

## Modelo de gestión estratégica para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo

### Strategic management model for the Observatory of Business Sciences of the University of Otavalo

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1673>

Adrián Andrade - Orbe<sup>1</sup>; Lizandro Perugachi - Limaico<sup>2</sup>; Johanna Morocho - Terán<sup>3</sup>; Nelly Perugachi - Limaico<sup>4</sup>

Fecha de recepción: 04 de octubre de 2021

Fecha de aceptación: 22 de marzo de 2022

#### Resumen

La forma en que la educación superior adopta un enfoque estratégico para lograr efectividad en sus servicios, permitió determinar como objeto de estudio el modelo de gestión estratégica y el campo de estudio el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. En este sentido se pudo determinar que la gestión en la educación superior busca obtener ventajas competitivas mediante una posición única y valiosa en el mercado. El enfoque aplicado fue mixto, integra elementos sistemáticos empíricos y críticos para la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos que se integran y discuten. En primer lugar, se realizó un diagnóstico de factores para determinar el estado de competitividad y se empleó el cruce estratégico FODA para definir las estrategias. Seguidamente, se procedió a caracterizar el modelo alineando los servicios del observatorio con las funciones sustantivas. Finalmente, con los resultados se ejemplificó el servicio de asesoramiento empresarial aplicando el ciclo PHVA. Se pudo concluir que el observatorio optó por una propuesta de un modelo basado en acciones estratégicas que permiten generar eficiencia y eficacia de forma continua. Con fecha 4-10-2021 se recibe la carta de validación del modelo con una calificación de excelente.

**Palabras clave:** Modelo, gestión, estratégica, observatorio

#### Abstract

The way in which higher education adopts a strategic approach to achieve effectiveness in its services, allowed us to determine the strategic management model as an object of study and the field of study the Business Sciences Observatory of the University of Otavalo. In this sense, it was possible to determine that management in higher education seeks to obtain competitive advantages through a unique and valuable position in the market. The applied approach was mixed, it integrates empirical and critical systematic elements for the collection and analysis of quantitative and qualitative data that are integrated and discussed. In the first place, a diagnosis of factors was carried out to determine the state of competitiveness and the SWOT strategic crossing was used to define the strategies. Next, the model was characterized by aligning the services of the observatory with the substantive functions. Finally, with the results, the business advisory service was exemplified by applying the PHVA cycle. It was concluded that the observatory opted for a proposal for a model based on strategic actions that allow generating efficiency and effectiveness continuously. On 10-4-2021, you receive the model validation letter with an excellent rating.

**Keywords:** Model, management, strategic, observatory



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

<sup>1</sup> Universidad de Otavalo. Área de Ciencias Empresariales. Otavalo-Ecuador. E-mail: [aandrade@uotavalo.edu.ec](mailto:aandrade@uotavalo.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9878-6624>

<sup>2</sup> Universidad de Otavalo. Área de Ciencias Empresariales. Otavalo-Ecuador. E-mail: [lperugachi@uotavalo.edu.ec](mailto:lperugachi@uotavalo.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0515-6384>

<sup>3</sup> Universidad de Otavalo. Área de Ciencias Empresariales. Otavalo-Ecuador. E-mail: [jmorocho@uotavalo.edu.ec](mailto:jmorocho@uotavalo.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2399-7208>

<sup>4</sup> Investigador independiente. Ibarra-Ecuador. Email: [perugachinelly@hotmail.com](mailto:perugachinelly@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0560-1561>

## Introducción

Las empresas que aplican estrategias fortalecen su competitividad. Michael Porter, (2017), citado por (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006) define a la estrategia competitiva como la formulación que consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente para generar una acción ofensiva o defensiva, y así obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. La estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales para que la empresa alcance sus objetivos, (Febles & Oreja, 2008). Por esta razón, se puede establecer que la competitividad empresarial que genera la estrategia permite obtener rendimientos mayores mediante la ejecución de acciones que permitan diferenciarnos de la competencia.

Desde una perspectiva más general (Polaino & Romillo, 2017), manifiestan que los observatorios tienen la capacidad de desarrollar un espacio estratégico de carácter académico, investigativo, para ofrecer servicios de calidad a la sociedad mediante la propuesta de alianzas estratégicas en las que intervienen actores públicos y privados, las instituciones de educación superior generan un propósito que es generar un servicio diferente a la competencia. Por esta razón, proponer una estrategia de un modelo de gestión para las instituciones de educación superior se vuelve sustancial ya que permite ofertar servicios de calidad mediante acciones colectivas.

Los modelos de gestión tienen la capacidad de integrar una serie de elementos de forma ordenada y coherente, con cuatro etapas planificar, hacer, verificar y actuar, etapas que permiten generar un ciclo de gestión, para generar mejora continua en las empresas (FUNDIBEQ, 2019). Ahora en las Instituciones de Educación Superior (IES) la sociedad obliga a sus directivos a mejorar constantemente su oferta de servicios (González L., 2015). A nivel mundial, latinoamericano y local las instituciones de educación superior están aplicando modelos para fortalecer sus servicios educativos.

La Universidad de Salamanca, cuenta con un modelo de gestión que permite comprender la aplicabilidad de cualquier función sustantiva de la educación superior o servicio que oferta (Ortega, 2015). La universidad Arturo Prat – Chile, dispone de un modelo que vincula de forma efectiva a los estudiantes, docentes investigadores, sectores productivos, para generar acciones en beneficio de la sociedad (Toledo, Castillo, Montecinos, & Briceño, 2020),

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo cuenta con un modelo el cual consta de tres etapas planificación implementación y seguimiento, que le permite fortalecer la competitividad (UTEG, 2018). La Universidad Estatal de Milagro, cuenta con un modelo en la que permite integrar de manera dinámica las funciones sustantivas de educación superior, mismo que le consiente fortalecer el servicio (UNEMI, 2011).

En síntesis, se puede establecer que existe un claro comportamiento de aplicar modelos estratégicos en las instituciones de educación superior que le permiten alcanzar sus objetivos.

El Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo, es un espacio para el desarrollo académico del área de Ciencias Empresariales (OBCE,

2021). Marcial, (2009), considera que los observatorios son los lugares adecuados para producir investigaciones y generar información oportuna y de calidad que sirve de sustento para la toma de decisiones de empresarios, investigadores y estudiantes. Pues los servicios que generan los observatorios son importantes para la sociedad.

