lograr, y poner el plan en práctica. Es más realista y flexible, integrando a políticos, técnicos y otros actores en la toma de decisiones y adaptando el plan a los cambios diarios.
Planes tácticos	Se encargan de implementar estos objetivos a nivel de cada área o departamento.
Planes operativos	Detallan las acciones específicas a corto plazo para lograr los objetivos tácticos.
Planes de contingencia	Se preparan para situaciones imprevistas. Todos estos tipos de planes están interconectados y se construyen en función de los objetivos estratégicos para garantizar el éxito general de la organización
Demera (2016) y Bateman (2004)	

Nota: En esta tabla muestra los tipos de planificación. **Fuente:** Demera, L. (2016). Planificación estratégica y su cultura organizacional en Servi plus Manta. Obtenido de Repositorio uleam: <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/965/1/ULEAM-SG-0015.pdf>; Bateman. (2004). Administración Una ventaja competitiva, Obtenido de México, Ed.McGraw-Hill, Irwin McGraw-Hill: p.54 , 4ª edición.

1.1.1.5. La planificación Estratégica

Es un recurso que ayuda a tomar decisiones sobre el futuro de la empresa. Implica analizar las acciones pasadas de la organización para crear e implementar estrategias que impulsen mejoras continuas y generen resultados económicos favorables (Espinoza, 2020).

Con respecto a la educación implica diseñar un plan para alcanzar los objetivos a mediano plazo de una institución educativa. Este plan incluye estrategias y evaluaciones detalladas, y es esencial para la gestión eficaz y el progreso futuro del centro educativo. La participación y consenso de la comunidad educativa en la reflexión sobre los valores, misión, visión del centro son fundamentales para crear un plan práctico y alcanzable. La planificación estratégica adecuada es crucial para proporcionar una educación efectiva y satisfactoria para los estudiantes, aunque alcanzarlo puede requerir un proceso gradual (Carriazo, 2020).

Castro & Calderón (2017) Mencionan que, en una institución de educación superior, la planificación estratégica es un proceso continuo y reflexivo que involucra a todos los miembros y adapta el programa a diferentes situaciones. Este proceso conecta el pasado, el presente y el futuro utilizando información interna y externa para lograr objetivos específicos. Al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la planificación estratégica facilita el cambio positivo y guía a la organización desde su estado actual hacia uno mejor y más satisfactorio.

1.1.1.6. Impacto en la Calidad Educativa

La planificación estratégica se relaciona positivamente con la calidad de la gestión educativa. Una buena planificación no sólo mejora las condiciones internas, sino que también contribuye a la satisfacción de los estudiantes y a la integridad de la universidad en el ámbito educativo. (Sánchez & Muñoz, 2023).

Almuiñas Rivero & Galarza López (2015) en su revista nos mencionan que Una buena planificación no solo se trata de resolver problemas inmediatos, sino también de identificar y potenciar habilidades que pueden estar ocultas dentro de la institución. Este proceso permite a las instituciones comprender su situación actual y realizar los cambios necesarios para mejorar su desempeño. La capacidad de adaptarse cada año a nuevos retos y

situaciones es fundamental para mantener altos estándares de calidad y aceptar los cambios en el entorno educativo. La autoevaluación y la evaluación externa son herramientas útiles en este proceso, ya que brindan retroalimentación interna sobre el desempeño y una visión objetiva para ayudar a identificar áreas de mejora. Este proceso no solo mejora los procesos administrativos, sino que también mejora la calidad de la educación brindada a los estudiantes.

Al comprometerse con la planificación estratégica de manera continua, las universidades pueden brindar educación relevante y de alta calidad, enfrentar mejor los desafíos y aprovechar las oportunidades en el futuro, lo que desempeñará un papel importante en la sociedad. En su artículo científico Arjona, López, & Maldonado (2022), afirman que la calidad en la educación está ligada a conceptos como la equidad y la innovación, lo que hace que las evaluaciones educativas sean muy importantes para asegurarse de que se adapten a las realidades locales y a las políticas públicas.

Es importante tener una planificación que se adapte a cada institución, especialmente en las universidades, donde una buena organización puede reducir la complejidad administrativa y mejorar la calidad. Es esencial que las estrategias se adapten a las características de cada lugar y que involucren a toda la comunidad educativa. Así, se puede avanzar hacia una mejor educación que responda a los desafíos actuales y futuros, mejorando así el rendimiento y el aprendizaje de los estudiantes.

La planificación estratégica es importante para que las universidades mejoren su forma de administrar la educación. No solo ayuda a resolver problemas actuales, sino que también permite descubrir talentos ocultos y adaptarse a los cambios que puedan surgir. Al utilizar herramientas como la autoevaluación, las universidades pueden hacer correcciones importantes que benefician a los estudiantes y a la comunidad. Una planificación bien organizada es importante para que la educación superior siga siendo significativa y de calidad.

1.1.1.7. Beneficios de la Planificación Estratégica

Según Demera (2016) existen varios beneficios que posee la planificación estratégica los cuales se muestran a continuación:

Comunicación: Asegura que todos en la institución (estudiantes, profesores, personal) entiendan la visión y las metas a través de indicadores claros sobre el progreso.

En una institución de educación superior, es importante que todos, desde los estudiantes hasta los profesores y el personal, sepan hacia dónde va la institución y qué se quiere lograr. La comunicación en la planificación estratégica ayuda a que esto sea claro para todos, se podrían utilizar indicadores simples que muestran cómo va el progreso.

Definición de Tareas: Transforma los objetivos generales en acciones específicas para que cada miembro de la comunidad educativa sepa cómo contribuir a los objetivos de la institución.

La planificación convierte grandes metas en acciones más pequeñas y precisas. Así, cada persona dentro de la institución sabe exactamente qué tiene que hacer para ayudar a los objetivos generales, asegurando que todos están trabajando para llegar a la misma meta.

Visión Global: Proporciona una visión clara de la dirección y objetivos de la institución educativa a todos sus miembros.

Permite que todos en la IES tengan una idea clara de hacia dónde se dirige la institución. Esto es útil porque así todos están alineados y pueden enfocarse en los mismos objetivos a largo plazo, como mejorar la calidad educativa o la infraestructura.

Alineación: Garantiza que las actividades diarias y decisiones administrativas estén alineadas con los objetivos estratégicos.

Ayuda a que lo que se hace día a día en la IES (como las decisiones que toma la administración o las actividades educativas) esté alineado con los objetivos que se quieren lograr y así, se asegura que cada acción contribuye al crecimiento y mejora de la institución.

Monitoreo: Permite evaluar rápidamente el estado de la institución mediante indicadores visuales, facilitando el seguimiento del progreso.

Los indicadores hacen más fácil revisar cómo va la institución y si se están cumpliendo los objetivos. Esto permite hacer ajustes si algo no está funcionando como se esperaba, y tomar medidas rápidas para corregir el rumbo.

Equilibrio: Mantiene un enfoque en resultados a corto plazo (como el rendimiento académico) y en el desarrollo de capacidades a largo plazo (como la infraestructura y recursos).

Es importante que la IES se enfoque tanto en las metas a corto a plazo, como mejorar el rendimiento de los estudiantes, como en las metas a largo plazo, como construir mejores instalaciones o invertir en tecnología. Mantener ese equilibrio es clave para avanzar en ambas direcciones.

Mejora: Identifica áreas de mejora en la calidad educativa y en la gestión institucional, planteando objetivos para optimizar el funcionamiento.

La planificación estratégica también ayuda a identificar dónde se pueden hacer mejoras. Esto puede ser en la calidad de la enseñanza, en la gestión de recursos o en cualquier otra área que necesite atención para que la institución funcione mejor.

Conexión: Une la estrategia con acciones concretas a través de metas e indicadores, asegurando que cada acción contribuye a los objetivos generales.

La planificación estratégica asegura que lo que se planea se vuelva en acciones reales y visibles. Así, cada meta que se establece se convierte en un paso importante para alcanzar los objetivos generales de la institución.

1.1.1.8. Ventajas de la Planificación Estratégica

Según Madrigal & Calderón (2017) la planificación estratégica en las instituciones de educación superior tiene varias ventajas importantes. En primer lugar, ayuda a organizarse mejor y a adaptarse a los cambios. Al hacer este tipo de planificación, las universidades pueden identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y desafíos que enfrentan. Esto les permite establecer objetivos claros y realistas, utilizando de manera efectiva los recursos que tienen.

Además, la planificación estratégica promueve un ambiente de trabajo en el que todos participan y comparten ideas, lo que promueve un cambio positivo. No solo se trata de planificar el presente, sino de conectar el pasado con el futuro, asegurando que las decisiones que tomen hoy beneficien a la comunidad educativa en el largo plazo.

Al final, una buena planificación estratégica ayuda a las universidades a alcanzar sus metas y a mejorar continuamente su calidad educativa. (Guadalupe & Zúñiga, 2023) afirman en su artículo que la planificación estratégica posee algunas ventajas. Primero, ayuda a definir claramente qué resultados e impactos se desean alcanzar, lo que permite que todos los esfuerzos estén bien enfocados. Además, fomenta el desarrollo y el aprendizaje tanto a nivel institucional como personal, beneficiando a toda la comunidad educativa. También mejora la calidad de la gestión educativa, lo que significa que una buena planificación puede elevar el nivel de educación

que se ofrece. Por último, con una planificación crea una mayor conciencia dentro de las instituciones sobre su importancia, promoviendo una cultura de mejora continua.

La planificación estratégica en las universidades es clave para mejorar su organización y adaptarse a los cambios. Ayuda a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos, lo que permite establecer objetivos claros y realistas. Además, fomenta un ambiente colaborativo donde todos pueden aportar, promoviendo un cambio positivo. Este tipo de planificación no solo mejora la gestión educativa, sino que también impulsa el desarrollo y aprendizaje de la comunidad, asegurando que las decisiones actuales beneficien a largo plazo.

1.1.1.9. Lineamientos estratégicos

De acuerdo con Torres (2016), los lineamientos estratégicos se refieren al propósito de la organización para lograr en el futuro las metas, valores y objetivos que se establecen.

Tabla 2 Misión y Visión

Misión	Visión
Es la razón de existir de la institución, basada en su rol y competencias. La participación y el consenso son esenciales al definir la misión, ya que fomentan el compromiso y la motivación entre los miembros de la organización. La misión abarca el campo de acción de la institución en todos sus niveles, reflejando la naturaleza de sus actividades y la población a la que sirve.	Es una imagen idealizada del futuro que la organización aspira alcanzar, una declaración general que describe el estado deseado para la institución en los próximos años. La elaboración y definición de esta visión se basa en las perspectivas de los miembros del personal y establece cómo debe ser la institución para cumplir con el marco constitucional y el Plan Nacional de Creación de Oportunidades.

SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO (2013)

Nota: En esta tabla muestra las definiciones de Misión y visión. **Fuente:** SENPLADES. (2012). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Evaluar la planificación estratégica incluye revisar si la institución sigue cumpliendo con su razón de ser. Es decir, se verifica si las acciones y

decisiones tomadas están alineadas con lo que la institución quiere lograr a largo plazo y si sigue sirviendo a su público objetivo. Si la misión no se está reflejando en las actividades, es señal de que la planificación necesita ajustes.

La evaluación también implica ver si la institución está avanzando hacia su visión futura. Es importante medir si las estrategias implementadas están acercando a la institución a ese "sueño" o meta a largo plazo que se trazó en la visión. Si no hay progreso hacia esa visión, es necesario revisar qué está fallando en la planificación.

Valores: Son los principios fundamentales y creencias que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Son la base de su cultura y orientan su actuación en todas las situaciones (Malano, 2024).

Los valores son los principios que guían el comportamiento de la institución. Al evaluar la planificación, se verifica si las decisiones estratégicas y el comportamiento del personal se alinean con estos valores. Si hay contradicciones, es una señal de que la planificación estratégica no está siendo efectiva.

La gestión Académica: De acuerdo la Ley orgánica de Educación Superior, LOES, menciona en su ART. 117. Carácter de las universidades y escuelas politécnicas que; Sus funciones sustantivas son: docencia, investigación y vinculación con la sociedad” (LOES, 2024).

La planificación estratégica debe asegurar que las actividades académicas (docencia, investigación y vinculación) estén bien gestionadas. Durante la evaluación, se mide si los programas académicos, las investigaciones y los proyectos con la comunidad están cumpliendo con los objetivos planteados en la planificación. Si hay errores, es necesario ajustar la estrategia.

Docencia: El Consejo de educación superior (2023), señala que el

docente es responsable de dirigir las actividades de aprendizaje, incluyendo aquellas en las que él enseña directamente y otras en las que el aprendizaje es colaborativo, lo cual contribuye al desarrollo de la competitividad del conocimiento. La labor de enseñanza del docente es influenciada por investigaciones científicas y se lleva a cabo en diversos entornos para facilitar el desarrollo del aprendizaje. Al evaluar la planificación estratégica, se analiza si la calidad de la enseñanza mejora con el tiempo. Si los docentes están aplicando nuevas metodologías, colaboran con los estudiantes y se apoyan en investigaciones, se puede considerar que la planificación está siendo exitosa. Si no, se deben replantear las estrategias educativas.

Investigación: El Consejo de Educación Superior (2023), menciona que el proceso mencionado influye en el avance del conocimiento y las habilidades, lo cual tiene un impacto significativo en la mejora de aspectos relevantes para las Instituciones de Educación Superior. En este sentido, la investigación implica el desarrollo de habilidades basadas en discusiones epistemológicas, con el objetivo de generar conocimiento científico para resolver problemas y satisfacer las necesidades de la sociedad en la que se aplica. La evaluación de la planificación estratégica incluye medir el impacto de las investigaciones que realiza la institución. Si las investigaciones están generando nuevos conocimientos que benefician a la sociedad, se puede decir que la planificación está funcionando. Si no se cumplen los objetivos de investigación, es necesario ajustar las metas y recursos.

Vinculación: Según el Consejo de Educación Superior con sus siglas CES (2023), la vinculación con la sociedad representa una forma significativa de contribuir a la mejora y actualización de los estándares de desarrollo a nivel local, regional y nacional. La vinculación con la sociedad implica el intercambio de conocimientos y habilidades por parte de las instituciones educativas, con el compromiso de mejorar la calidad de vida en el entorno social. Evaluar la planificación implica medir el nivel de participación de la institución en proyectos que ayuden a la comunidad. Si la vinculación con la sociedad está siendo efectiva y mejora la calidad de vida de las personas, entonces la

planificación está en buen camino. Si no, se deben tomar medidas para fortalecer esta área.

Gestión Administrativa financiera: La gestión financiera se encarga de proporcionar los recursos necesarios a cada departamento de tu empresa para que puedan cumplir con sus responsabilidades diarias. Asimismo, establece los límites de gastos e inversión con el fin de lograr mejores resultados y se asegura de que no haya ni exceso ni falta de recursos (Gasbarrino, 2023). Al evaluar la planificación estratégica, es crucial verificar si los recursos financieros se están utilizando de manera adecuada y eficiente. Si los fondos se gestionan bien y los departamentos tienen lo necesario para cumplir sus metas, la planificación está funcionando. Si hay problemas financieros o falta de recursos, es una señal de que la planificación necesita ajustes.

1.1.1.10. Plan, proyecto, programa, actividad

En la guía de Planificación institucional publicada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) definen algunos conceptos de la terminología que se utiliza en la planificación estratégica de instituciones, sobre todo en el campo educativo, tal como se muestra en la tabla (SENPLADES, 2013).

Hacer un plan ayuda a tomar decisiones anticipadas. Esto es crucial porque reduce la incertidumbre y permite a la institución prepararse para cualquier sorpresa. Un buen plan guía a todos hacia el mismo objetivo, haciendo que todos se sientan más seguros y organizados.

