



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

NOMBRE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Colegio Militar N° 12 “Capitán Giovanni Calles”

Tesis de Grado previo la obtención del título
de Magíster en Auditoría de Gestión de
Calidad

Autor: Olga María Sánchez Castillo

Director: Dr. M.Sc. José Patricio Agurto Espinoza

Centro universitario: Coca (Puerto Francisco de Orellana)

Dr. M.Sc. José Patricio Agurto Espinoza

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Olga María Sánchez Castillo autora de la tesis Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Colegio Militar N° 12 “Capitán Giovanni Calles”, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Lugar y fecha.

f)

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Olga María Sánchez Castillo autora de la tesis Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Colegio Militar N° 12 “Capitán Giovanni Calles”, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Ing. Olga Sánchez
AUTOR DE LA TESIS
C.I:210039208-9

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
Ing. Olga María Sánchez C.

C.I.:210039208-9

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, que representa un gran esfuerzo, lo dedico a la una persona demasiado especial que representa la mayor fortaleza en mi vida, su nombre es María Castillo, mi madre y a toda mi familia.

.....
Ing. Olga María Sánchez Castillo

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón mi eterno agradecimiento a mi madre, quién con su ejemplo ha sido mi fuente de inspiración en todo momento y sobre todo por su apoyo constante.

De igual forma mi gratitud a los señores catedráticos que contribuyeron en mi formación durante el periodo de la maestría y un reconocimiento especial a mi director de tesis que sin su contribución final, no hubiera sido posible la conclusión de este trabajo.

Y a mi papá, hermanos, a la Universidad Técnica Particular de Loja y quienes la conforman.

.....

Ing. Olga María Sánchez Castillo

C.I.:210038208-9

INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Índice de contenidos	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I	1
INFORMACIÓN GENERAL	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	2
1.2 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	3
1.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1.3.1 ANÁLISIS EXTERNO	3
1.3.1.1 MACROAMBIENTE	3
1.3.1.1.1 ENTORNO ECONÓMICO	3
1.3.1.1.2 ENTORNO POLÍTICO	4
1.3.1.1.3 ENTORNO LEGAL	4
1.3.1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	5
1.3.1.2 MICROAMBIENTE	6
1.3.1.2.1 CLIENTES	6
1.3.2 ANÁLISIS INTERNO	13
1.3.2.1 ORGANIGRAMA	14
1.3.2.2 MAPA DE PROCESOS	15
1.3.2.3 PROCESOS	16
1.3.2.4 INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN	16
1.3.2.5 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL AÑO 2011	19
1.3.2.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ACTUALES	21
CAPÍTULO II	25
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	25

2.1 MISIÓN PROPUESTA	26
2.2 VISIÓN PROPUESTA	26
2.3 VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS	26
2.4 DIAGNÓSTICO DE LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)	27
2.5 ANÁLISIS FODA	37
2.6 MATRIZ FODA	38
2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA	40
2.8 IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICAS PROPUESTAS	41
2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	42
CAPÍTULO III	44
DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	44
3.1 MAPA ESTRATÉGICO	45
3.2 BSC 1	46
3.3 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA	55
CAPÍTULO IV	61
PRIMERA PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL SBC PARA EL AÑO 2012	61
4.1 POA 2012 COMIL 12	62
4.2 MATRIZ DE PROYECTOS PROPUESTOS EN EL POA 2012	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad con el mercado que es muy dinámico, es necesario tener una herramienta, que le permitan al Colegio Militar N° 12 “Capitán Geovanny Calles”, ser eficaz y eficiente en el servicio ofrecido.

El Cuadro de Mando Integral, con indicadores de gestión alineados alcanzar la visión institucional, permitirá construir un futuro en forma exitosa. A través de la ejecución de acciones concretas, aprendizaje permanente, seguimiento de los aspectos claves de la gestión para corregir oportunamente las desviaciones con tendencias alterar las metas previstas.

La presente investigación consta de cuatro capítulos:

Capítulo I: Diagnóstico situacional, con identificación de oportunidades de mejora.

Capítulo II: Direccionamiento estratégico con una reformulación de los pilares estratégicos y diagnósticos, que se cristalizan en objetivos estratégicos.

Capítulo III: Elaboración del Cuadro de Mando Integral y la matriz de contribución.

Capítulo IV: Propuesta de ejecución que contribuyen a lograr las metas del Cuadro de Mando Integral.

Ésta investigación, permitirá a la institución tener información al día de la gestiones realizadas por cada uno de los procesos, seguimiento oportuno contribuyendo alcanzar los indicadores con efectividad.

INTRODUCCIÓN

El Colegio Militar N° 12 “Giovanni Calle, es una institución pública, que ofrece servicio de educación, debido a las exigencias de sus clientes, y con el propósito de constantemente ir mejorando sus procesos internos ha ido implementando los requisitos exigidos por la ISO 9001, lo cual le ha permitido tener identificado cada uno de sus procesos organizacionales garantizando de esta forma el cumplimiento y entrega de los productos y servicios ofertados.

Hoy en día de acuerdo al entorno del mercado que es dinámico y altamente competitivo, se hace cada vez más necesario manejarse con lineamientos estratégicos que puedan ser monitoreados, que le permitan a la institución medir su eficacia y eficiencia en la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos, lo cual le permitirá mantenerse en el mercado e ir incrementado su participación en el mismo.

El Cuadro de Mando Integral permitirá a la institución integrar el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño basándose en cuatro perspectivas básicas; financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Además permitirá a la institución lograr un balance en el que al mismo tiempo que logra los resultados puede construir su futuro en forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan su sentido de pertenencia.

El Cuadro de Mando Integral además de mantener a los integrantes de la institución alineados con la visión de la empresa, logra llevarlo a cabo mediante acciones concretas, permitiendo el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando la adaptación rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

El Cuadro de Mando Integral, contribuirá en la institución a observar globalmente la marcha de los aspectos claves de la gestión, ayudándole a corregir oportunamente las desviaciones con tendencias a alterar las metas previstas, mediante un control de los procesos que permitirán identificar las causas y los responsables en forma inmediata.

Esta herramienta contribuirá a la institución a mejorar permanentemente sus procesos y a ser más competitiva en el mercado.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizaron: entrevistas, observaciones, análisis y síntesis de documento, en razón que la empresa cuenta con procesos de calidad, lo cual facilitó la investigación.

El presente documento está constituido en cuatro capítulos:

El primer capítulo se presenta un diagnóstico situacional del estado de la institución, tanto desde la parte externa como interna con la finalidad de poder identificar posteriormente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

El diagnóstico permitió que en el segundo capítulo se presente el direccionamiento estratégico mediante una reformulación de la misión, visión, valores, diagnóstico de los cuatro elementos claves de administración basada en el Cuadro de Mando Integral, el análisis FODA y la presentación de ideas innovadoras y objetivos estratégicos.

Con el direccionamiento estratégico, en el tercer capítulo se presenta el mapa estratégico de la institución, mismo que permite visualizar la interrelación de los objetivos estratégicos en forma conjunta desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, siendo la base para la realización del Cuadro de Mando Integral que se presenta junto con la matriz de contribución crítica que permite identificar que procesos institucionales intervienen en la consecución del Cuadro de Mando Integral.

La presente investigación es una propuesta alternativa como herramienta integral de gestión empresarial que le permite a la institución mantenerse informada día a día y en el tiempo real, sobre el avance en el logro de las metas prefijadas, así como también tener bajo control cada uno de los procesos y lograr la efectividad.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN GENERAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Colegio Militar No. 12 “Capitán Giovanni Calles” tiene sus inicios el 5 de noviembre del año 2001, gracias a la fecunda labor visionaria del Sr. Crnl. Miguel Maldonado en ese entonces comandante de la Brigada de Selva 19 “Napo”.

El 19 de abril del año 2002 bajo acuerdo ministerial No. 36 se autoriza la creación y funcionamiento para el año lectivo 2001-2002 como la ESCUELA PARTICULAR MIXTA SIN NOMBRE, ubicada en las instalaciones de la 19-BS en Orellana, iniciando sus labores con 60 alumnos hijos del personal militar acantonado en esa ciudad.

El 02 de junio del año 2002 con Acuerdo Ministerial No. 40 la Dirección Provincial de Educación de Orellana acuerda nominarla como UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL MIGUEL ITURRALDE en nombre de un hombre honesto trabajador y solidario con el pueblo de Orellana, quien fue comandante de la gloria y bizarra Brigada Napo.

El año 2007 con acuerdo ministerial 013 del 13 de Julio, la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Orellana, autoriza el funcionamiento para el año lectivo 2007-2008 como COLEGIO MILITAR “CAPITÁN GIOVANNI CALLES”, situación que fue avalada por el COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA y el Comando General de la Fuerza Terrestre mediante orden de comando 019-SGFT del 27 de julio del 2007, cumpliendo así con un justo anhelo de la comunidad de la provincia de Orellana.

El cambio de nombre se lo realizó debido a ya existir en la ciudad de Portoviejo el COLEGIO MILITAR No. 7 “GRAD. MIGUEL ITURRALDE” esta nueva denominación se la da al colegio en nombre de un joven oficial del ejército que ofrendó su vida en defensa de los sagrados intereses patrios que se inmortalizó en la campaña del alto Cenepa, allá en el año 1995, quien prestaba sus servicios en la ESCUELA DE SELVA Y CONTRA INSURGENCIA DE LA FUERZA TERRESTRE desde donde partió para alcanzar la gloria eterna de un soldado como lo es ofrendar su vida por la patria.