La situación problemática de la presente investigación radica en que el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo no dispone de un direccionamiento estratégico que le permita integrar las funciones sustantivas de educación superior con los servicios del observatorio. Por esta razón el objetivo de la investigación es, proponer un modelo de gestión estratégica para fortalecer los servicios del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo.

Para conseguir el objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos 1) Analizar las teorías y sus aportes respecto a enfoques estratégicos, estrategias, calidad, modelos de gestión, y factores de evaluación. 2) Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos con los que opera el observatorio 3) Diseñar un modelo de gestión estratégica que responda a las características del observatorio y a las exigencias de la educación superior 4) Validar el modelo con un ejemplo de aplicación.

## Referencia teórica

La investigación tiene su enfoque en la propuesta de un Modelo de Gestión Estratégico para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo, por esa razón resulta conveniente establecer como punto de partida los enfoques estratégicos, las estrategias, el concepto de calidad, los modelos de gestión y los factores de evaluación.

### Los enfoques estratégicos

Las escuelas prescriptivas. - En 1965 con la herramienta conocida como el FODA surge la escuela del diseño. En este sentido, los autores soportan el enfoque en las capacidades, (Garrido & Mintzberg, 2017). Luego de una serie de meditaciones surge la escuela de planificación con la aplicación de la matriz de Ansoff, que implementan planes y programas relacionados con el producto- mercado (Calle, Gurumendi, & Calle Prado, 2020).

Las escuelas descriptivas. - Es la del emprendedor, el administrador es una persona que puede tomar decisiones, se establece una planificación estratégica participativa en la cual se define el resultado que quiere alcanzar con la participación del personal (Ramírez & Ramírez, 2018). Posteriormente aparece la escuela del aprendizaje que propone aprender de las expectativas y necesidades del cliente. (Labarca, 2008).

Posteriormente la escuela del poder, propone la estratégica como perspectiva y como posición, donde indica que los elementos internos hacen que la organización pueda enfocarse en su gestión interna para fortalecer la competitividad externa. (Maldonado, Benavides, & Buenaño, 2017). Luego aparece la escuela cultural, que determina como un error el funcionamiento lineal en una organización. Por esta razón, la participación del personal se hace necesaria para proponer acciones de mejora. (Oyarvide, Reyes, & Montaña, 2017). Finalmente, la escuela de configuración determina que la gestión empresarial demanda de un proceso de transformación. En este sentido, las organizaciones deben

transformarse para ser competitivas (Rodríguez & García , 2016). Por consiguiente, las empresas deben fortalecer su gestión administrativa. Siguiendo con este orden de ideas podemos manifestar que existen tendencias de las empresas para generar pensamientos estratégicos que les permitan fortalecer su servicio y así generar mayor participación de mercado.

### Las estrategias

De acuerdo a Porter (1980), las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a través de tres ejes 1) estrategia de liderazgo en costo, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo, 2) Estrategia de diferenciación, se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creado así algo que se percibe como único, 3) Estrategia de enfoque, es la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de clientes. A continuación, se detalla estrategias que han ido desarrollándolas en el transcurso del tiempo.

**Las Estrategias de integración de Hax y Majluf**, tienen por objetivo que las empresas logren control sobre sus proveedores y competidores, y son las siguientes: 1) integración hacia adelante, 2) integración hacia atrás, y 3) integración horizontal (Tamayo & Piñeros, 2007).

**Las Estrategias de crecimiento**, es el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado, y estas pueden ser: 1) penetración de mercados, 2) desarrollo de producto, 3) desarrollo de mercado, y 4) La estrategia de diversificación. (Martínez, Brito, & Ramos, 2017).

**Las estrategias competitivas de Mintzberg**, la tipología planteada por Mintzberg surge de la crítica realizada a las estrategias genéricas de Porter propone las siguientes estrategias: 1) indiferenciación, 2) diferenciación en imagen, 3) diferenciación en calidad, 4) diferenciación en diseño, 5) diferenciación en precio y 6) diferenciación en soporte (Gómez & Oyola, 2012).

**Estrategias de competencia de Kotler**, se denominan así a las estrategias de marketing orientadas a la adopción de una determinada actitud hacia la competencia, distingue cuatro tipos de estrategias de competencia: 1) del líder, 2) del retador 3) del seguidor y 4) del especialista. (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Las aportaciones de los autores permiten establecer que el desarrollo de una organización depende de la alineación de las estrategias con sus actividades.

### El concepto de calidad

Su concepto ha ido evolucionando, varios autores reconocidos internacionalmente hacen énfasis en que la calidad permite dinamizar los procesos internos de la organización, diferenciándose en el entorno, adaptándose al medio y buscando satisfacer las necesidades de sus diferentes grupos de interés, para ello sus principales elementos y modelos de gestión deben evidenciar su importancia y perdurabilidad en el tiempo (Gutiérrez, 2017).

En la Educación Superior el significado de la expresión calidad educativa se centra en la satisfacción del cliente, considera que las aspiraciones de la sociedad cambian de forma constante (Guzmán, 2011). Por lo tanto, se puede determinar que en este sector la calidad se debe centrarse en el cliente para satisfacer sus expectativas.

### Los Modelos de gestión

Para generar satisfacción en el cliente se han creado diferentes modelos de gestión, estos modelos establecen tres direccionamientos 1) Promover el cambio y la modernización de la organización 2) Lograr que los actores se involucren 3) Concordar con las necesidades del entorno a la entidad (Coloma & Tafur, 2018).

A continuación, se detallan diversos modelos diseñados por diferentes autores para fortalecer la competitividad empresarial

**Modelo Deming.** - El ciclo de Deming busca la optimización constante de las actividades empresariales a través de cuatro etapas 1) planificar 2) hacer 3) verificar y 4) actuar. (Galindo, Rincón, César, Cáceres, & Garzón, 2019), manifiestan que el ciclo de Deming es una herramienta que permite resolver problemas recurriendo a etapas ordenadas y definidas, y que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de negocio.

**Modelo Malcom Baldrige.** - Se centra en la sostenibilidad de la organización y tiene por objetivo proporcionar mayor valor a los clientes. (QAEC, 2019). El Modelo Europeo EFQM (European Foundation for Quality Management). - Proporciona una visión global de la organización sobre su madurez (ELSEVIER, 2016).

