

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA**

**ESCUELA DE POST-GRADO**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON MENCIÓN EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**Tema:**

**“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE  
ENSEÑANZA DE INGLÉS: CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO”**

**AUTOR:**

**MARÍA ELENA LOZADA PALACIOS**

**TUTOR:**

**MSC. MARCO ANTONIO SURIAGA SÁNCHEZ**

**GUAYAQUIL- ECUADOR**

**2016**

### **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Por medio de presente declaro ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad de Guayaquil, que el trabajo presentado es de mi autoría, no contiene material escrito por otra persona al ser le referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Diploma de una institución nacional o extranjera.

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA****ESCUELA DE POST-GRADO****CESION DE DERECHO**

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de:

María Elena Lozada Palacios con C.I. #0910332519

Con el tema: **“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE ENSEÑANZA DE INGLÉS: CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO”**.

Derecho que renuncio a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso de este, como crea conveniente.

---

Ma. Elena Lozada Palacios

C.I. 0910332519

Guayaquil, agosto 2016.

### **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a nuestro señor Jehová por darme el regalo de la vida y por permitirme llegar hasta aquí y terminar esta meta; también está dedicada a una persona a la que amo mucho y siempre será el amor de vida, puede que no estemos juntos físicamente pero siempre te siento a mi lado, para ti padre, siempre serás mi impulso e inspiración.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por todas sus bendiciones no solo a mi sino a mi familia, amigos y conocidos, gracias a mi familia por su apoyo incondicional en especial en aquellos momentos en donde he querido rendirme pero siempre estuvieron para apoyarme, gracias a mi madre, mis hermanos, mi cuñada y mis sobrinos; tengo que hacer un agradecimiento muy especial a la Sra. Ma. Luisa Lozada no solo por ser mi tía sino también por ser otra madre para mí, su amor y apoyo incondicional es muy importante y no hay palabras en el mundo que expresen mi amor y agradecimiento por usted.

Gracias a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para la realización de esta tesis, personas como Félix, Patricia, Eduardo, Jéssica, Alex, Belén, Andrea, Mario, Javier, Diana y muchos otros que aportaron con su granito de arena para poder concluir este trabajo.

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA**  
**ESCUELA DE POST-GRADO**  
**“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE**  
**ENSEÑANZA DE INGLÉS: CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO”.**

**Autor:**

**Ma. Elena Lozada Palacios**

**RESUMEN**

El Centro Ecuatoriano Norteamericano - CEN con 65 años de experiencia en la enseñanza de inglés y de la promoción de la cultura entre Ecuador y EEUU, al igual que otras compañías ha sido autodidacta y ha ido aprendiendo en el camino a lo largo de los años, durante este tiempo se ha enfrentado a diferentes situaciones de carácter social y administrativa, es por esto que hacemos la propuesta de diseñar un Plan Estratégico con el fin de mejorar de forma integral todos los procesos administrativos y académicos en los que se desarrolla la organización.

El primer paso para realizar la propuesta es contar con la aceptación de la alta gerencia y de todos los colaboradores de la organización, es importante contar con el apoyo de ellos para el desarrollo de la propuesta sugerida. El objetivo principal del Plan Estratégico es diseñar las estrategias que puede aplicar para la mejora y crecimiento de la institución. Con el Plan Estratégico se puede demostrar cómo se visualiza la institución a futuro en el mediano y largo plazo, además de fomentar el crecimiento profesional de los colaboradores. Se puede también tener una idea de cómo el Centro Ecuatoriano Norteamericano puede crecer y cubrir más mercado en su sector, aplicando correctamente las estrategias sugeridas en este proyecto.

El Plan Operativo Anual que es usado actualmente, es en donde el **CEN** establece objetivos y metas a cumplir en un plazo de un año, estas metas son trazadas de acuerdo a las necesidades de cada departamento y son sus directores quienes las establecen y las instauran de tal manera que sean cumplidas en el plazo establecido. El Plan Estratégico a través del análisis FODA, el análisis PESTA, las estrategias de PORTER y la Matriz CAME, busca establecer la situación actual y las estrategias con las que se busca mejorar en el corto y mediano plazo, y pensar en el largo plazo en la posibilidad de exportar el modelo de servicios del CEN a otros centros binacionales en Latinoamérica.

**UNIVERSITY OF GUAYAQUIL**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**  
**GRADUATE SCHOOL**  
**"DESIGN OF STRATEGIC PLAN IN AN EDUCATIONAL TEACHING ENGLISH**  
**INSTITUTION: AMERICAN CENTER ECUATORIANO"**

**Author:**

**Ma. Elena Lozada Palacios**

**ABSTRACT**

The Centro Ecuatoriano Norteamericano - CEN with 65 years of experience in teaching English and promoting culture between Ecuador and the US, like other companies has been self-taught and has learned along the way over the years, during this time it has faced different situations of social and administrative nature, which is why we do the proposal to design a strategic plan in order to improve comprehensively all administrative and academic processes in which the organization develops.

The first step in the proposal is to have the acceptance of senior management and all employees of the organization, it is important to have their support for the development of the suggested proposal. The main objective of the Strategic Plan is to design strategies that can be applied to the improvement and growth of the institution. With the Strategic Plan can demonstrate how the institution future in the medium and long term is displayed, in addition to promoting the professional growth of employees. You can also get an idea of how the Ecuadorian Central American can grow and cover more market in its sector, successfully applying the strategies suggested in this project.

The Annual Operating Plan which is currently used is where the CEN establishes objectives and targets to be met within one year, these goals are drawn according to the needs of each department and are directors who establish them in such they are met by the deadline. The Strategic Plan through SWOT analysis, analysis PESTA, strategies PORTER and Matrix CAME seeks to establish the current situation and strategies that seeks to improve in the short and medium term, and think long term the possibility of exporting the model to other services CEN binational centers in Latin America.

## TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	II
CESION DE DERECHO .....	III
DEDICATORIA .....	IV
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT.....	VIII
CAPÍTULO I .....	17
1. ASPECTOS GENERALES .....	17
1.1 Planteamiento Del Problema .....	17
1.2 Formulación del problema.....	17
1.2.1 Sistematización del problema .....	18
1.2.2 Objetivo general.....	18
1.2.3 Objetivos específicos .....	18
1.3 Justificación del proyecto .....	19
1.3.1 Justificación teórica .....	19
1.3.2 Justificación metodológica.....	19
1.3.3 Justificación práctica.....	20
1.4 Delimitación de la investigación .....	21
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	21
1.5.1 HIPÓTESIS.....	21
1.5.1.1 Variable Independiente.....	21
1.5.1.2 Variable Dependiente.....	21
1.6 Operacionalización de las variables .....	21
CAPÍTULO II.....	23
2. MARCO REFERENCIAL.....	23

2.1	MARCO TEÓRICO .....	23
2.1.2	Concepto e historia de la planeación estratégica. ....	23
2.2	Fundamentación teórica.....	25
2.3	MARCO CONTEXTUAL.....	26
2.3.1	Proceso de planeación estratégica.....	26
A.	Misión de la organización .....	26
B.	Constituir objetivos de la organización .....	28
C.	Expresar las estrategias de la organización .....	29
2.4	Importancia de la planeación estratégica.....	29
2.5	Marco conceptual .....	30
CAPÍTULO III.....		32
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1	Diseño de la investigación.....	32
3.2	Métodos .....	32
3.3	Tipo de investigación.....	32
3.4	Población y muestra.....	33
3.5	Técnicas y herramientas o instrumentos de recolección de la información .....	33
3.5.1	Levantamiento de la información. ....	34
3.5.1.1	Entrevistas:.....	34
3.5.1.2	Análisis de las encuestas .....	36
CAPITULO IV.....		42
4.	PROPUESTA Y VALIDACION.....	42
4.1	Propuesta .....	42
4.2	Tema .....	42
4.3	Fundamentación.....	42

4.4	Justificación .....	43
4.5	Objetivo general de la propuesta .....	43
4.5.1	Objetivo específico de la propuesta .....	43
4.6	Ubicación.....	43
4.7	Plan estratégico del Centro Ecuatoriano Norteamericano .....	44
4.7.1	Antecedentes de la organización.....	44
4.7.2	Filosofía de la organización .....	45
4.7.3	Etaa analítica del Centro Ecuatoriano Norteamericano .....	46
4.7.3.1	Misión .....	46
4.7.3.2	VISIÓN.....	46
4.7.4	Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	46
4.7.4.1	Fortalezas .....	46
4.7.4.2	Oportunidades .....	47
4.7.4.3	Debilidades .....	47
4.7.4.4	AMENAZAS .....	47
4.7.5	Análisis fo, fa, do, da .....	48
4.7.5.1	Estrategias fo, fortalezas vs. Oportunidades .....	48
4.7.5.2	Estrategias fo, fortalezas vs. Amenazas .....	48
4.7.5.3	Estrategias do, debilidades vs. Oportunidades.....	49
4.7.5.4	Estrategias da, debilidades vs amenazas .....	49
4.7.6	Resumen del análisis FODA.....	50
4.7.6.1	Estrategias más relevantes: .....	50
4.7.7	Análisis del entorno .....	50
4.7.7.1	Entorno económico .....	50
4.7.7.2	Entorno sociológico .....	50

4.7.7.3 Entorno demográfico .....	51
4.7.7.4 Entorno ecológico .....	51
4.7.7.5 Entorno tecnológico .....	51
4.7.7.6 Entorno político .....	51
4.7.7.7 Entorno legales.....	51
4.7.8 Recomendaciones basadas en el análisis del entorno .....	52
4.7.8.1 Entorno económico: .....	52
4.7.8.2 Entorno sociológico: .....	52
4.7.8.3 Entorno demográfico: .....	52
4.7.8.4 Entorno ecológico: .....	52
4.7.8.5 Entorno tecnológico:.....	52
4.7.8.6 Entorno político: .....	53
4.7.8.7 Entorno legales: .....	53
4.7.9 Estrategia de PORTER .....	53
4.7.9.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	53
4.7.9.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	53
4.7.9.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	53
4.7.9.4 Amenaza de productos sustitutos.....	54
4.7.9.5 Rivalidad entre los competidores.....	54
4.7.10 Análisis PESTA .....	54
4.7.10.1 Desarrollo del PESTA.....	54
4.7.10.2 Desarrollo análisis PESTA.....	55
4.7.11 Matriz CAME .....	56
4.7.11.1 Desarrollo de matriz CAME .....	57
Conclusiones.....	63

Recomendaciones .....	65
Plan de Acción .....	59
Bibliografía .....	73
ANEXOS .....	B

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1, Cálculo de Población Finita.....	33
Tabla 2, Procesos Administrativos .....	36
Tabla 3, Importancia de la Planificación .....	37
Tabla 4, Estrategias de la Planificación .....	38
Tabla 5, Misión y Visión .....	39
Tabla 6, Distribución de Procesos Administrativos.....	40
Tabla 7, Contribución al Plan Estratégico .....	41
Tabla 8, Análisis CAME.....	57
Tabla 9, Plan de Accion (Pt. 1).....	61
Tabla 10, Plan de Acción (Pt. 2).....	62

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1, Procesos Administrativos .....	36
Ilustración 2, Importancia de la Planificación .....	37
Ilustración 3, Estrategias de la Planificación .....	38
Ilustración 4, Misión y Visión .....	39
Ilustración 5, Distribución de Procesos Administrativos.....	40
Ilustración 6, Contribución al Plan Estratégico .....	41

# **CAPÍTULO I**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El Centro Ecuatoriano Norteamericano - CEN con 65 años de existencia como una institución binacional sin fines de lucro, está dedicada a promover la cultura americana y ecuatoriana con el fin de unir lazos de amistad entre Ecuador y Estados Unidos, es una institución que cuenta con el aval y auspicio del Consulado General y por la Embajada de los Estados Unidos como un socio estratégico. En la actualidad el CEN utiliza un Plan Operativo Anual – POA para establecer sus metas anuales, sin embargo este procedimiento no le permite establecer metas a mediano y largo plazo mismos que servirán para el crecimiento integral de la organización y sus colaboradores, además de carecer de una política administrativa que le ofrezca un desarrollo estandarizado en todos los procesos de la organización, lo ideal sería que funcionara en conjunto con un Plan Estratégico.

El diseño de un Plan Estratégico permitirá involucrar a los clientes/estudiantes en los procesos de calidad, cambio de la cultura corporativa, empoderamiento de los empleados, realizar de forma eficiente la exportación de servicios a otros centros binacionales a nivel de Latinoamérica y la reducción de los ciclos de tiempo de los procesos; con esto se mejora la imagen corporativa, se logra la satisfacción y fidelidad de los clientes, además de reducir costos y esfuerzos inútiles.

### **1.2 Formulación del problema**

La anterior administración del CEN realizaba la planificación anual lo que implicaba tener metas a corto plazo, se debe tener en consideración que el mercado de enseñanza de inglés en la ciudad es bastante amplio, por tanto es importante que la organización cuente con

un Plan Estratégico que determine las metas a mediano y largo plazo y que contribuyan al crecimiento de la misma; por lo tanto se plantea lo siguiente: ¿será posible realizar el diseño de un Plan Estratégico en el CEN para el mejoramiento de procesos administrativos por parte de la alta gerencia y que definan sus metas a mediano y largo plazo?

### **1.2.1 Sistematización del problema**

- ✓ ¿Cómo influye en la organización el Análisis FODA?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que permiten un correcto desempeño de la organización?
- ✓ La toma de decisiones de la organización surgen de la alta gerencia; sin embargo, ¿Cómo incide la inclusión de los colaboradores en el diseño del Plan Estratégico para la organización?

### **1.2.2 Objetivo general**

Diseñar un Plan Estratégico con el propósito de mejorar los procesos administrativos, mismo que significará un cambio de la cultura corporativa, empoderamiento de los empleados, la reducción de los ciclos de tiempo de los procesos.