Un proyecto reúne varias actividades organizadas que trabajan juntas para lograr un objetivo específico. Esto es fundamental porque al tener todo estructurado, se puede abordar un problema de manera más efectiva, asegurando que cada parte del proyecto aporte a la solución.

Los programas son conjuntos de proyectos que se organizan de manera que se complementen entre sí. Esto es importante porque permite que la institución sea flexible y se adapte a nuevas necesidades o situaciones que puedan surgir, lo que es clave para mantenerse relevante en un entorno educativo cambiante.

Las actividades son las acciones diarias que realizan las personas dentro de la institución. Cada actividad cuenta, ya que son las tareas que, al sumarse, permiten que se logren los objetivos establecidos en los planes y proyectos.

Tabla 3 Definición de plan, proyecto, programa y actividad

Plan	Es la toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.
Proyecto	Un proyecto constituye un conjunto de actividades organizadas y estructuradas dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupadas para cumplir un propósito específico y contribuir a la solución de un problema.
Programa	Constituye un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica temporal, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común. El programa constituye una categoría superior al proyecto, que permite la organización flexible y la inclusión de proyectos de inversión de acuerdo con necesidades cambiantes y/o situaciones contingentes.
Actividad	Una actividad es una acción que desarrolla un individuo o una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones.

Nota: Esta tabla muestra algunos conceptos de la terminología que se utiliza en la planificación estratégica de las IES. **Fuente:** SENPLADES. (2012). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Objetivos Estratégicos: Desde el punto de vista de Alonso, (2024) destaca la importancia de formular objetivos generales y específicos de manera precisa en la gestión de proyectos educativos. Los objetivos generales describen la meta final, como mejorar el rendimiento académico, y deben ser realistas y alcanzables. Los objetivos específicos detallan las estrategias necesarias para alcanzar esa meta, siendo medibles y proporcionando una guía clara para el plan de acción, como talleres de capacitación para docentes. Es fundamental que ambos tipos de

objetivos se redacten con claridad y se revisen periódicamente para asegurar su realismo y efectividad.

Los objetivos estratégicos ayudan a dar dirección y claridad a todo este proceso. Tener objetivos claros y alcanzables permite que todos se enfoquen en lo que realmente importa, como mejorar el rendimiento académico. Es esencial que estos objetivos se revisen y ajusten con regularidad para asegurarse de que sigan siendo relevantes y efectivos.

1.1.2. Variable dependiente: Cumplimiento de actividades

1.1.2.1. Cumplimiento

Rouse (2014) menciona que cumplir significa estar en línea con las reglas, requisitos o leyes establecidas. El cumplimiento es importante en la planificación estratégica porque la organización sigue las reglas y objetivos que se han establecido. Esto significa que todas las acciones y decisiones que se tomen deben estar de acuerdo con lo establecido en el plan. Cuando todos en la institución, desde profesores hasta estudiantes, conocen y siguen estas reglas, se crea un ambiente de trabajo en equipo y responsabilidad.

Además, el cumplimiento ayuda a la mejora continua. Al monitorear el progreso e identificar áreas de crecimiento, se pueden realizar cambios para lograr los objetivos. No sólo se beneficiará la universidad en su conjunto, sino que también mejorará la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

1.1.2.2. Importancia

Es importante para garantizar su credibilidad, reputación y calidad educativa. Cumplir con las normativas y regulaciones establecidas asegura que la institución proporcione una educación de calidad, atraiga a estudiantes e investigadores de alto nivel y acceda a financiamiento externo para apoyar programas educativos y de investigación.

Cuando una universidad sigue las reglas y regulaciones, se asegura de que sus estudiantes reciban una buena educación. Esto no solo atrae a estudiantes y profesores talentosos, sino que también les permite conseguir financiamiento de afuera, lo cual es esencial para mejorar sus programas de estudio y proyectos de investigación.

1.1.2.3. Objetivo de cumplimiento

Es asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas aplicables para promover la excelencia institucional, la transparencia y la responsabilidad en todas las actividades y procesos educativos.

El objetivo de cumplir con estas reglas es garantizar que la institución haga las cosas bien y con transparencia. Esto ayuda a que todos confíen en que la institución está trabajando de manera responsable, lo cual es clave para mantener una buena imagen y que todos, desde los estudiantes hasta la comunidad, sientan que están en un lugar que se preocupa por su calidad educativa.

1.1.2.4. Indicadores de evaluación

Según Guadalupe & Zúñiga (2023) la evaluación es una práctica que ayuda a mejorar los programas o proyectos sociales al analizarlos de manera crítica y sistemática, y al consultar a las personas involucradas. Este proceso también ayuda en la planificación futura al aprender de lo que funcionó y lo que no durante la ejecución.

Los indicadores son herramientas que permiten medir los resultados esperados de un programa o proyecto. Estos resultados reflejan los cambios que se logran gracias a la intervención y a los productos que se generan. Dependiendo de la evaluación, se utilizan diferentes tipos de indicadores. Por ejemplo, los indicadores sociales son útiles para analizar grandes tendencias

y guiar la toma de decisiones en políticas a nivel nacional, mientras que los indicadores de producto e impacto se usan para identificar cambios específicos logrados por un programa o proyecto.

Crear indicadores en evaluación es una métrica o medida que se utiliza para evaluar el desempeño y el logro de objetivos dentro de una empresa, proyecto u organización. Estas herramientas clave de gestión organizacional permiten a los líderes y administradores realizar un seguimiento y evaluar el progreso hacia objetivos específicos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

1.1.2.5. Niveles de cumplimiento

Se refiere a qué grado se alcanzan los objetivos predefinidos en términos de desempeño y confiabilidad. Este nivel indica hasta qué punto el sistema o servicio se ajusta a los estándares, referencias u objetivos establecidos. Evaluar el nivel de cumplimiento implica comparar el rendimiento real con los objetivos deseados, como la disponibilidad, el tiempo de respuesta o las tasas de error. Esta evaluación es clave para que las organizaciones midan la efectividad y eficiencia de sus sistemas, identifiquen áreas de mejora y aseguren que se mantengan constantemente los niveles deseados de rendimiento y confiabilidad (CEDIA, 2020).

Según Jiménez (2012) existe varios niveles de cumplimiento los cuales son los siguientes:

- **Cumplimiento total:** Se refiere a la situación en la que se ha llevado a cabo completamente lo que se requería o esperaba, sin faltar ningún aspecto o requisito. En otras palabras, se ha cumplido en su totalidad con las expectativas o las normativas establecidas.

Si la institución cumple con todas las expectativas, significa que está

haciendo todo bien. Esto es un gran indicador de que la planificación está funcionando y que todo está en su lugar.

- **Cumplimiento alto:** Similar al cumplimiento total, pero puede implicar que, aunque no se haya alcanzado el 100% en todos los aspectos, el grado de cumplimiento es muy elevado y satisfactorio. Puede haber pequeñas desviaciones o áreas donde se puede mejorar, pero en general, se ha logrado un nivel alto de cumplimiento.

Aunque no se llegue al 100%, un alto nivel de cumplimiento muestra que la mayoría de las cosas están funcionando bien. Si hay pequeñas áreas que necesitan mejoras, eso da una idea de dónde se puede trabajar más.

- **Cumplimiento parcial:** Se refiere a una situación en la que se ha cumplido con algunos aspectos o requisitos, pero no con todos. Puede haber áreas en las que se ha logrado el cumplimiento total o alto, pero también pueden existir aspectos que aún no se han abordado o completado satisfactoriamente.

Cuando solo se cumplen algunos aspectos, es una señal de que la planificación tiene fallas. Esto indica que se necesita ajustar la estrategia y enfocarse en las áreas que no están bien.

- **Incumplimiento:** Esta situación se presenta cuando no se ha cumplido con las expectativas, normativas o requisitos establecidos en absoluto o en gran medida. Puede deberse a diversas razones, como falta de recursos, errores de planificación o ejecución, o simplemente falta de voluntad para cumplir con las obligaciones.

Si no se cumple con las expectativas en gran medida, es un signo claro de que hay problemas serios. Esto puede deberse a una mala planificación o falta de recursos, y debe ser una llamada de atención para realizar cambios. En su revista Hernandez & Fernandez (2018), mencionan que los indicadores de

cumplimiento son herramientas fundamentales en la planificación de las instituciones educativas porque permiten medir de manera clara cómo está funcionando la escuela y en qué áreas necesita mejorar. Sin ellos, los directores no tendrían una visión real del estado de su gestión ni podrían identificar con precisión los problemas o áreas que requieren atención. Estos indicadores brindan información útil para organizarse mejor y asegurar que la institución cumpla con sus objetivos y ofrezca una educación de calidad.

Cuando los directores utilizan correctamente estos indicadores, pueden alinear la misión y visión de la escuela con las verdaderas necesidades de los estudiantes, los docentes y la comunidad. Esto ayuda a que se tomen decisiones más acertadas y se diseñen planes estratégicos que apunten al crecimiento y mejora de toda la institución. Sin embargo, si los líderes no saben cómo gestionar adecuadamente esta información, las consecuencias pueden ser graves: insatisfacción del personal, bajo rendimiento de los estudiantes y un ambiente escolar poco saludable.

Otra ventaja es que los indicadores de cumplimiento son flexibles y se pueden adaptar a cualquier tipo de escuela, ya sea pública, privada o mixta. Esto los convierte en una herramienta accesible para todas las instituciones, independientemente de su tamaño o recursos. Además, al compartir los resultados con el equipo educativo, los líderes pueden entender mejor cómo se siente el personal y qué piensan sobre la gestión, lo que fomenta una comunicación más abierta y una participación para mejorar juntos.

Establecer procedimientos claros y manuales con base en estos indicadores es esencial para que las escuelas alcancen su máximo potencial. Aplicarlos al menos dos veces al año ayuda a crear una cultura de mejora continua, donde todos los miembros de la comunidad educativa están comprometidos con el crecimiento y la calidad. En resumen, los indicadores de cumplimiento permiten a las instituciones educativas no solo medir su progreso, sino también mejorar de manera constante, beneficiando así a estudiantes, profesores y a la comunidad en general.

1.1.2.6. Fundamentación Legal

En Ecuador, los procesos de evaluación están establecidos de forma general en la Constitución del país, el Código de Planificación y Finanzas Públicas, y su reglamento. Este reglamento señala que el organismo encargado de dirigir las evaluaciones es la entidad que supervisa la planificación nacional.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)

En esta norma se incluyen varios artículos que están relacionados con las etapas de la planificación y los planes que desarrollan las instituciones (COPLAFIP, 2011).

***Art. 17. Instructivos metodológicos.** – La Secretaría Nacional de Planificación elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.*

***Art. 30. Generalidades.** - La información para la planificación tendrá carácter oficial y público, deberá generarse y administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de planificación definidos en este código.*

***Art. 54. Planes institucionales.** - Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.*

Reglamento General al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Este conjunto de reglas incluye varios artículos que tratan sobre las diferentes fases de la planificación y los planes que deben llevar a cabo las instituciones (REGLAMENTO COPLAFIP , 2021).

Art. 4.- Del ciclo de la política pública. - *Los actores responsables de la formulación e implementación de la política pública deberán cumplir con el ciclo de la política pública en lo referente a la formulación, coordinación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas.*

Art. 5. De los instrumentos de planificación.- *La Secretaría Nacional de Planificación, en su calidad de ente rector de la planificación nacional y el ordenamiento territorial, y como ente estratégico del país, emitirá directrices y normas para la formulación, articulación, coordinación y coherencia de los instrumentos de planificación y de ordenamiento territorial, de manera que se asegure la coordinación de las intervenciones planificadas del Estado en el territorio, así como la verificación de la articulación entre los diferentes sectores y niveles de gobierno (...).*

Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa

Esta norma contiene artículos que se refieren al seguimiento de los planes que realizan las instituciones (Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, 2019).

Art. 107.- Seguimiento a los planes institucionales. - *El seguimiento se realizará en base a los indicadores de resultado y gestión establecidos en los planes institucionales de las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Permitirá determinar el grado de eficacia y eficiencia alcanzado por las entidades y evidenciar el aporte a las metas establecidas en*

los Planes Sectoriales y meras del Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 108.- Alcance del seguimiento a los planes institucionales. - El seguimiento a la Planificación Institucional involucrará la planificación del nivel estratégico y operativo de las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Art. 109.- Actores del seguimiento a los planes institucionales.- Las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, serán responsables de entregar la información del avance de metas de los planes institucionales a nivel estratégico y operativo, considerando su articulación con el presupuesto institucional, debidamente validada por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de cada entidad o quien haga sus veces y con base en los lineamientos y metodologías definidos por el ente rector de la planificación nacional.

Art. 110.- Metodología. - La metodología de seguimiento a la Planificación Institucional, contendrá las especificaciones técnicas del proceso de seguimiento que aplicarán las entidades, así como las herramientas en las que se registrará la información del avance de metas; canales de comunicación y demás aspectos operativos y funcionales definidos por el ente rector de la planificación nacional. El ente rector de la planificación nacional brindará el asesoramiento técnico a los funcionarios de la unidad responsable de realizar el seguimiento institucional, respecto a la aplicación de las metodologías e instrumentos establecidos en el ámbito del seguimiento a la planificación institucional.

Art. 111.- Productos del seguimiento a los planes institucionales. El ente rector de planificación nacional elaborará informes periódicos sobre los resultados del seguimiento al avance de metas del nivel estratégico y

operativo, y su articulación con el presupuesto, con base en la información reportada por las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Los informes permitirán evidenciar el grado de eficacia y eficiencia de la gestión institucional en función del cumplimiento de metas; así también, identificar alertas que limitan el avance de las metas y sus causas, dotando de elementos para la toma de decisiones y mejoramiento de la gestión institucional, con el propósito de contribuir al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 112.- De la información para el seguimiento a los planes institucionales. - *Las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, estarán obligadas a remitir la información conforme las guías metodológicas, directrices y plazos que el ente rector de la planificación nacional establezca para el efecto.*

La información suministrada por las entidades será verificada, pertinente, actualizada y documentada para determinar alertas y orientar la toma de decisiones, siendo responsabilidad de cada entidad mantener todos los documentos que sustenten este proceso en sus archivos institucionales a fin de que la entidad presente a los organismos competentes en caso de requerirlos.

Además, es necesario que toda la información remitida en los instrumentos de seguimiento a la planificación institucional cuente con la validación del Coordinador de Planificación o Gestión Estratégica o quienes hagan sus veces. En el caso de que las entidades no hubieren suministrado la información en forma oportuna y con las características requeridas por el ente rector de planificación, y/o no hubieren cumplido con las normas técnicas o lineamientos para el seguimiento de la planificación institucional, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 181 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Art. 113.- Difusión de los resultados del seguimiento a los planes institucionales. - *El ente rector de la planificación nacional establecerá los mecanismos de difusión de los resultados identificados, producto de la información registrada por las entidades durante el proceso de seguimiento a la Planificación Institucional como parte de la promoción de la rendición de cuentas y la transparencia de la información.*

De acuerdo con los artículos 17, 30 y 54 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COFIP), las universidades deben elaborar su planificación institucional siguiendo los lineamientos establecidos en el instructivo de la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES). Este instructivo establece las directrices y criterios para la planificación estratégica, garantizando que las universidades públicas se alineen con las políticas nacionales y los objetivos del gobierno.

Además, las universidades tienen la obligación de reportar a SENPLADES el cumplimiento de sus metas institucionales, lo cual asegura la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos. Las universidades deben evaluar constantemente el cumplimiento de su visión, misión, objetivos estratégicos y metas institucionales. Este proceso de evaluación es crucial para verificar el progreso y la eficacia de los planes trazados.