Es así que Orellana pasa a formar parte del grupo privilegiado de provincias que cuentan con un Colegio Militar, que sin duda alguna este llegará a ser puntal del fervor

cívico y la cuna de los valores patrióticos provinciales, quedando así plasmado y a perpetuidad.

El día 03 de septiembre del año 2007 el COMIL 12 con 650 alumnos matriculados abre sus puertas e inicia sus labores educativas teniendo al Sr. Mayor I. Franz Guzmán como primer rector de esta Institución.

El mes de junio se graduó la primera promoción de bachilleres y así se escribe la primera página de la historia de esta que se convertirá en una gran institución.

1.2 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

NOMBRE DEL PLANTEL : COLEGIO MILITAR N° 12 CAPITÁN GIOVANNI CALLES TO.

NIVELES : INICIAL, BÁSICO Y BACHILLERATO

RESOLUCIÓN DE CREACIÓN : ACUERDO N° 36, DEL 19 DE ABRIL 2002

UBICADO

CANTÓN : FRANCISCO DE ORELLANA

PARROQUIA : PTO. FRANCISCO DE ORELLANA

DIRECCIÓN : VIA LOS ZORROS KM ½

1.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.3.1 ANÁLISIS EXTERNO

1.3.1.1 MACROAMBIENTE

1.3.1.1.1 ENTORNO ECONÓMICO

La estabilidad económica del país depende de diferentes variables que influye de alguna forma a la actividad económica de los distintos negocios que existen en nuestro medio, y para este caso específico nos enmarcamos en el ámbito de la educación.

El Ecuador se enfrenta al problema de la inflación acompañada de altas tasas de desempleo y un limitado crecimiento económico, originando la pérdida de poder adquisitivo haciendo que el volumen de ventas de bienes de consumo e industriales disminuya, provocando el despido de numerosos trabajadores y el cierre de empresas.

Otra razón que afectaría al normal funcionamiento del Colegio Militar N° 12 Capitán Giovanni Calles sería el incremento de la competencia, esto disminuirá la participación en el mercado, causando un decremento económico, financiero, pero a la vez puede ser una oportunidad de superación para una diferenciación en la calidad del servicio.

1.3.1.1.2 ENTORNO POLÍTICO

En estos últimos tiempos el Ecuador atraviesa una crisis política por las diferentes ideologías de los numerosos partidos políticos, los cuales no ven beneficios sociales sino individuales, olvidándose del verdadero objetivo que es la búsqueda del bienestar y la mejora de las condiciones materiales y sociales de vida de la población.

Los grupos influyentes limitan las actividades de otras organizaciones e individuos, generando la aprobación o desaprobación de determinadas leyes, creando reacciones sectoriales a favor o en contra de ellas. Es por esto que las empresas extranjeras no invierten, ya que el riesgo país es muy alto.

En el ámbito político este colegio como es militar no tiene ninguna afiliación, inclinación, etc. Por ningún partido político, debido a las diferentes circunstancias que se han presentado según los años y su derecho voto es libre y democrático.

1.3.1.1.3 ENTORNO LEGAL

Siendo la educación uno de los puntos que el Estado Nacional debe garantizar a la población, según la Constitución Nacional, se ve influenciada en forma muy marcada por las reglamentaciones y legislaciones que el mismo determina.

Es aspecto legal está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno ecuatoriano.

También comprenden las instituciones gubernamentales, las corporaciones gremiales, las agrupaciones empresariales, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema, creando nuevas que ayudan a que se respete los derechos y cumplir con los deberes de los niños, adolescentes y ciudadanía.

Hasta la presente fecha el Colegio Militar N° 12 Capitán Giovanni Calles cumple con las leyes y reglamentos, que le exigen los entes de control de la ciudad por ejemplo: SRI, Dirección Provincial de Educación de Orellana, Contraloría. Cumpliendo a tiempo los pagos, la normativa legal vigente y solicitando los permisos respectivos para el normal funcionamiento.

1.3.1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Dentro del escenario tecnológico se hace referencia a la constante innovación de las instituciones educativas, mediante la utilización de equipos, software y hardware que permite a la misma no quedarse rezagada de la competencia. Por ello toda institución educativa debe designar una reserva para así poder tener la oportunidad de generar un cambio en cuanto a tecnológica que en los últimos tiempos se innova en forma acelerada.

En lo tecnológico este Colegio esta consiente de dicho cambio y es por esto que ha implementado laboratorios de computación, de química y está por implementa el de inglés; en este ámbito se ve un poco limitado por el presupuesto que no le permite dotar completamente a los laboratorios de equipos de última tecnología, sin embargo poco a poco los está dotando.

1.3.1.2 MICROAMBIENTE

1.3.1.2.1 CLIENTES

Definición y alcance:

Los clientes de este sector son madres de entre 18 y 40 años. Pertenecen a un nivel socioeconómico de clase media. Por lo general se encuentran económicamente activos y son profesionales es (el padre, la madre o ambos).

Existen influenciadores que participan indirectamente en el rol de clientes como ser padres, abuelos (materno con mayor preponderancia), otros familiares (hermanos, tíos, etc.), amigos y hasta vecinos.

Toda persona que no sea la madre y que lleve o busque al niño o adolescente en el colegio es considerado un cliente en cuanto que puede manifestar el estado de ánimo del mismo al ingreso o egreso de la institución.

Desde su ingreso a la institución los niños y adolescentes son clientes, pero su participación se incrementa a medida que los niños crecen más.

Resumiendo los clientes son:

- Padres
- Familiares
- Alumnos

Necesidades:

En relación a la demanda y la necesidad recordemos, debido a la urbanización, los clientes necesitan un establecimiento con espacios grandes que tengan lugares para juegos, canchas, piscinas, estadio, etc.

Dentro de las necesidades conscientes y racionales recién mencionadas, existen otras que son inconscientes y que nacen en la búsqueda de los padres de admiración

por sus hijos especialmente cuando creen que se destacan por su capacidad intelectual o su belleza.

Relacionado con lo anterior, estaría también la necesidad de búsqueda de prolongación de los padres mismo por medio del hijo, queriendo que él pueda llegar a objetivos a los que ellos no han llegado, esto ayudado por el avance de la tecnología, comunicación, educación, haciendo que los chicos cada vez desde más chicos entren en contacto con el mundo y comiencen con la formación y educación de muchas nuevas herramientas con anticipación.

La demanda tiene características estacionales, durante el mes de septiembre existe mayor demanda y en menor medida en el mes de agosto originada por los pases de los militares.

Factores decisorios de elección:

El proceso de elección del mercado está dominado siempre por la madre. Ella es quien a partir de una recomendación basada ya sea en practicidad o simplemente por status, influye fuertemente sobre la decisión a tomar, y este sería el primer factor "la recomendación".

Otros factores que tienen influencia al momento de decidir son: tamaños o espacios disponibles, horarios, maestras, aspecto general de la institución y las actividades y la forma de trabajo (pedagogía, métodos de enseñanza, etc.).

El arancel es un factor importante pero que no influye en la elección, por lo que no se considera en primer lugar. Puede llegar a decidir en ciertos segmentos de personas donde lo económico es limitante, pero no es determinante para la clase media.

Poder negociador:

El poder negociador de los padres es bajo individualmente, pero cuando se agrupan con el resto de los padres, el poder negociador sube abruptamente, con relación a

temas de servicios: seguridad, calidad de maestros, servicios generales, etc. Y esto hace que afecte la rentabilidad negativamente a corto plazo pero a largo es beneficioso porque aporta para la satisfacción del cliente.

Los familiares no tiene poder de negociación directamente, pero si influyen en los padres y alumnos, dependiendo de cada caso en particular.

Los estudiantes tienen un poder de negociación alto.

Proveedores:

Se incluye a proveedores y empleados dado que ambos tienen acuerdos contractuales con la institución.

Los empleados son el punto clave del colegio. La cantidad de personal depende del tamaño del colegio.

El colegio tiene tres grupos:

1. Personal docente a contrato
2. Personal administrativo a contrato
3. Personal militar

Personal docente a contrato

Son quienes estimulan, orientan, enseñan, dominan el aprendizaje, guían en el proceso de autoafirmación y aceptación de los límites, coordinar experiencias, observar activamente a los estudiantes, ayudan en las dificultades, fomentan la independencia y el trabajo en grupos, entablar y mantener buenas relaciones con los padres, informando en reuniones y en horarios de atención establecidos los logros y dificultades de sus hijos, transmitiendo los valores morales y éticos, mantenerse informados y actualizados, evaluar resultados, organizar el trabajo, guardar secretos

profesionales acerca del niño y su familia, comprometerse con la institución y la gestión institucional y planificación de acuerdo a los proyectos educativos institucionales.

La contratación de los docentes está reglamentada por el Gobierno, existen algunos factores que afectan al Colegio:

1. Vacaciones obligatorias
2. Licencias con o sin sueldo
3. Ingresos durante 12 meses, y sueldos durante todo el año

El poder de negociación que tienen es importante, dado que pueden rescindir su contrato laboral en pleno año lectivo y sin necesidad de aviso previo y sobre todo por la falta de profesionales en la provincia que deseen dar clases, especialmente por el sueldo bajo.

Esto genera un desajuste en los cursos que se ha tenido que ingresar a docentes por reemplazar a profesores que han renunciado, lo que muchas veces ocasiona un retraso de las actividades, el malestar de los padres de familia, afectando la rentabilidad negativamente.