### **1.2.3 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la organización permite conocer la situación actual de la organización.
- ✓ Elaborar los objetivos estratégicos necesarios basados en el Análisis FODA, debidamente cuantificables y medibles.
- ✓ Incluir a los colaboradores durante el diseño del Plan Estratégico, implica conocer las necesidades de nuestro clientes internos para poder actuar de manera adecuada en los tiempo y condiciones correctas.

### **1.3 Justificación del proyecto**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

El diseño del Plan Estratégico es el proceso de establecer cómo una organización puede hacer uso de sus recursos en el futuro aprovechando todos los que tiene a su disposición y con la ayuda del equipo de trabajo

Por medio del plan estratégica se establece la dirección, estableciendo las probables vías mediante las cuales se puedan seguir las estrategias necesarias, a partir de la situación presente mediante el análisis FODA de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica es para la organización de vital importancia, ya que su propósito principal es el rumbo que la organización debe seguir, teniendo como objetivo alcanzar metas fijadas, mismas que se traducen en el crecimiento económico, humano y tecnológico de la organización. (Jiménez & Velasquez Restrepo, 2011)

#### **1.3.2 Justificación metodológica**

1. Establecer un presupuesto que tenga en cuenta todas las etapas de la Planificación Estratégica, es decir, desde el análisis inicial de la empresa hasta la aplicación de mismo.
2. Posibilitar toma de decisiones de un modo sencillo a través del análisis que ofrece el Plan Estratégico, contribuyendo e inspeccionando los presupuestos más competitivos.
3. Facilitar la implementación de la Planificación Estratégica con la colaboración de la gerencia y los clientes internos.

### 1.3.3 Justificación práctica

La planificación suele hacerse en base algunas de estas preguntas:

1. ¿qué hacemos?
2. ¿para quién lo hacemos? y
3. ¿cómo sobresalimos?

Para muchas organizaciones la planificación estratégica se hace en base a las decisiones a tomar en el siguiente año, o los siguientes 3 a 5 años.

Los principales componentes de la planificación estratégica son:

- Visión: delinea lo que la organización quiere ser, a largo plazo. Suele ser emocional e inspirador.
- Misión: define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión.
- Valores: creencias que son compartidas por todos los involucrados en la organización. Definen la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones.
- Estrategias: el mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos. (Socorro, 2014)

La implementación del Plan Estratégico sería un avance muy importante para crecimiento de la institución, para lo cual la alta gerencia debe comprometerse a cumplir con todos los aspectos y requisitos que exige el Plan Estratégico en el momento de la implementación y cumplir con las estrategias que surjan del análisis del mismo.

#### **1.4 Delimitación de la investigación**

**Área:** Administración de Empresas.

**Campo:** Negocios Internacionales.

**Tema:** **Diseño de Plan Estratégico en una institución educativa de enseñanza de inglés: Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil.**

**Delimitación geográfica – espacial:** Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Centro.

**Delimitación temporal:** Año 2016

#### **1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

##### **1.5.1 HIPÓTESIS**

El diseño de un Plan Estratégico para el Centro Ecuatoriano Norteamericano incidirá en las oportunidades de crecimiento institucional.

##### **1.5.1.1 Variable Independiente.**

Diseño de una Planificación.

##### **1.5.1.2 Variable Dependiente.**

Ofrecer oportunidades de crecimiento para la organización con nuevos procesos administrativos.

#### **1.6 Operacionalización de las variables**

En una empresa es importante tener claro hacia dónde quiere llegar, a través de los indicadores principales de medición de un Plan Estratégico como lo es la Matriz FODA que muestra la situación real de la compañía, además de empoderar a los colaboradores con lo que respecta a la organización, muestra las capacidades de la misma y los beneficios que

puede obtener al llevar una gestión más eficiente de su administración y de obtener un mejor ambiente de trabajo para los miembros del equipo.

Un Plan Estratégico le permite a la alta gerencia pensar en el futuro y visualizar nuevas oportunidades y amenazas que podrían afectar a la organización, la planificación orienta de manera efectiva el rumbo de la misma hacia una administración con acciones innovadoras y de liderazgo; a la vez requiere conocer a fondo la organización, exige mejorar la comunicación entre todas las áreas y niveles y mejora de manera significativa las habilidades del equipo de trabajo.

En otras palabras el diseño de un Plan Estratégico le permite a la dirección tomar el control de la organización de una forma ordenada y estableciendo metas a mediano y largo plazo de una forma medible y cuantificable.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Organización**

Desde 1951 el CEN ha permanecido como una de las instituciones de mayor prestigio de la ciudad, al igual que otras organizaciones en su historia ha atravesado desde conflictos internos hasta crisis económicas que afectaron nuestro país, a pesar de ello se ha mantenido y ha aumentado su notoriedad a nivel nacional e internacional, sin embargo se debe reconocer que lo más saludable que puede hacer es retroalimentarse de sus experiencias pasadas y presentes. El Plan Operativo Anual ayuda a la actual administración a la toma de decisiones a corto plazo; sin embargo lo que se busca es el mejoramiento continuo y el Plan Estratégico ofrecerá nuevas perspectivas en este campo.

El crecimiento de la organización requiere de decisiones que vayan acompañadas del Liderazgo de la alta gerencia, por consiguiente adoptar decisiones justas es de gran importancia para generar buenas estrategias, se debe tener en consideración el mejorar las comunicaciones interdepartamentales para que el mejoramiento continuo sea parte de la vida institucional.

##### **2.1.2 Concepto e historia de la planeación estratégica.**

Se conoce que el estratega más antiguo que ha existido ha sido Sun Tzu, sus conocimientos datan del siglo IV A.C., de su escrito más sobresaliente “El Arte de la Guerra”, dentro de los cuales da detalles sobre el análisis de los puntos débiles y fuertes del enemigo, planificación, dirección y análisis del entorno que ha sido usados como ejemplos para referirse a la competencia de las organizaciones. En el literal IX del capítulo VIII que

habla sobre “Las nuevas Variables”, especifica lo siguiente: “El general (estratega) debe estar convencido de poder utilizar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”. (Tzu) Este texto se empezó a involucrar en el campo administrativo entre las décadas de los 50 y 60, ofreciendo a las organizaciones un ejemplo de cómo planificar y obtener resultados que beneficien no solo a la gerencia sino también al equipo de trabajo.

La planificación estratégica ha estado presente a largo de la historia y en diferentes ámbitos incluso político; los estudios modernos que se enlazaron con los conceptos de estrategia a los negocios fueron hechos por Von Neuman y Morgenstern en su trabajo “Una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

A inicios de la década de los 50 las grandes corporaciones empezaron a darse cuenta de la importancia de la planificación en sus organizaciones y empezaron a preocuparse por los resultados en las diversas actividades realizadas, con frecuencia se utilizaba la planificación pero de forma separada, es decir por cada departamento, a menudo estas técnicas poco adecuadas conducían a decisiones basadas en conclusiones y evaluaciones simples generando varios pensamientos que no coincidían con un objetivo específico que lleve al éxito de la organización.

Según Peter Drucker en 1954, dijo: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”. (Scribd, 2008)

La planificación Estratégica moderna tal como la conocemos ahora fue introducida en las empresas a mediados de los 50, esta ayudo a las organizaciones a establecer metas a mediano y largo plazo encontrando soluciones que ayuden al desarrollo de sus actividades; con el transcurso del tiempo esta herramienta se ha ido perfeccionado y convirtiéndose en parte fundamental de todas las organizaciones sin importar su tamaño o actividad.

Hoy por hoy la palabra estrategia es usada en diferentes ámbitos como los negocios, la política, religión, la cultura, etc., se ha convertido de uso generalizado en todos ámbitos de la vida. Como lo cita Emigdio Rafael Contreras Sierra en su trabajo “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica”, menciona a Davies (2000), “debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales”, al momento de hablar de estrategias se podría convertir en un cúmulo de ideas de muchas maneras de pensar y querer hacer las cosas, pero se debe ser cuidadoso e identificar cuáles van acorde con la organización. (Contreras Sierra, 2013)

Según la Comisión económica para América latina y el Caribe (CEPAL), en su manual de Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público realizado por Marianela Armijo en junio de 2011, habla sobre como: “la Planificación Estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias”. (Armijo, 2011)

## **2.2 Fundamentación teórica**

Un Plan Estratégico es una herramienta de excelencia para el uso de la alta gerencia, reside en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización y crear estrategias que

permitan crecer de forma integral, todo en función de la misión, sus objetivos y recursos disponibles. Es decir que un Plan Estratégico se constituye en la base de toda organización en la que intervienen todos los niveles jerárquicos de la misma, que tiene la finalidad de establecer rutas a seguir y a través de ellas alcanzar los objetivos planteados.

La planificación es una de las formas más usadas para la toma de decisiones, no se trata de predecir el futuro sino de establecer metas que ayuden al crecimiento de la organización utilizando herramientas de utilidad administrativa; la planificación define las metas de la organización y define estrategias para ellas a través del manejo de fines y medios disminuyendo el riesgo del fracaso.

Por otro lado la Estrategia es un concepto de uso generalizado que debe estar ser parte de la literatura relacionada con el diseño de un Plan Estratégico como lo menciona Emilio Contreras en su trabajo “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. De la mano de la estrategia nacen varios conceptos relacionados tales como: estrategia, planeación, administración, gestión, etc. (Contreras, 2011)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Proceso de planeación estratégica**

El proceso de diseño de un plan estratégico consta de cuatro bloques: la misión, la visión, las estrategias y el plan o análisis de la organización.

#### **A. Misión de la organización**

La organización tiene una misión que la defina, en esencia ésta debe contestar de la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy

claro el espacio del producto (manufactura o servicio que ofrece). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la conservación de la organización de cara a los cambios esperados del entorno en que se desarrolla.

La misión de una organización tiene como finalidad definir un propósito de la existencia de la misma, los propósitos deben estar vinculados con el giro del negocio de la organización. Los términos en que se defina la misión deben ser muy claros no solo para los clientes internos sino también para los externos.

La mayoría de las empresas siempre están expuestas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto establece que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estados en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo tanto el desarrollo de conformación de la misión debe resultar de una modificación crítica de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de las etapas y sobre todo en las crisis.

En la enunciación de la misión, se debe considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los servicios más importantes que ofrece la organización?
- Mercados. ¿En qué mercado se desarrolla?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica que usa la organización?

- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la organización con lo que respecta a las metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores y ambiciones de la organización y sus prioridades realistas de la organización?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas de la organización?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la organización frente a los clientes?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la misión de la organización?

## **B. Constituir objetivos de la organización**

Los objetivos son los cimientos de cualquier diseño de planeación. La misión explica el fin de la organización a la administración. Los objetivos reubican la misión a términos precisos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los resultados deseados del comportamiento de la organización. Una organización puede desear, ya sea lograr algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos simbolizan las condiciones futuras que la organización lucha por lograr y deben ser definidos en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados deseados. Los objetivos poderosos tienen las siguientes características: Específicos, alcanzables y alineados a resultados y limitados en el tiempo.

### **C. Expresar las estrategias de la organización**

Las estrategias deben determinar acciones para conseguir las metas trazadas en los tiempos establecidos, con la ayuda de tácticas de apoyo que ayuden a conseguirlas y desarrollarlas.

Si una organización cuenta con estrategias atractivas y las aplica de la mejor manera, lo más probable es que todo vaya bien y consiga los resultados esperados. Las estrategias son para definir metas a largo plazo.

Las estrategias son los medios para los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos, es necesario que los colaboradores generen ideas y se tome en cuenta detalles administrativos basados en las mejoras de las actividades cotidianas, esto da como resultado la mejora de la comunicación y motivación del equipo. Como ninguna organización tiene recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para fijar los recursos necesarios.

#### **2.4 Importancia de la planeación estratégica**

El Plan Estratégico permite a la alta gerencia liberar energía detrás de la visión compartida y le da la convicción de poder llevar a cabo las estrategias encontradas en el análisis FODA, estas deben estar expresadas en un lenguaje común entre la organización y los colaboradores para promover las acciones en un periodo razonable.

Adicionalmente la planificación favorece a que la organización defina metas fijas en los periodos esperados y que llegue allí por los caminos establecidos, además de proporcionar una oportunidad de ajustar en forma incesante a los sucesos que acontecen a su alrededor, la planificación da a la alta gerencia la confianza de poder dirigir y controlar de manera

ordenada, una mala planificación afecta la salud de la organización y su normal funcionamiento e impiden lograr con éxito los objetivos deseados.

## **2.5 Marco conceptual**

Una ilustración de un Plan Estratégico es el siguiente: “es el esfuerzo de una organización para instituir sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para trazar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así conseguir los objetivos y propósitos básicos de la compañía”. (Baños Garcia C.C., 2013)

Para José María Sainz De Vicuña, hablar de un Plan Estratégico en la organización se refiere a un plan maestro en el que la alta gerencia encuentra estrategias para que defina metas a largo plazo para convertirla en una organización más competitiva y satisfaga las expectativas del equipo de trabajo. (Ancín, 2015)

La elaboración de un Plan Estratégico requiere dedicación para planear de manera constante y sistemática como parte de la dirección de la organización, a este se puede sumar un Plan Operativo Anual que nos ayudara a cumplir con la metas establecidas, la unión de ambas herramientas permite el desarrollo ordenado de las estrategias encontradas en el plan. Es importante al momento de elaborar las estrategias hacerlo de manera breve y concisa para que sea entendible a todos los niveles de la organización.

No solo se trata de definir metas a largo plazo, la planeación exige que se hagan las elecciones correctas teniendo en consideración el entorno en el que se desarrolla la organización y los posibles eventos que podrían afectar las metas trazadas, siempre teniendo en consideración las consecuencias de las mismas.

La planificación va más allá de pronosticar el mercado presente y hacer preguntas buscando objetivos específicos, la idea principal de la planificación es tener en cuentas las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la organización teniendo en consideración las debilidades y amenazas de misma y encontrar un beneficio de ello. Sin la planificación no sería posible organizar al equipo de trabajo y los recursos con los que cuenta la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

Para definir si el diseño de un Plan Estratégico es viable para la organización se tomará en consideración el método cualitativo para definir el ¿por qué? y los ¿cómo?, y producir la información requerida para la verificación de estos procesos.