Cada unidad académica de la universidad debe planificar a corto y mediano plazo, estableciendo objetivos específicos para las funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación. Estas áreas deben tener objetivos claros y alcanzables, los cuales deben ser alineados con la misión y visión institucional. Es importante que cada unidad considere el presupuesto asignado para asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente en la ejecución de las actividades planeadas.

1.2. Antecedentes Investigativos

1.2.1. Antecedente 1

Autor/es:	Uleam
Título:	Plan estratégico de desarrollo institucional 2021-2025
Año:	2023
Resumen/Síntesis	<p>Desarrollo Institucional de la ULEAM 2021-2025 es un documento que aborda la planificación estratégica de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para los próximos años. Se centra en aspectos como la investigación científica, la vinculación con la sociedad, la calidad educativa, el emprendimiento y la colaboración con diversos sectores. A través de este plan, la universidad apunta a mejorar su excelencia académica, fomentar la innovación y el desarrollo sostenible, y crear alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo y al impacto social de la entidad.</p>
Enfoque de la investigación	Mixto
Alcance de la investigación	Descriptivo y explicativo.
Diseño de la Investigación técnica e instrumentos de investigación para obtención de datos	Entrevistas; Encuestas; Análisis documental; Revisión bibliográfica; Reuniones de trabajo; Participación de actores internos y externos (ULEAM, 2023)

1.2.2. Antecedente 2

Autor/es:	Édison Josías Llango Acán Jhalmar Rubén Pillajo Gaibor
Título:	Plan estratégico para la carrera de contabilidad y auditoría con enfoque prospectivo período 2022 – 2026.
Año:	2023
Resumen/Síntesis	Se centra en la importancia de desarrollar un plan estratégico para la Carrera de Contabilidad y Auditoría en la ESPOCH ,con el fin de mejorar sus actividades de enseñanza, investigación y conexión con la comunidad. Resalta la importancia de hacer un análisis tanto interno como externo para identificar puntos fuertes, debilidades, oportunidades y riesgos. Además, sugiere usar las estrategias derivadas del análisis FODA para lograr una mejora constante en la carrera.
Enfoque de la investigación	Mixto
Alcance de la investigación	Descriptivo
Diseño de la Investigación técnica e instrumentos de investigación para obtención de datos	Encuestas, entrevistas, grupos focales, observación directa y análisis de documentación relevante.

(Llango & Pillajo, 2023)

1.2.3. Antecedente 3

Autor/es:	Xavier Soledispa Mercedes Chilán Karina Santistevan Ruth Sumba Vanessa Campozano
Título:	Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y su incidencia en el desarrollo institucional, caso: Universidad Estatal del Sur de Manabí
Año:	2018
Resumen/Síntesis	Habla sobre la importancia de revisar y evaluar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNESUM para asegurar que se cumplan sus objetivos. Resalta la necesidad de monitorear si se están alcanzando las metas, identificar problemas y aplicar soluciones para mejorar la institución. También menciona la importancia de tener un buen plan estratégico en las universidades y de usar métodos adecuados para evaluar cómo se está llevando a cabo este plan.
Enfoque de la investigación	Cualitativo
Alcance de la investigación	Descriptivo
Diseño de la Investigación técnica e instrumentos de investigación para obtención de datos	Investigación bibliográfica, de campo y descriptiva. Los instrumentos utilizados para la obtención de datos incluyen encuestas aplicadas in situ a los miembros de la comunidad universitaria, matrices para valorar los objetivos institucionales y análisis de resultados mediante instrumentos e información institucional.

(Soledispa, Chilán, Santistevan, Sumba, & Campozano, 2018)

1.2.4. Antecedente 4

Autor/es:	Sophía Betzabel GalárragaTobar Guillermo Roberto Abad Alvarado Edison Ángel Erazo Flores Elizabeth del Carmen Calderón Quijije
Título:	Planificación estratégica para la mejora continua de la calidad educativa: Carrera Contaduría Pública Universidad de Guayaquil
Año:	2022
Resumen/Síntesis	El documento aborda la influencia de la planificación estratégica en la calidad educativa, destacando su importancia para mejorar la transmisión de conocimiento. Se menciona un estudio en la Universidad de Guayaquil sobre la enseñanza de contabilidad y se resalta la correlación positiva entre la planificación estratégica y la calidad educativa. Se enfatiza la necesidad de enfoques estratégicos en la educación para enfrentar los retos actuales y futuros.
Enfoque de la investigación	Cuantitativo
Alcance de la investigación	Correlacional
Diseño de la Investigación	El diseño de la investigación es no experimental Para la obtención de datos, se utilizan Encuestas y se analizan con el software.

(Sophia, Guillermo, Edison, & Elizabeth, 2022)

1.2.5. Antecedente 5

Autor/es:	Bazurto Zamora Lilian Yemina Castillo García Paola Germania
Título:	La planificación estratégica y su incidencia en la toma de decisiones financieras
Año:	2021
Resumen/Síntesis	El documento analiza cómo la planificación estratégica impacta en la toma de decisiones financieras. Destaca la importancia de la planificación para obtener información real que facilite decisiones adecuadas y mejore la competitividad. Se enfatiza en la necesidad de alinear el plan estratégico con la misión y visión de la empresa para aplicar decisiones financieras apropiadas.
Enfoque de la investigación	Cualitativo
Alcance de la investigación	Descriptivo
Diseño de la Investigación técnica e instrumentos de investigación para obtención de datos	Encuestas, entrevistas, observación y análisis documental

(Yemina & Pola, 2021)

1.2.6. Antecedente 6

Autor/es: Carriazo Cindy
Pérez Maura
Gaviria Katheryn

Título: Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad

Año: 2020

Resumen/Síntesis El documento discute la importancia de planificar la educación para asegurar que sea de alta calidad, resaltando la importancia de tener estrategias adecuadas y eficientes en este proceso. También habla sobre lo importante que es la planificación del plan de estudios para organizar el aprendizaje de los estudiantes. Además, menciona el uso de la comunicación por computadora como una herramienta útil en la educación.

Enfoque de la investigación Cualitativo

Alcance de la investigación Explicativo

Diseño de la Investigación técnica e instrumentos de investigación para obtención de datos Revisión documental

(Cindy, Maura, & Katheryn, 2020)

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.2. Antecedentes de la Planificación Estratégica Interna de la Carrera de Contabilidad y Auditoría

2.2.1. Misión de la carrera

“Formar licenciados/as en Contabilidad y Auditoría competentes, con valores éticos u morales, que den confianza y fe pública en el ejercicio de su profesión; analíticos e investigativos sobre la información financiera y de control, beneficiando a los usuarios y la sociedad en general” (Carrera de Contabilidad y Auditoría, 2020).

2.2.2. Visión

“Se la carrera líder en la formación de profesionales íntegros e innovadores, por el desempeño y asociamiento técnico en materia contable, financiera, gestión y de control; reconocida por los entes públicos y privados a nivel nacional e internacional” (Carrera de contabilidad y Auditoría, 2020).

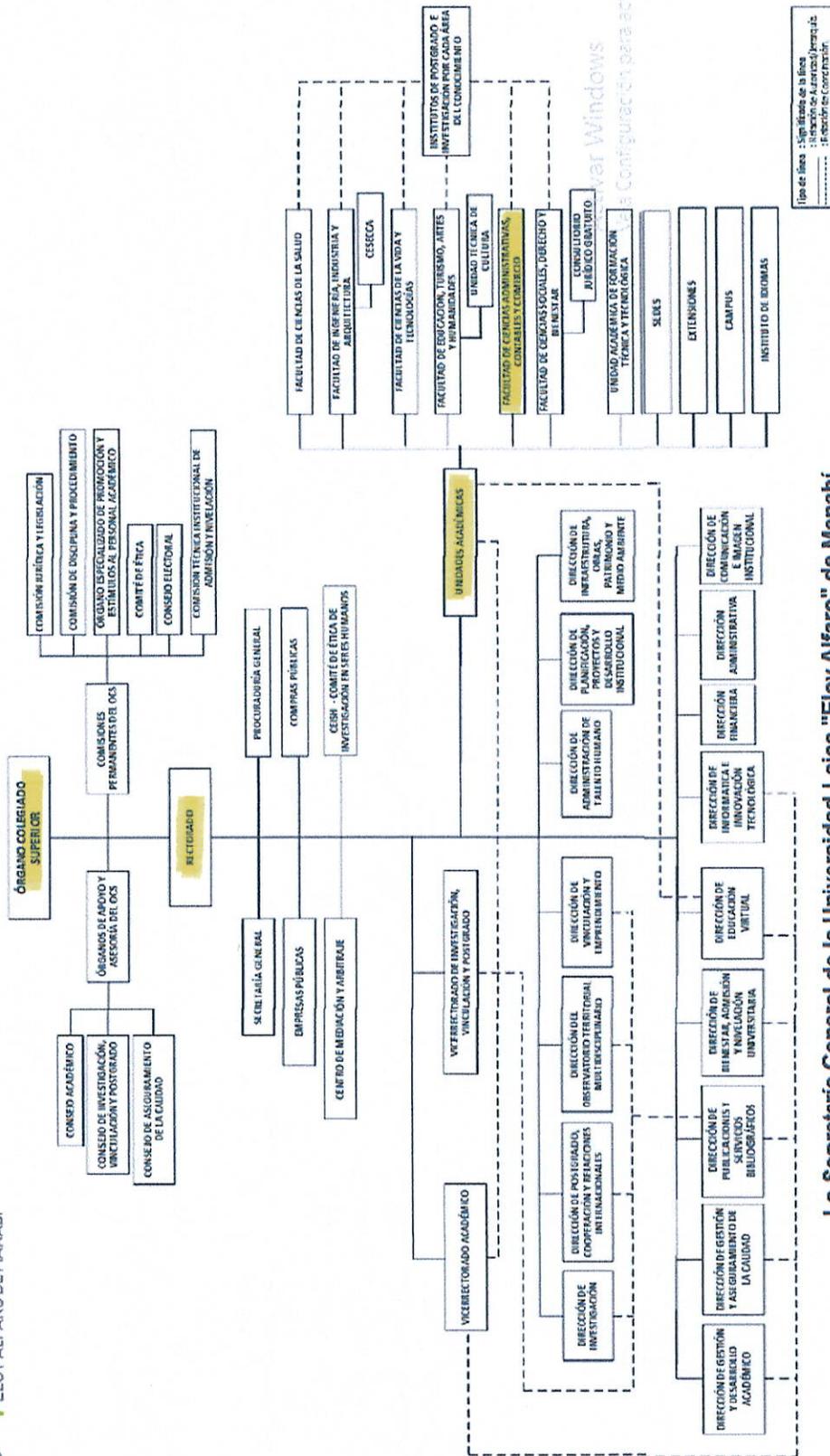
2.2.3. Estructura organizacional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Este organigrama muestra cómo está estructurada la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). En la parte superior se encuentra el Órgano Colegiado Superior, que es la máxima autoridad de la universidad, seguido por el rectorado. A partir de ahí, se distribuyen varias unidades académicas. Entre estas se encuentra la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, que incluye la carrera de Contabilidad y Auditoría. En esta carrera es donde realizaremos la evaluación de la planificación estratégica 2021-2025.

Gráfico 1 Estructura Organizacional de la Uleam

OCS
Órgano Colegiado Superior

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



La Secretaría General de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí

Nota: Este gráfico presenta la estructura organizacional de la ULEAM, destacando especialmente la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Fuente: Guzmán, R. (29 de mayo de 2023). ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL. Obtenido de La Secretaría General de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí: <https://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/organigrama-estructural-ocs-uleam-2023.pdf>

2.2.3.1. Responsables involucrados en el cumplimiento de actividades por funciones sustantivas

Tabla 4 responsables por función sustantiva

N°	Docentes responsables	Función Sustantivas	Años de inicio
1	Ing. Juan Miguel Moreira	Plan Operativo Anual	2021 - Actualidad
2	Ing. Walter Bailón Lourido	Seguimiento a Graduados	
3	Ing. Erick Calderero Villagómez	Vinculación	2023 (2) – Actualidad
4	Ing. Denny Fortty Barberán.	Investigación	2024 - Actualidad
5	Lic. David Macias Valencia	Prácticas Preprofesionales	
6	Ing. Iliana Loor, Ing. Carmen Gutiérrez	Comisión Académica	2024(2) - Actualidad
7	Ing. Paola Castillo García	Titulación	2023(2) – Actualidad
8	Ing. Juan Carlos Sornoza	Coordinador de la Carrera	2019 - Actualidad
9	Ing. Irasema Delgado Chávez	Decana	2021- Actualidad

Nota: Esta tabla muestra a los responsables involucrado en el cumplimiento de las actividades por funciones sustantivas de la carrera de Contabilidad y Auditoría. Fuente: Planificación estratégica 2021-2025.

2.3. Metodología

2.2.1. Métodos de Investigación

Son formas de trabajo que permiten obtener un determinado resultado siguiendo la dirección de la investigación y utilizando determinadas herramientas (Sánchez P. , 2023).

2.2.1.1. Método cualitativo

Según Sánchez Silva (2005), la investigación cualitativa se centra en la comprensión de significados a través de la observación, la escucha y la comprensión. Esto requiere una cuidadosa organización de diversas técnicas y herramientas metodológicas, respaldadas por un profundo conocimiento teórico. Si bien esto no excluye la investigación cuantitativa, sí la afecta. Su objetivo principal es describir de manera integral el fenómeno en estudio con

el fin de profundizar la comprensión del objeto de investigación, incluyendo las causas, los motivos subyacentes, las variables y la interpretación de las creencias, motivaciones e intenciones de los participantes.

En la investigación, se utilizó métodos como entrevistas detalladas. Este enfoque implica establecer objetivos claros y hacer preguntas específicas para guiar la recopilación de datos. Se investigó como se desarrolló, comunico entendió la planificación en la carrera, y se examinara su impacto en las actividades específicas.

2.2.1.2. Método deductivo

El método deductivo es un proceso lógico riguroso utilizado en disciplinas como las matemáticas, donde se apoya en teorías generales consideradas para llegar a determinadas conclusiones mediante la lógica formal. Se afirman razonamientos generales que probablemente sean verdaderos y se utiliza la lógica para sacar nuevas conclusiones siguiendo reglas bien definidas que aseguren la coherencia del razonamiento deductivo (Suárez, 2024).

Se usó este método para examinar cómo las decisiones estratégicas afectan directamente en el logro de metas académicas y administrativas en la carrera. Con base en puntos de partida ampliamente reconocidos, como los planes estratégicos de la institución y teorías educativas reconocidas, empleó la lógica deductiva para llegar a conclusiones específicas sobre cómo estas estrategias afectan la efectividad en la planificación y ejecución de actividades.

2.2.1.3. Método inductivo

El método inductivo en la investigación científica se basa en observaciones específicas para sacar conclusiones generales. Utiliza datos específicos y empíricos recopilados mediante observación directa para

identificar patrones y generalizaciones. Estos modelos son la base para el desarrollo de hipótesis o teorías que expliquen los fenómenos observados (Suárez, 2024).

Este método permitió llegar a conclusiones generales a partir de observaciones específicas de la carrera. Se recopiló información detallada sobre la implementación de la planificación estratégica observando de cerca las experiencias de directivos, docentes y estudiantes. A partir de esa información, se evaluó cómo estas estrategias afectaron el desempeño académico y administrativo. Toda la información recopilada fue organizada para entender mejor el impacto que la planificación tuvo en el desarrollo de la carrera.