Personal administrativo a contrato

Jefe académico;

No existe este cargo en los colegios fiscales y fiscomisionales, tiene la responsabilidad de coordinar las planificaciones de los cursos de inicial y bachillerato, conjuntamente con los docentes, orientando a los mismos en las actividades y organiza reuniones de padres y del personal.

Su poder de negociación es alto.

Coordinador académico;

No existe este cargo en los colegios fiscales y fiscomisionales, tiene la responsabilidad de coordinar las planificaciones de los cursos de básica, conjuntamente con los docentes, orientando a los mismos en las actividades y organiza reuniones de padres y del personal.

Su poder de negociación es bajo.

Sobe:

Compuesto por dos psicólogos/as. Se encarga del seguimiento alumnos con problemas de comportamiento y bajo rendimiento, además de la orientación a los docentes con respecto a los alumnos, y a los padres comunicarles los respectivos hallazgos en relación a sus hijos y brindarles sugerencias al respecto.

Su poder de negociación es bajo.

Conserjes

Son los encargados de realizar la limpieza, abrir y cerrar la puerta para la entrada de los estudiantes y padres de familia.

Su poder de negociación es importante dado que tiene contacto directo con los padres o personas que buscan o traen los estudiantes.

Servidores públicos:

Son los que realizan tareas administrativas dentro del colegio, puestos creados en base a reglamentaciones militares, la mayoría de los puestos administrativos no tienen los colegios fiscales y fiscomisionales.

Militares

Rector:

Tiene la responsabilidad de llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional. Tiene la responsabilidad de dar información sobre la institución al Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Su poder de negociación es alto, dado que maneja información crítica del negocio, es la persona que arma la estructura y la que tiene la representación de la Institución ante todos.

Lo que puede impactar en gran forma en la rentabilidad.

Vicerrector

Es el responsable del seguimiento de la ejecución de los proyectos y reemplaza al rector en su ausencia.

Tiene un alto poder de negociación.

Inspectores

Son los responsables de la disciplina de los estudiantes del Colegio. Su poder de negociación es bajo.

Proveedores menores

Tienen que ver con los proveedores de materiales pedagógicos, materiales didácticos, equipos de computación, juegos, insumos de limpieza, suministros de oficina.

Su poder de negociación no es alto dado que son muchos, hay una gran competencia de dichos servicios y por lo tanto no afecta la rentabilidad.

Competencia

No existen instituciones educativas en la ciudad de Francisco de Orellana que ofrezcan un servicio completo como el Colegio Militar N° 12 Capitán Giovanni Calles en la formación: Inicial, Básica y Bachillerato

Existen muchos Colegios, Escuelas y Jardines que disminuyen un poco la participación de mercado que no afectan en gran medida, ya que el Colegio Militar está orientado a un segmento con un nivel económico medio y alto.

Sustitutos

Maestros particulares que tienen poca influencia sobre los tomadores de decisiones dado que no pueden brindar la cantidad y la calidad de servicio que da esta institución.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada son considerables, lo que se requiere para poner un Institución Educativa como el Colegio Militar N° 12 son la infraestructura, equipamiento, instalaciones.

Además otro factor que influye es la reputación, en la actualidad es considerado uno de los mejores en cuanto a la disciplina y nivel académico.

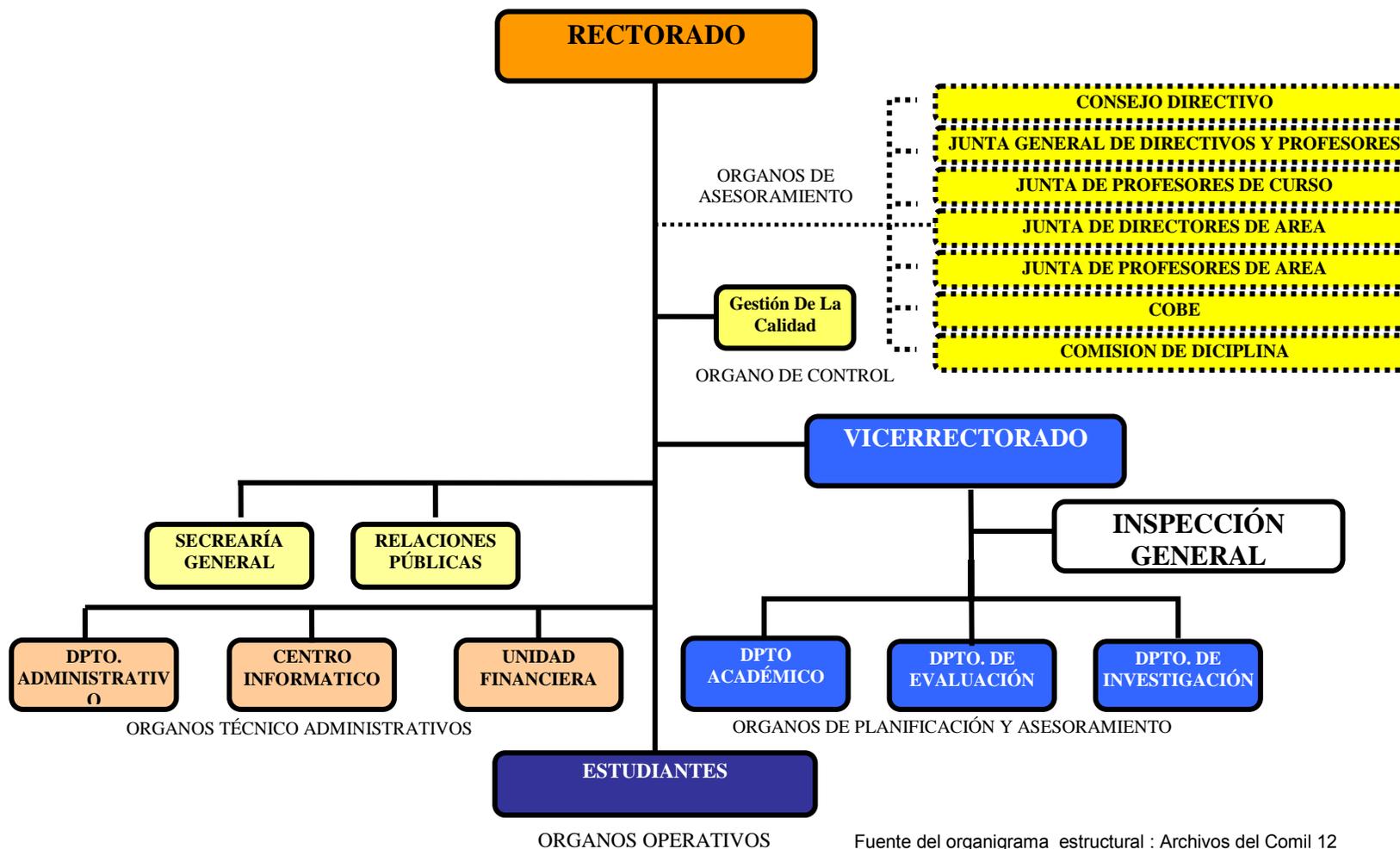
Barreras de salida

Las barreras de salida son altas, por el compromiso, las relaciones y vínculos con los alumnos, padres, maestros y servidores públicos.

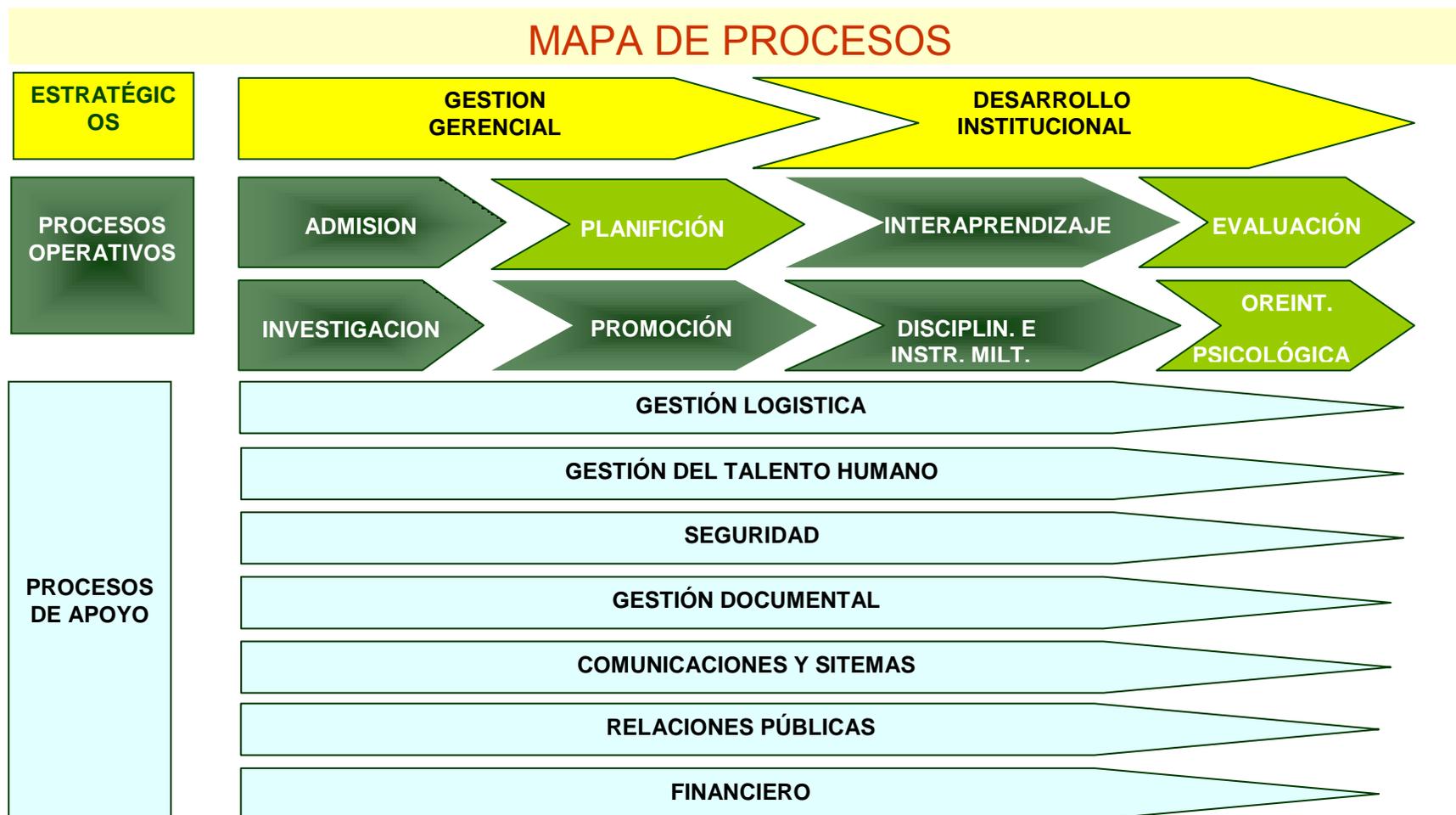
Es una institución rentable, pero sin fines de lucro, en estos tiempos está atravesando problemas presupuestarios debido a la homologación salarial que debe realizarse a los docentes.