#### **3.2 Métodos**

El tipo de método a utilizarse será el Método Cualitativo, la definición de este es la siguiente:

El método cualitativo es un método científico empleado en diferentes disciplinas, especialmente en las ciencias sociales, como la antropología o la sociología. La investigación cualitativa busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. (Dávila & Dávila, 2014)

#### **3.3 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se usara será Explorativa, esta nos permitirá tener una visión general o aproximada del problema para poder definir los acampos de acción de la propuesta realizada.

### 3.4 Población y muestra

Actualmente el CEN cuenta con 130 colaboradores el área administrativa por tal razón las encuestas fueron realizadas a todos, y aportaran con información detallada de la administración.

Con el uso de la fórmula para población finita se determinó la población aproximada a ser encuestada:

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos margenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]		130								
p [probabilidad de ocurrencia]		0.5								
Fórmula empleada		$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$								
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0.05	1.64								
95%	0.025	1.96								
97%	0.015	2.17								
99%	0.005	2.58								
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 130 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	44	51	58	67	77	88	99	111	121	128
95%	55	62	70	78	87	97	107	116	123	128
97%	62	69	76	84	93	102	110	118	125	129
99%	73	80	87	94	101	109	116	121	126	129

Tabla 1, Cálculo de Población Finita

Elaborado por: Autor

### 3.5 Técnicas y herramientas o instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de datos se utilizarán encuestas y entrevistas, un procedimiento que investiga la opinión de nuestros clientes internos, no da a conocer sobre su sentir respecto a la organización, al mismo tiempo nos permite obtener información de una muestra

seleccionada al azar. En el cuestionario desarrollado para la encuesta se están utilizando preguntas cerradas que incluyen varias alternativas, este tipo de preguntas nos facilita previamente la codificación de las respuestas de los encuestados. (Ruiz Medina, 2012)

Por otro lado las encuestas nos proporcionan información valiosa por parte de los directivos de la organización, para dar a conocer su pensamiento y sentir con lo que respecta al diseño del Plan Estratégico y cuáles son sus expectativas.

### **3.5.1 Levantamiento de la información.**

#### **3.5.1.1 Entrevistas:**

Las entrevistas fueron realizadas a 3 miembros de la alta gerencia; por razones de confidencialidad no se podrá revelar el nombre de estas personas, solo su opinión con lo que respecta al diseño de un Plan Estratégico.

#### **Análisis de las entrevistas**

Dentro del análisis de las entrevistas es muy visible con los directivos coinciden como denominador común, que la institución necesita el diseño de un Plan Estratégico, uno de ellos menciona que “una empresa sin Plan Estratégico solo cumple con su misión pero carece de recursos que da la planificación para cumplir adecuadamente con la visión”.

La falta de planeación en una organización no permite el crecimiento de la misma, ya que únicamente funcionaria para cumplir con sus operaciones sin proyecciones específicas que generen cambios positivos. Todos coinciden también en que se cuenta con un gran equipo de trabajo que puede adaptarse y emprenderse en nuevos retos pero una de las principales barreras sería el mejorar la comunicación entre todos los colaboradores.

Otro punto en el que coinciden los directores es que las metas a trazarse deben ser realistas para que el compromiso de todos se vea involucrado en cada parte del diseño del Plan Estratégico, el liderazgo de la alta generación debe fomentar confianza para lograr los objetivos.

**Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:**

- 1) ¿Cree usted que el Plan Operativo Anual es suficiente para la administración de la organización?
- 2) ¿Tiene Ud. claro lo que es un Plan Estratégico?
- 3) De acuerdo a su criterio, la ausencia de un Plan Estratégico, ¿Qué inconvenientes ocasiona en la administración a todos los niveles?
- 4) Actualmente el CEN no posee un Plan Estratégico, ¿cree usted que es necesario el diseño de uno?
- 5) El Plan Estratégico requiere el compromiso de todo el equipo de trabajo, ¿cree usted sea posible obtener resultados positivos del diseño del plan con la colaboración de todos?
- 6) El diseño del Plan Estratégico establece metas a mediano y largo plazo, de acuerdo a su experiencia, ¿sería posible llegar a esas metas?
- 7) A su criterio, ¿Cuáles cree usted serán las principales barreras que se podrían presentar en el diseño del Plan Estratégico?

### 3.5.1.2 Análisis de las encuestas

1) ¿Cómo considera los procesos administrativos actuales?

Excelente	22	17%
Bueno	51	39%
Regular	39	30%
Pésimos	18	14%
<hr/>		
Total	130	100%

**Tabla 2, Procesos Administrativos**

**Elaborado por: Autor**



**Ilustración 1, Procesos Administrativos**

**Elaborado por: Autor**

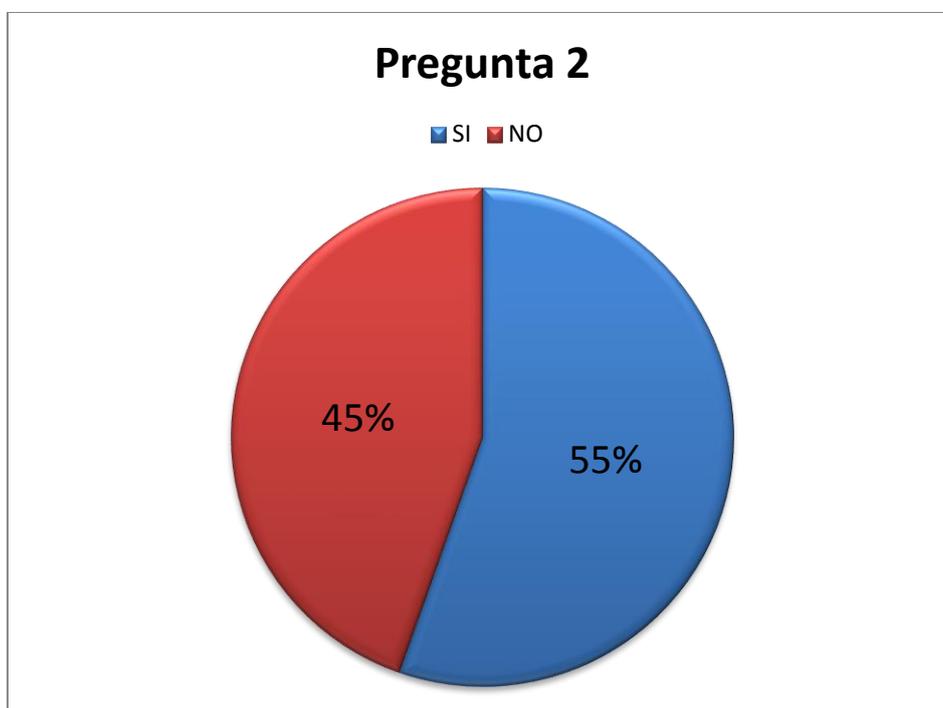
Dentro de los encuestados se encontró opiniones un poco diversas, solo el 39% de ellos se mostró conforme con los procesos administrativos, mientras que el resto no estaba conforme o los consideraban malos.

2) ¿Cree usted que es importante planificar para el beneficio de la organización?

SI	72	55%
NO	58	45%
Total	130	100%

**Tabla 3, Importancia de la Planificación**

**Elaborado por: Autor**



**Ilustración 2, Importancia de la Planificación**

**Elaborado por: Autor**

En la mayoría de los encuestados se encontró una respuesta positiva con lo que respecta a esta pregunta, se mostraron entusiasmados con la posibilidad de poder colaborar en los procesos internos de la organización.

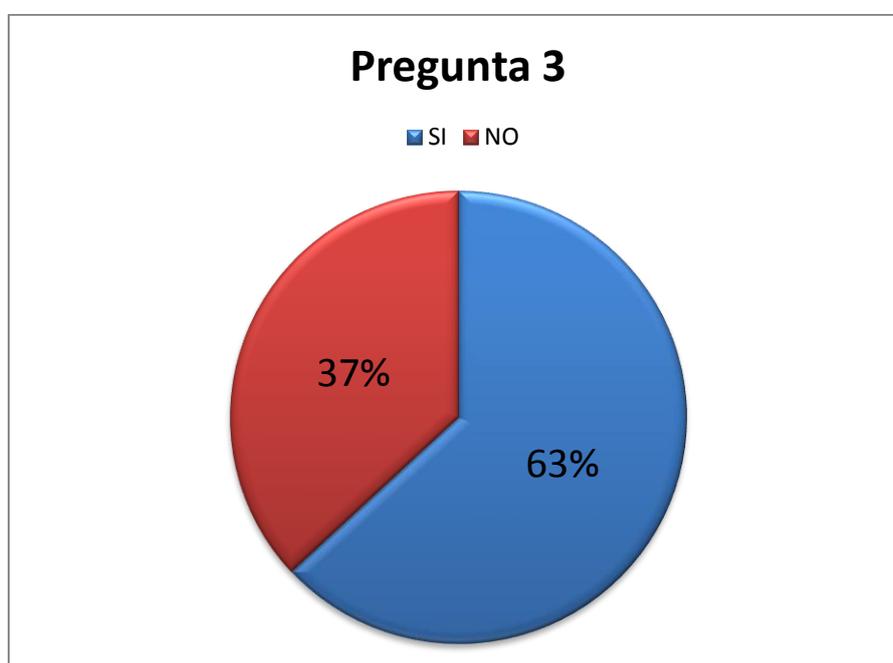
Por otro lado los colaboradores que respondieron negativamente, se veían incrédulos y reacios al cambio, o que es normal en un equipo de trabajo.

- 3) Considera usted que la planificación podría aportar estrategias que ayuden a definir las metas a mediano y largo plazo

SI	82	63%
NO	48	37%
Total	130	100%

**Tabla 4, Estrategias de la Planificación**

**Elaborado por: Autor**



**Ilustración 3, Estrategias de la Planificación**

**Elaborado por: Autor**

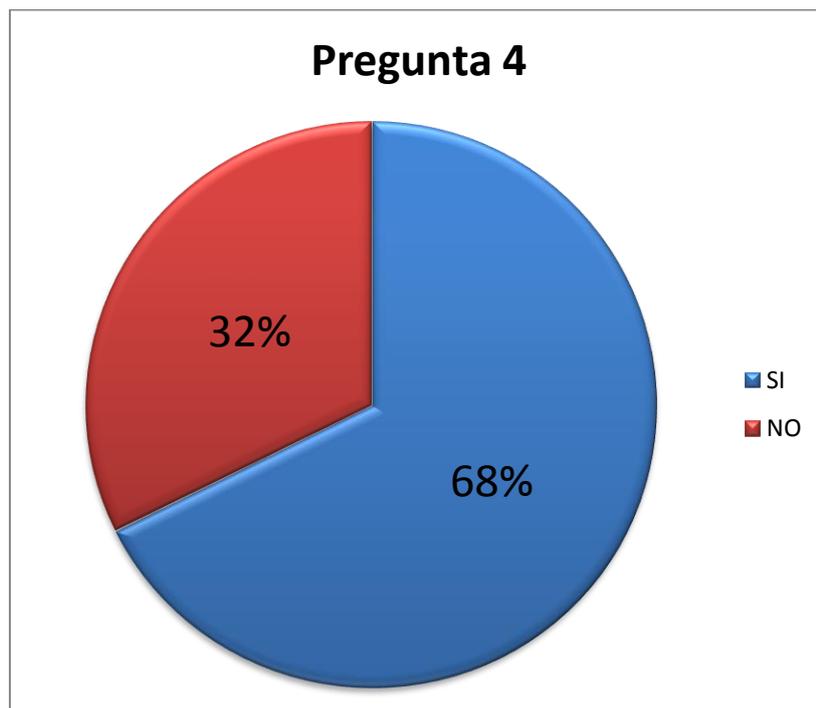
El 63% de los encuestados creen que el diseño de un Plan Estratégico contribuirá de forma muy positiva al crecimiento no solo de la organización sino de los colaboradores y en su mayoría están dispuestos a aportar con ideas que ayuden al logran las metas que surjan de la planificación.

4) Conoce usted la misión y la visión de la organización

SI	88
NO	42
<hr/>	
Total	130

**Tabla 5, Misión y Visión**

**Elaborado por: Autor**



**Ilustración 4, Misión y Visión**

**Elaborado por: Autor**

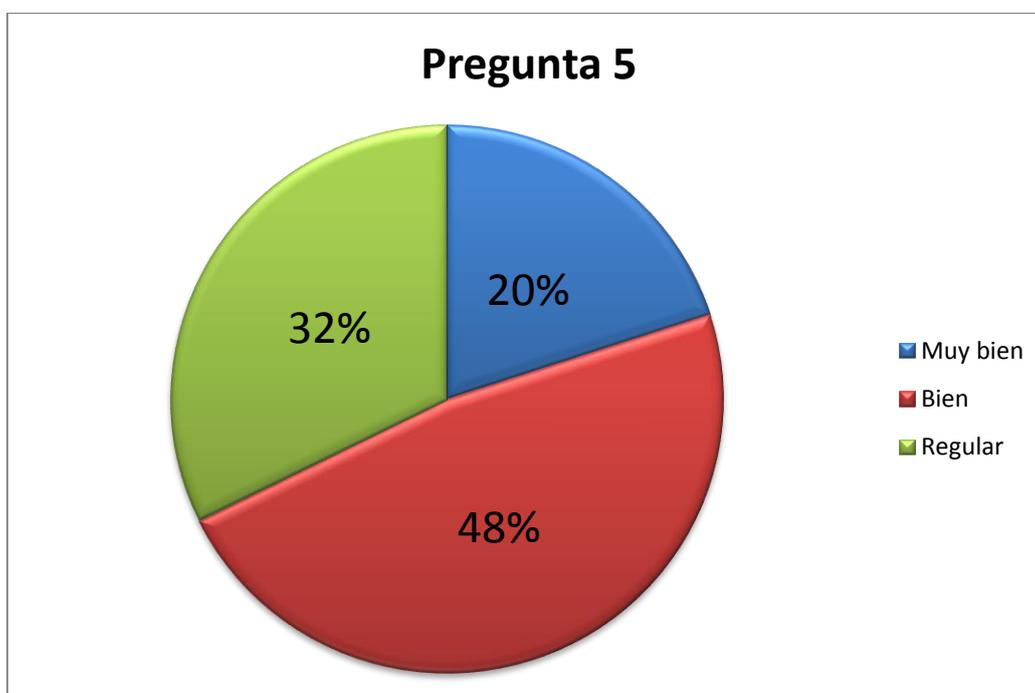
Dentro de los encuestamos vemos que casi la mitad de los colaboradores, el 68% de ellos, no tienen claro la misión y la visión de la organización. Lo que muestra que es importante fomentar la comunicación a todos los niveles.