2.2.2. Tipos de investigación

2.2.2.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se centra en describir las características de un fenómeno o situación tal como realmente ocurre, sin manipular variables ni establecer relaciones causa-efecto. Su objetivo principal es proporcionar una representación detallada y precisa de lo que se investiga utilizando métodos de recopilación de datos como encuestas, observaciones y análisis de documentos. Este tipo de investigación suele utilizarse para analizar tendencias, patrones de comportamiento, estructuras sociales, características demográficas, entre otras cosas, con el fin de obtener una imagen clara y completa del objeto de investigación (Yanez, 2023).

Se utilizó este método de investigación en la aplicación de las entrevistas para obtener una visión detallada de la situación actual de la carrera. Mediante encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, se logró recoger información directa de las fuentes primarias. Este método permitió entender cómo se diseñó y evaluó la planificación.

2.2.2.2. Investigación Analítico-Sintético

Según el criterio de Jiménez (2018), el método dualista intenta encontrar la verdad en dos pasos: primero separando los elementos relacionados con el fenómeno y luego uniéndolos lógicamente para completar el conocimiento. Algunos lo utilizan como métodos independientes. El método analítico examina cómo se interrelacionan funciones centrales como la docencia, la investigación, la vinculación y la administración-finanzas, completando el enfoque sintético. El método sintético, por otro lado, examina cómo estas relaciones influyen en la realización del fenómeno y proporciona una comprensión integral del todo.

Se utilizó este método dualista como marco analítico, permitiendo analizar la planificación estratégica de diversos años y sintetizar los aspectos más relevantes de la misma, para obtener resultados que coadyuven al direccionamiento y evaluación de futuros planes estratégicos, esto implicó analizar elementos fundamentales, objetivos y recursos, para medir los resultados y proponer nuevas acciones de mejorar continua.

2.2.2.3. Investigación Histórica

El propósito del método utilizado en la investigación es identificar patrones mediante el estudio y análisis de eventos históricos. Su finalidad es dar explicaciones y, si es posible, predicciones sobre los acontecimientos actuales, aunque siempre enfocado a medio o largo plazo (Aspasia, 2021).

Se utilizó este método para investigar los planes y metas de años anteriores, con el objetivo de entender cómo las decisiones estratégicas tomadas en el pasado han influido en el desarrollo académico y administrativo de la carrera. Este enfoque también facilitó la investigación de eventos pasados que son importantes en la planificación, permitiendo comprender mejor los resultados que se han logrado y que son importantes en la actualidad.

Objetivos estratégicos institucionales

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en el período 2021-2025, propone mejorar su calidad académica mediante acciones que conlleven al alcance de los Objetivos estratégicos Institucionales, contribuyendo al desarrollo provincial, para responder de manera oportuna en los siguientes 4 años.

Tabla 5 Objetivos Estratégicos Institucionales PEDI 2021-2025

Formación y Gestión Académica	OEI1: Incrementar una oferta académica pertinente de grado, técnica y tecnológica; a través de la educación presencial, en línea e híbrida, promoviendo adicionalmente carreras de naturaleza bilingüe, cuyo modelo educativo corresponda a la formación integral de los estudiantes, valorando la igualdad, inclusión, recursos naturales y biodiversidad, contribuyendo al desarrollo regional y de la nación.
	OEI2: Incrementar la oferta académica de cuarto nivel para el fortalecimiento de las competencias profesionales en todas las áreas del conocimiento que responda a las necesidades regionales, nacionales e internacionales, desde la investigación, la vinculación y la docencia con asertividad.
Gestión de la Investigación	OEI3: Fortalecer la investigación científica en armonía articulación con las funciones sustantivas de docencia y vinculación con la sociedad, para dar respuestas a las necesidades locales, regionales y del país, mediante la ejecución de proyectos, bienes intangibles, en el marco de la difusión social del conocimiento.
Gestión de la Vinculación con la Colectividad	OEI4: Incrementar los programas y proyectos de vinculación y emprendimiento que permitan transformar la realidad objetiva de los territorios y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, articulando las funciones de docencia e investigación.
Administración Central	OEI5: Fortalecer las capacidades institucionales.

Nota: Esta tabla muestra los Objetivos Estratégicos Institucionales PEDI 2021-2025.

Fuente: Dirección de Planificación, Proyectos y Desarrollo Institucional.

2.2.3. Población y Muestra

2.2.3.1. Población

La población en un estudio incluye todos los elementos (personas, objetos, organismos) involucrados en el fenómeno investigado, tal como se define y limita en el análisis del problema de investigación. Esta población es objeto de investigación, se puede medir y cuantificar. Es muy importante marcar claramente a la población en función de las particularidades de su contenido, ubicación y periodo temporal (Toledo, 2018).

La Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio está conformada por siete carreras, incluyendo, Mercadotecnia, Auditoría y control de gestión, Contabilidad y auditoría, Finanzas, Gestión de la información gerencial, Comercio Exterior y negocios internacionales. Durante el periodo 2024-1, la facultad cuenta con una población estudiantil de 3.102 alumnos y un cuerpo docente de 146 profesores. Además, hay 7 directivos encargados de la gestión de la facultad y 12 miembros del personal administrativo que apoyan en las tareas diarias. La carrera de Contabilidad y Auditoría durante el periodo 2024-1, se constató una población estudiantil de 687 alumnos y un total de 33 profesores; 3 directivos encargados de la gestión de la facultad y 1 miembro del personal administrativo que apoyan en las tareas diarias, tal como se muestra en la tabla n°4.

Tabla 6 Población de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio y la carrera Contabilidad y Auditoría

SEGMENTACIÓN	CANTIDAD	
	Facultad	Carrera
Estudiantes	3.102	687
Docentes	146	33
Directivos	7	3
Administrativos	12	1
TOTAL	3.267	724

Nota: Esta imagen muestra un resumen del total de la población de la facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio, específicamente de la carrera Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Carrera de Contabilidad y Auditoría (2020). Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: <https://carreras.uleam.edu.ec/facultad-ciencias-administrativas-contables/carrera-de-contabilidad-y-auditoria/>

2.2.3.2. Muestra

Una muestra representa una fracción de la población total y se define como un subconjunto de esta. Para elegir correctamente la muestra es necesario determinar previamente las características de la población (Toledo, 2018).

En esta investigación se empleó la técnica de muestreo no probabilístico, la cual consiste en seleccionar los participantes en función de características o criterios específicos que el investigador ha definido en su momento. Esto brinda como resultado muestras que son menos válidas, confiables o reproducibles porque no siguen una base de probabilidad que garantice que cada sujeto seleccionado represente adecuadamente a toda la población de interés (Otzen & Manterola, 2017).

Se decidió utilizar una técnica de muestreo no probabilístico porque permitió la selección de los participantes en función de características o criterios específicos definidos en su momento. Esto ayudó a obtener información detallada y pertinente sobre cómo la planificación estratégica impacta las actividades de la carrera.

Para la investigación se tomó una muestra de los siguiente:

Tabla 7 Muestra para el método no probabilístico

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Docentes responsables de las funciones sustantivas	6
Coordinador de la Carrera	1
TOTAL	7

Nota: Esta tabla indica un resumen del total del personal al cual se le va a aplicar la técnica de muestreo no probabilístico, de la carrera Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Carrera de Contabilidad y Auditoría (2020). Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: <https://carreras.uleam.edu.ec/facultad-ciencias-administrativas-contables/carrera-de-contabilidad-y-auditoria/>

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.3.1. Técnica de entrevista

Es un método de recopilación de información mediante la realización de preguntas directamente al entrevistado, a través de comunicación interpersonal, ya sea en persona o por teléfono. La eficacia requiere una planificación previa de las preguntas y del tema a tratar, generar confianza y practicar la escucha activa para captar tanto las respuestas verbales como las reacciones no verbales del entrevistado (Santos, 2023).

Se aplicó la técnica de entrevista los docentes responsables de las 3 funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación para obtener información detallada y precisa de la carrera. Se utilizó una guía de entrevista con preguntas semiestructuradas para obtener respuestas específicas y explorar temas emergentes durante la conversación.

2.3.2. Técnica análisis de contenido

Se utiliza para comprender diferentes tipos de contenido, como transcripciones de entrevistas o redes sociales. Este enfoque va más allá de la simple observación al utilizar herramientas que transforman los datos sin procesar en información útil. Le permite identificar puntos clave, categorizar diferencias y descubrir patrones recurrentes que de otro modo no serían evidentes, profundizando su comprensión de los patrones históricos o el comportamiento humano y contribuyendo al cuerpo de conocimiento general (Ortega, 2023).

La técnica de análisis de contenido nos permitió revisar y comprender los indicadores planificados en el PEI durante los años 2015-2021 en la carrera. Se utilizó matrices y registros para organizar y examinar detalladamente la información. Este método nos permitió identificar puntos clave y patrones en los datos recopilados, así como categorizar diferencias y similitudes en los resultados obtenidos.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Resultados obtenidos

A través de las técnicas de investigación y recopilación de datos empleadas durante este proyecto se obtuvieron los siguientes resultados:

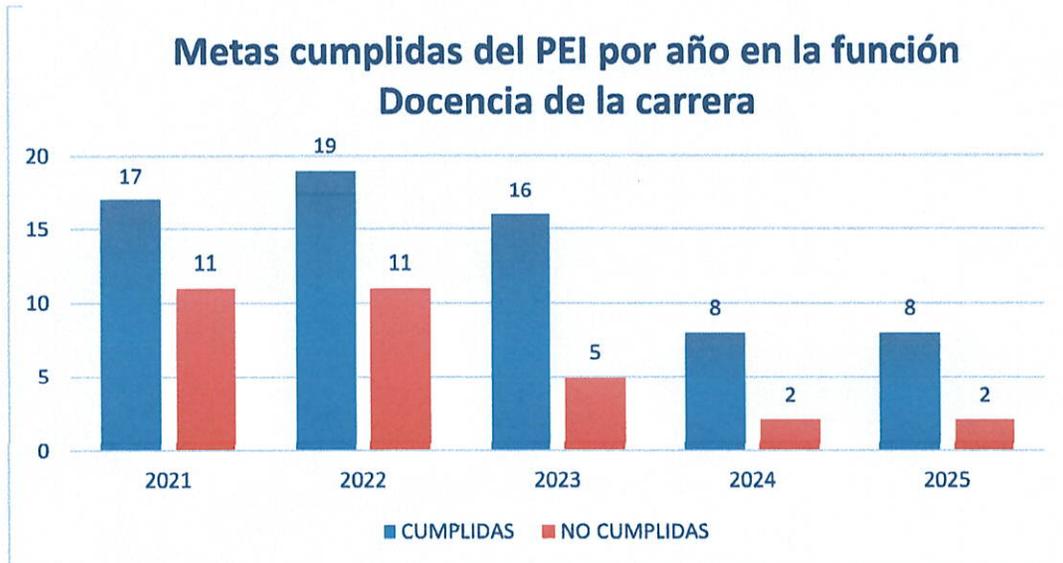
2.4.1.1. Resultados en la función Docencia por años

Tabla 8 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Docencia.

FUNCIÓN DOCENCIA							
	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
CUMPLIDAS	17	19	16	8	8	68	13,6
NO CUMPLIDAS	11	11	5	2	2	31	6,2

Nota: Esta tabla muestra un resumen anual de las actividades realizadas en la función de docencia de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Gráfico 2 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Docencia



Nota: Este gráfico muestra una estadística por año de las actividades cumplidas y no cumplidas en la función de docencia de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021-2025.

Según los resultados de la tabla n.º 8, en 2021 se logró cumplir 17 metas en 2022, es decir 19 actividades planificadas; en el año 2023 se alcanzaron 16, y en 2024 solo se lograron ocho metas. Esto muestra que el cumplimiento

de las metas ha ido disminuyendo en los últimos años. Por consiguiente, es necesario crear estrategias que ayuden a mejorar el cumplimiento de las metas en la carrera, especialmente en los años 2021 y 2022, con el fin de aumentar la efectividad académica en la función docencia y lograr mejores resultados en el futuro.

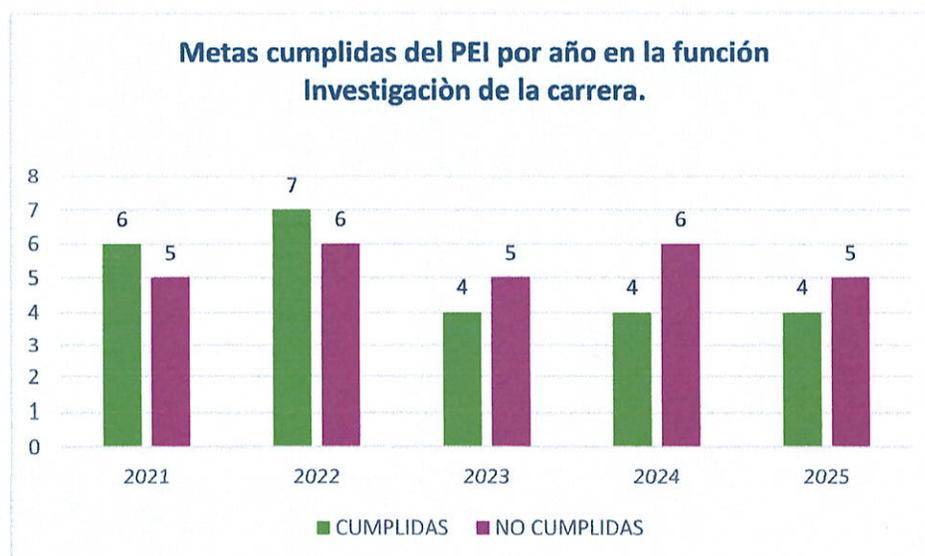
2.4.1.2. Resultados de la Función Investigación por años

Tabla 9 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Investigación.

FUNCIÓN INVESTIGACIÓN							
	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
CUMPLIDAS	6	7	4	4	4	25	5
NO CUMPLIDAS	5	6	5	6	5	27	5,4

Nota: Esta tabla muestra un resumen anual de las actividades realizadas en la función investigación de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Gráfico 3 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Investigación.



Nota: Este gráfico muestra una estadística por año de las actividades cumplidas y no cumplidas en la función de investigación de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

De acuerdo a los resultados de la tabla n° 9 de la función de investigación, en el año 2021 se logró cumplir seis metas, en 2022 se efectuaron siete actividades planificadas, en 2023 se alcanzaron cuatro, en

2024 se lograron cuatro metas. A lo largo de los años, se observa una disminución en el número de metas alcanzadas en esta función, pasando de siete en 2022 a cuatro en los años siguientes. Esta disminución en el cumplimiento de metas muestra que la función de investigación no está siendo tan efectiva como en años anteriores, lo que sugiere que es necesario revisar las estrategias y los recursos utilizados para mejorar los resultados en los próximos años.

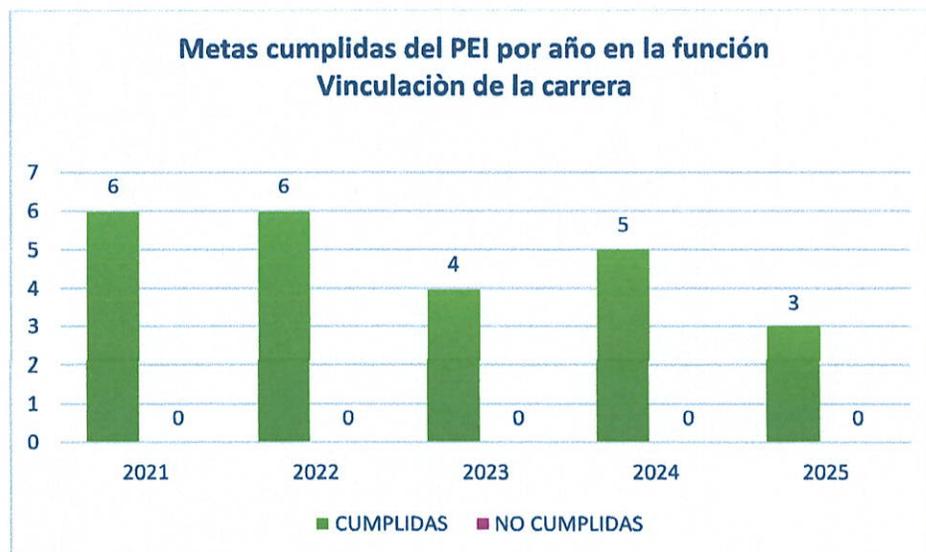
2.4.1.3. Resultados de la Función Vinculación

Tabla 10 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Vinculación.