1.3.2 ANÁLISIS INTERNO

1.3.2.1 ORGANIGRAMA



1.3.2.2 MAPA DE PROCESOS



1.3.2.3 PROCESOS

Procesos gobernantes.

Gestión Gerencial

Desarrollo Institucional

Procesos agregadores de valor.

Planificación Académica

Administración académica

Evaluación Académica.

Investigación Académica

Interaprendizaje

Promoción

Disciplina e Instrucción Militar

Orientación Psicológica

Procesos habilitantes.

Asesoría Jurídica

Admisión y Acreditación

Gestión De Recursos Humanos.

Gestión Administrativa.

Gestión Financiera

Tecnologías de Información y Comunicación

Gestión Documental.

1.3.2.4 INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN

CONSIGNACION DE DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL PLANTEL:

COLEGIO MILITAR CAPITAN GIOVANNI CALLES

1	Años de vida institucional. (El tope de vida institucional es de 25 años)	9,00
2		

3	Total de personal directivo: rector/es, director/es, Vicerrector/es que trabajan en la institución, según la naturaleza de la Institución.	2,00
4	Total del personal docente que trabaja en la institución, ya se trate de profesores a tiempo completo, parcial y por horas.	53,00
5	Total de personal administrativo: Director, Financiero, contadores, colectores, inspectores de disciplina, Jefes de Áreas, médicos, Trabajadores sociales, etc.	14,00
6	Total de personal de servicio.	3,00
7	Total de personal de apoyo: Conserjería, aseo, Etc.	
8	Total del personal que trabaja en la institución, el total del personal será el que conste en los roles de pagos y en la planilla del IESS.	69,00
9	Número de empleados pagados por la institución.	70,00
10	Total de personal docente que tenga título docente o post grados.	26,00
11	Número de personal que trabaja en el DOBE y en el DEPARTAMENTO MEDICO.	2,00
12	Número de personal que trabaja en el DOBE y en el DEPARTAMENTO MEDICO que posea título o post grado.	2,00
13	Total de personal que labora en PREESCOLAR.	8,00
14	Total de personal que labora en PRIMARIA	3,00
15	Total de personal que labora en SECUNDARIA	14,00
17	Total de alumnos legalmente matriculados.	968,00
18	Número total de alumnos de PREESCOLAR.	56,00
19	Número total de alumnos del NIVEL PRIMARIO.	500,00
20	Número total de alumnos de SECUNDARIA.	379,00
21	Número de alumnos que asisten a la fecha de la presentación de la solicitud.	935,00
22	Número total de alumnos de bachillerato.	198,00
23	Número total de alumnos que deben utilizar los laboratorios.	803,00
25	Total de paralelos de Preescolar.	5,00
26	Total de paralelos de PRIMARIA. (segundo año de básica hasta el séptimo año).	16,00

27	Total de paralelos de SECUNDARIA. (octavo año hasta tercero de bachillerato).	13,00
29	Número total de laboratorios de Física que posee la institución.	
30	Número total de laboratorios de Química que posee la institución.	1,00
31	Número total de laboratorios de Computación que posee la institución.	2,00
32	Número total de laboratorios de Idiomas que posee la institución.	
33	Número total de talleres o laboratorios especiales que posee la institución.	
35	Total de computadoras instaladas en la institución.	37,00
36	Número de computadoras conectadas a Internet.	37,00
37	Número de tomos registrados en la biblioteca de la institución.	
38	Número de tomos editados en los tres últimos años.	
39	Total de préstamos de libros registrados en la biblioteca.	
40	Número de servicios sanitarios que están en servicio de los alumnos. (se debe sumar en caso de existir los urinarios para hombres).	40,00
46	Masa salarial vigente. (Actualmente para el docente urbano la masa salarial es de \$212.33).	
47	Masa salarial de la institución.	
49	Número de horas de capacitación que haya ofrecido la institución al personal docente.	
50	Número de horas contratadas de internet.	ILIMITADO
51	Promedio de horas de clase dictadas a los alumnos.	30,00
52	Promedio de horas de permanencia remunerada en la institución del personal docente.	
53	Promedio de la antigüedad del personal.	7,00
67	Número de metros cuadrados de extensión del terreno donde funciona la institución.	62190,00
68	Número total de metros de construcción de la institución.	8750,00
69	Número total de metros de construcción de aulas.	1800,00
70	Número total de metros de construcción destinada para el área de administración.	400,00

71	Número total de metros de construcción destinada para laboratorios.	120,00
72	Número total de metros de construcción destinada para el área de Servicios y de apoyo.	120,00
73	Número total de metros de construcción destinados a canchas.	40000,00
74	Número total de metros de espacios verdes y jardines. (Adjuntar fotografía).	4000,00
75	Número total de metros de canchas con césped. (Adjuntar fotografía).	7000,00
76	OTROS SERVICIOS	
	DATOS DE PREBASICA	
	Total de personal que labora en PREBASICA	3,00
	Número total de alumnos de PREBASICA	56,00
	Total de paralelos de PREBASICA	2,00

1.3.2.5 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL AÑO 2011

PARTIDA	CONCEPTO	PRIMARIA Y SECUNDARIA			TOTAL
		CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL	
	MATRICULAS				
130127	HIJOS DE MILITARES	200	70,00	14.000,00	
130127	HIJOS DE PARTICULARES	700	70,00	49.000,00	
	TOTAL MATRICULA				63.000,00
	PENSION				
130127	HIJOS MILITARES	200	90,00	180.000,00	
130127	HIJOS CIVILES	700	120,00	840.000,00	
	TOTAL PENSION				1.020.000,00
	OTROS INGRESOS				
130106	ESPECIES VALORADAS	1000	1,00	1.000,00	

130107	PROSPECTOS	150	35,00	5.250,00	
130107	VENTA DE BASES	10	10,00	100,00	
130108	CURSO DE NIVELACION	50	40,00	2.000,00	
130199	DERECHO DE EXAMEN DE GRADO	80	60,00	4.800,00	
170202	ARRIENDO DE CANTINA	10	800,00	8.000,00	
170202	ARRIENDO DE LIBRERÍA	10	150,00	1.500,00	
	TOTAL OTROS INGRESOS				22.650,00
	TOTAL INGRESOS				1.105.650,00

PROFORMA DE INGRESOS DE

AUTOGESTION F-002(F-9)

1.- NOMBRE DEL REPARTO MILITAR: COLEGIO MILITAR N 12

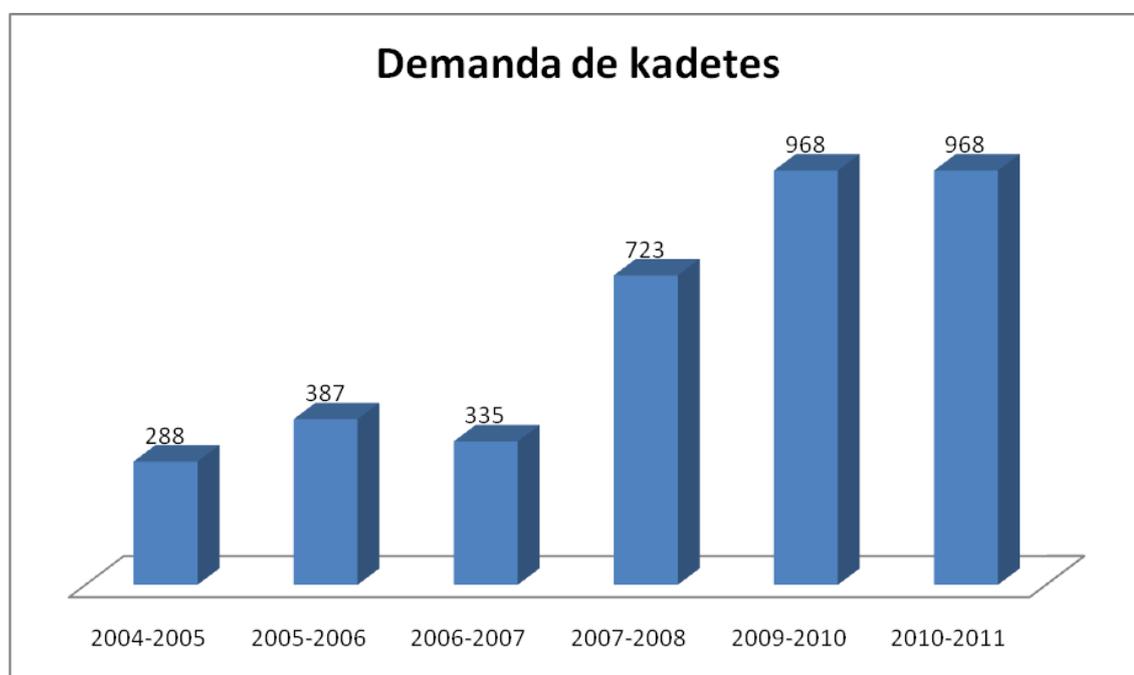
"CAPITAN GIOVANNI CALLES"