**El Modelo Iberoamericano.** -Tiene por objetivo la evaluación de la gestión de las organizaciones aplicando acciones de mejora para alcanzar el camino de la excelencia. (FUNDIBEQ, 2019).

**El Modelo Colombiano.** - El propósito del modelo es realizar un proceso de autoevaluación, reflexión y aprendizaje que servirá internamente para impulsar acciones de mejoramiento e innovación. (Colombia Productiva, 2019).

De acuerdo a los modelos listados se pueden determinar que el más adecuado, para la aplicación de la investigación es el Modelo Deming debido a su versatilidad en la aplicación en empresas de todos los niveles. El ciclo PHVA que se aplica en el modelo de Deming, constituye una de las principales herramientas de mejora continua en las organizaciones (ISOTools, 2015).

**Caracterización del modelo.-** Para realizar la caracterización de un modelo de gestión estratégica basado en el ciclo PHVA, se realiza un análisis de la empresa y se determina elementos como: proceso, subproceso, estrategia, objetivo, alcance, código, proveedor, entradas actividades, salidas y clientes (Quiroz & Lopera, 2013). En este sentido se puede establecer que la caracterización tiene una visión 360° de lo que pasa alrededor de una empresa.

### Los factores de evaluación.

La evaluación permite generar mejora en las instituciones, las empresas que no evalúan sus acciones no alcanzan la mejora continua (Arribas, 2017). Por lo tanto, las instituciones deben evaluar periódicamente su gestión para fortalecer sus servicios. En el caso del Ecuador el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior es quién acredita a las instituciones de educación superior. Para determinar el estado actual de la educación superior analiza 20 estándares definidos en el modelo de evaluación (CACES, 2019).

## Metodología

El enfoque aplicado fue mixto, integra elementos sistemáticos empíricos y críticos, para la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos que se integran y discuten mediante un análisis síntesis para realizar deducciones de la información obtenida. Además, se aplicaron otras herramientas metodológicas como el FODA, y el PHVA.

**Tipo de estudio.** - La investigación fue exploratoria y descriptiva, *exploratoria* porque estableció un primer acercamiento al modelo de gestión estratégica para el OBCE, para obtener un panorama general del objeto de estudio, y *descriptiva* porque se examinaron las características del modelo, mediante la seleccionaron las técnicas para obtener información y describir los resultados.

**Descripción de la población y la muestra.** - Se aplicó un censo, la población objeto de estudio fueron los diez docentes que trabajan en el Área de Ciencias Empresariales, quienes planifican su trabajo en un plan que integra las funciones sustantivas de educación superior y servicio del observatorio.

**Tabla 1. Desarrollo del modelo**

Detalle	Metodología	Resultados
<b>Paso 1:</b> Diagnóstico del observatorio	FODA Análisis Síntesis	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
<b>Paso 2:</b> Determinación de la estrategia	Cruce Estratégico Análisis Síntesis	Estrategia genérica y estrategias de direccionamiento.
<b>Paso 3:</b> Caracterización	Análisis Síntesis	Proceso caracterizado.
<b>Paso 4:</b> Determinación de elementos de caracterización	Análisis Síntesis	Proceso, subproceso, objetivo, alcance y proveedores.
<b>Paso 5:</b> Codificación	Análisis Síntesis	Codificaciones.
<b>Paso 6:</b> Responsabilidades	Análisis Síntesis	Responsabilidades definidas.
<b>Paso 7:</b> Caracterización del ciclo	PHVA	Modelo validado.

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

### Paso 1: Diagnóstico del observatorio

Para realizar el diagnóstico interno se aplicó una encuesta y una entrevista, para su desarrollo se determinó un objetivo general y dos específicos

#### Objetivo general

Conocer el estado de competitividad de los factores con los que opera el observatorio.

#### Objetivos específicos

- Determinar las principales fortalezas de gestión en el observatorio.
- Establecer las principales debilidades operativas en el observatorio.

**Tipo de investigación.** - Analítica, mediante el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas para recolectar datos, registrarlos y analizarlos.

**Instrumentos a aplicar.** - Para efectuar el estudio de demanda se procedió a diseñar una encuesta a través de la herramienta Microsoft Forms.

**Levantamiento de información.** - Para la recolección de datos se elaboró una encuesta en línea propia, ajustada al requerimiento de la investigación, misma que fue validada por docentes investigadores del Observatorio de Ciencias Empresariales (OBCE); estuvo compuesta por 14 preguntas con respuestas de opción múltiple, donde el participante,

tuvo la oportunidad de seleccionar una respuesta entre una variedad de opciones. Se realizó una prueba piloto con un número reducido de participantes lo que permitió considerar algunas observaciones, realizado los ajustes necesarios, la encuesta se envió al 100% de docentes del Área de Ciencias Empresariales, quienes respondieron la totalidad. De igual forma se procedió a entrevistar al Coordinador del Observatorio.

**Tabla 2. Resultados de la encuesta aplicada a docentes del área de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo**

Pregunta	Respuesta
¿Usted ha intervenido en la ejecución de los servicios que presta el observatorio?	9 manifiestan que han intervenido en los servicios y 1 que no
¿Si su respuesta es No, especifique a que se debe?	Las actividades no están claras
¿Si su respuesta es Sí, señale en que servicios participó?	4 en asesoramientos empresariales, 1 en acompañamiento empresarial para la innovación y 4 en formación continua 6 considera muy adecuada la planificación, 1 considera algo adecuada, 1 ni adecuada, ni no adecuada, 1 algo inadecuada la planificación de sus actividades.
La planificación de las actividades en su intervención fue:	6 considera muy adecuada la organización, 1 considera algo adecuada, 1 ni adecuada, ni no adecuada, 1 considera muy inadecuada
La organización de las actividades en su intervención fue:	6 considera muy adecuada la dirección, 2 considera algo adecuada, 1 considera ni adecuada, ni no adecuada
La dirección de las actividades en que usted intervino fue:	4 considera muy adecuado el control, 1 considera algo adecuada, 1 ni adecuado, ni no adecuado y 3 considera muy inadecuado
El control de las actividades en que usted intervino fue:	1 manifiesta en publicaciones relacionadas, 2 indican en ponencias, 2 en proyectos, 2 en diplomados, 2 indica otros resultados
¿Cuáles fueron los resultados obtenidos de sus actividades es las que participó?	2 que indicaron que sus resultados fueron otros, desarrollaron, poster, libros
¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue Otros, especifique que actividades?	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3. Resultados de la entrevista aplicada al Coordinador del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo**