FUNCIÓN VINCULACIÓN							
	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
CUMPLIDAS	6	6	4	5	3	24	4,8
NO CUMPLIDAS	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Esta tabla muestra un resumen anual de las actividades realizadas en la función vinculación de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Gráfico 4 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Vinculación.



Nota: Este gráfico muestra una estadística por año de las actividades cumplidas y no cumplidas en la función vinculación de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021-2025.

Se observa en los resultados de la tabla n° 10 de la función de vinculación, todas las actividades propuestas se cumplieron durante los años 2021, 2022, 2023 y 2024. En 2021 y 2022 se lograron seis metas, en 2023 se

alcanzaron cuatro, en 2024 se cumplieron cinco metas. Esto demuestra un buen trabajo en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la función de Vinculación con la colectividad, lo cual es un gran logro, ya que se logró mantener un buen desempeño a lo largo de los años.

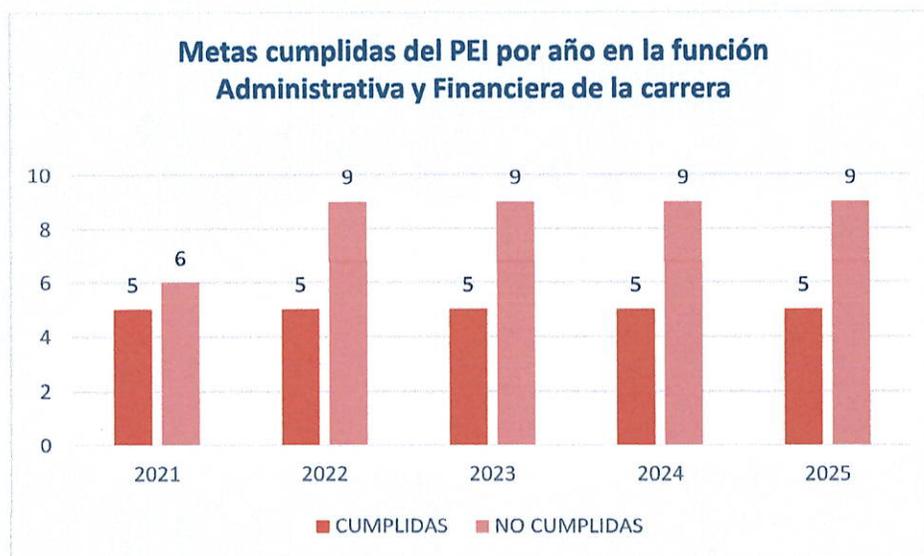
2.4.1.4. Resultados de la función Administración Financiera

Tabla 11 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la función Administración Financiera.

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA							
	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
CUMPLIDAS	5	5	5	5	5	25	5
NO CUMPLIDAS	6	9	9	9	9	42	8,4

Nota: Esta tabla muestra un resumen anual de las actividades realizadas en la función administración financiera de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Gráfico 5 Resultados anuales del Plan Estratégico Interno de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la función Administración Financiera.



Nota: Este gráfico muestra una estadística por año de las actividades cumplidas y no cumplidas en la función Administración Financiera de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Es evidente que los resultados de la tabla n°11 de la función administrativa y financiera, en los años 2021, 2022, 2023 y 2024 se lograron cinco metas cada año. Esto muestra un cumplimiento constante de las actividades propuestas durante esos años, lo que refleja una ejecución estable y un esfuerzo continuo por alcanzar los objetivos establecidos en la función administrativa y financiera.

2.4.1.5. Resultado general por función sustantiva

Se elaboró una guía de entrevista con preguntas semiestructuradas, dirigida a los docentes responsables de las cuatro funciones sustantivas de la carrera de Contabilidad y Auditoría: Formación Académica (Anexo 1), investigación (Anexo 2), Vinculación con la sociedad (Anexo 3) y Administración financiera (Anexo 4). Estas entrevistas se realizaron como parte del proceso de evaluación de la planificación estratégica 2021- 2025 de la carrera, con el objetivo de evaluar la gestión y el cumplimiento de las actividades planificadas en cada una de estas funciones sustantivas.

En primer lugar, se entrevistó al director de la carrera, Ing. Juan Carlos Sornoza Zamora, Mg., para recopilar información sobre las áreas de formación académica y administración financiera, ya que es quien se encarga de supervisar de estas tareas. Posteriormente, se entrevistó al Ing. Erick Antonio Calderero Villagómez, Mgs., responsable de la función de vinculación, para evaluar el impacto de las actividades de colaboración con la sociedad. Finalmente, se entrevistó al Ing. Denny Fortty Barberán, Mba., encargado de la función de investigación, con el fin de comprender el cumplimiento de los objetivos investigativos. Tras realizar las entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12 Semaforización

SEMAFORIZACIÓN DE CUMPLIMIENTO

0% - 30%	INSATISFACTORIO
31% - 69%	MEDIANA SATISFACTORIO
70% - 100%	SATISFACTORIO

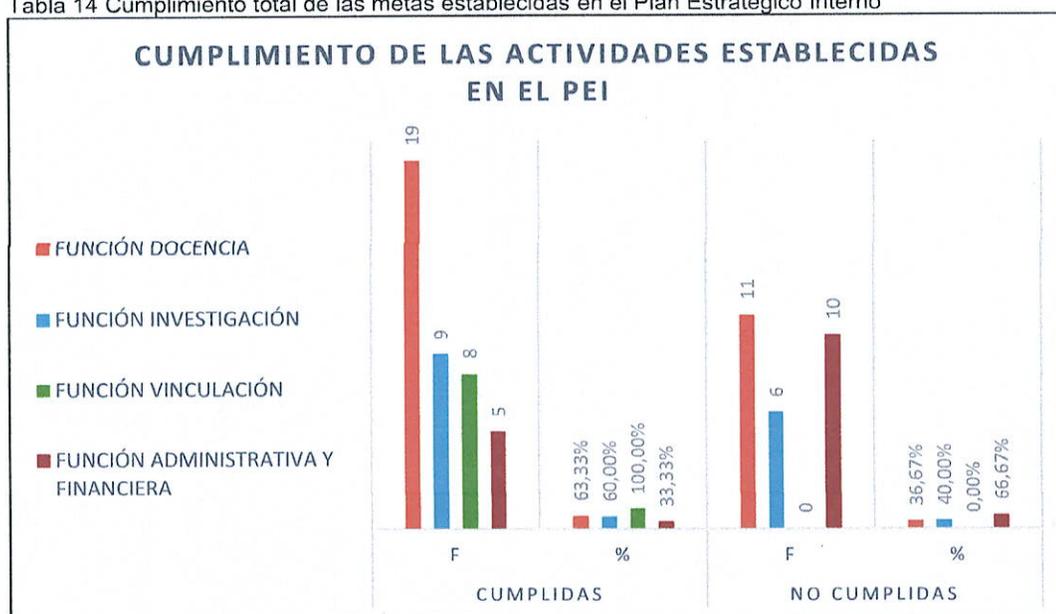
Nota: Esta tabla presenta la clasificación del cumplimiento en niveles mediante un sistema de semaforización. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Tabla 13 Cumplimiento de la carrera CYA según lo establecido en el PEI

FUNCIONES	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
	F	%	F	%
FUNCIÓN DOCENCIA	19	63,33%	11	36,67%
FUNCIÓN INVESTIGACIÓN	9	60,00%	6	40,00%
FUNCIÓN VINCULACIÓN	8	100,00%	0	0,00%
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	5	33,33%	10	66,67%
TOTAL, DE CUMPLIMIENTO DE LA CARRERA CYA	41	64,17%	27	35,83%

Nota: Esta tabla presenta el nivel de cumplimiento total, detallando cada función sustantiva de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Tabla 14 Cumplimiento total de las metas establecidas en el Plan Estratégico Interno



Nota: Esta tabla presenta el nivel de cumplimiento total, detallando cada función sustantiva, por actividades cumplidas y por porcentajes de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Se observa en la tabla 13 que la función de docencia, alcanzó un cumplimiento del 63,33% de las actividades y un 36,67% de actividades no cumplidas. Esto se califica como un cumplimiento medianamente satisfactorio. Entre las actividades que no se cumplieron se destacan la actualización anual de la pertinencia y demanda de las carreras, la cual ahora se realiza cada cinco años en lugar de anualmente, la falta de capacitación regular para los docentes, ya que solo se realizan inducciones, lo que limita la actualización

constante sobre las normativas, y la implementación de un sistema ERP interno para mejorar los procesos académicos, investigación y vinculación.

En la función de investigación, se alcanzó un cumplimiento del 60,00% y un 40,00% de actividades no cumplidas, lo que se considera medianamente satisfactorio. A pesar de los avances en publicaciones y proyectos de investigación, una de las principales áreas de incumplimiento fue la creación del laboratorio de contabilidad y auditoría, lo que representa una oportunidad para fortalecer la formación práctica de los estudiantes. Sin embargo, se logró la publicación de artículos en revistas de alto impacto e impacto regional y la organización de un congreso de investigación en 2024, lo que muestra el compromiso con la mejora continua de la formación en investigación.

En cuanto a la función de vinculación, se logró un 100% de cumplimiento, con ninguna actividad pendiente, lo que califica esta función como un cumplimiento satisfactorio. Los logros conseguidos se alcanzaron incluyen la publicación de los resultados de cada programa de vinculación, la asignación de un docente supervisor por cada 20 estudiantes involucrados en actividades de vinculación, y la implementación de un plan de contingencia para emergencias sanitarias. Estas acciones indican una gestión efectiva en esta área, contribuyendo al fortalecimiento de los vínculos entre la universidad y la comunidad.

Finalmente, en la función administrativa y financiera, el cumplimiento fue del 33,33% y un 66,67% de actividades no cumplidas, lo que se considera medianamente satisfactorio. Las principales deficiencias incluyen la falta de documentación formal de las actividades de mantenimiento, como los informes de mantenimiento de equipos y aires acondicionados, la accesibilidad para personas con discapacidad a las instalaciones (especialmente en la planta alta del edificio), la baja proporción de docentes con PhD, que no alcanza el 20% requerido, y la falta de un informe formal sobre las colaboraciones con el sector empresarial. Estas áreas de incumplimiento afectan el desarrollo de los procesos administrativos y la calidad educativa.

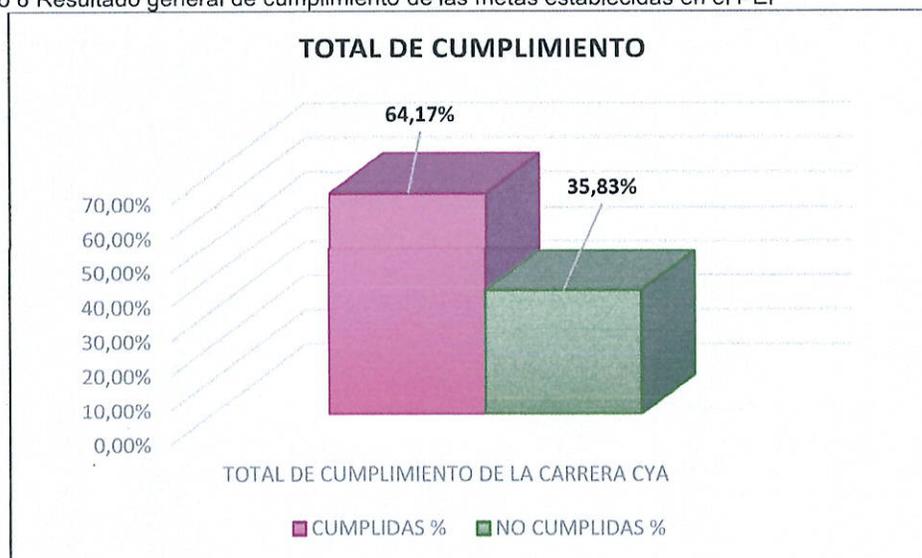
2.4.1.6. Resultado general de cumplimiento de las metas establecidas en el PEI de la carrera de Contabilidad y Auditoría

Tabla 15 Resultado general de cumplimiento de las metas establecidas en la PEI

FUNCIONES	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
	F	%	F	%
TOTAL, DE CUMPLIMIENTO DE LA CARRERA CYA	41	64,17%	27	35,83%

Nota: Esta tabla presenta el resultado general de cumplimiento de las metas de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Gráfico 6 Resultado general de cumplimiento de las metas establecidas en el PEI



Nota: Este gráfico presenta el resultado general de cumplimiento de las metas de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

El total de cumplimiento de la carrera fue del 64,17%, con 41 actividades cumplidas y 27 actividades no cumplidas, lo que representa un 35,83% de actividades no cumplidas, lo que indica un cumplimiento medianamente satisfactorio. Si bien se han logrado avances en algunas áreas, existen retos importantes en la implementación de procesos clave que deben ser abordados para mejorar la gestión general de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

2.4.1.7. Debilidades encontradas por función sustantivas

Tabla 16 Debilidades por función sustantiva

FUNCIÓN FORMACIÓN ACADEMICA
<ol style="list-style-type: none">1. No se ha actualizado el informe de pertinencia y demanda de las carreras contables.2. No se realizaron mesas de trabajo entre actores internos y externos para la actualización del Informe de Pertinencia de las carreras contables.3. No se efectuaron capacitaciones semestrales para docentes en planificación académica.4. Falta de un software para salvaguardar información histórica de egresados.5. Se requiere la adquisición de un sistema ERP para optimización de formación e investigación.6. Falta de un repositorio digital para temas relacionados con sublíneas de investigación.7. No se ha implementado un software para trazabilidad de información en procesos sustantivos.8. No se ha creado y/o actualizado la normativa de planificación académica ajustada a cada carrera.9. Falta un estudio anual de pertinencia para actualizar proyectos de carrera.10. Se debe incentivar la participación del 50% de graduados en procesos académicos, de investigación y vinculación.11. Permanencia de responsables de seguimiento a graduados por dos años consecutivos.
FUNCIÓN INVESTIGACIÓN
<ol style="list-style-type: none">1. Se deben cerrar algunos proyectos de investigación que fueron creados en el año 2021.2. Es necesario la creación de un laboratorio para práctica de los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría.3. Inicio de un proyecto de investigación en 2024 bajo convenio con el GAD de Manta.
FUNCIÓN VINCULACIÓN
FUNCIÓN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
<ol style="list-style-type: none">1. Se requiere la creación de un plan de mantenimiento general y de seguridad y salud ocupacional con acceso para discapacitados.2. Falta un informe mensual sobre mantenimiento de limpieza de instalaciones físicas con reportes semanales.3. No se ha presentado informes semestrales sobre el mantenimiento preventivo de aires acondicionados de la carrera, ni de los equipos tecnológicos como computadoras e infocus.4. Falta informe anual sobre el estado de la infraestructura física de la Facultad.5. No se ha alcanzado al menos el 20% de la nómina docente con título de PhD en áreas afines a la carrera.6. Informe anual con retroalimentación sobre la relación con el sector empresarial.