CODIGO	4.PARTIDA/CONCEPTO	5. VALORES CONCEPTO	TOTAL PARTIDA
13.01.27	MATRICULA P.M, SERV. PUB , CIVIL Y OTRAS FUERZAS	1.083.000,00	1.083.000,00
13.01.99	OTRAS TASAS	4.800,00	4.800,00
13.01.06	ESPECIES FISCALES	1.000,00	1.000,00
17.02.02	ARRENDAMIENTOS	9.500,00	9.500,00
13.01.07	VENTA DE BASES	5.350,00	5.350,00
13.01.08	PRESTACION DE SERVICIOS	2.000,00	

			2.000,00
	SUMAN:	1.105.650,00	1.105.650,00

INCREMENTO DE LA DEMANDA DE ESTUDIANTES

DEMANDA ESTUDIANTES	
AÑOS LECTIVOS	Nº ESTUDIANTES
2004-2005	288
2005-2006	387
2006-2007	335
2007-2008	723
2009-2010	968
2010-2011	968

**1.3.2.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ACTUALES**

MISIÓN

Impartir educación integral a la niñez y juventud de la provincia de Orellana, en los niveles Inicial, Básico y Bachillerato, para formar bachilleres en Ciencias de carácter General, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo educativo alternativo basado en competencias, dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

VISIÓN

Ser una institución educativa de calidad, líder en la provincia, con reconocimiento nacional, responsable, profundamente comprometida con el cambio social y orgulloso de la identidad, basada en la ética profesional, solidaria, honestidad, sentimiento de nacionalidad y con una firme convicción de servicio a la comunidad, dando prioridad al honor, disciplina, lealtad y encaminados hacia la excelencia educativa.

VALORES**Disciplina:**

Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente con lineamientos, siguiendo un orden para alcanzar los objetivos deseados, la principal necesidad para adquirir este valor es la autoestima: es decir la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo extra, para ir consiguiendo las metas de mejor manera. Sin disciplina es prácticamente imposible tener fortaleza y templanza ante las adversidades que se presenta día a día.

Responsabilidad:

Es un valor que la conciencia de la persona, le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético, persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural. Con una capacidad

de decisión para asumir las atribuciones, derechos y deberes individuales y grupales, difusión y práctica de obligaciones y derechos en el contexto de las aspiraciones y normas de la comunidad y del planeta; disciplina en el cumplimiento del trabajo cotidiano.

Ética:

Conjunto de normas que regulan el comportamiento de las personas; la ética estudia la moral y determina como deben actuar los miembros de una sociedad, por lo tanto se define como la ciencia del comportamiento moral, claro está la ética no es coactiva, ya que no pone castigos legales. La ética ayuda a la justa aplicación de las normas.

Respeto:

Es un valor que permite al hombre reconocer, aceptar y valorar las diferencias sociales, ideológicas y culturales; manifestadas en vivencias de derechos y deberes. El respeto no solo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes, también se expresa hacia la autoridad como sucede con sus alumnos y sus maestros o los hijos y los padres.

Solidaridad:

La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano, está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y las naciones, está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres, esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano, que pertenece a la realidad intrínseca de la persona, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido. La solidaridad trasciende a todas las fronteras: políticas, religiosas, territoriales, culturales, para instalarse en cualquier ser humano, y hacer sentir en nuestro interior la conciencia de una familia al resto de la humanidad.

Eficiencia:

Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas

programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su automatización.

Transparencia:

Es actuar con rectitud mediante un comportamiento evidente, el COMIL 12 dará a conocer los resultados de la gestión fiscal, a través del proceso de rendición de cuentas. Los resultados de la gestión fiscal, a través del proceso de rendición de cuentas. Los resultados de la gestión institucional, se dan a conocer a la sociedad y están a disposición de cualquier tipo de control en las entidades competentes.

Lealtad:

Fidelidad en el trato y el desempeño. El personal administrativo y docente del COMIL 12 es fiel a los compromisos que se derivan de sus funciones y sus principios.

Compromiso:

Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. El COMIL 12 cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a las entidades sujetas a su control y a la comunidad en general, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos. El personal administrativo y docente del COMIL 12 desarrollan funciones encomendadas, aportan a la consecución de sus planes y hacen propia la misión y la visión del establecimiento.

Honestidad:

Cualidad de las personas que determina actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Ser honesto es ser real, acorde a la evidencia que presenta el mundo, es ser genuino, objetivo, auténtico, la honestidad expresa respeto por uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con ella.

CAPÍTULO II
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN PROPUESTA

Impartimos educación integral a la niñez y juventud de la provincia de Orellana, con miembros comprometidos, en los todos los niveles, para formar bachilleres en Ciencias de carácter General, que contribuyan al desarrollo de la sociedad.

2.2 VISIÓN PROPUESTA

En doce años, ser una institución educativa de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, con reconocimiento nacional, formando bachilleres con competencias y capacidades para crear, comprometidos con el cambio social, orgullosos de su identidad, basada en la ética profesional, valores, y con una firme convicción de servicio a la comunidad.

2.3 VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS

Disciplina:

Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente con lineamientos, siguiendo un orden para alcanzar los objetivos deseados.

Responsabilidad:

Es un valor que la conciencia de la persona, le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético, persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

Ética:

Conjunto de normas que regulan el comportamiento de las personas. La ética ayuda a la justa aplicación de las normas.

Respeto:

Es un valor que permite al hombre reconocer, aceptar y valorar las diferencias sociales, ideológicas y culturales; manifestadas en vivencias de derechos y deberes.

Solidaridad:

La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano, está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y las naciones, está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres, esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano.

2.4 DIAGNÓSTICO DE LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

1. ENFOQUE ESTRATEGICO										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo			4	5	6	7	Totalmente de acuerdo		
	1	2	3					8	9	10
1. ¿El COMIL 12 conoce claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?								8		
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?				4						

3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?		2							
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?		2							
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados?		2							
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencias, comparaciones, benchmarking, etc.?		2							
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?		3							
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la organización?		3							

9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?		2								
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano. etc.		1								
TOTAL										29

2. TRASLADO HACIA EL BSC

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (KPIs)?								8		
12. ¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?				4						

13. ¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?		2							
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?				5					
15. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?	1								
16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc, de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?	1								
17. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?			4						

18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.?				4						
19. ¿Cada uno de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?				5						
20. ¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia?					6					
20. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?			3							
TOTAL										43

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

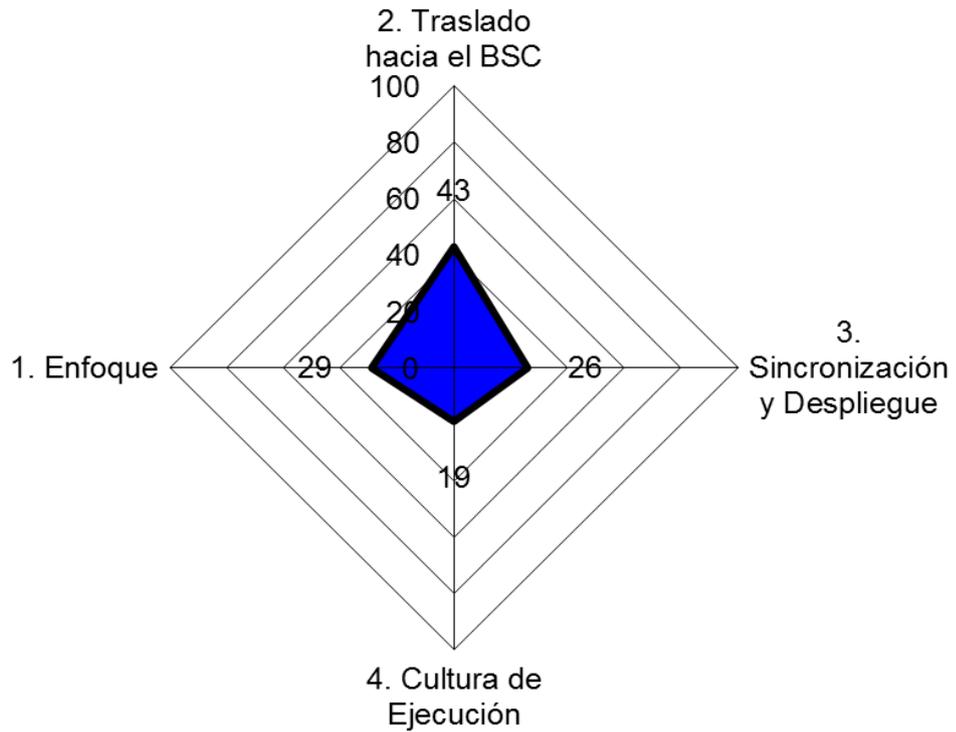
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?				5					
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?			4						
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?				5					
24. ¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?		3							
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?	1								
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	1								

sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?										
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?		2								
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?		1								
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?		2								
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?		2								
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?			3							