5) En general, ¿qué tan bien considera que están distribuidos los procesos administrativos de la organización?

Muy bien	26	20%
Bien	62	48%
Regular	42	32%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6, Distribución de Procesos Administrativos**

**Elaborado por: Autor**



**Ilustración 5, Distribución de Procesos Administrativos**

**Elaborado por: Autor**

Para la mayoría de los encuestados están bien los procesos administrativos porque hasta ahora han funcionado bien, por otro lado el 48% de los consultados creen que si es

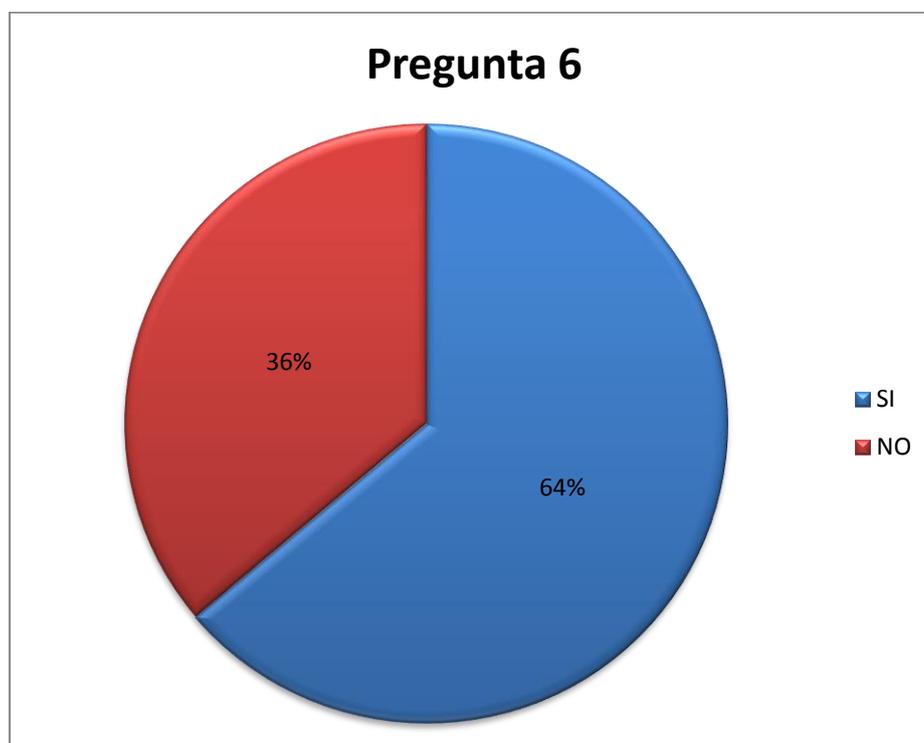
necesario un cambio para mejorar la comunicación y poder realizar el trabajo de una manera más agile.

En el caso de aplicar un Plan Estratégico en la organización, estaría  
6) dispuesto a contribuir para su diseño

SI	83	64%
NO	47	36%
<hr/>		
Total	130	100%

**Tabla 7, Contribución al Plan Estratégico**

**Elaborado por: Autor**



**Ilustración 6, Contribución al Plan Estratégico**

**Elaborado por: Autor**

El 64% de los consultados respondió de forma positiva en lo que respecta a esta pregunta, creen que el diseño de un Plan Estratégico trae consigo cambios positivos a la organización como objetivo principal de mejorar de manera progresiva.

## CAPITULO IV

### 4. PROPUESTA Y VALIDACION

#### 4.1 Propuesta

El diseño de un Plan Estratégico proporciona a la organización información valiosa para la toma de decisiones y establecer metas a mediano y largo plazo, a través del análisis que se realiza se puede obtener información que nos ayude a elaborar estrategias que contribuyan al crecimiento de la organización. Después de todo lo analizado y presentado en este trabajo podemos decir que la organización debe diseñar un Plan Estratégico para puntualizar los procesos administrativos para un mejor desenvolvimiento en todos los procesos; sería un paso agigantado para la modernización de la institución, por lo cual la alta gerencia debe comprometerse a cumplir con todos los aspectos que este requiere.

#### 4.2 Tema

“Diseño de un Plan Estratégico en una institución educativa de enseñanza de inglés: Centro Ecuatoriano Norteamericano”

#### 4.3 Fundamentación

**Planificación Estratégica:** El Plan Estratégico a través del FODA, el análisis PESTA, las estrategias de PORTER y la Matriz del Perfil Competitivo busca establecer la situación actual y las estrategias con las que se busca mejor en el corto y mediano plazo.

Con este análisis podemos tener un esquema el ambiente en el que la organización se desarrolla beneficiándose de las oportunidades que surgen de tal entorno y escogiendo las mejores para el crecimiento de la compañía.

#### **4.4 Justificación**

El diseño del Plan Estratégico trae consigo muchos cambios para la organización y con ello mejoraran los procesos internos que se verán reflejados en la calidad del servicio que les ofrecemos a nuestros estudiantes. La organización y control de realizar una planificación genera cambios no solo en la alta gerencia sino también en el equipo de trabajo. El Plan Estratégico contribuirá a la organización a fomentar las capacidades de los colaboradores, fortalecer todos los departamentos a través de aplicación de nuevas tecnologías, aumentar la competitividad con lo que respecta a nuestros competidores.

#### **4.5 Objetivo general de la propuesta**

Nuestro objetivo general de la propuesta es diseñar un Plan Estratégico con el fin de definir procesos administrativos que ayuden al crecimiento de la organización.

##### **4.5.1 Objetivo específico de la propuesta**

El diseño del Plan Estratégico busca definir los siguientes puntos:

- Definir de la Misión.
- Definir de la Visión.
- Analizar los principales riesgos y oportunidades del macro entorno.
- Identificar fuerzas propulsoras y restringidas de la organización.
- Definir objetivos estratégicos.
- Establecer programas y metas en el mediano y largo plazo.

#### **4.6 Ubicación**

**Área:** Administración de Empresas.

**Campo:** Negocios Internacionales.

**Tema: Diseño de Plan Estratégico en una institución educativa de enseñanza de inglés:  
Centro Ecuatoriano Norteamericano**

**Delimitación geográfica – espacial:** Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Centro.

**Delimitación temporal:** Año 2016.

#### **4.7 Plan estratégico del Centro Ecuatoriano Norteamericano**

##### **4.7.1 Antecedentes de la organización**

El Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil (CEN) fue fundado el 4 de mayo de 1951 por iniciativa de un grupo de la élite guayaquileña y con el propósito de estrechar los lazos socioculturales entre Ecuador y los Estados Unidos. El primer local de la institución se inauguró en la calle Diez de Agosto No. 212 y Pedro Carbo y se inició con un pequeño grupo de chicos ávidos por aprender el inglés.

La sede central de la institución fue abierta al público en 1973, en un edificio que recibió, el mismo año de su construcción, el premio al mérito urbanístico, y 40 años después ha sido declarado Patrimonio Cultural del Estado Ecuatoriano. En este inmueble, con galería permanente de arte, 40 aulas, biblioteca, laboratorio de idiomas, salones de conferencias y un auditorio para 400 personas, el CEN logra crear un espacio donde la cultura y la educación conviven lado a lado, día a día.

La expansión de la institución no culminó ahí, y en el año 2010 se inauguró el CEN Urdesa, enclave de la institución en el sector norte de la ciudad, un espacio ideal para el aprendizaje con amplias áreas verdes y modernas instalaciones.

Actualmente es uno de los más reconocidos y prestigiosos centros de enseñanza de inglés en Guayaquil, y a la vez, una muy importante institución cultural sin fines de lucro que apoya el desarrollo de actividades artísticas locales, nacionales e internacionales.

Teniendo en cuenta todo el tiempo que se ha mantenido en el mercado el CEN ha permitido acular muchos años de experiencia que le permiten manejar diversas situaciones que pueden afectar a la organización de alguna u otra manera; sin embargo el cambio de los tiempos le exigen a la institución lleve su administración de acorde a los tiempos actuales; para poder complementar el Plan Operativo Anual que se realiza actualmente se requiere realizar un Plan Estratégico con el propósito de crecer de forma progresiva.

#### **4.7.2 Filosofía de la organización**

El CEN es una institución sin fines de lucro, dedicada a la enseñanza del idioma inglés y a la organización de eventos culturales que promuevan los lazos de amistad entre Estados Unidos y Ecuador, para ello contamos con el auspicio de varias instituciones tales como la Embajada y el Consulado de Estados Unidos.

Uno de los factores más importante dentro del CEN es la búsqueda de un ambiente que favorezca el desarrollo integral de las personas que trabajan en ella a través del trabajo bien hecho y la formación que se recibe dentro de un clima colaboración, confianza y respeto entre todos los que aquí colaboramos.

Nuestro fin como organización es ser una institución altamente productiva, plenamente humana y socialmente responsable.

### **4.7.3 Etapa analítica del Centro Ecuatoriano Norteamericano**

#### **4.7.3.1 Misión**

Nuestra Misión es fomentar, por los medios más eficaces, el intercambio cultural entre Ecuador y los Estados Unidos. Para este fin, impulsamos la difusión de ambas culturas a través de la enseñanza del idioma inglés, la organización y programación de eventos culturales y, en general, de todo acto que promueva el conocimiento intelectual y artístico sobre ambos países.

#### **4.7.3.2 VISIÓN**

En los próximos 2 años busca ser reconocido por la comunidad ecuatoriana por ser la mejor opción para el aprendizaje, la práctica y la capacitación en el uso del idioma inglés, a precios accesibles y con políticas incluyentes en el Ecuador, y a través de metodologías innovadoras, además de contribuir mayormente en la difusión al cultura en todos sus ámbitos.

### **4.7.4 Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**

#### **4.7.4.1 Fortalezas**

1. 65 años de experiencia en la enseñanza de inglés y organización de eventos culturales, a través de la promoción de la cultura entre Ecuador y Estaos Unidos.
2. Auspicio del Gobierno de Estados Unidos en las aéreas académicas y culturales, mediante el asesoramiento de la Universidad de Maryland.
3. Exámenes Internacionales de la Universidad de Michigan y asesoramiento académico de la oficina Education USA.
4. Biblioteca con contenido completo y variado dedicado a la cultura y la enseñanza del idioma inglés.

5. Responsabilidad Social (Programa de becas “College Horizons”, ayuda solidaria a Madres del Buen Pastor, Becas empleados y socios estratégicos).

#### **4.7.4.2 Oportunidades**

1. Expansión hacia nuevos mercados dentro y fuera del país.
2. Usar la base de datos de los alumnos graduados y contar con ellos como socios estratégicos
3. Aportar a la comunidad con un programa académico muy completo y la presentación de la cultura de Ecuador y Estados Unidos.
4. Mantener el reconocimiento del CEN en la comunidad, aprovechando su posicionamiento actual.
5. Aprovechar los conocimientos de los colaboradores para el desarrollo de la organización.

#### **4.7.4.3 Debilidades**

1. Enseñanza tradicional (nuevas formas de enseñanza)
2. Página Web actual poco amigable y requiere más información.
3. Insuficiente comunicación en todas las áreas.
4. No hay material POP que difunda la información que maneja el Dpto. de Registración.
5. Falta de interés de los empleados para aprender inglés.

#### **4.7.4.4 Amenazas**

1. Varias instituciones dedicadas a la enseñanza de ingles
2. Abandono considerable de los estudiantes

3. Desastres naturales y enfermedades (inundaciones en invierno)
4. Leyes gubernamentales que afecten directa o indirectamente la matriculación de los estudiantes están relacionadas con las reformas educativas.
5. Relaciones internacionales entre Ecuador y Estados Unidos

#### **4.7.5 Análisis fo, fa, do, da**

##### **4.7.5.1 Estrategias fo, fortalezas vs. Oportunidades**

- **F1/O1:** Creación de nuevas sedes a nivel local y mejoramiento de los servicios a nivel internacional.
- **F2/O2:** Crear un programa de intercambio laboral, con el fin de mejorar los procesos internos.
- **F3/O3:** Fomentar el crecimiento del Programa Académico a través del asesoramiento internacional de los convenios existentes y al asesoramiento para estudios en Estados Unidos a través de la oficina de Educación USA.
- **F4/O4:** Promover el uso del laboratorio y de la biblioteca a través de actividades académicos y culturales.

##### **4.7.5.2 Estrategias fo, fortalezas vs. Amenazas**

- **F1/A4:** Los años de experiencia le permite al CEN manejar diversas situaciones en lo que respecta al ámbito gubernamental.
- **F2/A5:** Crear alianzas con instituciones gubernamentales para ofrecer nuestro Programa Académico y el Programa de Becas “College Horizons”.
- **F3/A1:** Trabajar en equipo para contrarrestar eventos naturales que se puedan suscitar.

- **F5/A3:** Crear empatía entre los Dptos. Académicos y de Registración para poder cubrir las necesidades de los estudiantes.

#### **4.7.5.3 Estrategias do, debilidades vs. Oportunidades**

- **D1/O4:** Los 65 años de existencia del CEN le han permitido acumular experiencias que lo han convertido en una institución fuerte y con grandes capacidades de adaptabilidad a los tiempos y circunstancias que se han presentado.
- **D2/O1:** Aprovechar la existencia de la página web para promover de forma más activa las actividades de la organización a nivel académico y cultural.
- **D3/O5:** Aprovechar el trabajo social que se realiza e involucrar a los colaboradores para que sean parte activa de la contribución que se realiza a la comunidad.
- **D4/O4:** Incluir las actividades académicas y culturales en la promoción de los curso, a través de la creación de una línea de material POP dedicada a la promoción de la organización y sus actividades.
- **D5/O3:** Realizar una inducción a todo el personal para que tengan conocimiento de todos los servicios que ofrece la organización.

#### **4.7.5.4 Estrategias da, debilidades vs amenazas**

- **D1/A1:** Crear un Programa Académico que fomente y aplique nuevas tecnologías y haga uso de las Redes Sociales.
- **D2/A2:** Implementar una plataforma Web que sea amigable a los visitantes y proporcione información de utilidad a los estudiantes.
- **D3/A4:** Fomentar la comunicación interna y crear planes de acción que cubran varios campos incluyendo el manejo de desastres naturales.

- **D5/A1:** Crear un plan de apoyo dedicado a la promulgación de los cursos de inglés y que inicie desde los colaboradores hacia nuestros estudiantes.

#### **4.7.6 Resumen del análisis FODA**

##### **4.7.6.1 Estrategias más relevantes:**

- Creación de nuevas sedes a nivel local y mejoramiento de los servicios a nivel internacional.
- Fomentar el crecimiento del Programa Académico a través del asesoramiento internacional de los convenios existentes y al asesoramiento para estudios en Estados Unidos a través de la oficina de Education USA.
- Incluir las actividades académicas y culturales en la promoción de los curso, a través de la creación de una línea de material POP dedicada a la promoción de la organización y sus actividades.
- Crear un Programa Académico que fomente y aplique nuevas tecnologías y haga uso de las Redes Sociales.

#### **4.7.7 Análisis del entorno**

##### **4.7.7.1 Entorno económico**

En el mercado local del CEN lidera entre sus competidores; una de las mayores fortalezas son sus costos de los cursos de inglés y el contenido del programa académico, a esto podemos sumarle los diversos eventos culturales que ofrece la institución.

##### **4.7.7.2 Entorno sociológico**

Dos de sus principales socios son la Embajada y el Consulado de los Estados Unidos; las relaciones que mantenemos con ellos nos permiten ofrecer un Programa Académico integral. Además de los convenios con varias instituciones y ministerios del Gobierno.

#### **4.7.7.3 Entorno demográfico**

Las ubicaciones actuales del CEN (centro y Urdesa), le permiten atender a estudiantes de diferentes sectores y clases sociales que buscan los eventos culturales y aprender inglés.

#### **4.7.7.4 Entorno ecológico**

El CEN tiene una campaña permanente (3R) entre los estudiantes, que promueve prácticas ecológicas que beneficien al medio ambiente.

#### **4.7.7.5 Entorno tecnológico**

En este momento se encuentra en la etapa final la implementación del Sistema Contable y de Facturación que hasta ahora tiene excelentes resultados; a esta automatización se está sumando el Departamento de Recursos Humanos con todos los procesos que conciernen a Nomina. El uso de las redes sociales (Facebook) ayuda en la impulso de la institución de manera esencial.

#### **4.7.7.6 Entorno político**

Actualmente el CEN se encuentra regido por el Ministerio de Educación en lo que respecta a lo Académico y el Ministerio de Inclusión Social por ser una institución sin Fines de Lucro.

#### **4.7.7.7 Entorno legales**

En lo que respecta los permisos de funcionamiento, todos se encuentran al día y bajo la autorización de las instituciones permanentes, además de cumplir con nuestras obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas.

#### **4.7.8 Recomendaciones basadas en el análisis del entorno**

##### **4.7.8.1 Entorno económico:**

Buscar nuevas formas de llegar a los estudiantes potenciales a través de las nuevas tecnologías, de igual manera con lo que respecta a los eventos culturales.

##### **4.7.8.2 Entorno sociológico:**

Aprovechar al máximo las relaciones con nuestros socios para emular procesos y que sean perfeccionados; buscar nuevos socios comerciales que ofrezcan beneficios a los estudiantes y equipo de trabajo.

##### **4.7.8.3 Entorno demográfico:**

Mantener el equilibrio entre las dos sedes y buscar el crecimiento progresivo de la institución.

##### **4.7.8.4 Entorno ecológico:**

Expandir la campaña permanente (3R) no solo entre los estudiantes sino también con el equipo de trabajo.

##### **4.7.8.5 Entorno tecnológico:**

Adaptarnos a las nuevas exigencia del SRI con la facturación electrónica y la sociabilización con el equipo de trabajo y los estudiantes, además de integrarnos a las nuevas redes sociales para la difusión de los eventos culturales.

#### **4.7.8.6 Entorno político:**

Mantener el seguimiento continuo con lo que respecta a los cambios del Gobierno actual.

#### **4.7.8.7 Entorno legales:**

La conformación del Comité Paritario de Seguridad y Salud es no solo un cumplimiento con las exigencias del Gobierno sino también una innovación en los procesos internos del CEN, ya que contribuye de forma integral en la integración de todo el equipo de trabajo además de crear prácticas de prevención.

### **4.7.9 Estrategia de PORTER**

#### **4.7.9.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.**

Contar con unos de los precios más cómodos y accesibles en el mercado dentro de los competidores y mantener las diferentes manifestaciones de cultura que promueven los lazos entre Ecuador y Estados Unidos.

#### **4.7.9.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

Crear base de datos con nuestros graduados, con el fin de promover los cursos de inglés y los eventos culturales del CEN.

#### **4.7.9.3 Amenaza de nuevos entrantes.**

En la actualidad las personas pueden encontrar varias opciones para estudiar inglés, entre ellas “Open English”, sin embargo los 64 años de existencia le proporcionan al CEN experiencia y posicionamiento en el mercado local.

#### **4.7.9.4 Amenaza de productos sustitutos**

Implementación de capacitación On line a nuestros estudiantes y profesores les permite interactuar de una forma más cercana y eficiente. Esta opción debe ser incorporada a la página web del CEN.

#### **4.7.9.5 Rivalidad entre los competidores**

Benedict y COPEI al igual que le CEN están posicionados en el mercado, sin embargo el CEN ofrece una experiencia completa en la enseñanza del inglés de la mano con la cultura de ambos países.

#### **4.7.10 Análisis PESTA**

Existen muchas herramientas para examinar e identificar oportunidades y amenazas a desafiar con la organización. Este análisis se basa en definir el macro entorno en que la organización se desarrolla y permite analizar las posibles afectaciones a las que se expone.

##### **4.7.10.1 Desarrollo del PESTA**

**P:** Indica los factores políticos que van a afectarnos, tales como regulaciones, leyes, incentivos del gobierno, prohibiciones, etc.

**E:** Factores económicos tales como ciclos de baja, ciclos de alta, aumento en el ingreso, recesiones, crisis, etc.

**S:** Se refiere a los factores sociales, como las tendencias culturales, la evolución y tendencias del mercado objetivo, etc.

**T:** Avances tecnológicos. ¿Cómo la tecnología disponible afecta mi negocio?

**A:** Factores ambientales.

#### **4.7.10.2 Desarrollo análisis PESTA**

**Político** Actualmente el CEN se encuentra regido por el SRI, Ministerio de Inclusión Social y Ministerio de Educación.

**Sugerencia:** Hacer seguimiento continuo con las autoridades correspondientes para poder cumplir con los requerimientos respectivos.

**Económico** El cambio del ciclo escolar cambio un poco los cursos vacacionales (niños y jóvenes).

**Sugerencia:** Adaptación inmediata a este cambio permitió mantener en marcha los cursos vacacionales; sin embargo debe crearse un Plan de Contingencia para casos similares.

**Social** La globalización nos exige a todos el aprender idiomas, especialmente inglés, es por esto que el CEN trabaja arduamente para ofrecer a los estudiantes un programa académico actual y de la mano con la cultural.

Capacitación continua del equipo de trabajo en diferentes áreas.

**Sugerencias:** Mantener el Programa Académico con el aval de la Universidad de Maryland,

Seguir con la promoción de eventos culturales que involucre las culturas y

Realizar una planificación anual en diferentes áreas para todos los colaboradores.

**Tecnológico** Los avances de la tecnología crecen de manera acelerada, y el CEN debe tratar de estar a la vanguardia de ellas.

**Sugerencias:** Seguir creciendo en el uso de las redes sociales, no solo Facebook, se puede crear un blog con anuncios, crear una cuenta de Instagram para difundir los eventos culturales, y Actualizar la página web del CEN y enlazarla con la plataforma de asesoramiento de los estudiantes.

**Ambiental** La campaña 3R que actualmente mantiene el CEN promueve prácticas ambientales que beneficien el medio ambiente, además del uso eficiente con tecnología de ahorro que reduzcan el consumo de energía eléctrica.

**Sugerencia:** Buscar asesoramiento con empresas especializadas para realizar prácticas ambientales, y

Buscar asesoramiento de las Empresas de Servicios Públicos para la aplicación de prácticas ambientales

#### 4.7.11 Matriz CAME

Otra forma de analizar el FODA y hallar estrategias, puede ser a través de la Matriz CAME, el nombre del Análisis CAME aparece de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correcta, Adapta, Sanitan, Explore). (Bernal, 2016)

Como menciona Bernal (2016) en su publicación, el **Análisis CAME** es una técnica adicional a la del Análisis DAFO, que da modelos para actuar sobre los aspectos encontrados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO. Al igual que el análisis FODA, la Matriz CAME es una de las más usadas en el diseño del Plan Estratégico.

MATRIZ CAME		
A continuación y para finalizar de elaborar un Plan Estratégico, además de tener identificada la estrategia es necesario determinar acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.		
	<b>Acciones</b>	<b>Corregir las debilidades</b>
C(D)	1	Enseñanza tradicional (nuevas formas de enseñanza)
	2	Página Web actual poco amigable y requiere más información.
	3	Insuficiente comunicación en todas las áreas.
	4	Falta de interés de los empleados para aprender inglés.
		<b>Afrontar las amenazas</b>
A(AF)	5	Varias instituciones dedicadas a la enseñanza de inglés
	6	Leyes gubernamentales que afecten directa o indirectamente la matriculación de los estudiantes
	7	Relaciones internacionales entre Ecuador y Estados Unidos
	8	Abandono considerable de los estudiantes
		<b>Mantener las fortalezas</b>
M(F)	9	Auspicio del Gobierno de Estados Unidos en las aéreas académicas y culturales, mediante el
	10	Exámenes Internacionales de la Universidad de Michigan y asesoramiento académico de la oficina Education USA.
	11	Biblioteca con contenido completo y variado dedicado a la cultura y la enseñanza del idioma inglés.
	12	Responsabilidad Social (Programa de becas “College Horizons”, ayuda solidaria a Madres del Buen Pastor, Becas empleados y socios estratégicos).
		<b>Explotar las oportunidades</b>
E(O)	13	Usar la base de datos de los alumnos graduados y contar con ellos como socios estratégicos
	14	Aportar a la comunidad con un programa académico muy completo y la presentación de la cultura de Ecuador y Estados Unidos.
	15	Mantener el reconocimiento del CEN en la comunidad, aprovechando su posicionamiento actual.
	16	Aprovechar los conocimientos de los colaboradores para el desarrollo de la organización.

**Tabla 8, Análisis CAME**

**Elaborado por: Autor**

#### 4.7.11.1 Desarrollo de matriz CAME

**Estrategias defensivas (A y F):** Nuestras fortalezas nos permiten sobrellevar muchas de nuestras debilidades, sin embargo estas no dejan de afectarnos en determinados momentos, debemos estar preparados para poder manejarlas en el momento que se presenten.

**Estrategias ofensivas (F y O):** En su mayoría, las oportunidades están enfocadas en el crecimiento de la organización, a través de las alianzas realizadas con otras instituciones que nos aportan para mejorar y realizar un proceso de mejoramiento continuo, sería importante tener en consideración mantener estas alianzas en el caso de que el diseño del Plan Estratégico sea viable.

**Estrategias de reorientación (D y O):** Dentro de las debilidades y oportunidades se puede destacar las diversas etapas en las que se puede mejorar, una de ellas sería el uso de las nuevas tecnologías, que ofrece un sin número de herramientas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

**Estrategia de supervivencia (D y A):** Lo que se refiere a las debilidades y amenazas se tendría que realizar proceso que este enfocado en la satisfacción del cliente teniendo en consideración su sentir y evitar el abandono considerable de nuestros clientes en determinado tiempo, otro punto en consideración sería mejorar de manera significativa las comunicaciones entre los miembros del equipo de trabajo, como en cualquier otro lugar siempre habrán personas reacias al cambio.

## **Plan de Acción**

En las organizaciones es importante que luego de diseñar un Plan Estratégico se desarrolle un Plan de Acción con el propósito de cumplir las estrategias que se definieron en el análisis FODA. Lo que hace un Plan de Acción es priorizar las estrategias más importantes definiéndolas en el tiempo en que se pueden llevar a cabo; dentro del Plan de Acción se debe involucrar a los departamentos que ayuden a desarrollarlas y lograr los objetivos esperados.

El Plan de Acción propone formas de llegar a los objetivos establecidos con anterioridad, es el paso siguiente a la ejecución efectiva de los objetivos, además este debe considerar revisiones futuras a medida que se vaya avanzando con el desarrollo del mismo, conjuntamente se debe definir las personas responsable para que los objetivos se lleven a cabo y las tareas que acarrearán cada una de ellas tales como metas a establecer, indicadores de medición y modos de verificación, con el objeto de verificar si la meta se está cumpliendo de acuerdo a lo esperado o deben hacerse cambios consecuentes con las estrategias establecidas y definir tiempos de inicio y término para cada una de ellas.

Las revisiones futuras también juegan un papel importante en el Plan de Acción, ya que esta manera se puede revisar si las estrategias escogidas fueron las idóneas para la organización o necesitan ser cambiadas en el transcurso del desarrollo del Plan de Acción, en caso de presentarse esta situación se deberá realizar un análisis y ajustarlas a las necesidades de la organización; ciertamente nada está escrito sobre piedra y se pueden dar situaciones que requerirán del ingenio no solo de la alta gerencia sino también del equipo de trabajo.

En conclusión un Plan de Acción determina que se deben llevar acciones inmediatas usando los recursos disponibles o planificar los que se desea obtener para llegar a ese objetivo,

tiempos específicos (fechas de inicio y termino) y definir responsables para cada objetivo, el control del Plan de Acción se debe realizar durante todo el desarrollo del mismo a través de procesos de control, evaluaciones y compensaciones, el propósito principal es corregir las cuestiones que no estén saliendo de acuerdo a lo esperado, realizar un balance de lo realizado y confirmar que los objetivos estratégicos se vayan cumpliendo hasta su finalización.

Se debe tomar en cuenta que en el momento que se esté desarrollando el Plan de acción es sustancial contar con la colaboración de todo el equipo de trabajo para escoger estrategias que estén acorde con los requerimientos y necesidades de la organización y sus colaboradores. Al presente el CEN maneja un Plan Operativo Anual con el cual define sus objetivos anuales y al igual que el Plan de Acción precisa tiempos y responsables para cada una de ellas; sin embargo el crecimiento que está desarrollando requiere que se maneje un proceso administrativo un poco más completo y de acuerdo a las necesidades actuales.

A continuación se detalla un Plan de Acción de lo que podría establecer la organización como las estrategias más sobresalientes y lo que podría implantar como objetivos a cumplir en función del crecimiento de la organización y de todo el equipo de trabajo.

<b>CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO</b>			
<b>PLAN DE ACCION</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>INDICADOR DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>OPERACIÓN</b>
Creación de nuevas sedes a nivel local y mejoramiento de los servicios a nivel internacional.	Crecimiento institucional	Propuestas y planes elaborados	Estudio de mercado
Fomentar crecimiento de Prog./Académico con asesoramiento internacional y asesoramiento para estudios en EEUU a través de of. de Education USA.	Garantizar una enseñanza del idioma acorde a estándares internacionales	Propuestas y planes elaborados	Coordinar y gestionar contactos en varias Universidades de EEUU para realizar convenios multilaterales
		Reportes de los resultados obtenidos y los esperados	Realizar seguimientos de los convenios vigentes
Incluir actividades académicas y culturales en promoción de los cursos, a través de la creación de una línea de material POP dedicada a la promoción de la organización y sus actividades.	Crear una línea de material POP que incluya material promocional del CEN	Encuesta entre los estudiantes y clientes	Estudio de mercado, agenda cultural, calendario académico
Realizar una inducción al personal para que tengan conocimiento de todos los servicios que ofrece la organización y otros procesos internos	Gestión institucional transparente.	Capacitación y evaluación al personal.	Elaborar propuestas de políticas de transparencia Planificar las actividades y recursos necesarios para el fortalecimiento de las comunicaciones internas
Buscar nuevas formas de llegar a los estudiantes potenciales a través de las nuevas tecnologías, de igual manera con lo que respecta a los eventos culturales.	Identificar cual es la mejor herramienta tecnológica o Red Social que nos ayude a mejorar	Capacitación y actualización Tecnológica	Realizar evaluaciones técnicas del Dpto. de Sistemas
Aprovechar las relaciones con nuestros socios para emular procesos, buscar nuevos socios comerciales que ofrezcan beneficios a los estudiantes y equipo de trabajo.	Mejorar relaciones comerciales y cumplimiento de convenios con universidades en EEUU	Propuestas y planes elaborados	Planificar las actividades y recursos necesarios para revisión de convenios y establecer nuevos
Mantener el equilibrio entre las dos sedes y buscar el crecimiento progresivo de la institución.	Optimizar y reducir tiempo en todos los procesos y a todos los niveles	Ejecución financiera, capacitación y actualización, atención de requerimientos	Realizar evaluaciones , revisión y actualización de procesos
Expandir la campaña permanente (3R) no solo entre los estudiantes sino también con el equipo de trabajo.	Crear procesos encaminados a una conciencia verde	Propuestas y planes elaborados	Realizar campañas de concientización para los clientes internos y externos.
Implementación de facturación electrónica y la sociabilización con el equipo de trabajo y los estudiantes, Redes Sociales y comunicaciones	Actualizar los procesos de facturación y mejorar forma de comunicación	Propuestas, planes elaborados actualización y capacitación	Planificar las actividades y recursos necesarios para la comunicación externa.
			Capacitación y creación de proceso de facturación electrónica
Contar con precios accesibles en el mercado dentro de los competidores y mantener las diferentes manifestaciones de cultura que promueven los lazos entre Ecuador y Estados Unidos.	Mantener e incrementar el numero de estudiantes e incrementar los servicios	Propuestas, planes elaborados actualización y capacitación	Verificar y mejorar los servicios prestados
Crear base de datos con nuestros graduados, con el fin de promover los cursos de inglés y los eventos culturas del CEN.	Incrementar los estudiantes y usuarios de servicios	Propuestas y planes elaborados	Planificar actividades que incluya a los graduados
Implementación de capacitación On line a nuestros estudiantes y profesores. Esta opción debe ser incorporada la página web del CEN.	Crear servicios On Line	Propuesta e informes tecnológicos	Planificar actividades que incluya la evolución de la plataforma web
Responsabilidad Social (Programa de becas "College Horizons", ayuda solidaria a Madres del Buen Pastor, Becas empleados y socios estratégicos).	Crear un Programa de Responsabilidad Social	Reportes estadísticos de usuarios, Informes de cumplimiento y desarrollo del Programa	Establecer y definir las actividades del Programa de Responsabilidad social

**Tabla 9, Plan de Acción (Pt. 1)**

**Elaborado por: Autor**

<b>CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO</b>					
<b>PLAN DE ACCION</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADORES (OPERACIÓN)</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>	<b>RESPONSIBLE DE LA ORGANIZACION</b>
Creación de nuevas sedes a nivel local y mejoramiento de los servicios a nivel internacional.	Informes de evaluación	informe de actividades y resultado de estudio de mercado	ene/2017	dic/2017	Director General, Académico y Financiero
Fomentar crecimiento de Prog./Académico con asesoramiento internacional y asesoramiento para estudios en EEUU a través de of. de Education USA.	Reuniones realizadas y solicitudes receptadas	Informes de viajes, reuniones, etc.	ene/2017	dic/2017	Director General, Académico y Financiero
	Evaluación de los convenios existentes	Base de datos de los convenios y lo que ofrece cada uno	ene/2017	dic/2017	
Incluir actividades académicas y culturales en promoción de los cursos, a través de la creación de una línea de material POP dedicada a la promoción de la organización y sus actividades.	Informe de seguimiento por eventos elaborados y periodos de inicios de clases	Informes de las encuestas y propuesta de diseño y seguimiento de la misma	ene/2017	dic/2017	Director Cultura, Académico y Financiero
Realizar una inducción al personal para que tengan conocimiento de todos los servicios que ofrece la organización y otros procesos internos	Evaluaciones realizadas a todas la aéreas	Informes presentados con la sugerencia de los colaboradores	ene/2017	dic/2017	Director Financiero, RRHH y General
		Encuestas entre los clientes internos	ene/2017	dic/2017	
Buscar nuevas formas de llegar a los estudiantes potenciales a través de las nuevas tecnologías, de igual manera con lo que respecta a los eventos culturales.	Actividades o talleres realizados	Talleres realizados e Informes de progresos obtenidos.	ene/2017	dic/2018	Director Academico, Cultural y Sistemas
Aprovechar las relaciones con nuestros socios para emular procesos, buscar nuevos socios comerciales que ofrezcan beneficios a los estudiantes y equipo de trabajo.	Reuniones efectuadas, creacion de comisiones para los convenios, propuestas	Informes de viajes, reuniones, convenios realizados, etc	ene/2017	dic/2018	Director General, Académico y Financiero
Mantener el equilibrio entre las dos sedes y buscar el crecimiento progresivo de la institución.	Evaluaciones realizadas en las sedes, reuniones.	Informes de seguimiento y resultados obtenidos	ene/2017	Jun-18	Director General, Académico, Administrativo y Financiero
Expandir la campaña permanente (3R) no solo entre los estudiantes sino también con el equipo de trabajo.	Informes y reportes realizados	Talleres realizados e Informes de progresos obtenidos.	ene/2017	dic/2017	Director Administrativo, Cultural y Financiero
Implementacion de facturación electrónica y la sociabilización con el equipo de trabajo y los estudiantes, Redes Sociales y comunicaciones	Estadísticas, actividades y talleres realizados	Eventos y talleres realizados	Nov-16	dic/2017	Director Academico y Cultural
	Instructivos emitidos, informe de seguimientos	Reuniones y capacitaciones realizadas	Nov-16	dic/2017	Director Fiananciero
Contar con precios accesibles en el mercado dentro de los competidores y mantener las diferentes manifestaciones de cultura que promueven los lazos entre Ecuador y Estados Unidos.	Informes y reportes realizados	Reportes mensuales, informes trimestrales y proyeccion presupuestaria dirigida a recursos y gastos	ene/2017	dic/2017	Director Administrativo, Cultural y Financiero
Crear base de datos con nuestros graduados, con el fin de promover los cursos de inglés y los eventos culturas del CEN.	Estadísticas, actividades y talleres realizados	Informes de seguimiento y resultados obtenidos	ene/2017	dic/2017	Director Academico y Cultural
Implementación de capacitación On line a nuestros estudiantes y profesores. Esta opción debe ser incorporada la página web del CEN.	Estadísticas, actividades y talleres realizados	Reportes mensuales, informes trimestrales y proyeccion presupuestaria dirigida a recursos y gastos	ene/2017	dic/2018	Director Academico, Financiero y General
Responsabilidad Social (Programa de becas "College Horizons", ayuda solidaria a Madres del Buen Pastor, Becas empleados y socios estratégicos).	Estadísticas, actividades y talleres realizados	Reportes mensuales, informes trimestrales y proyeccion presupuestaria dirigida a recursos y gastos	ene/2017	dic/2017	Director Cultural, Financiero y Academico

**Tabla 10, Plan de Acción (Pt. 2)**

**Elaborado por: Autor**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Definitivamente el crecimiento de las organizaciones es lo que buscan todos los directivos o gerentes y esto se pueda dar a través de los procesos administrativos que se sugiere en el diseño de un Plan Estratégico, esto permitirá desarrollar las fortalezas de la organización y sus colaboradores; la iniciativa organizacional es el método más efectivo para permitir a la organización crecer de manera equitativa y esto se verá reflejado en la calidad del servicio se le brinda a los estudiantes.

Una organización depende de sus clientes, las políticas gubernamentales y los acontecimientos políticos, de sus colaboradores, directivos, proveedores, en un círculo interminable de causas y acciones originadas por cada de uno de los actores involucrados; la determinación de estrategias depende de todos estos factores que afecta el desarrollo de la organización en sus procesos administrativos. El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas les permiten conocer con detalle la situación actual de la organización.

Elaborar objetivos estratégicos basados en el análisis FODA permite tomar decisiones que admitan un cambio corporativo de la situación actual de la organización, la adopción de nuevos procesos administrativos significa el desprendimiento de viejas maneras de pensar y generar cambios positivos en todos los niveles. Estos cambios no solo dependen del líder de la organización sino de todos con un trabajo en conjunto con un fin en común, el crecimiento de la organización.

Sin embargo el diseño del Plan Estratégico no sirve de nada si todo el equipo de trabajo no se ponen de acuerdo y definen como fin un solo objetivo, el crecimiento de la organización; por lo tanto antes de pensar en el Plan Estratégico es importante que una vez que la alta gerencia decida implementarlo, se debería hacer una introducción a todos los niveles de lo que es planifica, su importancia y todos los beneficios que trae consigo el realizarlo, de esta manera se empodera a todos los colaboradores y es mucho más fácil llevar a cabo el diseño del Plan Estratégico y la responsabilidad que se requiere de todo el equipo de trabajo para culminarlo.

En caso de que se decida realizar el diseño de un Plan Estratégico se debe tener en consideración muchos puntos de vista, puesto que en un equipo de trabajo no todos piensan de la misma manera cada situación es única y no tiene respuestas automáticas o ya definidas, en el caso que se presentes objetivos conflictivos, es decir, que es equipo de trabajo no se ponga de acuerdo, se debe sopesar las consecuencias al mediano y largo plazo considerando los diferentes puntos de vista.

Los 65 años de vida institucional del Centro Ecuatoriano Norteamericano le han permitido fortalecerse con el paso del tiempo, luego de atravesar por varios momentos difíciles que lo afectaron de una u otra manera, el trabajo en equipo y las fuertes bases de confianza construidas le han permitido mantenerse durante este tiempo como un referente nacional sino también internacional con su programa académico y con las diferentes expresiones de cultura entre Ecuador y Estados Unidos. Los nuevos retos que le esperan al CEN tal vez sean difíciles pero no imposibles, el trabajo es arduo pero sin dudas la recompensas beneficiaran al equipo de trabajo y sobre todo a los estudiantes y público en general que recibirán servicios de calidad.

## **Recomendaciones**

La administración de los recursos de una organización lleva consigo muchos compromisos por parte de los directivos, lo primero que se piensa es en como optimizarlos y volverlos más útiles para todos los miembros del equipo, lograr ser competitivos es uno de ellos, por lo tanto el diseño del Plan Estratégico debería ser prioritario para todo el equipo de trabajo.

El diseño del Plan Estratégico permite definir políticas que hagan un cambio sustancial en todos los niveles con lo que respecta a nuevos procesos que mejoren el proceso administrativo. Una de las recomendaciones iniciales que se sugiere a la organización es la contratación de un asesor que inicie el proceso del diseño del Plan Estratégico y haga la iniciación de implementación mucho más fácil.

La Planificación es significativa para la organización ya que genera estrategias que ayuden al crecimiento institucional y de sus colaboradores, el diseño del Plan Estratégico define metas y procesos cronológicos de cómo lograrlos, la creatividad del equipo de trabajo ayudara a establecerlos de la mejor manera y disminuye los potenciales problemas y errores, ahorrando tiempo y esfuerzo, una vez que ellos tengan pleno conocimiento de lo que es planificar y su importancia.

El Plan Estratégico además de aclarar un propósito para la organización, define los valores, misión y visión de la institución de acuerdo a las necesidades que se vayan encontrando en el proceso de diseño, mismo que servirán de dirección al momento de la toma de decisiones en todos los niveles, depende del liderazgo de la alta gerencia fomentar esos valores al equipo de trabajo.

Según Cor Herkströter ex director general de Shell, se debe considerar cuatro características para que los principios sean esenciales:

- Deben ser claros y fáciles de entender.
- Deben ser atractivos para quienes trabajan en la compañía.
- Deben ayudar a las personas a tomar decisiones responsables.
- Deben ser comprensibles para diferentes culturas (en el caso de empresas globales)

(Dalai Lama, 2008)

Estos puntos pueden servir de guía al momento de ir definiendo los valores de la organización en el diseño del Plan Estratégico, con el fin de crear lazos de confianza entre la alta gerencia y todos los colaboradores. Dentro del análisis FODA surgieron muchas estrategias, de las cuales se podrían tener en consideración y prioritarias las siguientes:

**Estrategias más relevantes:**

- Creación de nuevas sedes a nivel local y mejoramiento de los servicios a nivel internacional.

La necesidad de aprender inglés en estos tiempos es casi imprescindible en todos los niveles y el mercado se está expandiendo de manera significativa, por lo tanto pensar en abrir otra sede en el sur de la ciudad puede ser una muy buena opción para la organización: además con las alianzas con las que cuenta el CEN con algunas universidades de Estados Unidos se puede crear un Programa de Intercambio Laboral con el fin de ampliar los conocimientos de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

- Fomentar el crecimiento del Programa Académico a través del asesoramiento internacional de los convenios existentes y al asesoramiento para estudios en Estados Unidos a través de la oficina de Education USA.

Aprovechar los convenios existentes para el enriquecimiento del Programa Académico con las asesorías de las Universidades de Estados Unidos a través del uso de la tecnología; con la ayuda de la oficina de asesoría académica Education USA se podrían incrementar nuestros servicios en conjunto con esta oficina dedicada a la promoción de estudios en institutos y universidades de Estados Unidos y solo para los estudiantes y público en general sino también para nuestros colaboradores que muestren interés de capacitarse o aprender inglés en Estados Unidos, ofreciéndoles programas académicos y facilidades de pago para que puedan acceder a ellos.

- Incluir las actividades académicas y culturales en la promoción de los curso, a través de la creación de una línea de material POP dedicada a la promoción de la organización y sus actividades.

Crear una línea completa de artículos promocionales para el impulso de los servicios que ofrece la institución y enlazarlos con las actividades culturales que se ofrecen de manera mensual.

- Crear un Programa Académico que fomente y aplique nuevas tecnologías y haga uso de las Redes Sociales.

Con la globalización los servicios que se ofrecen a los consumidores son en su mayoría a través del internet para agilizar los procesos y dar rapidez en los servicios que se ofrecen, bajo esta premisa se puede aprovechar las Redes Sociales como una manera de ofrecer información sobre nuestros servicios, al mismo tiempo se puede modernizar nuestra página web para que sea mucho más amigable a los usuarios y visitantes.

- Incluir actividades académicas y culturales en promoción de los cursos, a través de la creación de una línea de material POP dedicada a la promoción de la organización y sus actividades.

La importancia de crear una imagen para la organización servirá para la identificación de los servicios que ofrece la organización, con la ayuda en conjunto del Dpto. Académico y Cultural se podría crear una línea de material que incluya diferentes artículos tales como hojas informativas, libretas, plumas, etc.

- Realizar una inducción al personal para que tengan conocimiento de todos los servicios que ofrece la organización y otros procesos internos.

Dentro de las encuestas realizadas se encontró que algunos de los colaboradores no tienen claro cuáles son los servicios que ofrece la institución; sería apropiado hacer una actualización a los colaboradores actuales y a los nuevos una inducción muy clara no solo sobre sus funciones o tareas a realizar sino también sobre la organización y sus valores.

- Buscar nuevas formas de llegar a los estudiantes potenciales a través de las nuevas tecnologías, de igual manera con lo que respecta a los eventos culturales.

El uso de las redes sociales en la actualidad es casi prioritario en todo el mundo, por tanto estas servirían como una herramienta muy útil para difundir no solo los cursos del CEN sino también todas las actividades que se realizan incluyendo las culturales, además que permite medir a cuanto público se llega y conocer sus preferencias.

- Aprovechar las relaciones con nuestros socios para emular procesos, buscar nuevos socios comerciales que ofrezcan beneficios a los estudiantes y equipo de trabajo.

La Embajada y el Consulado de Estados Unidos es uno de los principales socios de la organización, pero es importante incrementar esta relación con el fin de tomar como referencia sus procesos internos además de ofrecer beneficios para el equipo de trabajo y los estudiantes es especial a lo que refiere a becas.

- Expandir la campaña permanente (3R) no solo entre los estudiantes sino también con el equipo de trabajo.

Actualmente se habla mucho sobre la conservación del medio ambiente y las diferentes formas en que se puede ayudar con este importante tema, es por esto que la organización creó una campaña denominada 3R – Reduce, Recicla, Reusa; que busca concientizar no solo a los estudiantes sino al equipo de trabajo a la reducción de materiales no necesarios y aplicar el lema de la campaña, es importante que dentro del

diseño del Plan Estratégico se continúe con este programa y sea incluido en los procesos administrativos.

- Implementación de facturación electrónica y la sociabilización con el equipo de trabajo y los estudiantes, Redes Sociales y comunicaciones.

Los procesos de modernización y globalización son complejos y requieren de mucha paciencia y varios recursos de la organización, la facturación electrónica no solo es un requerimiento por parte de las autoridades tributarias sino también parte de un mejor servicio a nuestros clientes, además de contribuir con el punto anterior que ayuda con la reducción de uso de papel.

- Contar con precios accesibles en el mercado dentro de los competidores y mantener las diferentes manifestaciones de cultura que promueven los lazos entre Ecuador y Estados Unidos.

El CEN se ha caracterizado por mantener los precios de los cursos al alcance del público son perder la calidad de su Programa Académico, además que en su gran mayoría todos los eventos culturales no tienen costo, es significativo que estos servicios se mantengan pero que se mejoren de manera interna, es decir, vincular más los Dpto. Académico y Cultural para que trabajen en conjunto y se obtengan mejores resultados.

- Implementación de capacitación On line a nuestros estudiantes y profesores. Esta opción debe ser incorporada la página web del CEN.

La organización cuenta con una página WEB básicamente informativa, se sugeriría enlazar la plataforma Académica actual con la pagina web y las redes sociales de la organización en incrementar con otras disponibles, con el propósito de dar facilidad no solo a los estudiantes sino al público en general que requiera información de la institución.

- Responsabilidad Social (Programa de becas “College Horizons”, ayuda solidaria a Madres del Buen Pastor, Becas empleados y socios estratégicos).

Como toda organización responsable.

El Programa de Becas College Horizons fue crea por el gobierno de Estados Unidos con el fin de promover no solo los lazos de amistad entre los dos países sino también de ayudar a jóvenes talentosos de bajos recurso para que estudien ingles y además se beneficien de todas las oportunidades que trae consigo aprender otro idioma; mucho de los jóvenes que han pasado por este programa se han visto beneficiados de becas no solo estudiar inglés sino también para aplicar a prestigiosas universidades de Estados Unidos; en la actualidad el programa se sigue desarrollando en conjunto con el CEN.

Además de desarrollar en conjunto con el gobierno de Estados Unidos el Programa de College Horizons adicionalmente el CEN realiza su propio trabajo de Responsabilidad Social a través del apoyo brindado a las Madres del Buen Pastor y el Hogar de niños Inés Chambers.

Sería ideal fusionar estas tres actividades que la organización desarrolla en un solo departamento para poder cubrir todas las áreas referentes a estas actividades, con el objetivo de llevar un proceso de control, estadísticas, base de datos, evaluaciones, actualizaciones y capacitaciones para irlo puliendo de a poco y lograr resultados exitosos como los que se han mostrado hasta ahora solo que más planificados y controlados.

Las estrategias que defina la organización en conjunto con su equipo de trabajo definirá el tiempo necesario para cumplir con las metas que vayan a trazarse, teniendo en cuenta que estas deben ser medibles y cuantificables, basados en términos realistas y siempre buscando el crecimiento de la organización y el bienestar de los colaboradores.

Finalmente como recomendación se podría sugerir que el CEN en caso que acepte el diseño del Plan Estratégico se lo haga con miras hacia un crecimiento integral y convertirse en un referente latinoamericano de organización de servicios académicos de excelencia.

## Bibliografía

Amador Posadas, F. (2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*.

Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Ancín, J. M. (2015). *El Plan Estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

Armijo, M. (Junio de 2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el*

*sector público*. Obtenido de CEPAL:

[http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)

Baños García C.C., T. M. (2013). *Plan Estratégico de desarrollo del centro de idiomas de la*

*Universitaria*. Universidad de Babahoyo.

Bernal, J. J. (2016). Obtenido de PDCA Home: [http://www.pdcahome.com/8391/analisis-](http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/)

[came/](http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/)

CEN. (2015). Obtenido de CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO:

<http://www.cenecuador.org/site/nosotros/nuestra-historia/>

CEN. (2015). Obtenido de Centro Ecuatoriano Norteamericano:

<http://www.cenecuador.org/site/biblioteca/>

CEN. (2015). Obtenido de Centro Ecuatoriano Norteamericano:

<http://www.cenecuador.org/site/laboratorio/>

Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación*

*estratégica*. Obtenido de

<file:///C:/Users/User/Documents/MAE/ANEXOS/CONCEPTO%20DE%20ESTRATEGIAS%20Y%20FUNDAMENTO.pdf>

<file:///C:/Users/User/Documents/MAE/ANEXOS/CONCEPTO%20DE%20ESTRATEGIAS%20Y%20FUNDAMENTO.pdf>

Contreras, E. (2011). *El concepto de estrategia como fundamento de la Planeación*

*Estratégica*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

Dalai Lama, L. v. (2008). *La Senda del Líder*. Alienta Editorial.

Dávila, G. G., & Dávila, M. C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.

Definición de planeación estratégica - Qué es, S. y. (s.f.). *Definición de planeación estratégica - Qué es, Significado y Concepto*. Obtenido de <http://definicion.de/planeacion-estrategica/#ixzz4Cn90ra8v>

El Universo, D. (2012). Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2012/03/12/1/1380/edificio-cen-patrimonio-cultural.html>

Jiménez, J. C., & Velasquez Restrepo, J. S. (2011). *Gerencia y Negocios en Hispanoamerica*. Obtenido de degerencia.com:

[http://www.degerencia.com/tema/planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica)

Juan Perez Porto, A. G. (2008). Obtenido de Planeación Estratégica:

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/#ixzz4Cn90ra8v>

Lozano, A. (2002). Obtenido de La planificación estratégica: <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>

Ruiz Medina, M. I. (2012). Obtenido de Eumed: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)

*Scribd*. (2008). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>

Socorro, F. (2014). Obtenido de Gerencia y Negocios en Hispanomérica:

[http://www.degerencia.com/tema/planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica)

Tzu, S. (s.f.). “Las nuevas Variables”. En S. Tzu, *El Arte de la Guerra*.

# **ANEXOS**

## ANEXOS

### Desarrollo De Las Entrevistas

#### Entrevista #1

- 1) **¿Cree usted que el Plan Operativo Anual es suficiente para la administración de la organización?**

No, porque hay otras herramientas que se necesitan como control interno que se necesitan reforzar primero una buena Administración.

- 2) **¿Tiene usted claro lo que es un Plan Estratégico?**

Sí, es la preparación de

- 3) **De acuerdo a su criterio, la ausencia de un Plan Estratégico ¿Qué inconvenientes ocasionan en la administración a todos niveles?**

Principalmente la falta de liquidez y recursos no distribuidos de la manera más óptima.

- 4) **Actualmente el CEN no posee un Plan Estratégico, ¿Cree usted que es necesario el diseño de uno?**

Sí, claro es necesario e importante

- 5) **El Plan Estratégico requiere compromiso de todo el equipo de trabajo ¿Cree usted sea posible obtener resultados positivos del plan con la colaboración de todos?**

Si, lo creo

- 6) El diseño del Plan Estratégico establece metas a mediano y largo plazo, de acuerdo a su experiencia ¿Sería posible llegar a esas metas?**

Sí, creo que si se trabaja en equipo claro que sí.

- 7) A su criterio, ¿Cuáles cree usted serán las principales barreras que se podría presentar en el diseño del Plan Estratégico?**

Creo que las principales barreras que se podrían presentar serían la falta de comunicación y colaboración del equipo de trabajo.

## **Entrevista #2**

- 1) ¿Cree usted que el Plan Operativo Anual es suficiente para la administración de la organización?**

No, una institución a más de planear su presupuesto y sus operaciones, debería efectuar un plan de acción o innovación que en sí resulta de un plan estratégico. Es necesario una proyección a futuro un plan de crecimiento.

- 2) ¿Tiene usted claro lo que es un Plan Estratégico?**

Si, básicamente consiste en que luego de un análisis profundo de la situación real, un FODA a conciencia se efectúe planes y estrategias a cumplir a corto, mediano y largo plazo. Para alcanzar una serie de metas que lleven al cumplimiento óptimo de los objetivos a largo plazo de la empresa.

- 3) De acuerdo a su criterio, la ausencia de un Plan Estratégico ¿Qué inconvenientes ocasionan en la administración a todos niveles?**

A falta de un plan estratégico una empresa puede carecer de i crecimiento de adecuado, ya que únicamente funcionará para cumplir con sus operaciones letárgicamente sin proyectos y proyecciones específicas que generen cambios reales que la hagan crecer.

En mi criterio una empresa sin Plan Estratégico solo cumple su misión pero carece de los recursos que da el Plan Estratégico para cumplir adecuadamente su visión.

**4) Actualmente el CEN no posee un Plan Estratégico, ¿Cree usted que es necesario el diseño de uno?**

Sí, siempre y cuando sea un Plan Estratégico real y basado en proyecciones acordes al alcance de la organización (CEN)

**5) El Plan Estratégico requiere compromiso de todo el equipo de trabajo ¿Cree usted sea posible obtener resultados positivos del plan con la colaboración de todos?**

Sí, es precisamente indispensable que todo el equipo conozca los alcances del Plan Estratégico y que tome responsabilidad prioritaria sobre su parte proporcional de trabajo.

**6) El diseño del Plan Estratégico establece metas a mediano y largo plazo, de acuerdo a su experiencia ¿Sería posible llegar a esas metas?**

Por supuesto, las metas deben ser realistas, los análisis deben estar fundamentados en estadísticas confiables.

**7) A su criterio, ¿Cuáles cree usted serán las principales barreras que se podría presentar en el diseño del Plan Estratégico?**

Un obstáculo puede ser la obtención de información veraz para poder partir de una base firme\*Falta de compromiso por parte de los equipos internos

\*Pérdida del objetivo en desviación del rumbo \* Recursos

### **Entrevista #3**

- 1) ¿Cree usted que el Plan Operativo Anual es suficiente para la administración de la organización?**

No es suficiente, porque si se basa en el POA no abarca toda la administración de la organización

- 2) ¿Tiene usted claro lo que es un Plan Estratégico?**

Si, como lo indica su nombre con estrategias para q ayuden a la administración

- 3) De acuerdo a su criterio, la ausencia de un Plan Estratégico ¿Qué inconvenientes ocasionan en la administración a todos niveles?**

Son varios los inconvenientes que se suscitan en la organización como por ejemplo el disfuncionamiento de los departamentos y la falta de comunicación.

- 4) Actualmente el CEN no posee un Plan Estratégico, ¿Cree usted que es necesario el diseño de uno?**

Claro que si por ahora el POA nos permite organizarnos de forma anual, pero nos limitó de poder hacerlo a mediano plazo.

- 5) El Plan Estratégico requiere compromiso de todo el equipo de trabajo ¿Cree usted sea posible obtener resultados positivos del plan con la colaboración de todos?**

Contamos un gran equipo de trabajo, que puede comprometerse con nuevos retos con el fin de crecer de forma institucional.

- 6) El diseño del Plan Estratégico establece metas a mediano y largo plazo, de acuerdo a su experiencia ¿Sería posible llegar a esas metas?**

Por supuesto, creo que con la colaboración de todos se podría lograr tener en consideración la opinión de sus colaboradores es muy importante.

- 7) A su criterio, ¿Cuáles cree usted serán las principales barreras que se podría presentar en el diseño del Plan Estratégico?**

Una de las principales barreras a superar es la comunicación, crear confianza en todo el equipo de trabajo con el fin de lograr todos sus objetivos trazados.

**Encuestas:**

Las encuestas estuvieron dirigidas a los clientes internos, ya que son ellos quienes nos pueden proporcionar valiosa información con lo que respecta a la administración y sus procesos.

**Preguntas:**

1) ¿Cómo considera los procesos administrativos actuales?

Excelente	<input type="text"/>
Bueno	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Pésimos	<input type="text"/>

2) ¿Cree usted que es importante planificar para el beneficio de la organización?

SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

3) Considera usted que la planificación podría aportar estrategias que ayuden a definir las metas a mediano y largo plazo

SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

4) Conoce usted la misión y la visión de la organización

SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

5) En general, ¿qué tan bien considera que están distribuidos los procesos administrativos de la organización?

Muy bien	<input type="text"/>	Bien	<input type="text"/>	Regular	<input type="text"/>
----------	----------------------	------	----------------------	---------	----------------------

6) En el caso de aplicar un Plan Estratégico en la organización, estaría dispuesto a contribuir para su diseño

SI

NO

## **Historia Del Centro Ecuatoriano Norteamericano De Guayaquil**

El Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil (CEN) fue fundado el 4 de mayo de 1951 por iniciativa de un grupo de la élite guayaquileña y con el propósito de estrechar los lazos socioculturales entre Ecuador y los Estados Unidos. El primer local de la institución se inauguró en la calle Diez de Agosto No. 212 y Pedro Carbo y se inició con un pequeño grupo de chicos ávidos por aprender el inglés.

La sede central de la institución fue abierta al público en 1973, en un edificio que recibió, el mismo año de su construcción, el premio al mérito urbanístico, y hoy, casi 40 años después ha sido declarado Patrimonio Cultural del Estado Ecuatoriano. En este inmueble, con galería permanente de arte, 40 aulas, biblioteca, laboratorio de idiomas, salones de conferencias y un auditorio para 400 personas, el CEN logró crear un espacio donde la cultura y la educación conviven lado a lado, hasta el día de hoy.

La expansión de la institución no culminó ahí, y en el año 2010 se inauguró el CEN Urdesa, enclave de la institución en el sector norte de la ciudad, un espacio ideal para el aprendizaje con amplias áreas verdes y modernas instalaciones. (CEN, CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO, 2015)



## **Responsabilidad Social Del Centro Ecuatoriano De Guayaquil**

La administración del CEN trabaja apegada a las normas de responsabilidad social institucional, con una gestión que procura establecer metas que contribuyan con el desarrollo sostenible de la sociedad, con la preservación de los recursos ambientales, y la promoción de la educación y la cultura en todos los estratos sociales.

Algunas iniciativas de esta línea son:

-El programa de becas *College Horizons*, desarrollado en conjunto con el Consulado General de los Estados Unidos y que ha beneficiado hasta la fecha a doscientos dieciocho talentosos chicos de 14 a 16 años que provienen de sectores no privilegiados, a través de becas completas para aprender inglés, con el objetivo de expandir los horizontes de los estudiantes para, que después del bachillerato, participen en proyectos universitarios que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

### **Becarios College Horizons**



-La asignación de becas a personas con capacidades especiales, para jóvenes destacados de la comunidad y para fundaciones como es el caso de Fundación Huancavilca y Fundación Niños con Futuro.

-El auspicio para la colación escolar diaria a cincuenta y tres niños del jardín de infantes “Ronda de Ángeles”, mismo que es parte del hogar para niños desprotegidos, Inés Chambers de la Sociedad Protectora de la Infancia.

-La ayuda social a la congregación Hermanas del Buen Pastor, con quienes se ha colaborado por más de veinte años y quienes mantienen un programa de formación de mujeres de la Isla Trinitaria que aprenden distintos oficios.

-La organización de eventos culturales abiertos al público y sin costo.

-La creación de convenios con instituciones que promueven el desarrollo cultural, ambiental y social como la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, academia Preludio, Dirección Turística de la Prefectura del Guayas.

-La realización y auspicio de ciclos gratuitos de capacitación con expertos internacionales para profesores de inglés de la comunidad.

Lunes, 12 de marzo, 2012. Diario El Universo

### **Edificio del CEN es Patrimonio Cultural**

El pasado 2 de marzo, el director general del Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil (CEN), Johnny González, recibió la documentación oficial del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC) que certifica al edificio del CEN como Patrimonio Cultural de la Nación.

La condición patrimonial de la edificación implica la consideración de una serie de medidas tendientes a conservar las características urbano-arquitectónicas, históricas, etc., que lo llevaron a ser considerado como parte del Patrimonio Cultural Edificado de la ciudad. Uno de los beneficios del CEN ante la declaración como patrimonio es la exoneración de impuestos, cuyo trámite se lo realizará directamente con el Municipio de Guayaquil, en el marco de la Ley de Patrimonio Cultural.

No pueden realizarse modificaciones de los bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural sin previa autorización del Instituto de Patrimonio.

“Indudablemente para nosotros es un honor, un compromiso más grande que ya lo teníamos, de todos modos ya sabíamos que el edificio ha sido mencionado varias veces como un aporte a la ciudad y al país; por su arquitectura, su diseño y sus murales”, comentó el director del Centro Norteamericano, entidad que cumplirá 60 años de servicio en mayo próximo.

Agregó que el CEN ha contribuido mucho al ornato de la ciudad. “Es un edificio que guarda mucha armonía con el entorno de este sector. Tiene mucho arte no solo en sus

fachadas, sino también adentro. En el interior del edificio existen muestras de arte. Tomamos esta responsabilidad con mucha seriedad porque nos obliga formalmente a cuidarlo de manera muy prolija”, indicó.

La estructura de cuatro pisos, cuarenta aulas, un auditorio con capacidad para quinientas personas, bibliotecas, salas de exposiciones y salones de conferencias, inició su construcción en 1971.

El diseño pertenece al arquitecto Manuel Gambarotti y el mural en bajo relieve con estilizaciones aborígenes de la costa, es del artista Jorge Swett. (El Universo, 2012)



## **Aval Académico**

El Centro Ecuatoriano Norteamericano cuenta desde hace un poco más de 10 años con el aval académico de la Michigan University y de University of Maryland, Baltimore County; que le ofrece capacitación continua en lo que respecta al programa académico y las nuevas técnicas de enseñanza de inglés.

Además de ofrecer no solo a nuestros estudiante sino al público en general exámenes y certificaciones internacionales tales como: Examination for the Certificate of Competency in English (ECCE), Examination for the Certificate of Proficiency in English (ECPE), ambos del Cambridge Michigan Language Assessments y el English Language Assessment System for Hispanics (ELASH) del College Board – Puerto Rico y América Latina, destinadas a evaluar el nivel de proficiencia del idioma en los aspirantes.

## **Recursos Académicos**

El nuevo y moderno laboratorio de lenguaje (Language Lab) del Centro Ecuatoriano Norteamericano (CEN) donde los estudiantes pueden practicar inglés con el prestigioso programa Rosetta Stone basado en la combinación de sonidos e imágenes. Este programa se utiliza en más de 150 países y en importantes instituciones como la NASA, el Departamento de Estado de los Estados Unidos, entre otras.

El laboratorio está equipado con una infraestructura moderna y de constante actualización para apoyar el aprendizaje individual y promover la autonomía del estudiante. El language lab está acondicionado para atender hasta 70 estudiantes por hora. Los alumnos pueden revisar sus clases del día y mejorar su pronunciación y comprensión. (CEN, Centro Ecuatoriano Norteamericano, 2015)

La biblioteca del Centro Ecuatoriano Norteamericano es uno de los centros de información más modernos de la ciudad. Cuenta con 12 computadoras conectadas a través del internet a importantes bibliotecas de los Estados Unidos y de otros países, dispone de más de 100.000 libros digitales en inglés y en español, posee una amplia colección de libros, en ambos idiomas, en la modalidad de estantería abierta y una cómoda sala de lectura para el público en general.

Con más de 3.000 tomos en temas de educación, arte, historia, economía, filosofía, literatura y ciencias en general, la Biblioteca del CEN cuenta además con una amplia sección de libros sobre la enseñanza del inglés y sobre los principales exámenes de suficiencia de este idioma.

La biblioteca ofrece estanterías con un importante número de periódicos y revistas, nacionales y extranjeros, y una amplia colección de álbumes de jazz y una creciente colección de películas para uso en las computadoras del área.

Un área de cafetería, una sección para niños, conexión wifi, instalaciones para video conferencias; y una gran pantalla para proyecciones especiales complementan esta infraestructura como un espacio ideal para la realización de charlas, conferencias y eventos culturales.

La actividad consiste en un cine foro que exhibe una película basada en un libro que posee la biblioteca de la institución y, de esta forma, ofrece al público la versión cinematográfica y el libro que inspiró la película. Esta iniciativa tiene como objetivo captar a

cinéfilos, y motivar a la lectura. Al finalizar la proyección se ofrece un foro con un panelista invitado.

Adicionalmente el CEN cuenta con el ELibrary USA es una biblioteca virtual disponible a través de Internet con acceso a millones de publicaciones, artículos especializados, libros digitales, audio, video y recursos multimedia. El contenido de la biblioteca virtual está orientado a distintas audiencias que requieran hacer investigación, desde estudiantes escolares y universitarios hasta docentes, funcionarios de gobierno y periodistas.

A través de ELibraryUSA, podrá acceder a contenido alojado en bases de datos como Gale, Enciclopedia Británica, ebrary, CQ, y diversos portales especializados en diversos temas: ciencia, tecnología, medio ambiente, salud, ciencias sociales, literatura, economía, administración de empresas, y aprendizaje del inglés, entre otros, incluyendo contenidos relacionados a la historia, cultura y diversos aspectos sobre los Estados Unidos. Parte de los recursos está disponible en español aunque la mayoría se encuentra en inglés.

El acceso requiere un usuario y contraseña. Cualquiera puede ingresar a la página de inicio para conocer más sobre el contenido: <http://elibraryusa.state.gov>

El catálogo tiene dos formas de explorar los libros, una vista detallada con la información más importante de cada obra y vista gráfica. Este catálogo reemplaza al viejo kardex para que los usuarios puedan consultar en línea que libros tiene la biblioteca desde la comodidad de su hogar. Puede hacerlo ingresando a: <http://www.librarything.com/catalog/CENlibrary> (CEN, Centro Ecuatoriano Norteamericano, 2015)