Se cumplieron todas las metas planificadas.

7. Falta informe anual sobre la implementación de observaciones realizadas por el sector empresarial.
8. Falta informe semestral sobre evaluaciones del conocimiento de aprendizaje de estudiantes.
9. No existe el informe anual sobre la participación de estudiantes, docentes y personal administrativo en eventos culturales en coordinación con líderes estudiantiles.

Nota: Esta tabla presenta las debilidades encontradas por cada función sustantiva de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

2.4.1.8. Novedades que existen del Plan Estratégico Interno

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) tiene cuatro funciones principales: formación académica, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa-financiera. Estas áreas son gestionadas por la Dirección de Planificación, Proyectos y Desarrollo Institucional en conjunto con la Dirección de Gestión y Desarrollo Académico, las mismas que se encargan de garantizar que el Plan Operativo Anual (POA) y actividades de gestión de docencia se cumplan oportunamente.

Dentro del área de formación académica, el POA establece siete indicadores que deben ser respetados y vinculados a la planificación estratégica de cada carrera. Sin embargo, según el responsable del POA, la planificación estratégica de la carrera para el período 2021-2025 no estaba inicialmente alineada con los indicadores del POA institucional. Esta descoordinación no ha permitido que exista una sinergia entre ambos elementos académicos para cumplir con los indicadores planificados.

En la actualidad, la Uleam está actualizando los planes estratégicos internos de las facultades, a fin de alinearlos con los indicadores del POA institucional. Sin embargo, este proceso se está llevando a cabo de manera limitada, enfocándose únicamente en cumplir con las exigencias del POA sin considerar las necesidades específicas de la carrera. Por lo que, el plan estratégico estará alineado con los indicadores generales, pero no estará diseñado para abordar las particularidades que enfrenta la carrera en su contexto.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1. Titulo

Plan de estrategias para mejorar el cumplimiento del Plan Estratégico Interno (PEI) de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

3.2. Justificación

De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de metas del PEI de los años 2021 a 2025, se observa que en la función docencia alcanza un porcentaje de incumplimiento del 36,67%, la función de investigación un 40,00%; la función de administración financiera un 66,67%, excepto la función vinculación que logró un cumplimiento satisfactorio. Estas cifras dejan claro que es necesario tomar medidas para mejorar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el PEI.

Por ello, desarrollar un plan de estrategias es fundamental para ayudar a que las metas se cumplan mejor en cada área. Este plan no solo busca el cumplimiento de indicadores, sino también mejorar el seguimiento de las actividades establecidas en el POA y PEI, con la finalidad de alcanzar las metas de forma eficiente y efectiva. Una de las herramientas claves de este plan de estrategias es el establecimiento de estrategias, indicadores de medición, tiempos de ejecución y medios de verificación, los mismos que facilitarán el seguimiento y evaluación. Los resultados de este plan, ayudará a los responsables de cada función sustantiva, a dar un seguimiento más oportuno, identificar debilidades que pondrían en riesgo los resultados de evaluación del PEI y por ende el POA, así como también mejorar la gestión de las autoridades para una adecuada toma de decisiones.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivos generales

Establecer un plan de estrategias para mejorar el porcentaje de cumplimiento de metas por función sustantiva en la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico interno al Plan Estratégico Interno de la carrera.
2. Definir estrategias para incrementar el cumplimiento de metas en cada función sustantiva.
3. Determinar indicadores de cumplimiento y responsables para el seguimiento de las metas planificadas.

3.4. Beneficiarios

Los principales beneficiarios de este plan de estrategias

- ✚ **Responsables del seguimiento de metas por función sustantivas:** Tendrán una herramienta sencilla y práctica que les permitirá evaluar los planes estratégicos con mayor rapidez y precisión.
- ✚ **Autoridades de la carrera:** Se beneficiarán al conocer los resultados logrados para tomar decisiones en base a información precisa y relevante. Podrán contar con información más clara y actualizada para tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la carrera.
- ✚ **Comunidad de la facultad de Ciencias Administrativas:** Al cumplirse la planificación interna de la unidad académica se logrará la eficiencia en cada una de las actividades académicas

y administrativas.

3.5. Factibilidad

3.5.1. Factibilidad técnica

Esta propuesta es factible desde el punto de vista técnico porque se basa en herramientas sencillas y accesibles. El uso de plataformas como Google Drive o OneDrive permitirá guardar la matriz en la nube, asegurando su accesibilidad desde cualquier lugar y garantizando que siempre se trabaje con la versión más actualizada. Además, estas plataformas ofrecen opciones de colaboración en tiempo real, lo que facilita el trabajo en equipo y la revisión simultánea por parte de diferentes usuarios.

El diseño de la matriz estratégica permitirá una mejor organización de la información y un análisis más eficiente de las metas y tareas planificadas. Esto facilitará la identificación de áreas de mejora, la toma de decisiones basada en evidencias y el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica. La flexibilidad del formato propuesto permitirá que se adapte fácilmente a las necesidades específicas de otras áreas académicas o administrativas en el futuro.

3.6. Desarrollo de la propuesta

3.6.1. Análisis Interno del PEI de la carrera de Contabilidad y Auditoría

Para cumplir con este objetivo se aplicó la técnica de análisis FODA, la cual es utilizada mundialmente para realizar análisis interno y externos, con ella se abordará los aspectos positivos y negativos que se identificaron en el PEI.

3.6.1.1. Fortalezas

✚ La carrera de Contabilidad y Auditoría logró cumplir el 100% de las

metas relacionadas con actividades de vinculación, mostrando un fuerte compromiso con la sociedad y una ejecución eficiente de los proyectos.

- ✚ Se consiguió la asignación de supervisores docentes para actividades de vinculación, garantizando calidad y seguimiento a los estudiantes.
- ✚ Implementación de una aplicación para el seguimiento de prácticas preprofesionales y un programa de contingencia enfocado en emergencias sanitarias.
- ✚ Se publicaron varios artículos y libros derivados de investigaciones culminadas, lo que contribuye al prestigio académico.

3.6.1.2. Oportunidades

- ✚ La Dirección de Informática tiene el personal capacitado para desarrollar módulos específicos que midan la trazabilidad y fortalezcan la gestión integral de los procesos, a pesar de la ausencia actual de sistemas como un ERP interno para la gestión académica de la carrera.
- ✚ Se han presentado informes anuales sobre conversatorios con empresas, lo que permite abrir puertas a nuevas oportunidades de colaboración y mejorar la pertinencia de los programas académicos.
- ✚ Se logró la incorporación de un docente con grado de PhD en la carrera, lo que representa una oportunidad para expandir y mejorar la investigación formativa.
- ✚ Actualización quinquenal de estudios de pertinencia, si bien es un desafío, ofrece un espacio para reflexionar y alinear mejor la oferta académica con las necesidades del entorno.

3.6.1.3. Debilidades

- ✚ Ausencia de informes en diversas áreas: mantenimiento, evaluación de aprendizaje, vinculación, etc., lo que refleja una carencia en la sistematización y documentación de actividades.

- ✚ No se han realizado mesas de trabajo anuales con actores claves ni capacitaciones semestrales estructuradas para el personal docente, lo que afecta la calidad de la formación.
- ✚ Bajo porcentaje de participación de graduados en actividades académicas y de investigación.
- ✚ El acceso a la planta alta para personas con discapacidad continúa siendo una dificultad, a pesar de los ajustes realizados en la infraestructura de la carrera.

3.6.1.4. Amenazas

- ✚ La actualización de normativas, formatos de instrumentos académicos y de investigación, podría limitar su capacidad de respuesta rápida de información solicitada por las direcciones y/o departamentos administrativos.
- ✚ La falta de docentes con grado de PhD puede dificultar el cumplimiento de indicadores en la función investigación.
- ✚ La ausencia de un repositorio exclusivo para investigación y la falta de un laboratorio de contabilidad y auditoría pueden limitar el desarrollo académico y profesional de estudiantes y docentes.
- ✚ Ajustes en las políticas, como la eliminación temporal de responsables de seguimiento a graduados, generan interrupciones en procesos clave.

3.6.2. Herramientas informáticas para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la CYA

En la siguiente tabla se muestra algunas herramientas digitales que ayudan a organizar y gestionar planificaciones de manera más efectiva. Cada una tiene un propósito diferente, pero todas facilitan tareas como almacenar archivos, planificar proyectos, hacer seguimiento de actividades y medir el progreso, lo que permite trabajar de manera más eficiente y colaborativa. A

continuación, se explican brevemente estas herramientas.

Tabla 17 Herramientas informáticas

N°	Herramientas informáticas	Descripción de las herramientas
2	Google Drive	Es un espacio en internet donde puedes guardar tus archivos, como fotos o documentos, y acceder a ellos desde cualquier lugar. También te permite compartirlos con otras personas.
4	Microsoft Project	Es un programa creado por Microsoft para organizar proyectos. Ayuda a planificar tareas, controlar el tiempo y asignar recursos para que todo se haga a tiempo. Mediante los Diagramas de Gantt se podrá realizar un seguimiento más eficiente de las actividades planificadas.
5	Balanced Scorecard (BSC)	Es una herramienta que ayuda a las empresas a llevar un control completo de su desempeño. Sirve para analizar cómo avanzan hacia sus objetivos a largo plazo, no solo fijándose en las ganancias o pérdidas inmediatas.
6	ClickUp	Es un software de planificación estratégica que ofrece herramientas para organizar planes, priorizar tareas y gestionar proyectos.

Nota: Esta tabla presenta algunas herramientas informáticas para el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos.

A continuación, se presentan las metas no cumplidas de la carrera de Contabilidad y Auditoría (CYA) y las estrategias propuestas para su cumplimiento. Cada meta está acompañada de indicadores de desempeño, fechas de inicio y fin, responsables por función sustantiva, y los medios de verificación que se utilizarán para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos. Las estrategias incluyen la implementación de actividades como mesas de trabajo con docentes, estudiantes y egresados, la capacitación de docentes en planificación académica, y la gestión de software para almacenar y gestionar la información de egresados, entre otras. Estas acciones están orientadas a mejorar la formación académica, la vinculación con el sector empresarial, la investigación y la gestión administrativa de la carrera, con el objetivo de fortalecer la calidad educativa y el impacto de la carrera en la sociedad.

3.6.3. Matriz de Estrategias de cumplimiento de metas del PEI en la carrera de Contabilidad y Auditoría

Tabla 18 Matriz de metas por cumplir y estrategias de la Función Formación y Gestión Académica

META DE LA CARRERA C YA NO CUMPLIDAS	ESTRATEGIAS PARA LA CARRERA	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	FECHAS COMIENZO Y FIN	RESPONSABLES POR FUNCIÓN SUSTANTIVA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Actualización de pertinencia y demanda de las carreras y sus proyectos.	Desarrollar mesas de trabajo con docentes, egresados y aliados estratégicos para recopilar propuestas de mejora en la malla.	$Pertinencia = \frac{\# \text{ de Mesas de trabajo ejecutadas}}{\text{Total de mesas de trabajo planificadas}} * 100$	Ene-2025 Jun-2025		Informe del Perfil de carreras Actas de reuniones Fotografías
Capacitaciones semestrales para docentes en planificación académica.	Elaborar un plan de capacitaciones semestrales con expertos en planificación académica.	$Capacitaciones = \frac{\# \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} * 100$	Ene-2025 Jun-2025	Coordinador de carrera de Contabilidad y Auditoría	Informe del Perfil de carreras Actas de reuniones Fotografías
Software para salvaguardar información histórica de egresados.	Reuniones con Vicerrectorado Académico, la DIIT para solicitar y gestionar un aplicativo que permita almacenar y gestionar la información histórica de egresados de la carrera.	$Software = \frac{\# \text{ de reuniones ejecutadas}}{\text{Total de reuniones planificadas}} * 100$	Abr-2025 Jul-2025		Actas de reuniones. Matriz de seguimiento de actividades

<p>Adquisición de un sistema ERP para la optimización de formación, investigación y vinculación</p>	<p>Reuniones con Vicerrectorado Académico, Dirección de Vinculación y la DIIT para solicitar y gestionar un aplicativo interno que permita la optimización de proceso de forma</p>	$\text{Aplicativo} = \frac{\# \text{ de reuniones ejecutadas}}{\text{Total de reuniones planificadas}} * 100$	<p>Abr-2025 Ago-2025</p>	<p>Actas de reuniones. Matriz de seguimiento de actividades</p>
<p>Repositorio digital para temas relacionados con sublíneas de investigación.</p>	<p>Gestionar con la DIIT la creación de un repositorio digital con acceso a temas de tesis. Elaborar una matriz en Excel con todos los temas de tesis para actualizar aquellos que ya fueron investigados.</p>	$\text{Repositorio} = \frac{\# \text{ de reuniones ejecutadas}}{\text{Total de reuniones planificadas}} * 100$	<p>May-2025 Jul-2025</p>	<p>Actas de reuniones. Matriz de seguimiento de actividades</p>
<p>Software trazabilidad en procesos sustantivos.</p>	<p>Reuniones con Vicerrectorado Académico, Dirección de Vinculación y la DIIT para solicitar y gestionar un aplicativo interno que permita la optimización de proceso de forma</p>	$\text{Soft - Traz.} = \frac{\# \text{ de reuniones ejecutadas}}{\text{Total de reuniones planificadas}} * 100$	<p>May-2025 Jul-2025</p>	<p>Actas de reuniones. Matriz de seguimiento de actividades</p>
<p>Normativa académica ajustada a cada carrera.</p>	<p>Reuniones con Vicerrectorado Académico y Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, a fin de revisar, actualizar los procesos de gestión académica.</p>	$\text{Normativa} = \frac{\# \text{ de reuniones ejecutadas}}{\text{Total de reuniones planificadas}} * 100$	<p>Jun-2025 Sep-2025</p>	<p>Actas de reuniones. Matriz de seguimiento de actividades</p>

<p>Participación del 1.-Continuar con los 50% de encuentros de graduados en denominados "Alumno". 2.-Ofertar de becas de académicos, de maestría a los graduados por investigación y incentivo a su formación en la Uleam.</p>	$\text{Participación grad.} = \frac{\# \text{ de graduados asistentes}}{\text{Total de graduados}} * 100$	Ago-2025 Dic-2025	Actas de reuniones. Matriz de seguimiento de actividades
<p>Coordinar con el Vicerrectorado la permanencia de designación de horas para responsables de dar seguimiento a los graduados por Establecer normativas para los años reconocer dentro de la carga horaria del docente, las actividades de seguimiento a graduados.</p>	$\text{Normativa} = \frac{\# \text{ de reuniones ejecutadas}}{\text{Total de reuniones planificadas}} * 100$	Sep-2025 Nov-2025 Oct-2025 Dec-2025	Actas de reuniones. Matriz de seguimiento de actividades

Nota: La siguiente tabla presenta una propuesta de estrategias para la función de formación y gestión académica de la carrera de Contabilidad y Auditoría. Fuente: Planificación estratégica 2021- 2025.