37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, principalmente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?		2								
38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?		2								
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?		2								
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?		2								
TOTAL										19

PROCESO CLAVE	Total
2. Traslado hacia el BSC	43
3. Sincronización y Despliegue	26
4. Cultura de Ejecución	19
1. Enfoque	29

Gestión por Scorecard (Prácticas de Excelencia)
Diagnóstico de la Situación Actual COLEGIO MILITAR
N° 12 CAPITÁN GIOVANNI CALLES



2.5 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

Espacio físico disponible

Innovación pedagógica

Comprometimiento del personal

Consolidación de la institución en el Cantón Orellana

Experiencia del personal

DEBILIDADES

Falta de presupuesto

Falta de alianzas estratégicas

Falta de cultura de planificación

Pocos servidores que cumplen el perfil de su cargo

Falta una actualización del manual de calidad y la socialización del mismo

Falta de un plan de formación para desarrollar las competencias claves para el cargo

OPORTUNIDADES

Introducción de planes de mejora de la calidad

Aprobación de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural

Incremento de la demanda del servicio

Nuevas técnicas pedagógicas

Incremento de la población

AMENAZAS

Pocos profesionales en la provincia de Orellana con perfil de Licenciados en Ciencias de la Educación

Delincuencia

Alto costo de vida en la provincia

Pocas posibilidades de crecimiento profesional en la provincia

Incremento de competencia en la provincia

2.6 MATRIZ FODA

		FODA											Subtotal		Factor mínimo	
		Interno					Externo									
		Fortalezas					Oportunidades			Amenazas						
		Actuales					A futuro									
		Introducción de planes de mejora de la calidad	Aprobación de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural	Incremento de la demanda del servicio	Nuevas técnicas pedagógicas	Incremento de la población	Pocos profesionales en la provincia de Orellana con perfil de Licenciados en Ciencias de la Educación	Delincuencia	Alto costo de vida en la provincia	Pocas posibilidades de crecimiento profesional en la provincia	Incremento de competencia en la provincia					
Interno	Fortalezas	Actuales	Espacio físico disponible	0	0	1	0	2		0	0	0	0	1	4	1,3
		Innovación pedagógica	1	0	0	3	0		1	2	2	3	3	15	2,1	
		Comprometimiento del personal	2	3	1	2	3		2	2	2	2	2	21	2,1	
		Consolidación de la institución en el Cantón Orellana	0	0	1	0	0		0	1	0	0	0	2	1	
		Experiencia del personal	2	3	2	1	2		2	2	2	2	2	20	2	
			29						33							

Debilidades	Falta de presupuesto	1	3	2	1	1	1	1	2	0	1	13	1,6
	Falta de alianzas estratégicas	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	1,5
	Falta de cultura de planificación	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
	Pocos servidores que cumplen el perfil de su cargo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
	Falta una actualización del manual de calidad y la socialización del mismo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Falta de un plan de formación para desarrollar las competencias claves para el cargo	2	0	2	2	1	1	0	1	0	0	9	1,5
		16						12					
Subtotales	9	9	9	9	9	0	9	9	9	9	9	90	59

Factor ponderación 1,52

2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA

CONCLUSIONES

- La institución al pertenecer a las Fuerzas Terrestres, que constante innovan sus procesos, tiene una gran fortaleza que es la innovación pedagógica, de la cual al potenciarla más, la institución logrará más posicionamiento en la provincia.
- La experiencia y el comprometimiento del personal es una de las mejores fortalezas, a pesar de que la institución no cuenta en su mayoría servidores que cumplan el perfil, estos dos factores minimizan esa debilidad.
- Una de las más grandes debilidades que tiene la institución es la falta de presupuesto, que surgió luego de la aprobación de la nueva ley Orgánica de Educación Intercultural, la cual obligó a la institución a incrementar la remuneración de los docentes, sin tener asignación alguna del estado, afectando de esta forma a que no se pueda tener un plan de formación para desarrollar más las competencias del personal.
- La institución no tiene alianzas estratégicas con ninguna otra institución que pueda apoyarle, lo cual está limitando el desarrollo de la misma.

RECOMENDACIONES

- Se deben plantear estrategias que potencien la innovación pedagógica y además esas nuevas herramientas aplicar deben ser socializadas a todos los docentes, para asegurar la correcta aplicación de las mismas.
- Se debe plantear estrategias de desarrollo y retención del personal, la salida de uno de ellos afectaría a la institución por la experiencia y el comprometimiento de los mismos.

- Se debe mejorar los procesos internos para incrementar la satisfacción de los clientes e incrementar la demanda, además realizar alianzas, con la finalidad de generar más recursos económicos a la institución.

2.8 IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTAS

FINANCIERA

- Incremento de los ingresos, mediante la incorporación de nuevos alumnos
- Mejora del uso de los activos de la institución, campañas de concientización a los servidores para la mejor utilización de los mismos
- Maximizar el eficiente uso de los recursos disponibles
- Política de cobro
- Política presupuestaria

CLIENTE

- Crear valor para los clientes, sobrepasar las expectativas de los clientes
- Plan de fortalecimiento de la imagen de la Institución, en todas las acciones que tome la institución
- Nuevos servicios relacionados, equipamiento de: aulas virtuales y laboratorios de inglés y computación
- Reducir el fracaso escolar
- Incrementar las capacidades de los alumnos, mediante la creación de proyectos innovadores

PROCESOS INTERNOS

- Innovación en Procesos pedagógicos, mediante la elaboración de un plan participativo que implemente un programa de innovación de las técnicas pedagógicas en el aula y en la casa.
- Plan de marketing, que difunda las ventajas diferenciales de la institución y permita el posicionamiento

- Alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios.
- Implantación de gestión por objetivos
- Aumentar el empleo de nuevas tecnologías
- Plan de mejora continua de los procesos

CAPITAL INTANGIBLE

- Atraer, desarrollar y retener al personal con alto potencial
- Formación de personal en los lineamientos que busca la institución
- Satisfacción, motivación y delegación en el personal
- Gestión estratégica del Talento Humano

2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FINANCIERA

- Optimizar la ejecución presupuestaria por programas
- Maximizar beneficios
- Mejorar los procesos en la dotación de recursos

CLIENTE

- Fortalecer la imagen
- Mejorar el nivel académico de los estudiantes
- Proporcionar valor agregado en los procesos para generar clientes fieles y satisfechos

PROCESOS INTERNOS

- Desarrollar excelencia académica
- Hacer de la Investigación y desarrollo de proyectos creativos actividades prioritarias y permanentes
- Mejorar la calidad del servicio
- Generar un proceso de alianzas estratégicas

CAPITAL INTANGIBLE

- Gestionar estratégicamente al Talento Humano
- Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas
- Minimizar las deficiencias pedagógicas y profesionales de todo el personal

CAPÍTULO III
DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1. MAPA ESTRATÉGICO

Financiera		Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	Maximizar beneficios	Mejorar los procesos en la dotación de recursos			
Cliente		Fortalecer la imagen	Proporcionar valor agregado en los procesos para generar clientes fieles y satisfechos	Mejorar el nivel académico de los estudiantes			
Procesos Internos		Hacer de la investigación y desarrollo de proyectos	Desarrollar excelencia académica	Mejorar la calidad del servicio	Generar un proceso de alianzas estratégicas		
Capital intangible		Desarrollar estratégicamente al Talento Humano	Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	Minimizar las deficiencias pedagógicas y profesionales de todo el personal			

3.2. BSC 1°

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS			
Per spe ctiv as	Objetivos Estratégic as	KPI's	Definición Operaciona l	Frecu encia de Actua ción	Fuente de Captura de Datos	Nivel es	Meta Dic 2012	Meta Dic 2015	Varia cione s	Responsa ble de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Impleme ntación	Fec ha Inici o	Fec ha Fin
FINANZAS	Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	Índice de Rentabilidad	Ingresos menos gastos y costos operacionales	Mensual	Archivos financiero	3%	> 4%	> 7%	3% / 10%	Ing. Viviana Cobos (Financiera)	Incremento de los ingresos, mediante la incorporación de nuevos alumnos	Dr. Luis Santana (Secretario General)	Ene-12	Dic-15

		% de incremento de ingresos	Incremento de ingresos respecto al mes anterior	Mensual	Archivos financiero	8%	> 9 %	> 15 %	8% / 20 %	Ing. Viviana Cobos (Financiera)	Mejora del uso de los activos de la institución, campañas de concientización a los servidores para la mejor utilización de los mismos	Ing. Marco Mayorga (Activos Fijos)	Ene-12	Dic-15
Maximizar beneficios		Fuentes nuevas de financiamiento	Incremento de fuentes de financiamiento	Anual	Archivos financiero	una	< dos	< cuatro	una / cuatro	Ing. Viviana Cobos (Financiera)	Maximizar el eficiente uso de los recursos disponibles	Ing. Paul López (Calidad)	Ene-12	Dic-15
		Índice de beneficios	Ingresos recibidos para los gastos efectuados	Cuatrimestralmente	Archivos financiero	5%	> 6 %	> 7 %	5% / 8 %	Ing. Viviana Cobos (Financiera)	Política de cobro	Ing. Viviana Cobos (Financiera)	Ene-12	Dic-15