Pregunta	Respuesta
¿El Observatorio de Ciencias Empresariales (OBCE), cuenta con personal capacitado para ejecutar las actividades de vinculación con la sociedad?	Sí, dentro del equipo de trabajo se encuentra la directora de Vinculación y el Coordinador de Vinculación del área de Ciencias Empresariales.
¿El OBCE, cuenta con personal capacitado para ejecutar las actividades de investigación?	Sí, cuenta con el coordinador de investigación del área de Ciencias Empresariales y con 8 docentes especialistas.
¿El OBCE, cuenta con personal capacitado para ejecutar las actividades de gestión académica?	Sí, cuenta con la guía de la Directora del área de Ciencias Empresariales.
¿Cuáles son los principales logros alcanzados por el OBCE de las actividades antes mencionados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con instituciones</li> <li>• Ponencias nacionales e internacionales</li> <li>• Un libro sobre los procesos operativos en el OBCE.</li> <li>• Un Registro de marca del nombre y su funcionamiento en SENADI.</li> <li>• Artículos científicos</li> <li>• La vinculación de los estudiantes de las carreras del área en la generación de servicios para la comunidad.</li> <li>• La difusión de los servicios para beneficio de la comunidad.</li> </ul>
¿Cuáles son las principales dificultades del OBCE, en las actividades antes mencionadas?	

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis externo y determinar las oportunidades y amenazas del observatorio se realizó un análisis de los factores que pueden intervenir directamente en operatividad del observatorio. Se aplicó el análisis PESTEL los resultados se detallan a continuación.

**Tabla 4. Análisis de factores externos**

Factores políticos		Factores económicos	
1. Integración de investigadores externos.	de	1. Mayor participación de empresas del sector.	
2. Participación de estudiantes externos.	de	2. Nuevos servicios del observatorio.	
Factores socioculturales		Factores tecnológicos	
1. Desinterés por participar en los observatorios por parte de los investigadores.	por	1. Deficiencia en los servicios de comunicación.	de
		2. Deficiencia en los servicios de información.	de
<b>Factor Legal:</b>			
1. Normativas legales de difícil cumplimiento.			

Fuente: *Elaboración propia*

Seguidamente se procedió a elaborar un FODA, para observar el estado de competitividad del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo.

**Resultado 1**

**Tabla 5. FODA del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos servicios del observatorio.</li> <li>Integración de investigadores externos.</li> <li>Participación de estudiantes externos.</li> <li>Mayor participación de empresas del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos observatorios en el sector.</li> <li>Desinterés por participar en los observatorios por parte de los investigadores.</li> <li>Deficiencia en los servicios de comunicación e información.</li> <li>Normativas legales de difícil cumplimiento.</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación e interés de los docentes en las actividades del observatorio.</li> <li>Personal con capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios del observatorio.</li> <li>Recurso Humano con capacidad para ejecutar los servicios del observatorio.</li> <li>Talento humano con capacidad para ejecutar funciones sustantivas de vinculación, investigación, y gestión académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un servicio que no se opera en el observatorio que refiere a estudios económicos.</li> <li>Elementos como resultado de las actividades que no son parte de lo que planifica el observatorio.</li> <li>Vinculación de los estudiantes de las carreras del área en la generación de servicios para la comunidad.</li> <li>Difusión de los servicios para beneficio de la comunidad.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*

**Paso 2: Definición de la estrategia**

OBCE (2021), para definir la estrategia, primeramente, se analiza la misión, visión y objetivos del observatorio.

**Misión**

Somos un área de la Universidad de Otavalo especializada en el desarrollo académico, investigativo y de servicio a la sociedad, capaz de contribuir de manera proactiva crítica y sistemática en el diseño de políticas públicas y empresariales que generen impactos en el desarrollo económico y sostenible, según las necesidades de los actores públicos y privados en la zona norte del Ecuador.

**Visión**

Ser un referente en la zona norte del Ecuador para la gestión del conocimiento, en el desarrollo de las ciencias empresariales, la innovación, la investigación y los procesos de internacionalización, en función a las necesidades de la sociedad ecuatoriana, comunicando estratégicamente sus potencialidades económicas y sustentables.

**Objetivos**

1. Desarrollar un espacio estratégico con carácter académico, investigativo y de servicios a la sociedad de la Universidad de Otavalo en materia de Comercio Exterior, Gestión Administrativa, Gestión Contable y Auditoría en la región norte del Ecuador.
2. Proponer alianzas estratégicas con los actores públicos y privados, que permitan desarrollar los nuevos emprendimientos y negocios orientados a los procesos de internacionalización con beneficio económicos y sustentables en función de los colectivos comunitarios para la región norte del Ecuador.

El observatorio se alinea a generar una diferenciación en el servicio, aplicando flexibilidad y excelencia, por tanto, la estrategia genérica que debe ser aplicada es la de Diferenciación. Como se trata de un observatorio, que está en su etapa de desarrollo, se realiza un cruce estratégico para conocer las oportunidades específicas que nos permitan generar competitividad.

**Tabla 6. Cruce estratégico para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo**

FO: Estrategias ofensivas	FA: Estrategias defensivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación e interés de los docentes en las actividades del observatorio; Nuevos servicios del observatorio.</li> <li>Personal con capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios del observatorio; Participación de estudiantes externos.</li> <li>Recurso Humano con capacidad para ejecutar los servicios del observatorio; Mayor participación de empresas del sector.</li> <li>Talento humano con capacidad para ejecutar funciones sustantivas de vinculación, investigación, y gestión académica, Integración de investigadores externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación e interés de los docentes en las actividades del observatorio; Nuevos observatorios en el sector.</li> <li>Personal con capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios del observatorio; Desinterés por participar en los observatorios por parte de los investigadores.</li> <li>Recurso Humano con capacidad para ejecutar los servicios del observatorio; Deficiencia en los servicios de comunicación e información.</li> <li>Talento humano con capacidad para ejecutar funciones sustantivas de vinculación, investigación, y gestión académica, Normativas legales de difícil cumplimiento.</li> </ul>
DO: Estrategias adaptativas	DA: Estrategias de supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un servicio que no se opera en el observatorio que refiere a estudios económicos; Integración de investigadores externos.</li> <li>Elementos como resultado de las actividades que no son parte de lo que planifica el observatorio; Participación de estudiantes externos.</li> <li>Vinculación de los estudiantes de las carreras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un servicio que no se opera en el observatorio que refiere a estudios económicos; Nuevos observatorios en el sector.</li> <li>Elementos como resultado de las actividades que no son parte de lo que planifica el observatorio; Normativas legales de difícil cumplimiento.</li> </ul>

<p>del área en la generación de servicios para la comunidad; Mayor participación de empresas del sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de los servicios para beneficio de la comunidad; Nuevos servicios del observatorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación de los estudiantes de las carreras del área en la generación de servicios para la comunidad; Desinterés por participar en los observatorios por parte de los investigadores.</li> <li>Difusión de los servicios para beneficio de la comunidad; Deficiencia en los servicios de comunicación e información.</li> </ul>
---	---

Fuente: *Elaboración propia*

El cruce estratégico, en relación al observatorio tiene características para aplicar estrategias ofensivas que le consientan ser un referente en la zona norte del Ecuador para la gestión del conocimiento.

**Resultados 2**

1. Estrategia genérica diferenciación.
2. Estrategias ofensivas: Penetración de mercados- Desarrollo de servicio- Desarrollo de mercado.

**Paso 3: Caracterización**

La caracterización del sistema del modelo de gestión estratégica está encaminada al proceso de gestión contable y los subprocesos que los conforman, su aplicación se basa en el ciclo PHVA, para ofertar los servicios del observatorio y la aplicación de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior. La caracterización de procesos permite definir los siguientes elementos: ¿quién lo hace?, ¿para quién o quiénes se hace?, ¿por qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿qué se requiere para hacerlo?

**Resultados 3**

**Tabla 7. Matriz de caracterización para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo**

Título	Detalle
Servicio	Establece el servicio
Proceso	Identifica el proceso.
Subproceso	Identifica el subproceso.
Función sustantiva	Establece la función sustantiva
Estrategia	Indica el camino a seguir
Responsable	Identifica el cargo del empleado responsable de la actividad
Objetivo	Detalla el logro específico que se quiere alcanzar con el proyecto
Alcance	Identifica la actividad inicial y final del proceso
Código	Identificación alfanumérica
Proveedor	Interno, son los proveedores de otros subprocesos. Externo, son otros proveedores
Entradas	Información que se requiere para llevar a cabo el proceso.
Actividades	Son las operaciones que realiza el proceso y se aplica el ciclo PHVA.
Salidas	Es el producto que se obtiene
Clientes	Internos y externos.

Fuente: *Elaboración propia*

**Paso 4.- Determinación de elementos de caracterización**

Para determinar la relación del observatorio con las funciones sustantivas de educación superior, se listan los procesos y sus objetivos establecidos en el Manual de Procesos Operativos Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.

**Tabla 8. Procesos y objetivos del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo**

Proceso	Objetivo
Inteligencia comercial	Recolectar información de los usuarios a través de la aplicación del manual de proceso y procedimientos de Inteligencia Comercial para del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.
Comercio exterior	Brindar una guía clara y concisa del proceso del comercio exterior que incluya los procedimientos de importación y exportación, así como de la normativa vigente en estos dos ámbitos, dentro del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.
Inversión extranjera	Ofrecer una guía técnica, estructurada y sistemática de los lineamientos generales y específicos para la canalización de la inversión extranjera proveniente y saliente hacia mercados internacionales de la sierra norte del Ecuador.
Relaciones internacionales	Analizar los mecanismos actuales e idóneos para la internacionalización de los productos o servicios de la zona de la sierra norte del Ecuador y de los actores interesados en los mismos.
Gestión contable	Analizar la gestión contable de las MIPYMES, en la zona de influencia, para establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitación.

Fuente: *Elaboración propia, a partir de manual del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo (2020)*

Para la ejemplificación se selecciona el proceso gestión contable, posteriormente, se construye una tabla que relaciona las funciones sustantivas, los servicios, el proceso, el objetivo y el subproceso.

**Tabla 9. Relación de factores del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo**

Funciones sustantivas	Servicios	Proceso	Objetivo	Subprocesos	
CLIENTE	Vinculación con la sociedad	Asesoramiento empresarial Acompañamiento empresarial para la innovación.	Gestión Contable	Analizar la gestión contable de las MIPYMES, en la zona de influencia, para establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitación.	Planes contables para MIPYMES.
	Investigación	Estudios económicos y empresariales.		Sistemas, modelos y manuales contables para MIPYMES.	
	Gestión académica	Formación continua.		Capacitación contable y tributaria.	

Fuente: *Elaboración propia*

Los elementos detallados y su orden de aplicación permitieron construir tres subprocesos, de los cuales se ha seleccionado el siguiente. Sistemas, modelos y manuales contables para MIPYMES. A continuación, se realiza un análisis síntesis de las dimensiones establecidas en el modelo de evaluación externa de universidades y escuelas politécnicas 2019, y se selecciona un elemento que tenga relación con la función sustantiva, el servicio, el proceso, el objetivo y el subproceso.

**Resultados 4**

1. Función sustantiva, vinculación con la sociedad - servicios a la comunidad.
2. Servicio, asesoramiento empresarial.
3. Nombre del proceso, gestión contable.
4. Nombre del subproceso, Sistemas, modelos y manuales contables para MIPYMES.
5. Objetivo, Analizar la gestión contable de las MIPYMES, en la zona de influencia, para

establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitación.

6. Alcance, Servicios a la comunidad, aplica a las MIPYMES de Otavalo.
7. Proveedores, para la matriz de caracterización del proceso, proveedor Interno, Manual de Procesos Operativos Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, y proveedor externo, Modelo de evaluación externa de universidades y escuelas politécnicas 2019.

### Paso 5.- Codificación

Para la codificación se utilizó un componente alfanumérico de 8 y 9 caracteres, considerando letras del alfabeto latino y números arábigos, cuya finalidad es identificar y ubicar los procesos y los documentos.

### Resultados 5

#### Codificación para etapas del ciclo

- PLANIFICAR: PLA-MCP-GC-001.1 (Planificación)
- HACER: HAC-MCP-GC-002.1 (Hacer)
- VERIFICAR: VER-MCP-GC -003.1 (Verificar)
- ACTUAR: ACT-MCP-GC-004.1 (Actuar)

#### Codificación para la documentación que genera el modelo

- Plan operativo anual: poa-001.1
- Proyectos: proy-001.1
- Modelo de gestión contable: mgc-001.1
- Informes de cumplimiento: ic-001.1
- Memo de acciones: ma-001.1

### Paso 6.- Responsabilidades

Se las establece de acuerdo a los organigramas funcionales del Observatorio de Ciencias Empresariales, y de la Universidad de Otavalo

### Resultados 6

Tabla 10. Análisis de funciones y responsabilidades

Responsable	Actividades
Coordinador del observatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitan la participación en los servicios del OBCE.</li> <li>• Realizar el Plan Operativo Anual del OBCE.</li> <li>• Realiza el control y seguimiento del Plan Operativo Anual del OBCE.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitan planes y proyectos de vinculación con la sociedad.</li> <li>• Realizar el Plan Operativo Anual de Vinculación con la Sociedad.</li> <li>• Realiza el control y seguimiento del Plan Operativo Anual de Vinculación con la Sociedad.</li> </ul>
Docente investigador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer proyectos de vinculación.</li> <li>• Participar en los servicios del observatorio.</li> <li>• Elaborar proyectos.</li> <li>• Coordinar la ejecución del proyecto.</li> <li>• Presentar evidencias.</li> <li>• Proponer mejoras en los procesos.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia, a partir de los organigramas funcionales de la Universidad de Otavalo y del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo (2020)*

La participación de los estudiantes en los proyectos es un requisito que debe cumplir con horas de vinculación con la sociedad.

### PASO 7. Caracterización del ciclo

Planificar. - Para diseñar la matriz de caracterización en la etapa de planificación se consideró, los resultados obtenidos en los pasos previos. Para el desarrollo del POA se considera la relación entre la estrategia, el servicio del observatorio, y la actividad de vinculación con la sociedad.

Tabla 11. Planificación- Matriz de caracterización

Planificación - Matriz de caracterización								
Servicio: Asesoramiento empresarial		Objetivo: Analizar la gestión contable de las Mi pymes en la zona de influencia, para establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitaciones.			Estrategia: Diferenciación-desarrollo del servicio			
Función sustantiva: Vinculación con la sociedad-servicio a la comunidad		Proceso: Gestión contable			Subproceso: Sistemas, modelos y manuales contables para Mi pymes			
Alcance: Este proceso aplica a la planificación desde la estrategia hasta la generación del plan.		Codificación: PLA-MCP-GC-001.1			Responsable: Coordinador del OBCE Coordinador de vinculación			
Proveedor interno	Proveedor externo	Entradas	Actividades		Responsable	Salida	Cliente interno	Cliente externo
1) OBCE (Manual de Procesos Operativos Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera).	1) CACES: (Modelo de evaluación externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019).	Lineamientos de planificación.	P	Establecer las actividades.	Coordinador del OBCE Coordinador de vinculación	Plan Operativo Anual	OBCE Vinculación con la sociedad	N/A
2) Vinculación con la sociedad (Propuestas de planes y proyectos).	2) MIPYMES, Beneficiarias (Entregan información de necesidades)							

Fuente: *Elaboración propia*

**Hacer.** - La salida de la planificación se convierte en la entrada del siguiente paso del ciclo, en base a lo establecido en el POA, se debe proponer el proyecto. Además, los clientes externos deben proponer mejoras en el servicio.

**Tabla 12. Hacer - Matriz de caracterización**

Hacer - Matriz de caracterización								
<b>Servicio:</b> Asesoramiento empresarial		<b>Objetivo:</b> Analizar la gestión contable de las Mi pymes en la zona de influencia, para establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitaciones.			<b>Estrategia:</b> Diferenciación-desarrollo del servicio			
<b>Función sustantiva:</b> Vinculación con la sociedad-servicio a la comunidad		<b>Proceso:</b> Gestión contable			<b>Subproceso:</b> Sistemas, modelos y manuales contables para Mi pymes			
<b>Alcance:</b> Este proceso aplica a la etapa de ejecución del proyecto a partir del plan.		<b>Codificación:</b> HAC-MCP-GC-002.1			<b>Responsable:</b> Docente investigador Estudiantes			
Proveedor Interno	Proveedor Externo	Entradas	Actividades		Responsable	Salida	Cliente Interno	Cliente Externo
OBCE		Plan Operativo Anual	H	Desarrollar las actividades establecidas	Docente investigador Estudiantes	Proyecto Modelos de gestión contable	OBCE Vinculación con la sociedad.	MIPYMES, Beneficiarias

Fuente: *Elaboración propia*

**Verificar.** - Se debe verificar que todas las actividades cumplan con lo establecido en la etapa de planificación, en esta etapa se debe hacer énfasis en la relación entre la estrategia, el servicio del observatorio, y la actividad de vinculación con la sociedad.

**Tabla 13. Verificar - Matriz de caracterización**

Verificar - Matriz de caracterización								
<b>Servicio:</b> Asesoramiento empresarial		<b>Objetivo:</b> Analizar la gestión contable de las Mi pymes en la zona de influencia, para establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitaciones.			<b>Estrategia:</b> Diferenciación-desarrollo del servicio			
<b>Función sustantiva:</b> Vinculación con la sociedad-servicio a la comunidad		<b>Proceso:</b> Gestión contable			<b>Subproceso:</b> Sistemas, modelos y manuales contables para Mi pymes			
<b>Alcance:</b> Este proceso aplica a la verificación de resultados, a partir del proyecto desarrollado.		<b>Codificación:</b> VER-MCP-GC -003.1			<b>Responsable:</b> Coordinador del OBCE Coordinador de vinculación con la sociedad.			
Proveedor Interno	Proveedor Externo	Entradas	Actividades		Responsable	Salida	Cliente Interno	Cliente Externo
OBCE Vinculación con la sociedad.		Proyecto	V	Verificar el cumplimiento del Proyecto	Coordinador del OBCE y Coordinador de Vinculación con la sociedad.	Informe de cumplimiento	Comisión del OBCE	N/A

Fuente: *Elaboración propia*

**Actuar.** - En este paso se emplea un análisis comparativo de lo planificado, ejecutado y verificado, por esta razón, se deben plantear las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

**Tabla 14. Actuar - Matriz de caracterización**

Actuar - Matriz de caracterización								
<b>Servicio:</b> Asesoramiento empresarial		<b>Objetivo:</b> Analizar la gestión contable de las Mipymes en la zona de influencia, para establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitaciones.			<b>Estrategia:</b> Diferenciación-desarrollo del servicio			
<b>Función sustantiva:</b> Vinculación con la sociedad-servicio a la comunidad		<b>Proceso:</b> Gestión contable			<b>Subproceso:</b> Sistemas, modelos y manuales contables para Mipymes			
<b>Alcance:</b> Este proceso aplica a la verificación de resultados, a partir del informe.		<b>Codificación:</b> ACT-MCP-GC-004.1			<b>Responsables:</b> Coordinador del OBCE Coordinador de vinculación con la sociedad Docente investigador			
Proveedor Interno	Proveedor Externo	Entradas	Actividades		Responsable	Salida	Cliente Interno	Cliente Externo

Comisión del OBCE	MIPYMES, Beneficiarias	Plan Operativo Anual Proyecto Informe de cumplimiento Sugerencias de mejoras	A	Proponer acciones correctivas, preventivas y de mejora	Coordinador del OBCE, Coordinador de Vinculación con la Sociedad y el Docente Investigador	Memo de acciones	Coordinador general del Área de Ciencias Empresariales. Directora del departamento de Vinculación con la sociedad.	N/A
-------------------	------------------------	---	---	--	---	------------------	--	-----

Fuente: *Elaboración propia*

### Documentos generados

- Plan operativo anual: poa-001.1
- Proyectos: proy-001.1
- Modelo de gestión contable: mgc-001.1
- Informes de cumplimiento: ic-001.1
- Memo de acciones: ma-001.1

Para especificar el cumplimiento de la estrategia del proyecto de vinculación, los servicios del observatorio, se establece los indicadores de medida que se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 15.** Verificadores de mejora continua

Verificadores de mejora continua	Indicador
1. Cumplimiento de la estrategia del desarrollo del servicio:	Servicios ejecutados/Servicios planificados x 100
2. Cumplimiento del proyecto de vinculación	Proyectos de vinculación ejecutados/proyectos de vinculación planificados x 100
3. Cumplimiento del servicio del observatorio	Asesoramientos empresariales ejecutados/ asesoramientos empresariales planificados x100
4. Cumplimiento de las especificaciones del CACES	Programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad nuevos o reformulados ejecutados/ Programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad nuevos o reformulados planificados x 100

Fuente: *Elaboración propia*

### Conclusiones

Con respecto al objetivo general, que establece la propuesta de un modelo de gestión estratégica para fortalecer los servicios del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo, se pudo concluir que, una vez analizados los resultados de la implementación de diferentes modelos de gestión en entidades de educación superior, el observatorio optó por proponer un modelo, que genere una estrategias, integrando los servicios del observatorio con las funciones sustantivas de educación superior mediante la aplicación del ciclo de mejora continua, para fortalecer la competitividad y reducir los costos con la aplicación de acciones conjuntas.

En correspondencia con los objetivos específicos, se puede concluir que en el trabajo se realizó una breve exposición de elementos teóricos de enfoques estratégicos, estrategias, calidad, modelos de gestión, y factores de evaluación y su aplicación en los servicios. Con base a ello se propuso una metodología aplicando el ciclo de Deming en las diferentes estrategias, procesos y procedimientos que genera el modelo.

El diagnóstico realizado mediante la metodología FODA permitió identificar: fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades con las que opera el observatorio, los datos

permitieron generar cuatro cruces estratégicos: fortalezas oportunidades, fortalezas amenazas, debilidades oportunidades y debilidades amenazas. Además, se realizó un análisis e la misión visión y objetivos con los que opera el observatorio. Las acciones detalladas consintieron determinar las estrategias que debe aplicar el observatorio y que son: 1) Estrategia genérica diferenciación 2) Estrategias ofensivas de penetración de mercado, desarrollo de servicio

El Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo quedó integrado por cinco procesos que son: inteligencia comercial, comercio exterior, inversión extranjera, relaciones internacionales, y gestión contable, todos los procesos detallados se integran con tres funciones sustantivas de educación superior que son: vinculación con la sociedad, investigación y gestión académica, así como también, los procesos se integran con los tres servicios que oferta el observatorio: asesoramiento empresarial, acompañamiento empresarial para la innovación, estudios económicos empresariales y formación continua.

Asimismo, en el modelo de gestión estratégica para Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo, se generó un ejemplo mediante la aplicación del proceso gestión contable, que tiene por objetivo. Analizar la gestión contable de las MIPYMES en la zona de influencia, para establecer propuestas de gestión contable

mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitación. En este sentido se creó tres subprocesos: planes contables para MIPYMES, sistemas, modelos y manuales contables para MIPYMES y capacitación contable y tributaria. De los tres subprocesos se optó por desarrollar el de sistemas, modelos y manuales contables para MIPYMES mismo que fue sometido a una validación por parte de expertos. Los resultados de la validación fueron positivos.

Para saber el grado de cumplimiento de la estrategia, del proyecto de vinculación, de los servicios del observatorio y de las especificaciones CACES, se construyeron cuatro verificadores que permiten encontrar un resultado de lo ejecutado con lo planificado mediante una aplicación aritmética. En este sentido se recomienda instituir en el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo la mejora continua, debido a que una adecuada gestión contribuye a disminuir o eliminar la incidencia de los factores que no permiten generar calidad en el servicio, para fortalecer la competitividad y elevar la satisfacción de los clientes internos y externos.

## Referencias

- Alfaro Castellanos, M. (2017). Administración del personal. Mexico: RED TERCER MILENIO.
- Álvarez, L. (2017). Modelos de Gestión. Bogotá DC: Areandino.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 15.
- Arribas, J. M. (2017). LA EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. PROBLEMAS Y SOLUCIONES. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 25.
- Asencio, L., Burgos, R., & Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión. Espacios, 7.
- Beetrack. (15 de enero de 2020). Estrategia de diferenciación: ejemplos en empresas logísticas. Obtenido de Estrategia de diferenciación: ejemplos en empresas logísticas: <https://www.beetrack.com/es/blog/estrategia-de-diferenciacion-ejemplos>
- Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. Obtenido de Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- CACES. (2019). MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 97.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 31.
- Calle, M. A., Gurumendi, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 7.
- CES. (2019). MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019. Quito - Ecuador: CES.
- Cevallos, N., & Sandoval, A. (2017). Mejoramiento de la calidad de la educación superior desde la comparación de estándares. INNOVA Research Journal, 21.
- Coloma, C., & Tafur, R. (2018). La gestión de calidad. Dialnet, 19.
- Colombia Productiva. (2019). Premio Colombiano a la calidad para la exportación. Colombia Productiva, 35.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, 31.
- ELSEVIER. (2016). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)? ELSEVIER.
- Febles, J., & Oreja, J. (2008). Factores Externos E Internos Determinantes De La Orientación De La Cultura Estratégica De Las Empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 32.
- FUNDIBEQ. (2019). Modelo de excelencia. IBERQUALITAS.
- Galindo, A., Rincón, C., César, Z., Cáceres, E., & Garzón, H. (2019). Modelos de gestión de calidad. Gestipolis, 36.
- Garrido, J., & Mintzberg, H. (2017). Pensamiento estratégico. Reseach Gate, 1-14.
- Gómez, B., & Oyola, M. (2012). Estrategias didácticas basadas en el uso de tic aplicadas en la asignatura de física en educación media. Dialnet, 15.
- González Ortiz, Ó. C., & Arciniégas Ortiz, J. A. (2016). Sistemas de gestión de calidad. ECOEDICIONES.
- González, L. (2015). Compromiso de la Educación Superior. Boletín Virtual, 9.
- González, N. (6 de Mayo de 2021). Análisis FODA ¿conoces realmente sus beneficios? Obtenido de Análisis FODA ¿conoces realmente sus beneficios?: <https://magentaig.com/analisis-foda/>
- Gros, B., & Lara, P. (2009). <https://rieoei.org/historico/documentos/rie49a09.pdf>. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN, 23.
- Gutierrez, I. (5 de Junio de 2017). Caltic Consultores. Obtenido de Caltic Consultores: <https://calticconsultores.com/articulos/sistema-gestion-sirve.html>
- Guzmán, J. C. (2011). La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo? Perfiles Educativos, 13.
- Hotmart. (3 de Diciembre de 2018). 7 herramientas de gestión que no puedes dejar a un lado. Obtenido de 7 herramientas de gestión que no puedes dejar a un lado: <https://blog.hotmart.com/es/herramientas-de-gestion/>

- ISOTools. (3 de Marzo de 2015). Blog Calidad y Excelencia. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2015/03/03/los-modelos-de-gestion-y-el-enfoque-basado-en-procesos/>
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Revista Opción*, 15.
- LEXISFINDER. (2019). REGLAMENTO DE REGIMEN ACADEMICO. Quito-Ecuador: LEXISFINDER.
- Llanos, M. (2018). Instituciones de Educación Superior: Caso Ecuador. *Espacios*, 16.
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia Unemi*, 15.
- Marcial, N. (2009). Que son los observatorios y cual es su función. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 14.
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 5.
- Martínez, G., Brito, M., & Ramos, P. (2017). Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización. *Espacios*, 15.
- Martínez, L., & Restrepo, M. (2019). Implementación del ciclo PHVA. *Caldas - Antioquia: Lasallista*.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Visión de futuro*, 21.
- Moya, M. V. (21 de Abril de 2016). ESTRATEGIA: CALIDAD DE SERVICIO. Obtenido de ESTRATEGIA: CALIDAD DE SERVICIO: <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>
- OBCE. (2021). OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Otavalo: IOA.
- OBCE. (Octubre de 2021). Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. Obtenido de Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo: [https://www.google.com/search?q=observatorio+de+ciencias+empresariales+universidad+de+otavalo&biw=1366&bih=657&ei=M7tAYd\\_gM4PgxgHUz59o&oq=observatorio+de+ciencias+empresariales+universidad+de+otavalo&gs\\_lcp=Cgnd3Mtd2l6EAMyCAghEBYQHRAeMggIIRAWEB0QHjIICCEQ](https://www.google.com/search?q=observatorio+de+ciencias+empresariales+universidad+de+otavalo&biw=1366&bih=657&ei=M7tAYd_gM4PgxgHUz59o&oq=observatorio+de+ciencias+empresariales+universidad+de+otavalo&gs_lcp=Cgnd3Mtd2l6EAMyCAghEBYQHRAeMggIIRAWEB0QHjIICCEQ)
- Olguín, M. (2012). Sistema Educativo Mexicano. *Boletines Universidad del Estado de Hidalgo*, 15.
- Ortega, J. (2015). Calidad y satisfacción de los estudiantes europeos de educación superior. *Salamanca: EUA*.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 15.
- Passailaigue, R., Márquez, F., & Ortega, C. (2017). Bases de una estrategia de gestión del conocimiento para la universidad inteligente de clase mundial. *Espacios*, 13.
- Peña, W. (2001). Apuntes de mercadotecnia para la Microempresa. *Santiago de Chile: PROMER*.
- Polaino, C., & Romillo, A. (2017). Vinculación con la Sociedad en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Redalyc.org*, 11.
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. *Buenos Aires - Argentina: Rei Argentina*.
- QAEC. (2019). MALCOLM BALDRIGE. QAEC.
- Quiroz, N., & Lopera, M. (2013). Caracterización de un modelo de gestión. *Medellin: CES*.
- Ramírez, L., & Ramírez, M. (2018). EL PAPEL DE LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: RETOS EN LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO. *Revista de Pedagogía*, 15.
- Rodríguez, M., & García, E. (2016). Las estrategias de aprendizaje y sus particularidades. (Rodríguez and Antolinez 2016), 10.
- Salcedo, V., Quezada, C., & Nuñez, I. (2017). Bienestar estudiantil universitario en Ecuador. *Espacios*, 20.
- Tamayo, M., & Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Medellin: Ekos de Economía*.
- Toledo, M., Castillo, S., Montecinos, M., & Briceño, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 15.
- Torcuato, V. (2017). Herramientas de análisis para la mejora continua. *Quality*, 15. Obtenido de *Quality*.
- UCSG. (2019). Planificación Estratégica Universitaria. *Guayaquil: UCSG*.
- UNEMI. (2011). Modelo educativo MIDUNEMI. *Milagro: UNEMI*.
- Universidad Veracruzana. (27 de Agosto de 2021). ¿Qué son los observatorios? Obtenido de ¿Qué son los observatorios?: [v.mx/cuo/observatorios/observatorios/](http://v.mx/cuo/observatorios/observatorios/)
- Uribe, M. (2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente. *Lebret*, 22.
- UTEG. (2018). Plan estratégico de desarrollo institucional 2018-2022. *Los Ríos - Ecuador: UTEG*.