Tabla 19 Matriz de metas por cumplir y estrategias de la Función Gestión de la Investigación

META DE LA CARRERA C YA NO CUMPLIDA	ESTRATEGIAS PARA LA CARRERA	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	FECHAS COMIENZO Y FIN	RESPONSABLES POR FUNCIÓN SUSTANTIVA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1. Creación del programa "Aplicación de la Contabilidad bajo la Teoría Tridimensional" en 2021.	Crear un aplicativo de seguimiento interno de los proyectos de investigación. Gestionar con la Dirección de Planificación y Financiero la ejecución de los rubros económicos asignados para los proyectos de investigación.	$\text{Proyectos monitoreados} = \left(\frac{\# \text{ de proyectos monitoreados en el aplicativo}}{\# \text{ total de proyectos de investigación}} \right) \times 100$ $\text{Ejecución presupuestario} = \left(\frac{\text{Monto ejecutado}}{\text{Monto total asignado}} \right) \times 100$	May- 2025 Jul-2025 Abr-2025 Dic-2025	Encargado de la función Vinculación	Informe de funcionamiento del aplicativo validado y aprobación formal por las autoridades responsables. Reporte financiero firmada por las autoridades correspondientes
2. Cierre del proyecto "Resultados económicos, sociales y ambientales en la industria pesquera de Manabi" en 2022.	Crear un aplicativo de seguimiento interno de los proyectos de investigación. Gestionar con la Dirección de Planificación y Financiero la ejecución de los rubros económicos asignados para los proyectos de investigación.	$\text{Proyectos monitoreados} = \left(\frac{\# \text{ de proyectos monitoreados en el aplicativo}}{\# \text{ total de proyectos de investigación}} \right) \times 100$ $\text{Ejecución presupuestario} = \left(\frac{\text{Monto ejecutado}}{\text{Monto total asignado}} \right) \times 100$	May-2025 Jul-2025 Abr-2025 Dic-2025	Vinculación	Informe de funcionamiento del aplicativo validado y aprobación formal por las autoridades responsables. Reporte financiero firmada por las autoridades correspondientes

<p>3. Cierre del proyecto "Aplicación tridimensional en la industria turística de Manabi" en 2022. Crear un aplicativo de seguimiento interno de los proyectos de investigación. Gestionar con la Dirección de Planificación y Financiero la ejecución de los rubros económicos asignados para los proyectos de investigación.</p>	<p><i>Proyectos monitoreados</i> $= \left(\frac{\# \text{ de proyectos monitoreados en el aplicativo}}{\# \text{ total de proyectos de investigación}} \right) \times 100$</p> <p><i>Ejecucion presupuestario</i> = $\left(\frac{\text{Monto ejecutado}}{\text{Monto total asignado}} \right) \times 100$</p>	<p>May-2025 Jul-2025</p> <p>Abr-2025 Dic-2025</p>	<p>Informe de funcionamiento del aplicativo y aprobación formal por las autoridades responsables. Reporte financiero firmada por las autoridades correspondientes</p>
<p>4. Cierre del proyecto "Aplicación tridimensional en la industria agrícola Manabi" en 2022. Crear un aplicativo de seguimiento interno de los proyectos de investigación. Gestionar con la Dirección de Planificación y Financiero la ejecución de los rubros económicos asignados para los proyectos de investigación.</p>	<p><i>Proyectos monitoreados</i> $= \left(\frac{\# \text{ de proyectos monitoreados en el aplicativo}}{\# \text{ total de proyectos de investigación}} \right) \times 100$</p> <p><i>Ejecucion presupuestario</i> = $\left(\frac{\text{Monto ejecutado}}{\text{Monto total asignado}} \right) \times 100$</p>	<p>May-2025 Jul-2025</p> <p>Abr-2025 Dic-2025</p>	<p>Informe de funcionamiento del aplicativo y aprobación formal por las autoridades responsables. Reporte financiero firmada por las autoridades correspondientes</p>
<p>5. Creación de un laboratorio de contabilidad y auditoría. Gestionar con Rectorado, Vicerrectorado, Dirección de Obras y Patrimonio para construcción del Laboratorio</p>	<p><i>Avance del laboratorio</i> $= \left(\frac{\text{Avance fisico actual del proyecto}}{\text{Avance fisico total planificado}} \right) \times 100$</p>	<p>Jun-2025 Dic-2026</p>	<p>Actas de reuniones realizadas, cronograma de obra aprobado, y evidencia documental</p>

<p>6. Inicio de un proyecto de investigación en 2024 bajo convenio con el GAD de Manta.</p>	<p>Formalizar el convenio con el GAD de Manta e iniciar la planificación del proyecto de investigación con cronograma establecido. Crear nuevos proyectos de investigación o vinculación que involucren a estudiantes de la carrera.</p>	<p>Formalización y planificación $= \left(\frac{\# \text{ de convenios formalizados e iniciados}}{\# \text{ total de convenios planificados}} \right) \times 100$</p> <p>Feb-2025 Ago-2025</p>	<p>Copia del convenio firmado con el GAD de Manta, cronograma aprobado del proyecto y de reuniones de planificación realizadas. Listado oficial de proyectos aprobados con los nombres de los estudiantes participantes y registro de actividades ejecutadas, respaldados por actas y reportes finales.</p>
		<p>Estudiantes involucrados $= \left(\frac{\# \text{ de estudiantes participantes en nuevos proyectos}}{\# \text{ total de estudiantes en la carrera}} \right) \times 100$</p> <p>Mar-2025 Nov-2025</p>	

Nota: La siguiente tabla presenta una propuesta de estrategias para la función gestión de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

Tabla 20 Matriz de metas por cumplir y estrategias de la Función Administración Central

META DE LA CARRERA CUYA NO CUMPLIDA	ESTRATEGIAS PARA LA CARRERA	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	FECHAS COMIENZO Y FIN	RESPONSABLES POR FUNCIÓN SUSTANTIVA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1. Creación de un plan de mantenimiento general y de seguridad y salud ocupacional con acceso para discapacitados.	Coordinar con Vicerrectorado Académico el total de estudiantes, administrativos y docentes que se encuentran en la carrera. Realizar capacitaciones relacionadas con la ISO 18001 de Seguridad y Salud en el trabajo.	<p>Registros actualizados</p> $= \left(\frac{\# \text{ de registros actualizados}}{\# \text{ total de registros esperados}} \right) \times 100$ <p>Personal capacitado</p> $= \left(\frac{\# \text{ de asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de personal programado}} \right) \times 100$	May-2025 Jul-2025 Jul-2025 Sep-2025		Acta oficial con el listado consolidado validado por el Vicerrectorado Académico. Certificados emitidos a los asistentes, junto con listas de asistencia firmadas y material entregado.
2. Informe mensual sobre mantenimiento de limpieza de instalaciones físicas con reportes semanales.	Elaborar una matriz actividades y responsables del mantenimiento de las instalaciones físicas de la carrera para su seguimiento. Dar charlas a la comunidad académica de la carrera sobre la importancia y cuidado de instalaciones. Elaborar reportes mensuales sobre el estado de las instalaciones.	<p>Actividades asignadas</p> $= \left(\frac{\# \text{ de actividades con responsables asignados}}{\text{Total de actividades planificadas}} \right) \times 100$ <p>Asistentes a charlas</p> $= \left(\frac{\# \text{ de asistentes a las charlas}}{\text{Total de la comunidad académica}} \right) \times 100$ <p>Reportes entregados a tiempo</p> $= \left(\frac{\# \text{ de reportes entregados a tiempo}}{\text{Total de reportes planificados}} \right) \times 100$	May-2025 Jun-2025 Jun-2025 Ago-2025 Jun-2025 Dic-2025	Coordinador de carrera de Contabilidad y Auditoría	Matriz aprobada y firmada por las autoridades correspondientes, con evidencia de uso en reportes. Fotografías, videos, y listas de asistencia de las charlas realizadas. Copias de los reportes firmados por el responsable y enviados a las autoridades pertinentes.

<p>3. Informe semestral sobre el mantenimiento preventivo de aires acondicionados.</p>	<p>Gestionar con la Dirección de Infraestructura, Obras y Patrimonio el mantenimiento de AA y elaborar reportes mensuales de las condiciones de los AA para controlar su estado.</p>	$AA \text{ mantenidos} = \left(\frac{\# \text{ de AA mantenidos}}{\text{Total de AA registrados}} \right) \times 100$	<p>Jul-2025 Dic-2025</p>	<p>Actas de solicitudes enviadas y reportes técnicos de mantenimiento realizados</p>
<p>4. Informe semestral sobre el mantenimiento de equipos tecnológicos como computadoras e infocus.</p>	<p>Establecer un calendario de mantenimiento preventivo para equipos tecnológicos y capacitar al personal para realizarlo.</p>	$\begin{aligned} \text{Equipos con mantenimiento preventivo} \\ = \left(\frac{\# \text{ de equipos mantenidos}}{\text{Total de equipos tecnológicos}} \right) \times 100 \end{aligned}$	<p>Ago-2025 Oct-2025</p>	<p>Calendario aprobado y registro de capacitaciones realizadas con listas de asistencia.</p>
<p>5. Informe anual sobre el estado de la infraestructura física de la Facultad.</p>	<p>Realizar una auditoría anual del estado de la infraestructura física, enfocándose en áreas críticas como estructuras, instalaciones eléctricas y de agua.</p>	$\begin{aligned} \text{Áreas críticas auditadas} \\ = \left(\frac{\# \text{ de áreas auditadas}}{\text{Total de áreas críticas identificadas}} \right) \times 100 \end{aligned}$	<p>Nov-2025 Dic-2025</p>	<p>Informe de auditoría aprobado con recomendaciones y observaciones firmadas por el auditor.</p>

<p>6. Al menos el 20% de la nómina docente con título de PhD en áreas afines a la carrera.</p>	<p>Elaborar un matriz de intención para docentes que quieran iniciar estudios doctorales. Socializar con los docentes las universidades que ofrecen estudios doctorales.</p>	<p><i>Docentes registrados en la matriz</i></p> $= \left(\frac{\# \text{ de docentes registrados}}{\text{total de docentes de la carrera}} \right) \times 100$ <p>May-2025 Jul-2025</p> <p><i>Docentes informados</i></p> $= \left(\frac{\# \text{ de docentes informados}}{\text{total de docentes de la carrera}} \right) \times 100$ <p>Jul-2025 Sep-2025</p>	<p>Matriz firmada por los docentes interesados y validada por el Consejo de Carrera. Registro de reuniones realizadas, con listado de universidades y programas entregado a los docentes.</p>
<p>7. Informe anual con retroalimentación sobre la relación con el sector empresarial.</p>	<p>Establecer reuniones anuales con representantes del sector empresarial para discutir la colaboración y recibir retroalimentación.</p>	<p><i>Reuniones ejecutadas</i></p> $= \left(\frac{\# \text{ de reuniones ejecutadas}}{\# \text{ total de reuniones planificadas}} \right) \times 100$ <p>Sep-2025 Nov-2025</p>	<p>Actas de reuniones firmadas por los asistentes con los acuerdos alcanzados.</p>
<p>8. Informe anual sobre la implementación de observaciones realizadas por el sector empresarial.</p>	<p>Elaborar un plan de acción para implementar las observaciones del sector empresarial y dar seguimiento anual.</p>	<p><i>Observaciones implementadas</i></p> $= \left(\frac{\# \text{ de observaciones implementadas}}{\text{Total de robervaciones recibidas}} \right) \times 100$ <p>Nov-2025 Feb-2026</p>	<p>Copia del plan de acción, con evidencia de actividades ejecutadas y reportes anuales de seguimiento.</p>

<p>10. Informe anual sobre la participación de estudiantes, docentes y personal administrativo en eventos culturales en coordinación con líderes estudiantiles.</p>	<p>Incentivar a la comunidad de la carrera para asistir a eventos culturales de la institución. Solicitar a la Dirección de Bienestar, Admisión y Nivelación Universitaria los cronogramas de eventos culturales para gestionar la asistencia de la facultad.</p>	<p><i>Asistencia a eventos culturales</i> $= \left(\frac{\# \text{ de asistentes de la comunidad}}{\text{Total de miembros de la comunidad}} \right) \times 100$ <i>Cronogramas gestionados</i> $= \left(\frac{\# \text{ de cronogramas solicitados y recibidos}}{\# \text{ Total de cronogramas planificados}} \right) \times 100$</p>	<p>Ago-2025 Dic-2025 May-2025 Jul-2025</p>	<p>Listas de asistencia a los eventos culturales firmadas por los participantes. Registro del cronograma recibido y evidencia de comunicación interna compartida con la facultad.</p>
---	---	---	---	--

Nota: La siguiente tabla presenta una propuesta de estrategias para la función Administración Central de la carrera de Contabilidad y Auditoría. **Fuente:** Planificación estratégica 2021- 2025.

4. CONCLUSIONES

La evaluación del Plan Estratégico 2021-2025 de la carrera de Contabilidad y Auditoría ha permitido identificar tanto fortalezas como debilidades en la implementación de sus metas y objetivos. El análisis general muestra un cumplimiento del 64,17%, lo que indica avances en algunas áreas, pero también áreas críticas que requieren atención para mejorar la efectividad de la planificación estratégica y su ejecución.

Al revisar el desempeño de las distintas funciones sustantivas, se destaca la función de vinculación, que ha alcanzado un 100% de cumplimiento, lo que refleja un enfoque exitoso en la relación con la comunidad y el sector empresarial. No obstante, la función administrativa y financiera presenta un bajo cumplimiento del 33,33%, lo que subraya la necesidad urgente de optimizar la gestión en estos aspectos para asegurar el funcionamiento eficiente de la carrera. En cuanto a la docencia, se obtuvo un cumplimiento del 63,33%, un resultado medianamente satisfactorio que señala la necesidad de mejorar ciertos aspectos en la enseñanza, como la capacitación y el fortalecimiento de los procesos académicos. La función de investigación, que muestra un cumplimiento del 60%. Si bien es un resultado medianamente satisfactorio, este porcentaje evidencia que hay espacio para mejorar la producción científica y la vinculación de los estudiantes y docentes con la investigación.

Se presentó una propuesta de mejora que incluye una matriz de estrategias orientada a alcanzar las metas no cumplidas. Esta matriz define indicadores de desempeño, fechas de inicio y finalización, responsables por cada función sustantiva, y los medios de verificación para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

5. RECOMENDACIONES

Realizar una evaluación constante y detallada de las metas y objetivos establecidos, involucrando a todos los actores clave (función docencia; investigación; vinculación; funciones administrativas financiera), para identificar tanto los avances como las debilidades, y comprender las causas que las generan. Esto permitirá hacer ajustes oportunos y efectivos al plan estratégico.

Establecer un sistema de monitoreo periódico para garantizar que las metas y objetivos se cumplan dentro de los plazos previstos. Este sistema ayudará a detectar cualquier desviación de manera temprana y a tomar medidas correctivas antes de que los problemas se agraven.

Para asegurar que la matriz de estrategias se implemente de manera efectiva, es importante asignar responsabilidades de forma clara, realizar un seguimiento constante y evaluar periódicamente el progreso de las acciones propuestas. También se recomienda capacitar y sensibilizar a todas las personas involucradas, de modo que comprendan el propósito y la importancia de cada acción.

6. BIBLIOGRAFÍAS

- (COPLAFIP), R. (22 de Septiembre de 2021). *REGLAMENTO DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS*. Obtenido de <https://www.tce.gob.ec/wp-content/uploads/2022/01/Reglamento-al-Codigo-Organico-de-Planificacion-y-Finanzas-Publicas.pdf>
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (24 de Marzo de 2015). *EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD*. Obtenido de Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>
- Alonso, M. (19 de Febrero de 2024). *Qué son los objetivos generales y específicos y cómo redactarlos*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/general-and-specific-objectives>
- Anabel. (01 de Mayo de 2018). *Proyecto de Investigación*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/377891126/Definicion-de-Proyecto-de-Investigacion>
- Arjona, M., López, A., & Maldonado, E. (06 de Septiembre de 2022). *Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México*. Obtenido de Revista de Ciencias de la Administración y Economía: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182022000200268
- Aspasia. (2021). *Método (de investigación) histórico*. Obtenido de <https://grupoaspasia.com/es/glosario/metodo-de-investigacion-historico/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20m%C3%A9todo%20hist%C3%B3rico,pero%20nunca%20a%20corto%20plazo>
- Auditoría, C. d. (2020). *Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio*. Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: <https://carreras.uleam.edu.ec/facultad-ciencias-administrativas-contables/carrera-de-contabilidad-y-auditoria/>
- Bateman. (2004). *Administración Una ventaja competitiva*. Obtenido de

- México, Ed.McGraw-Hill, Irwin McGraw-Hill: p.54 , 4ª edición.
- Buenning, M. (1 de Febrero de 2024). *¿Qué es la gestión del cumplimiento? Definición e importancia*. Obtenido de <https://www.ninjaone.com/es/it-hub/endpoint-management/gestion-del-cumplimiento/>
- CACES. (Agosto de 2018). *POLÍTICA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS EN EL MARCO DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR*. Obtenido de https://www.caces.gob.ec/documents/20116/152061/44/4436.afsh/4436_1.0.afsh
- Carriazo, C. (28 de Junio de 2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/#:~:text=La%20Planeaci%C3%B3n%20Educativa%20se%20encarga,la%20consecuci%C3%B3n%20de%20tal%20fin.>
- Castro, A., & Calderón, M. (01 de Mayo de 2017). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Obtenido de Universidad José Martí Pérez: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1608-89212017000100002&script=sci_arttext&tIng=en
- CEDIA. (2020). *Indicadores para gestión de la calidad en la educación superior ecuatoriana*. Obtenido de Corporacion Ecuatoriana para el desarrollo de la investigación académica: <https://cedia.edu.ec/docs/indicadores2020.pdf>
- CES. (25 de Enero de 2023). *Reglamento de régimen académico Consejo de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Enero/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20R%C3%A9gimen%20Acad%C3%A9mico.pdf>
- Cindy, C., Maura, P., & Katheryn, G. (2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*.
- coleccion, E. (2018). *La elaboración del plan estratégico*. Obtenido de https://www.academia.edu/50606018/Libro_Plan_Estrategico
- Concepción, U. d. (23 de Diciembre de 2020). *APLICACIÓN DEL CICLO DE DEMING O PDCA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA*

- EDUCACIÓN SUPERIOR*:. Obtenido de Dirección de Desarrollo Estratégico Universidad de Concepción : <https://desarrolloestrategico.udec.cl/wp-content/uploads/2021/01/DDD-N-4-Ciclo-Deming.pdf>
- COPLAFIP. (02 de Agosto de 2011). *CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION Y FINANZAS PUBLICAS*. Obtenido de ASAMBLEA NACIONAL: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Demera, L. (2016). *Planificacion estrategica y su cultura organizacional en Servi plus Manta*. Obtenido de Repositorio uleam: <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/965/1/ULEAM-SG-0015.pdf>
- DISTANCIA, F. D. (s.f.). *UNIDAD 2. PLANEACIÓN*. Obtenido de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf
- Espinoza, R. (26 de Febrero de 2020). *LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES Y RESTAURANTES DE MACHALA*. Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15250/1/E-11560_ESPINOZA%20RUEDA%20RICARDO%20ALEXANDER.pdf
- Fernandez, A. (28 de Febrero de 2022). *Definicion de programa*. Obtenido de <https://definicion.com/programa/>
- Ferrer, C. (28 de Agosto de 2023). *¿Qué es un proyecto de investigación y cómo se realiza?* Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-un-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-y-c%C3%B3mo-se-realiza-ferrer/>
- Fuentes, T., & Luna, M. (05 de Diciembre de 2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. Obtenido de Revista Digital de Investigación y Postgrado: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>
- Gasbarrino, S. (21 de Junio de 2023). *Qué es la administración financiera: características y funciones*. Obtenido de

- <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-administracion-financiera#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20financiera%20se%20encarga,no%20falten%20ni%20sobren%20recursos.>
- Guadalupe, K., & Zúñiga, H. (20 de Junio de 2023). *Planificación estratégica para instituciones de educación superior* . Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1150>
- Guzman, R. (29 de Mayo de 2023). *ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL* . Obtenido de La Secretaría General de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí: <https://www.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/organigrama-estructural-ocs-ulead-2023.pdf>
- Hernandez, G., & Fernandez, J. (Enero- Junio de 2018). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA*. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2103/2467>
- Jimenez, A. (2018). *Metodo analitico y sintetico*. Obtenido de https://www.academia.edu/16835717/Metodo_analitico_y_sintetico
- Jiménez, G. (2012). *Universidad de Ciencias de la Información · Centro Geoinformática y Señales Digitales (GEYSED)*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325073317_Evaluation_of_the_process_insurance_of_the_quality_in_the_Geoinformatic_Department_by_means_of_the_application_of_indicators
- KAPLAN, & NORTON. (2001). *“Como utilizar el cuadro de mando integral”* . Obtenido de (The strategy-focused organization): Harvard Business School Pres.
- Llango, É., & Pillajo, J. (2023). *Plan estratégico para la carrera de contabilidad y auditoría con enfoque prospectivo periodo 2022 – 2026*.
- LOES. (05 de Enero de 2024). *Ley Organica de Educación Superior*. Obtenido de [https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20\(2024\).pdf](https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20(2024).pdf)
- Madrigal, A., & Calderón, M. (05 de Enero de 2017). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000100002#:~:text=Se%20considera%20que%20la%20planificaci%C3%B3n,as%C3%AD%20como%20los%20principales%20implicados.

- Malano, J. (01 de Abril de 2024). *misión, visión y valores de empresas*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos#:~:text=Mientras%20que%20el%20objetivo%20de,bajo%20qu%C3%A9%20principios%20se%20rige.>
- Munch G. Lourdes, G. M. (1985). *Fundamentos de Administración*. Obtenido de México, D.F. Ed. Trillas S.a. de C.V., p.64
- Noboa, D. (27 de Febrero de 2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*. Obtenido de Secretaría Nacional de planificación : <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/PND2024-2025.pdf>
- Ortega, C. (2023). *Análisis de contenido: Qué es y cómo funciona en los estudios cualitativos*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-contenido/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext&tlng=pt
- Participativa, N. T. (29 de Noviembre de 2019). *Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa*. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/Documento_Norma-T%C3%A9cnica-Sistema-Nacional-Descentralizado-Planificaci%C3%B3n-Participativa.pdf
- PICADO, X. (2018). *HACIA LA ELABORACION DE INDICADORES DE EVALUCION*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35739419/Indicadores_sociales-libre.pdf?1417031367=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHACIA_LA_ELABORACION_DE_INDICADORES_DE_E.bin&Expires=1714856125&Signature=B5bORbMX~7EBcTsYp60hdqyywFQ-1yHtCrY~qiRoK
- Pinto. (2010). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. Obtenido

- de México, Editorial McGraw-Hill.
- Planeación, D. N. (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas*. Obtenido de https://estadisticaun.github.io/L_Conceptual/4-4-indicadores-de-desarrollo-o-cumplimiento.html#ref-DNP2014
- Ponce Talancón, H. (Junio de 2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. Obtenido de Enseñanza e Investigación en Psicología: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. (Noviembre de 2008). <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>. Obtenido de <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>
- RIOS, O. (4 de Junio de 2020). *Key Performance Indicators (KPI)* . Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf
- Rouse, M. (Junio de 2014). *Cumplimiento*. Obtenido de <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Cumplimiento#:~:text=El%20cumplimiento%20es%20un%20estado,especificaciones%20o%20la%20legislaci%C3%B3n%20establecidas>.
- Sánchez Silva, M. (Junio de 2005). *La metodología en la investigación cualitativa*. Obtenido de 115-118.
- Sánchez, G., & Muñoz, Z. (2023). *Planificación estratégica para instituciones de educación superior*. Obtenido de RECIAMUC, 7(2), 614-625.: [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)
- Sánchez, P. (2023). *Métodos de investigación: Qué son y cómo elegirlos*. Obtenido de Questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion/>
- Santos, D. (22 de Marzo de 2023). *Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos* . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos>

- SENESCYT. (2024). *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/>
- SENPLADES. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
- Soledispa, X., Chilán, M., Santistevan, K., Sumba, R., & Campozano, V. (2018). *Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y su incidencia en el desarrollo institucional, caso: Universidad Estatal del Sur de Manabí*.
- Sophia, G., Guillermo, A., Edison, E., & Elizabeth, C. (2022). *Planificación estratégica para la mejora continua de la calidad educativa; Carrera contaduría pública universidad de Guayaquil*.
- Suárez, E. (22 de Febrero de 2024). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de <https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20inductivo%20se%20bas,a,una%20teor%C3%ADa%20o%20hip%C3%B3tesis%20previa.>
- Toledo, N. (2018). *Población y Muestra*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Tores. (05 de Febrero de 2016). *Lineamiento estratégico*. Obtenido de <https://bsc-global.org/como-desarrollar-lineamientos-estrategicos-inspiradores/#:~:text=Los%20Lineamientos%20Estrat%C3%A9gicos%20son%20los,un%20horizonte%20y%20Visi%C3%B3n%20compartida.>
- ULEAM. (2023). *Plan estratégico de desarrollo institucional 2021-2025*.
- Uleam. (s.f.). *Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio*. Obtenido de CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA: <https://carreras.uleam.edu.ec/facultad-ciencias-administrativas-contables/carrera-de-contabilidad-y-auditoria/>
- Valencia, W. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>

Yanez, E. (02 de Diciembre de 2023). *Investigación Descriptiva*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/investigaci%C3%B3n-descriptiva-emil-j-yanez-guarecuco-tpsvf/>

Yemina, B., & Pola, C. (2021). *Planificación estratégica y su incidencia en la toma de decisiones financieras*.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista al encargado de la Función Docencia

CHECKLIST DE EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA																						
Nombres: Ing. Juan Carlos Sornoza Zamora, Mg.																						
Cargo: Coordinador de carrera																						
Fecha de aplicación: 13 de noviembre del 2024																						
Objetivo: Evaluar la planificación estratégica de la carrera de contabilidad y auditoría de la Uleam y verificar su impacto en el cumplimiento de actividades durante el periodo 2021-2025.																						
Estimado docente, agradezco su gentil colaboración para responder a este cuestionario de evaluación que fue creado con el propósito académico de evaluar el cumplimiento de las metas que fueron planificadas en las cuatro funciones sustantivas: formación, investigación, vinculación y gestión administrativa, durante los periodos 2021 - 2025. Resultados que sólo serán utilizados para uso académico. Muchas gracias.																						
N°	Formación Académica	TIEMPO EN AÑOS	AÑOS DE EVALUACIÓN										Observaciones									
			2021		2022		2023		2024		2025											
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No										
1	¿Se ha realizado un estudio de rediseño para la carrera de Contabilidad y Auditoría?	4																				
2	¿Anualmente se aprueba la actualización de pertinencia y demanda de las carreras por el Consejo de Facultad, OCAS, y CES?	5	100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%							
3	¿Se ha completado el estudio de pertinencia y demanda para la creación y aprobación de la carrera	4	20%		20%		20%		20%		20%		20%		20%							

de Auditoría y Control de Gestión en el OCAS y CES?																			
4	¿Se ha completado un estudio de pertinencia y demanda para la creación y aprobación de la carrera de Finanzas en el OCAS y CES?																		
5	¿Se han matriculado al menos 500 estudiantes en las carreras de Contabilidad, Auditoría, Costos, Tributación y Finanzas Públicas?	0%			25%			25%			25%			25%					25%
6	¿Se han contratado al menos 6 docentes de acuerdo con el perfil profesional y la pertinencia de las carreras	20%					20%												
7	¿El Consejo de Facultad, OCAS y CES ha aprobado al menos dos estudios de pertinencia para los nuevos programas de posgrado?																		
8	¿El Consejo de Educación Superior (CES) ha aprobado al menos dos programas de posgrado conforme a las regulaciones actuales para la educación superior en el país?																		
9	¿Al menos cinco docentes han participado en congresos nacionales e internacionales?																		
10	¿Se organiza al menos una mesa de trabajo entre actores internos y externos por año para fortalecer el proyecto de la carrera?																		
11	¿Se ha logrado actualizar el proyecto de creación de la carrera al menos en un 70%?	70%					70%												
12	¿Se realizan al menos dos capacitaciones por semestre para los estudiantes y docentes en diferentes modalidades de titulación?	100%					0%												

2	¿Se presentó un informe trimestral sobre el avance del proyecto de capacitación a emprendedores en proyectos habitacionales de Manta, Montecristi y Jaramijó hasta el 2024?	5	20%	20%	20%	20%	20%	20%
3	¿Se promovieron actividades productivas y sociales en la comuna San Juan de Manta hasta el 2021?	3	50%	25%	25%	0%	0%	0%
4	¿Se implementó un programa de seguimiento para cada programa de vinculación finalizado hasta el 2024?	4	0%	100%	0%	100%	0%	0%
5								
6	¿Se cuenta con un docente supervisor por cada 20 estudiantes en actividades de vinculación en el 2024?	5	20%	20%	20%	20%	20%	20%
7	¿Se elaboró un plan de contingencia basado en investigaciones internacionales sobre vinculación en emergencias sanitarias?	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
8	¿Se implementó una aplicación de seguimiento para prácticas preprofesionales en el 2024?	5	50%	50%	100%	100%	100%	100%
9								
10	¿Se elaboró un proyecto de prácticas preprofesionales adaptado a emergencias sanitarias?	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%

CHECKLIST DE EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA														
Nombres: Ing. Juan Carlos Sornoza Zamora, Mg.,														
Cargo: Coordinador de carrera														
Fecha de aplicación: 13 de noviembre del 2024														
Objetivo: Evaluar la planificación estratégica de la carrera de contabilidad y auditoría de la Uleam y verificar su impacto en el cumplimiento de actividades durante el período 2021-2025.														
Estimado docente, agradezco su gentil colaboración para responder a este cuestionario de evaluación que fue creado con el propósito académico de evaluar el cumplimiento de las metas que fueron planificadas en las cuatro funciones sustantivas: formación, investigación, vinculación y gestión administrativa, durante los periodos 2021 - 2025. Resultados que sólo serán utilizados para uso académico. Muchas gracias.														
N°	Administrativa Financiera	TIEMPO EN AÑOS	AÑOS DE EVALUACIÓN								Observaciones			
			2021		2022		2023		2024			2025		
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		Si	No	
1	¿Se elaboraron al menos 2 informes comparativos anuales que demuestren lo planificado versus lo real en la carrera?	5	100%		50%		100%		100%		100%			
2	¿Se creó un plan de mantenimiento general y de seguridad y salud ocupacional que incluya acceso para discapacitados este año?	1	100%		0%		0%		0%		0%			

3	¿Se realizó al menos un informe mensual sobre el mantenimiento de limpieza de instalaciones físicas, con reportes semanales del personal de servicios?		100%	100%	100%	100%	100%	
4	¿Se presentó un informe semestral sobre el mantenimiento preventivo de aires acondicionados?	5						
5	¿Se elaboró un informe semestral sobre el mantenimiento de equipos tecnológicos, como computadoras e infocus?	5						
6	¿Se emitió un informe anual sobre el estado inmobiliario de la Facultad?							
7	¿Se emitió un informe anual sobre el estado de la infraestructura física de la Facultad?							
8	¿El 20% de la nómina de docentes cuenta con título de PhD en el área de conocimiento afín a la carrera?	4	0%	50%	50%	100%	100%	
9	¿Se realizaron al menos dos capacitaciones para el personal administrativo este año?		100%	100%	100%	100%	100%	
10	¿Se elaboró al menos un informe anual con retroalimentación sobre la relación con el sector empresarial?	5						
11	¿Se presentó un informe anual que demuestre la implementación de observaciones realizadas por el sector empresarial?							