	Mejorar los procesos en la dotación de recursos	% de optimización de recursos por proceso	Reducción de recursos en comparación con calidad de ejecución de proceso	Cuatrimensualmente	Archivos financieros	2%	> 3 %	> 10 %	2% / 15%	Ing. Viviana Cobos (Financiera)	Política presupuestaria	Ing. Viviana Cobos (Financiera)	Ene-12	Dic-15
CLIENTES	Proporcionar valor agregado en los procesos para generar clientes fieles y satisfechos	Satisfacción de clientes	El porcentaje de clientes que participan en todas las actividades que realiza el Comil 12	Mensual	Archivos de Calidad	10%	>11 %	> 40 %	10% / 50%	Ing. Paul López (Calidad)	Crear valor para los clientes, superar las expectativas de los clientes	Ing. Paul López (Calidad)	Ene-12	Dic-15
		Incremento de estudiantes	Comparación de ingreso de nuevos estudiantes	Semestral	Archivo Secretaría General	2%	> 3 %	> 6 %	2% / 10%	Dr. Luis Santana (Secretario General)	Nuevos servicios relacionados, equipamiento de aulas virtuales y	Capt. Renán Trujillo (Vicerrec)	Ene-12	Dic-15

			respecto al periodo anterior								laboratorios de inglés y computación	tor)		
	Fortalecer la imagen	Lealtad del cliente	Número de estudiantes que culminan sus estudios respecto a número de estudiantes que ingresaron	Semestral	Archivos de Calidad	30%	> 45%	> 60%	30% / 65%	Ing. Paul López (Calidad)	Plan de fortalecimiento de la imagen de la Institución, en todas las acciones que tome la institución	Capt. Renán Trujillo (Vicerrector)	Ene-12	Dic-15

	Mejorar el nivel académico de los estudiantes	% de estudiantes que aprueban el ingreso a universidades de Quito, Riobamba y Guayaquil	Comparación de estudiantes que aprobaron las pruebas para el número que se presentó a rendir las mismas	Anual	Archivos de Investigación	15%	30%	50%	15% / 60%	Cbop. Wilmer Topón (Investigador)	Reducir el fracaso escolar	Lcda. Rocío Samaniego (académica)	Ene-12	Dic-15
		Reducción de estudiantes que pierden el año	Comparación de un año respecto al anterior	Anual	Archivo Secretaría General	10%	20%	50%	10% /60%	Dr. Luis Santana (Secretario General)	Incrementar las capacidades de los alumnos, mediante la creación de proyectos innovadores		Ene-12	Dic-15

PROCESOS	Hacer de la Investigación y desarrollo de proyectos creativos actividades prioritarias y permanentes	% de incremento de investigaciones y proyectos	N° de investigaciones y proyectos en curso respecto a los aprobados	Anual	Archivos de Académico	4%	> 5 %	> 10 %	4 % / 15 %	Lcda. Rocío Samaniego (J académica)	Innovación en Procesos pedagógicos, mediante la elaboración de un plan participativo que implemente un programa de innovación de las técnicas pedagógicas en el aula y en la casa.	Lcda. Rocío Samaniego (J académica)	Ene-12	Dic-15
	Desarrollar excelencia académica	Índice del nivel académico de los estudiantes	Promedio del nivel académico	Trimestral	Archivo Secretaría General	Diez y seis	> diez y siete	> diez y ocho	17 /19	Dr. Luis Santana (Secretario General)	Plan de marketing, que difunda las ventajas diferenciales de la institución y permita el posicionamiento	Crnl. Wilson Aguirre (Rector)	Ene-12	Dic-15

	Generar un proceso de alianzas estratégicas	% de aliados estratégicos	N° de nuevos aliados estratégicos	Cuatri mestr almen te	Archivo Secretari a General	3	> 4	> 5	3 /6	Dr. Luis Santana (Secretario General)	Alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios.	Crnl. Wilson Aguirre (Rector)	Ene-12	Dic-15
	Mejorar la calidad del servicio	Costes de no calidad	Reducción de los costos	Mensual	Archivos de Calidad	2%	Reducir en un 3%	Reducir en un 4%	2%/5%	Ing. Paul López (Calidad)	Implantación de gestión por objetivos	Crnl. Wilson Aguirre (Rector)	Ene-12	Dic-15
		Índice de efectividad	Medición de actividades que determinen la efectividad	Mensual	Archivos de Calidad	75%	> 80 %	> 90 %	75 % / 90 %	Ing. Paul López (Calidad)	Plan de mejora continua de los procesos	Ing. Paul López (Calidad)	Ene-12	Dic-15

		% de reducción de quejas	Número de quejas respecto al periodo anterior	Mensual	Archivos de Calidad	7%	100 mil	55 mil	55/60	Ing. Paul López (Calidad)	Aumentar el empleo de nuevas tecnologías	Ing. Byrontorres (Sistemas Informáticos)	Ene-12	Dic-15
CAPITAL INTANGIBLE	Gestionar estratégicamente al Talento Humano	% de servidores con plan de desarrollo	Aplicación del plan de desarrollo respecto al periodo anterior	Anual	Archivos de Talento Humano	0%	> 40 %	> 80 %	20% / 90%	Ing. Olga Sánchez (Talento Humano)	Atraer, desarrollar y retener al personal con alto potencial	Ing. Olga Sánchez (Talento Humano)	Ene-12	Dic-15
	Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	Índice de estudio del clima laboral	Encuestas al personal	Semestral	Archivos de Talento Humano	uno	> dos	> tres	dos / tres	Ing. Olga Sánchez (Talento Humano)	Formación de personal en los lineamientos que busca la institución	Ing. Olga Sánchez (Talento Humano)	Ene-12	Dic-15

	Minimizar las deficiencias pedagógicas y profesionales de todo el personal	% Reducción de las deficiencias	Análisis de correlación entre encuestas al personal y estudiantes	Semestral	Archivos de Talento Humano	10%	> 12 %	> 15 %	10% / 30 %	Ing. Olga Sánchez (Talento Humano)	Satisfacción, motivación y delegación en el personal		Ene-12	Dic-15
--	--	------------------------------------	---	-----------	----------------------------	-----	--------	--------	------------	------------------------------------	--	--	--------	--------

3.3. MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA COMIL 12						Gestión estratégica	Admisión y promoción	Planificación académica	Administración académica	Evaluación e investigación académica	Gestión administrativa	Calidad	Gestión financiera	Tecnología de la información y comunicación	Asesoría jurídica	Comunicación social	Gestión de la salud
DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS	METAS		MEDIOS												
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta Dic 2012	Meta Dic 2015	Iniciativas Estratégicas / Proyectos												
FINANZAS	Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	Índice de Rentabilidad	> 4%	> 7%	Incremento de los ingresos, mediante la incorporación de nuevos alumnos	x					x		x				
		% de incremento de ingresos	> 9 %	> 15 %	Mejora del uso de los activos de la institución, campañas de concientización a los	x	x				x		x				

	fieles y satisfechos	s			virtuales y laboratorios de inglés y computación												
	Fortalecer la imagen	Lealtad del cliente	> 45%	> 60%	Plan de fortalecimiento de la imagen de la Institución, en todas las acciones que tome la institución	x						x					x
	Mejorar el nivel académico de los estudiantes	% de estudiantes que aprueban el ingreso a universidades de Quito, Riobamba y Guayaquil	30%	50%	Reducir el fracaso escolar		x				x						x

		Reducción de estudiantes que pierden el año	20%	50%	Incrementar las capacidades de los alumnos, mediante la creación de proyectos innovadores			x	x	x						
PROCESOS	Hacer de la Investigación y desarrollo de proyectos creativos actividades prioritarias y permanentes	% de incremento de investigaciones y proyectos	> 5 %	> 10 %	Innovación en Procesos pedagógicos, mediante la elaboración de un plan participativo que implemente un programa de innovación de las técnicas pedagógicas en el aula y en la casa.	x		x	x	x						
	Desarrollar excelencia académica	Índice del nivel académico de los estuantes	> diez y siete	> diez y ocho	Plan de marketing, que difunda las ventajas diferenciales de la institución y permita el posicionamiento	x		x	x			x				

	Generar un proceso de alianzas estratégicas	% de aliados estratégicos	> 4	> 5	Alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios.	x											
	Mejorar la calidad del servicio	Costes de no calidad	Reducir en un 3%	Reducir en un 4%	Implantación de gestión por objetivos							x					
		Índice de efectividad	> 80 %	> 90 %	Plan de mejora continua de los procesos							x					
		% de reducción de quejas	100 mil	55 mil	Aumentar el empleo de nuevas tecnologías							x					
CAPITAL INTANGIBLE	Gestionar estratégicamente al Talento Humano	% de servidores con plan de desarrollo	> 40 %	> 80 %	Atraer, desarrollar y retener al personal con alto potencial	x						x	x		x		x

	Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	Índice de estudio del clima laboral	> dos	> tres	Formación de personal en los lineamientos que busca la institución						x							
	Minimizar las deficiencias pedagógicas y profesionales de todo el personal	% Reducción de las deficiencias	> 12 %	> 15 %	Satisfacción, motivación y delegación en el personal			x	x	x	x							

4. CAPÍTULO IV

PRIMERA PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL SBC PARA EL AÑO 2012

4.1. POA 2012 COMIL 12

POA 2012													
Ord.	Objetivos Operacionales (OP)	Indicador de gestión del Objetivo	Meta anual de gestión del objetivo	Tiempo previsto y programación temporal de la meta (en meses)	9, Programación trimestral de la meta en %				Programa, proyecto actividad	Presupuesto del programa, proyecto o actividad	12, Total	13, Total del objetivo	14. Responsable del programa proyecto o actividad
					I	II	III	IV					
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	I	II	III	IV	(10)	(11) F-002			
1	Fortalecer la imagen Institucional del COMIL 12 con la ejecución y difusión óptima de programas académicos, culturales y deportivos.	Mide el cumplimiento de las actividades planificadas relacionados con los eventos culturales que constan en el Plan General de Enseñanza (Meta ideal cumplimiento total de actividades)	6	12	40,13	22,04	18,09	19,74	FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES DEL COMIL 12	\$ 1.520,00	\$ 1.520,00	\$ 4.060,14	PLANIFICACION Y ADMINISTRACION ACADEMICA
		Mide el desempeño considerando la ubicación de éstos en las tablas	3	12	60,00	21,91	18,09	0,00	FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS DEL COMIL 12	\$ 0,00	\$ 0,00		PLANIFICACION Y ADMINISTRACION ACADEMICA

		deportivas (Meta ideal estar entre los 5 primeros)											
		Mide el desempeño considerando la ubicación de éstos en las tablas académicas o de un concurso (Meta ideal estar entre los 5 primeros)	6	12	100,00	0,00	0,00	0,00	FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS DEL COMIL 12	\$ 1.710,14	\$ 1.710,14		PLANIFICACION Y ADMINISTRACION ACADEMICA
		Mide el desempeño considerando la aceptación en la población local (Meta ideal estar entre los 5 primeros)	2	12	79,52	6,02	14,46	0,00	PROYECTO DE DIFUSION DE ACTIVIDADES	\$ 830,00	\$ 830,00		
2	Ejecutar Proyectos educativos que contribuyan al desarrollo integral de la comunidad educativa del	Mide el cumplimiento de la actualización y fortalecimiento Curricular	6	12	56,25	18,75	6,25	18,75	EDUCACION EN VALORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	PLANIFICACION Y ADMINISTRACION ACADEMICA
			6	12	27,27	18,18	54,55	0,00	PROYECTO DE BILINGUISMO	\$ 0,00	\$ 0,00		PLANIFICACION Y ADMINISTRACION ACADEMICA

	COMIL 12		9	12	25,00	22,64	29,72	22,64	FORTALECIMIENTO DE LA LECTURA	\$ 0,00	\$ 0,00		PLANIFICACION Y ADMINISTRACION ACADEMICA
			9	7	25,00	23,00	25,00	27,00	PROYECTO DE ACTUALIZACION Y FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACION BASICA	\$ 0,00	\$ 0,00		PLANIFICACION Y ADMINISTRACION ACADEMICA
		Mide el cumplimiento de becas para los alumnos que se destaquen en méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza académica, intelectual, deportiva y ciudadana a nivel nacional o internacional	1	12	0,00	0,00	0,00	0,00	RECONOCIMIENTO A CADETES DESTACADOS	\$ 0,00	\$ 0,00		SECRETARIA GENERAL
3	Participar en la actualización del marco legal que	Mide el % de avance en la actualización de la	1	12	0,00	0,00	100,00	0,00	ANALISIS DE LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	ASESOR JURIDICO

	regula al COMIL 12 considerando los cambios en la LOEI.	Norma legal y la puesta en vigencia previa aprobación por parte del M. E.	1	7	60,00	40,00	0,00	0,00	REVISION Y APROBACION DEL CODIGO DE CONVIVENCIA	\$ 0,00	\$ 0,00		INSPECCION GENERAL
4	Implementar el Sistema Integrado de Gestión	Mide el avance de integración de todos los sistemas manejados para aseguramiento de la calidad: - SIEDU - SIACAD - SIDOC - WORKFLOW (CERO PAPELES) - STRATEGY LINK - SIGA - Otros...	4	12	0,00	0,00	100,00	0,00	GESTIÓN INFORMATICA	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	GESTION DE CALIDAD
		Mide el No. de actividades de calidad actualizadas y los tiempos establecidos (Procesos, Subprocesos, y	2	12	0,00	0,00	25,00	75,00	DESARROLLO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2012 - 2018	\$ 0,00	\$ 0,00		

		Procedimientos)											
		Evidencia la actualización anual de la Matriz de Direccionamiento Estratégico del COMIL 12	1	12	0,00	88,89	11,11	0,00	ACTUALIZACION DE LA MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 0,00	\$ 0,00		GESTION DE CALIDAD
5	Mantener al personal de servidores públicos capacitado, de acuerdo a las necesidades y a la función establecida en los procesos de los Colegios Militares	Nivel de reorganización y capacitación alcanzada	3	9	3,39	32,84	56,14	7,63	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COMIL-12, DE ACUERDO A COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL PUESTO.	\$ 2.643,20	\$ 2.643,20	\$ 2.643,20	TALENTO HUMANO
6	Priorizar los recursos económicos que se dispone para	Administración optima de los recursos	12	12	22,78	22,78	26,67	27,77	PAGO DE REMUNERACION JUSTA Y EQUITATIVA CON RELACION A LA	\$ 606.887,27	\$ 606.887,27	\$ 840.171,66	TALENTO HUMANO

desarrollar la capacidad operativa de los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo en el área educativa									FUNCION				
	12	12	19,96	19,42	19,42	41,20	SERVICIOS BASICOS	\$ 16.530,00	\$ 16.530,00			JEFE ADMINISTRATIVO	
	4	12	27,41	34,36	22,84	15,39	TRANSPORTES	\$ 8.855,00	\$ 8.855,00			JEFE ADMINISTRATIVO	
	12	12	56,60	8,89	24,26	10,26	SOPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 79.888,14	\$ 79.888,14			JEFE ADMINISTRATIVO	
	1	12	0,00	0,00	33,33	66,67	PROYECTO FONDO COMUN	\$ 127.541,25	\$ 127.541,25			JEFE ADMINISTRATIVO	
	1	12	89,36	10,64	0,00	0,00	PROYECTO SEGURIDAD	\$ 470,00	\$ 470,00			JEFE DE SEPRACSO	
PRESUPUESTO TOTAL DEL COMIL 12									15. TOTAL	\$	850.275,00		

4.2 MATRIZ DE PROYECTOS PROPUESTOS EN EL POA 2012

ORD.	NOMBRE DEL PROYECTO
1	FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES DEL COMIL 12
2	FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS DEL COMIL 12
3	FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS DEL COMIL 12
4	EDUCACION EN VALORES
5	PROYECTO DE BILINGUISMO
6	FORTALECIMIENTO DE LA LECTURA
7	PROYECTO DE ACTUALIZACION Y FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACION BASICA
8	PAGO DE REMUNERACION JUSTA Y EQUITATIVA CON RELACION A LA FUNCION
9	SERVICIOS BASICOS
10	TRANSPORTES
11	FONDO COMUN
12	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COMIL-12, DE ACUERDO A COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL PUESTO.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El presente cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica, que permite una evaluación permanente de la institución a través de los objetivos, indicadores y metas, corrigiendo desviaciones que puedan producirse y asegura la consecución de la visión institucional.
- Este trabajo permitirá a la institución, tener un sistema de comunicación en cascada, para el logro de los objetivos, permitiendo la asignación de responsabilidades y un aprendizaje organizativo continuo.
- La aplicación de este cuadro de mando, exige obligatoriamente un equilibrio, ya que obliga a medir y gestionar todo, y no sólo lo que comúnmente se mide el presupuesto.

RECOMENDACIONES

- Para un mejor resultado de aplicación del CMI, se recomienda implicación institucional y personal de todas las personas, en especial de los que ocupan los puestos máximo nivel y técnicos.
- Amplia difusión de los logros que se vayan alcanzando durante la implantación del CMI.
- Liderazgo por parte de los responsables de la puesta en marcha y seguimiento del CMI.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cuadro de Mando Integral (CMI): automatizando el control de gestión de su empresa, en www.apesoft.com/cuadro_mando_integral.asp.
2. Dávila, Antonio: “Nuevas herramientas de control: el CMI”, en www.ee-iese.com.
3. Delphos, Todo sobre el Cuadro de Mando Integral, en www.deinsa.com.
4. Biasca, Rodolfo Eduardo: “El Tablero de Comando, los 10 pasos para construirlo. El ejemplo de una PYME.”, en <http://www.biasca.com/change>, 2000
5. “El CMI indicadores: instituciones educativa”, en www.deinsa.com/cmi/cmi_bueno.htm.
6. “El Cuadro de Mando Integral”, en www.gestiopolis.com 2004.
7. Presente y futuro del Cuadro de Mando Integral, en www.tablero-decomando.com
8. López Viñegla, Alfonso: Cuadro de Mando y CMI (Balanced Scorecard): una sutil diferencia. Principal diferencia al respecto comentado, en <http://cuadrodemandando.unizar.es>, 2003.
9. ANDRES SENLLE: ISO 9000:2000, Calidad y Excelencia, Gestión 2000.
10. LEONARDO D. GOODSTEIN, TIMOTHY M. NOLAN, J. WILLIAM PFEIFFER, Planificación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill.
11. DAVID MILLS, Manual de Auditoría de la Calidad, Gestión 2000.
12. NORMA ISO 9000:2008
13. HUMBERTO GUTIÉRREZ PULIDO, Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill