



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACION DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Planificación estratégica en la Academia de Guerra Aérea, con utilización de la herramienta
balance scorecard como cuadro de mando integral**

Trabajo de fin de titulación

AUTORA: Sánchez, Martha Patricia

DIRECTOR: Alvarado Astudillo, Diego Vinicio, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

Certificación

Magister

Diego Vinicio Alvarado Astudillo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado “planificación estratégica en la Academia de Guerra Aérea, con utilización de la herramienta balance scorecard como cuadro de mando integral” realizado por la profesional en formación Sánchez Martha Patricia, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f).....

Mgs. Diego Vinicio Alvarado Astudillo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Cesión de derechos

Yo, Martha Patricia Sánchez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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"

f.....

Autora: Martha Patricia Sánchez

Cédula: 170740256-4

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre a quien adoro, por ser un incentivo a la elaboración de esta tesis, a mi hija Paola por ser un apoyo incondicional para la culminación de esta etapa, a mis sobrinos para que cultiven el deseo de superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre, a Jesucristo, al Espíritu Santo y a la Santísima Virgen María por ser guías que me han brindado protección, ayuda y amor misericordioso en este camino.

Expreso mis sinceros agradecimientos a mi compañero Ángel Rea y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para que culmine exitosamente esta etapa de mi vida.

A la FAE, a la Academia de Guerra Aérea con sus directivos y compañeros de trabajo por toda la colaboración brindada durante la elaboración de mi trabajo investigativo.

Al Sr. Mgs.. Diego Alvarado Astudillo que ha sabido dirigir brillantemente este proyecto con lo que me ha permitido culminar este proyecto.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por formarme e impulsarme en todos estos años hasta lograr el éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi-viii
Resumen Ejecutivo.....	ix

CAPÍTULO I: FUERZA AÉREA ECUATORIANA Y LA ACADEMIA DE GUERRA AÉREA. 1

1.1	FUERZA AÉREA ECUATORIANA (FAE).	1
1.2	Historia de la FAE.	1
1.3	El Sistema de Planificación Estratégica del nivel superior.....	2
1.4	El Sistema de Administración Estratégica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) 7	7
1.5	Misión y Visión de la FAE.	8
1.6	Objetivos estratégicos de la FAE.....	8
1.7	Políticas y objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea, que se alinean con el proyecto.....	8
1.8	Objetivos Estratégicos de la Fuerza Aérea que se alinean con el proyecto.	9
1.9	Imagen de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	9
1.10	ACADEMIA DE GUERRA AÉREA (AGA).....	12
1.11	Organigrama de la Academia de Guerra Aérea	13
1.12	Historia de la AGA.	14
1.13	La AGA antes y la AGA después.....	16
1.14	Los primeros cursos que ofrecía la AGA.....	18
1.15	La AGA., y su primer director	20
1.16	Histórico de los cursos que ha ejecutado la AGA.	20
1.17	Misión y Visión de la AGA.	21
1.18	Políticas de calidad de la Academia de Guerra Aérea.....	22
1.19	Objetivos de calidad de la Academia de Guerra Aérea	22
1.20	Imagen institucional de la AGA.....	23

CAPÍTULO II: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL BALANCE SCORECARD 24

2.1	LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
2.2	Conceptualizaciones generales sobre Planificación Estratégica	24

2.3	Componentes estructurales de la Planificación Estratégica	27
2.4	El análisis FODA.	30
2.5	El Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas	31
2.6	El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades	33
2.7	Definición de los objetivos estratégicos	38
2.8	EL BALANCE SCORECARD	41
2.9	Características del BSC.	44
2.10	Componentes del BSC.	45
2.11	Carpetas “Catálogos” del STRATEGIC	46
2.11.1.	OBJETIVOS	47
	Ingreso de objetivos	47
	Modificar objetivos	50
	Eliminar objetivos	51
2.11.2.	ZONAS	52
	Ingreso de zonas.....	52
	Modificar zonas.....	53
	Eliminar zonas.....	54
2.11.3.	DIVISIONES	55
	Ingreso de divisiones	55
	Modificar divisiones	56
	Eliminar divisiones	57
2.11.4.	PRODUCTOS	57
	Ingreso de productos	58
	Modificar productos	58
	Eliminar productos	59
2.11.5.	RESPONSABLES	59
	Ingresar responsables.....	59
	Modificar responsables.....	61
	Eliminar responsables.....	62
2.11.6.	PLANES DE ACCIÓN	63
	Ingreso de planes de acción.....	63
	Modificar los planes de acción.....	64
	Eliminar planes de acción.....	64
 CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA A.G.A. CON LA UTILIZACION DE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD.		66
3.1	ANÁLISIS FODA DE LA ACADEMIA DE GUERRA AÉREA	67
3.2	Análisis del ambiente (interno)	69
3.3	Análisis del entorno (externo)	71

3.4	Lista plana de los factores FODA.	74
3.5	Matriz FODA de la Academia de Guerra Aérea	75
3.6	Las perspectivas del BSC en la Academia de Guerra Aérea	76
3.7	Perspectivas, objetivos y metas	80
3.8	Catálogos de objetivos estratégicos de la AGA.	82
3.9	Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral	84
3.10	Indicadores del BSC en la Academia de Guerra Aérea	87
3.11	Aplicación del BSC en la Academia de Guerra Aérea	88
3.12	Software utilizado	89
3.13	Funcionalidad del sistema	91
3.14	Matrices que utiliza el “STRATEGIC”	97
3.15	Parámetros de evaluación del “STRATEGIC”	98
3.16	Matrices de la gestión organizacional AGA., que alimentan al “STRATEGIC”	98
3.17	Ejercicio aplicativo con el “STRATEGIC”	100
 CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		113
4.1.	CONCLUSIONES	113
4.2.	RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA		114
ANEXOS		115

RESUMEN EJECUTIVO

Es una iniciativa de mejora de la gestión administrativa organizacional, que se deriva del análisis del direccionamiento estratégico de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y de su unidad dependiente que es el Instituto de perfeccionamiento de oficiales (Academia de Guerra Aérea), organización productiva que con el cumplimiento de su misión contribuye efectivamente a que la Fuerza Aérea alcance su visión, además se ha realizado la confrontación de las variables intervinientes en el micro y macro entorno de la organización, lo que ha permitido configurar una propuesta coherente que aprovecha las bondades del software STRATEGIC; el mismo que presenta en detalle, las entradas y salidas de los diferentes procesos internos, evidenciando una gestión de calidad de los diferentes cursos que se ejecutan con regularidad en ésta institución educativa militar, para beneficio de sus oficiales estudiantes cuyos aprendizajes se reflejarán en el desempeño profesional con altos estándares de calidad en los distintos escenarios laborales, denotando así la importancia de una efectiva planificación, ejecución y evaluación de los diferentes procesos para los oficiales de arma, técnicos y especialistas de la institución aérea, con herramientas tecnológicas de actualidad.

CAPÍTULO I: FUERZA AÉREA ECUATORIANA Y LA ACADEMIA DE GUERRA AÉREA

El desarrollo del presente trabajo de investigación hace necesaria la ubicación del contexto de la Fuerza Aérea y de la Academia de Guerra Aérea:

1.1 FUERZA AÉREA ECUATORIANA (FAE).

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, es la tercera rama de las Fuerzas Armadas, conjuntamente con la Fuerza Terrestre y la Fuerza Naval, es la más joven de las tres Fuerzas.

1.2 Historia de la FAE.

“La Fuerza Aérea Ecuatoriana nació, creció y se desarrolló hasta llegar a ser la institución grande y noble que es en nuestros días; su historia es rica, llena de coraje, audacia, valor, sueños, ilusiones y esperanzas, aunque salpicadas también como la vida toda por algunas amarguras que nunca la detuvieron; por el contrario, significaron nuevos desafíos que la impulsaron a continuar progresando.

Al igual que los seres humanos, la FAE, evidencia madurez operativa y tecnológica, responsabilidad social y un sistema de valores humanos y corporativos, forjados a costa de una labor silenciosa, abnegada, con impacto histórico a lo largo de toda la geografía nacional; se ha construido sobre la base de heroicas hazañas y precedentes históricos únicos en los ámbitos regional y mundial; por lo tanto es un eje fundamental del desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Las gestas sin parangón de guerreros indomables del aire, que sin vacilar entregaron su vida en cumplimiento de la misión encomendada, constituyen radiantes trazas morales, espirituales e inspiración eterna para las nuevas y futuras generaciones, de tal manera que enfrenten con decisión y denuedo, los difíciles retos de escenarios cada vez más complejos, demostrando paso a paso, optimismo y fe en un porvenir más justo y equitativo para todos los ecuatorianos.

La última y más poderosa fuerza organizacional no está fundada solamente en sus entes operativos, sino en algo que está en su unión, en su integridad y en sus convicciones ideológicas. La Fuerza Aérea Ecuatoriana, constituida como el gran sistema azul vela porque su talento humano, transita por el camino del crecimiento, la educación y el desarrollo, permitiéndole ser protagonista en los retos que le impone la patria”.¹

1.3 El Sistema de Planificación Estratégica del nivel superior²

Es necesario realizar la caracterización que viene a continuación porque la súper estructura que es el Estado ecuatoriano presenta lineamientos claros y definidos para cada una de sus instituciones, a fin de que las mismas se encuentren debidamente alineadas a las grandes políticas emitidas en el nivel gobernante, para proseguir con la estructuración de su organización.

El primer nivel de planificación se constituye el direccionamiento estratégico del Estado, en el que se visualiza el futuro del Ecuador, expresado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010–2025.

El segundo nivel de planificación es el relacionado con los “Objetivos y Políticas de Defensa”, alineado al Objetivo Nacional No. 5 del Plan Nacional de Desarrollo que dice **“Garantizar la soberanía nacional, la paz y auspiciar la integración latinoamericana”**.

El tercer nivel de planificación está constituido por la Planificación Estratégica Institucional y la Planificación Estratégica Operacional.

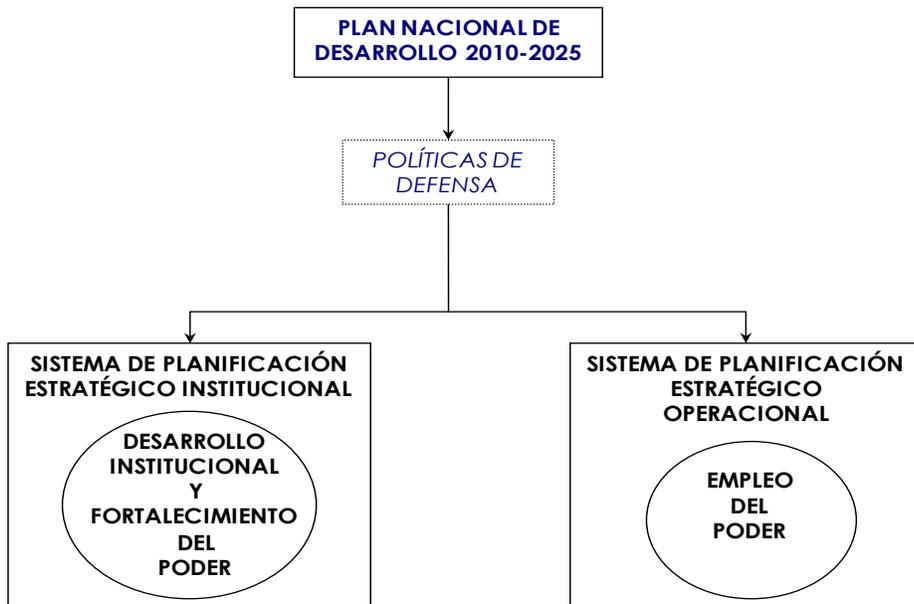
Los niveles descritos no son sino una parte del alineamiento que debe existir desde el nivel más alto del Estado, la misma que va bajando de nivel hasta las organizaciones que se encuentran en el nivel operativo de la institución militar, sea esta la Fuerza Terrestre, la Fuerza Naval o la Fuerza Aérea.

¹ Citado por Narváez, P. (2008). Discurso de la ceremonia del Octogésimo Octavo Aniversario de la FAE (octubre de 2008).

² Tomado de la Planificación Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador.

El siguiente gráfico refleja la estructura que cada una de las ramas de las Fuerzas Armadas posee, para cumplir con la misión a ellas encomendadas por el Estado ecuatoriano.

Planificación Estratégico Militar



1.4 El Sistema de Administración Estratégica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)³

La Fuerza Aérea Ecuatoriana posee el siguiente sistema de gestión institucional que es un referente para las unidades operativas y administrativas que contribuyen con su quehacer cotidiano a la concreción de la misión de la FAE.



³ Tomado del Plan Estratégico de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

1.5 Misión y Visión de la FAE.

Misión Institucional de la FAE.

Desarrollar el poder militar aéreo para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la nación.

Visión Institucional de la FAE

Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional.

1.6 Objetivos estratégicos de la FAE.

El objetivo estratégico de la institución que se vincula con la misión del instituto es: ***“Disponer de un recurso humano con un excelente desempeño profesional; y comprometido con la institución”.***

1.7 Políticas y objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea, que se alinean con el proyecto

Políticas

Las políticas que tienen relación con el perfeccionamiento militar de los talentos humanos de la Institución son:

- Se privilegiara el entrenamiento operativo con base al cumplimiento de los planes de campana y de defensa interna.
- Propender a alcanzar los estándares de operación establecidos por los organismos nacionales e internacionales pertinentes.
- Los proyectos de investigación y desarrollo, procurarán satisfacer los requerimientos operacionales.

1.8 Objetivos Estratégicos de la Fuerza Aérea que se alinean con el proyecto.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana ha formulado seis objetivos estratégicos, los mismos que reflejan los requerimientos institucionales, por lo tanto el proceso de perfeccionamiento militar que proporciona la Academia de Guerra Aérea a los oficiales de la institución en los diferentes niveles se alinean además a los siguientes objetivos:

- Disponer de un recurso humano con un excelente desempeño profesional; y comprometido con la institución.
- Desarrollar la capacidad científica y tecnológica en el campo aeroespacial para disminuir la dependencia tecnológica.
- Alcanzar y optimizar los recursos económicos para el cumplimiento de la misión.

1.9 Imagen de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

La imagen institucional de la Fuerza Aérea ve soportada por cuatro programas de acción cívica que se hacen extensivos a nuestros conciudadanos, estos son: Alas para el desarrollo, Alas para la Salud, Alas para la Alegría y Alas para la Educación.

Sin descuidar su misión, la institución aérea es parte del desarrollo de los pueblos más apartados del país, mediante los programas antes citados. Inicialmente, la integración de los pueblos más distanciados de la patria era la premisa que se imponía en las actividades colaborativas, con la apertura de nuevas rutas para el progreso y empleando parte de sus escasos recursos fue generando bienestar en la población ecuatoriana.

Programa Alas para el desarrollo

La Fuerza Aérea Ecuatoriana como parte de las Fuerzas Armadas del Ecuador viene efectuando importantes actividades en pro del desarrollo de los sectores más apartados del país.

La versatilidad de sus equipos de vuelo permite atender los requerimientos de asistencia y proporcionan bienestar, especialmente a las poblaciones orientales y a la región insular de Galápagos.

En ocasiones, poblaciones como: Amazonas, Taisha, Montalvo, Macas, Curaray, Pambuentza, Macuma, Villano, Wanpuig, Yauipi y Nuevo Rocafuerte ven en el transporte aéreo, la única opción para transportar carga y colonos en procura de su desarrollo y crecimiento.

Asimismo, la Fuerza Aérea Ecuatoriana programa vuelos periódicos hacia la provincia insular de Galápagos, para transportar principalmente: colonos, alimentos y vituallas.

La institución aérea por las características de sus aeronaves ha sido un protagonista en el desarrollo del país, sus talentos humanos óptimamente perfeccionados y sus recursos materiales excelentemente mantenidos permiten un accionar dinámico, para contribuir en forma efectiva con el colectivo de ecuatorianos, a la defensa y desarrollo del Ecuador.

Programa Alas para la Salud

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, a partir de 1967 viene desarrollando actividades vinculadas con la salud de los ecuatorianos y las ecuatorianas, Alas para la salud se ha denominado a las actividades médicas que permiten desplazar a nuestros profesionales del área médica a diferentes poblaciones donde se carece de la atención médica considerada una de las necesidades básicas del ser humano.

Oficiales, aerotécnicos y servidores públicos constituyen un equipo de contingencia que permite atender los requerimientos de atención médica y provisión de medicinas asistenciales.

Aunque no es permanente, la Fuerza Aérea a través de la Jefatura de Sanidad FAE, y Clínicas de las diferentes unidades militares realiza gestiones con Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), para la ejecución de programas especiales que permite realizar cirugías programadas, provisión de medicamentos gratuitos y entrega de accesorios médicos, entre otros, los mismos que permiten dar atención parcializada a las necesidades de las poblaciones más desposeídas.

Programa Alas para la alegría

La Fuerza Aérea, comprometida con el bienestar general de nuestros conciudadanos, programa anualmente vuelos locales en las diferentes ciudades como Quito, Guayaquil, Manta, entre otros, teniendo como invitados especiales a la niñez ecuatoriana, quienes previas coordinaciones viajan de diferentes rincones de nuestra patria para cumplir con la ilusión de surcar los cielos del Ecuador y observar desde un avión la grandeza de su patria, el Ecuador.

Alas para la alegría, se realiza durante el mes de octubre de cada año, con motivo del aniversario de nuestra querida institución aérea, los vuelos con los niños constituyen la parte culminante de las celebraciones octubrinas, es común observar a los niños disfrutar de la casa abierta y los vuelos programados por la Fuerza Aérea en determinadas ciudades.

Programa Alas para la educación

Las diferentes instituciones del Estado son corresponsables del desarrollo del país, en esta línea la Fuerza Aérea emplea su contingente de equipos de vuelo y equipo humano para aunar esfuerzos por una educación incluyente, transportando material y personal técnico del área educativa que permiten atender las necesidades de formación en sectores apartados del Ecuador.

Asimismo, la labor que viene desarrollando la institución aérea en pro de la educación, en ocasiones nace de la relación interinstitucional con las entidades de educación superior, que convierten a la Fuerza Aérea en su aliado estratégico, para la oferta de sus servicios educativos a la colectividad ecuatoriana.

1.10 ACADEMIA DE GUERRA AÉREA (AGA)

Es el centro de perfeccionamiento de oficiales de la FAE., sus similares son la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre y la Academia de Guerra de la Fuerza Naval.

Los cursos que este Instituto de Perfeccionamiento ofrece a los oficiales de la Fuerza Aérea son:

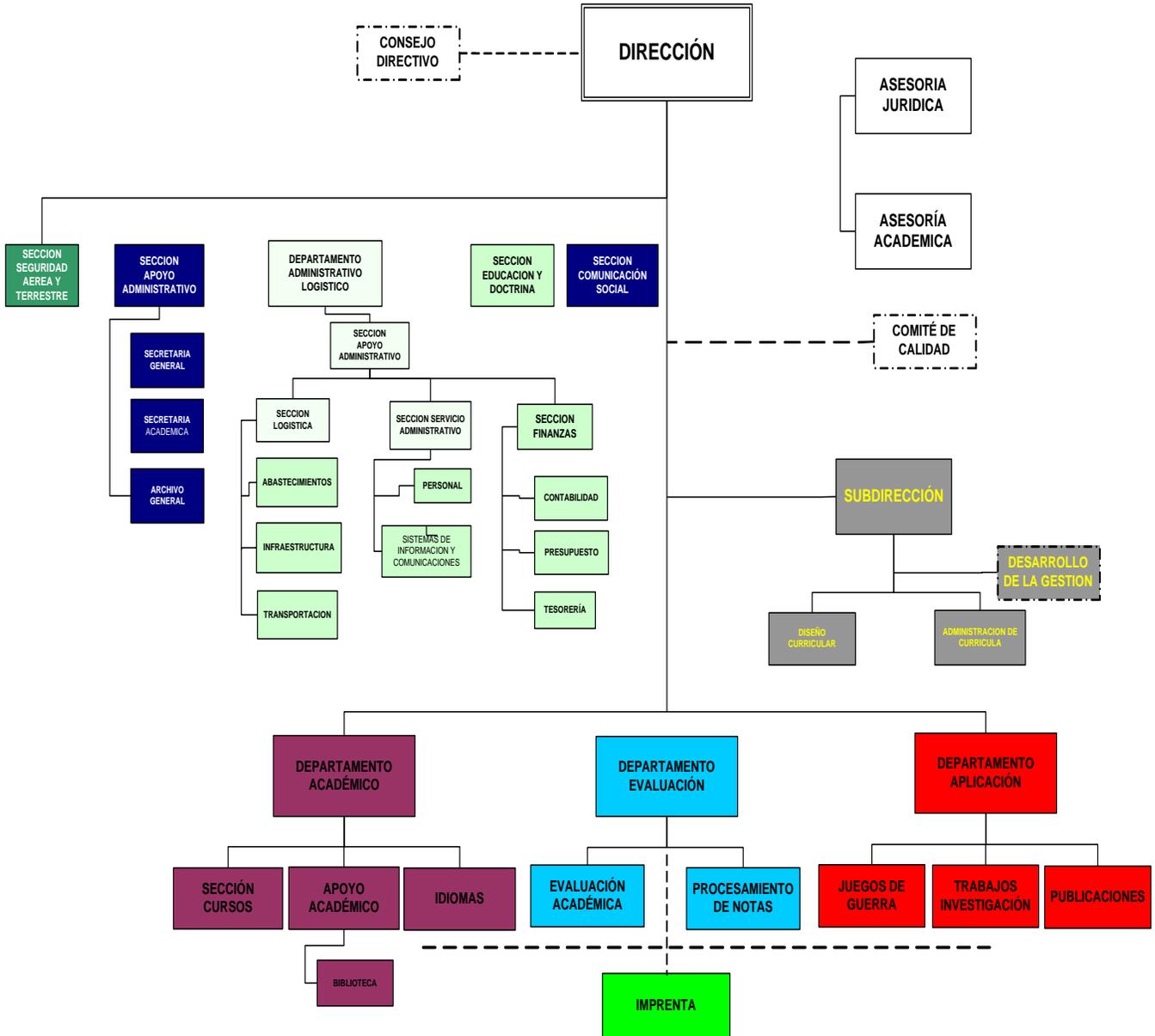
OFICIALES DE ARMA Y TÉCNICOS

- 1) Curso de Comando y Estado Mayor
- 2) Curso de Comando y Estado Mayor Técnico
- 3) Curso Avanzado
- 4) Curso Básico
- 5) Curso de Promoción

OFICIALES ESPECIALISTAS

- 1) Curso Superior Militar
- 2) Curso de Orientación Avanzada
- 3) Curso de Orientación Básica

1.11 Organigrama de la Academia de Guerra Aérea



1.12 Historia de la AGA.⁴

El sistema educativo de La Fuerza Aérea Ecuatoriana, se sustenta en la formación y perfeccionamiento de su personal, tanto de oficiales como de aerotécnicos. En este sentido, cuenta con Escuelas e Institutos que se ocupan de estos menesteres como la Escuela Militar de Aviación, la Escuela de Infantería Aérea, la Escuela Técnica de Aviación, la Escuela de Perfeccionamiento de Aerotécnicos y la Academia de Guerra Aérea, respectivamente.

A estos centros educativos, los oficiales y aerotécnicos, asisten con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, es decir, competencias profesionales que les capacite para su desenvolvimiento idóneo dentro de la institución, y se promuevan al Grado inmediato superior (ascenso) en cinco ejes de formación: ciencias militares, cultura militar, cultura física, cultura humanística, ciencia y tecnología, distribuidos en seis campos de acción profesional: comandar, prestar apoyo a las operaciones militares, administrar, educar instruir, asesorar y promover el desarrollo nacional.

La Academia de Guerra Aérea, en sus inicios no era sino una pequeña edificación ubicado en la ciudad de Quito donde se perfeccionaban los oficiales pilotos, técnicos y especialistas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana a partir del año 1961 con las promociones denominadas 61-A, 61-B y 61-C, el último de los cuales terminó a mediados del año 1962. Se publicó en la Orden General Ministerial del Ministerio de Defensa Nacional la nómina de profesores como de los alumnos que debían cumplir con este requisito para ascenso.

Para la instrucción de los oficiales, se requería hacer publicaciones de manuales, textos y poligrafía de las materias, se consiguió entonces, de la Misión Aérea de los Estados Unidos de Norte América, la donación de una máquina de reproducción mutillite y se adquirió con fondos propios una máquina Verityper, con las que se inició la imprenta de la institución.

⁴ Citado por Ortega, L. (2010). Historia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Historia de la Academia de Guerra.

Como estaba por terminarse un edificio en la Base Aérea Mariscal Sucre, que inicialmente iba a ser destinado para Escuela de Especialidades para Aerotécnicos, ante la importancia del perfeccionamiento de oficiales, el señor Comandante General decidió destinar la construcción para la Academia de Guerra, con la ayuda también del Jefe de la Misión Aérea de los Estados Unidos. Se adquirió todo el mobiliario que requería el edificio y en poco tiempo llegó en aviones de la Misión Aérea, todo el equipo tecnológico necesario, para que funcione la nueva Academia de Guerra.

“EL CONOCIMIENTO ES EL PODER”⁵



La Academia de Guerra como se llamaba anteriormente mediante Decreto Ejecutivo No. 1544 del 18 de octubre de 1971, se transforma en Academia de Guerra Aérea con el carácter de Instituto Superior, con la responsabilidad de la formación de oficiales superiores de la Fuerza para el planeamiento y la conducción de las unidades operativas, tanto en épocas de paz como en períodos de conflictos.

Este primer paso, insignificante al parecer, dado por el mando de la Fuerza Aérea en bien de la educación, se convirtió en un paso gigantesco en la preparación profesional de los primeros pilotos y técnicos.

⁵ Citado por Ortega, L. (2010). Lema y Escudo de la Academia de Guerra Aérea.

Para cumplir con los propósitos para los cuales fue creada, en la Academia de Guerra Aérea, existe una revisión permanente de los programas curriculares y planes de materia a fin de impartir una capacitación militar y complementaria que permita el cumplimiento de las actividades encomendadas por la Fuerza a los oficiales graduados.

En la responsabilidad de preparar a los oficiales con técnicas actuales, se continúa en el proceso de modernización del sistema de aprendizaje adoptado, siendo objetivo fundamental el de impartir la capacitación con un nivel superior, aspecto que se ha logrado mediante la aprobación de nuevos Planes de Estudios que pragmatizan la capacitación vinculado con la realidad nacional y mundial.

1.13 La AGA antes y la AGA después⁶

LA AGA 1961

En los años antes de 1961, el ascenso de los señores oficiales de la Fuerza Aérea a su inmediato grado superior se lo llevaba a efecto cumpliendo con un requisito que consistía en la presentación de una tesis, a mediados del año en mención se da paso a un modificación de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas en el que se dispone que los ascensos de los oficiales se realizará previo la realización de un curso de perfeccionamiento en un Instituto de la Fuerza Aérea.



⁶ Citado por Ortega, L. (2010). Historia de la Academia de Guerra Aérea.

Así, desde mediados del año 1961 que inicia a realizar los cursos dispuestos por la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas en la pequeña edificación arriba expuesta que escasamente cumplía con las especificaciones para dicho propósito.

Es a inicios del año 1962 que se da la consecución de la creación de un Instituto de Perfeccionamiento para la Fuerza Aérea Ecuatoriana que a futuro se denominaría Academia de Guerra Aérea, organización que a través del tiempo ha ido creciendo y adquiriendo el protagonismo en pro del fortalecimiento de la institución aérea.

LA AGA 2011

En los diferentes períodos de gestión de los mandos de la institución se ha sabido mantener un crecimiento sostenible de la Academia de Guerra Aérea.



El crecimiento y desarrollo de la Academia de Guerra Aérea ha estado direccionado a conseguir

una infraestructura educativa y una revisión y retroalimentación permanente de planes, programas y proyectos educativos que confluyen finalmente hacia la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La Fuerza Aérea, ve en la AGA., una organización que día tras día está empeñada en procurar de sus egresados un desempeño profesional con altos estándares de calidad en los futuros escenarios laborales, en los distintos niveles de gestión operativa y administrativa de la institución.

Actualmente, la Academia de Guerra Aérea cuenta con una edificación moderna, con aulas técnicamente diseñadas, con una capacidad instalada suficiente para dictar seis cursos simultáneamente; asimismo, dispone de un parque informático y tecnológico para soportar los distintos procesos de perfeccionamiento militar de oficiales.

La Academia de Guerra Aérea, ha creído necesario que es importante armonizar el esfuerzo por desarrollar competencias profesionales, para los distintos escenarios laborales y el reentrenamiento físico, en esa línea ha creado espacios que hagan posible la práctica de los distintos deportes.



La disponibilidad de canchas deportivas y otros espacios en áreas contiguas a las aulas coadyuvan al trabajo físico-deportivo de directivos, oficiales estudiantes y personal administrativo de la organización educativa.

1.14 Los primeros cursos que ofrecía la AGA.⁷

En sus inicios, la Academia de Guerra Aérea no se consideraba como tal, en el sentido estricto de la palabra, al contrario era vista como una Institución de adiestramiento muy diverso que ofrecía los siguientes cursos:

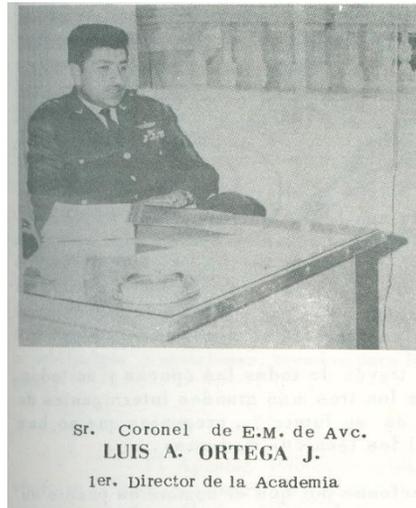
- Comando de Escuadrones por correspondencia para Capitanes.
- Curso de promoción de Teniente a Capital

⁷ Citado por Ortega, L. (2010). Historia de la Academia de Guerra Aérea.

- Curso de promoción de Subteniente a Teniente
- Curso para Cap. de Nave para DC-6B
- Curso para Capitanes de Nave para DC-47
- Curso para Cadetes Navegantes Bombardeadores
- Curso para Cabineras
- Curso para Policías Aéreos
- Cursos de ingles
- Cursos para las especialidades de:
 - Motores JET
 - Motores convencionales
 - Electrónica
 - Administración y Personal
 - Sistema Eléctrico de aviones
 - Mantenimiento de aviones en general
 - Instrumentos de aviones
 - Hidráulica de aviones
 - Metereología
 - Abastecimientos
 - Ordenes Técnicas.

La ejecución de los cursos antes citados permitía a este Instituto contribuir eficazmente a que la Fuerza Aérea cumpla con la misión a ella encomendada.

1.15 La AGA., y su primer director⁸



El primer director de la Academia de Guerra Aérea, fue el señor Coronel EM. Avc. Luis A. Ortega J., su amor a la cultura, su interés por los valores esenciales del hombre, hicieron que pusiera todo el empeño y desplegara la mejor de las gestiones hasta ver concretadas sus aspiraciones de entregar a la Fuerza Aérea Ecuatoriana una Academia que contribuya positivamente al fortalecimiento de la institución aérea.

1.16 Histórico de los cursos que ha ejecutado la AGA.

Hasta el año 2011, la Academia de Guerra Aérea., ha ejecutado 30 cursos de Comando y Estado Mayor, con 450 oficiales graduados; 50 cursos Avanzados, graduando 750 oficiales; 61 cursos Básicos, con 1100 oficiales graduados; 5 cursos Superior Militar, graduando 51 oficiales; 5 cursos Avanzado Especial, con 63 oficiales graduados y 3 cursos Básicos Especiales, graduando 58 oficiales.

La Academia de Guerra Aérea, para cumplir con los propósitos para los cuales fue creada, lleva adelante una revisión permanente de los programas curriculares y planes de materia a fin de proporcionar a sus oficiales estudiantes un

⁸ Citado en Revista Nro.6 del 27 Octubre (1968) Fuerza Aérea Ecuatoriana.

perfeccionamiento militar y complementaria que permita a sus graduados, cumplir con las funciones a ellos encomendadas por la Fuerza.

En la responsabilidad de preparar a nuestros oficiales con técnicas actuales, se continúa en el proceso de modernización del sistema de aprendizaje adoptado, siendo objetivo fundamental el de impartir la capacitación con un nivel superior, aspecto que se ha logrado mediante la aprobación de nuevos Planes de Estudios en consonancia con la realidad nacional y mundial.

Este esfuerzo permanente ha conducido a nuestros gestores del área educativa institucional a revisar y realimentar los diseños curriculares vigentes; así, a partir del año 2010 la Fuerza Aérea ejecuta en todo su sistema de Educación Militar, la gestión educativa bajo el enfoque por competencias, con la intención de formar, perfeccionar y especializar a sus oficiales y aerotécnicos con altos estándares de calidad, para el cumplimiento de su misión.

1.17 Misión y Visión de la AGA.

Misión de la Academia de Guerra Aérea

“Perfeccionar oficiales pilotos, técnicos y especialistas competentes e investigativos apoyados en los ejes de ciencias militares, cultura militar, cultura física, cultura humanística, ciencia y tecnología; a fin de satisfacer los requerimientos institucionales.”

Visión de la Academia de Guerra Aérea

La AGA., no ha formulado su visión en concordancia a la filosofía de la Fuerza Aérea Ecuatoriana que al respecto sostiene que debe existir solo una visión en la institución aérea, que será el horizonte de referencia de las diferentes unidades operativas y administrativas de la FAE.

1.18 Políticas de calidad de la Academia de Guerra Aérea

La política de calidad establecida por la Academia de Guerra Aérea, para fines de mantener su gestión de calidad y contribuir al logro de la misión organizacional es la que se transcribe a continuación:

“Nos comprometemos al perfeccionamiento militar de los oficiales de Arma, Técnicos y Especialistas de la Fuerza Aérea a través de los cursos: Básico, Básico Especial, Avanzado, Avanzado Especial, de Comando y Estado Mayor y Estado Mayor Técnico y Superior Militar, cumpliendo los requisitos y mejorando continuamente. Administramos por objetivos. Esta política se revisará cada vez que se modifique el Alcance del Sistema de Gestión de Calidad”, (Tomado del Manual de Calidad de la Academia de Guerra Aérea).

1.19 Objetivos de calidad de la Academia de Guerra Aérea

Los objetivos de calidad formulados por la Academia de Guerra Aérea, en el marco de su gestión certificada por las Normas ISO 9001-2008, son las que se detallan seguidamente:

- 1) Implementar un proceso automatizado de Juegos de Guerra, mediante la adquisición de un software que permita confrontar las capacidades de una fuerza contra las amenazas de la otra fuerza a corto plazo con costo adicional en el presupuesto de la AGA.
- 2) Automatizar el Sistema de Gestión de Calidad de la Academia de Guerra Aérea
- 3) Implementar la página Web, mediante la adquisición de un software que permita difundir el desarrollo institucional de la Academia de Guerra Aérea.
- 4) Automatizar el servicio que ofrece la biblioteca para contribuir al perfeccionamiento de los oficiales en los diferentes niveles de conducción.

- 5) Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para demostrar su capacidad y suministrar de forma continua el Perfeccionamiento Militar de los Oficiales de Arma, Técnicos y Especialistas de la Fuerza Aérea, que cumplen con los requisitos del cliente y los legales-reglamentarios del país.
- 6) Actualizar los textos que se utilizan en los diferentes cursos de la Academia de Guerra Aérea, adoptando una estructura estandarizada, que contribuya efectivamente a la generación de aprendizajes en los oficiales cursantes.

1.20 Imagen institucional de la AGA.⁹

La Academia de Guerra Aérea, frente a sus similares de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre (Ejército) y la Academia de Guerra Naval posee un valor agregado que es la certificación de su gestión de calidad bajo la norma internacional ISO 9001-2008.

Esta característica mencionada hace que su imagen sea alta en las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, lo que se ha proyectado inclusive a nivel de otras instituciones aéreas a nivel regional.

Cabe mencionar que la AGA., ha recibido de las Fuerzas Aérea amigas de países como Panamá y Venezuela solicitud de cupos para que sus oficiales en las diferentes jerarquías participen en los cursos de perfeccionamiento militar que ejecuta la AGA.

⁹ Citado por AGA, (2006). Manual de calidad.

CAPÍTULO II: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL BALANCE SCORECARD

2.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2 Conceptualizaciones generales sobre Planificación Estratégica

La historia presenta evidencias de que la Planificación Estratégica existe desde hace mucho tiempo atrás; ésta, aparece con mayor fuerza después de la II Guerra Mundial, para responder a las necesidades de máxima eficacia y la más severa optimización de los escasos recursos existentes en los países contendientes.

En la actualidad, la Planificación Estratégica ha traspasado los ámbitos exclusivamente militares para incursionar en otros campos de incumbencia humana como los procesos empresariales, los procesos políticos y en variadas actividades del convivir local, nacional e internacional de los diferentes países.

Uno de los factores que hacen necesaria la utilización de la Planificación Estratégica es la globalización donde la competencia por la conquista de nuevos mercados hace necesaria una búsqueda permanente de mejora a los procesos productivos; el área educativa del quehacer humanos no es la excepción, más aún cuando la tecnología y los requerimientos de profesionales con competencias técnicas siempre han estado estrechamente vinculados a las exigencias provenientes del mercado laboral.

En este contexto, el administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y

procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "*¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!*"(Sallenave, 1994).

Algunos de los valores referencias de la historia de la humanidad que han utilizado la técnica de la Planificación Estratégica, para enfrentar exitosamente las incertidumbres de su época, son los que a continuación se describen:

SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (**Las Nueve Variables**), versículo 9, de su libro **El Arte de la Guerra**, dice: "El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú **Calila y Dimna** (versión Antonio ChalitaSfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1)"...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.."10; 2)"Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos"11 y 3)"..la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"12.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro **El Príncipe** también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

¹⁰ Citado por SunTzu (1995). El arte de la guerra.

¹¹Íbid.

¹²Íbid.

Cabe resaltar que de los documentos mencionados, “El Arte de la Guerra”, resulta ser el documento escrito más antiguo y más completo de las estrategias de los enfrentamientos bélicos, que haya podido encontrarse y describirse y haya sido puesto al alcance de la humanidad para procurar una efectiva toma de decisiones al frente de las organizaciones productivas a tal punto que varios exponentes de esta disciplina han coincidido en manifestar que no hay guerrero significativo, ni dirigente militar de importancia, que no hayan leído y revisado críticamente los planteamientos de SunTzu.

Asimismo, sostienen que la esencia del texto de: “El Arte de la Guerra”, está contenida en el siguiente párrafo: *“Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no temas el resultado de cien batallas. Si te conoces, pero no conoces a tu enemigo, por cada victoria sufrirás una derrota. Si no te conoces y no conoces a tu enemigo, sucumbirán en cada batalla”.*

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. (David, 1990).

“Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer 1998).

OTROS AUTORES de la Planificación Estratégica, como los que a continuación de citan, manifiestan:

Planificación Estratégica, “Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso.”

Certo S.

Planificación Estratégica, es el “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.”

Stoner J.

En fin, con las referencias citadas se puede decir que todos concuerdan en que la Planificación Estratégica, es un proceso que adopta una organización productiva, para maximizar los resultados a lograrse en su gestión.

Esta herramienta de gestión gerencial tiende a evaluar en forma sistemática la naturaleza institucional, formulando y/o reformulando objetivos a largo plazo, identificando metas, cuantificando los objetivos formulados, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y movilizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, contribuye así a que la organización en su conjunto se conduzca hacia la conquista de la misión organizacional.

2.3 Componentes estructurales de la Planificación Estratégica

Según Serna la planificación estratégica tiene seis componentes:

- 1) **Los estrategas**, son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa u organización productiva, encargados de definir los objetivos y políticas de la organización.
- 2) **El direccionamiento estratégico**, está formado por los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son del conjunto de valores, creencias y normas que regular la vida de una organización

MISIÓN

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: a) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, b) lo que pretende hacer, y c) para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas ¹³

VISIÓN

Valores, principios y dirección que guía el crecimiento esperado de una organización. Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado¹⁴

- 3) **El diagnóstico estratégico**, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno. Responde a las preguntas: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?. Para ello es imprescindible obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis FODA, permite a la organización definir las estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

¹³ La planificación estratégica de la empresa, (2007) en: <http://personal.globered.com/asesoria-y-gestionturistica/categoria.asp?idcat=20>

¹⁴ Ibid.

El diagnóstico, es entonces un proceso de construcción de conocimiento acerca de una realidad particular, elaborada con la participación de los actores que están involucrados en ella y con la finalidad de levantar una estrategia de intervención pertinente y sustentable orientada a la transformación de esa realidad.

- 4) **Opciones estratégicas**, son las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades. Partiendo del FODA, la organización deberá explorar las opciones que tiene para anticipar tanto sus oportunidades como sus fortalezas y debilidades.

- 5) **Formulación estratégica**, las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

- 6) **Índices de gestión**, para monitorear y auditar el desempeño de la empresa y organización se deben definir algunos índices que permitirán medir el desempeño. La medición debe ser periódica de manera que se puedan hacer los ajustes o modificaciones que la situación requiera.¹⁵

Filosofía organizacional

La filosofía, cultura y clima organizacional han dejado de ser un elemento adicional o de simple estructura dentro de las organizaciones, estos se han convertido en partes fundamentales de las mismas, así como la amalgama entre estas y todo el ambiente interno y externo de la organización, trascendiendo y evolucionando junto con el medio en el que se desenvuelve.

¹⁵ Citado por. SERNA, H. (1999). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá-Colombia.

La importancia de la Filosofía Organizacional ha sido un tema fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones desde los 80`s hasta nuestros días, como antecedente se tiene las investigaciones de Elton Mayo a finales de los años treinta, quien modificando elementos de iluminación intento demostrar el efecto que esto tendría en la productividad en el trabajador, poniendo a prueba ideas expuestas por Max Weber y Frederick Taylor acerca de la productividad y eficiencia de los procesos de producción (Peter, 1980), tendiendo como resultado cambios significativos en la productividad de los trabajadores, sin embargo estos cambios no fueron los que modificaron la productividad del trabajador, ya que el aumento y la disminución de la iluminación trajo el mismo resultado, concluyendo que fue la propia atención a los trabajadores lo que incentivo el aumento¹⁶

2.4 El análisis FODA.¹⁷

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la **Misión** organizacional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

¹⁶ La Planificación Estratégica de la Empresa, (2007) en: <http://personal.globered.com/asesoria-y-gestionturistica/categoria.asp?idcat=20>

¹⁷ La Planificación Estratégica de la Empresa, (2007) en: <http://personal.globered.com/asesoria-y-gestionturistica/categoria.asp?idcat=20>

Las **fortalezas y debilidades** corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la organización en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación de los recursos y su quehacer institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de **los objetivos, la Misión y Visión** de la organización.

El análisis FODA., es una metodología de trabajo que contribuye al desempeño gerencial de éxito, logrando que su toma de decisiones se encuentren enmarcadas en las necesidades reales de la organización, este análisis es fundamental y muy necesario para la atención inmediata a las áreas sensibles identificadas que pueden incidir negativamente en la consecución de la misión institucional.

2.5 El Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores.

Las **amenazas** podrían incluir diversos problemas. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

Oportunidades. Las *oportunidades* como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde la organización no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor académica y administrativa.

La importancia de revisar las *oportunidades*, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Asimismo, cada área de la organización tiene su percepción del entorno en el cual se desenvuelve.

Amenazas. Al igual que las *oportunidades*, las *amenazas* se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer de la organización.

El que una amenaza sea la más importante para un área del Instituto, no quiere decir que lo sea para el resto de la organización; todo debe evaluarse en función de lo que el Instituto quiere lograr en el futuro.

Al igual que las *oportunidades*, al analizar las *amenazas*, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros.

Las *amenazas* nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta a la organización pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis al mismo, no debemos permanecer con un logro

como si fuera eterno, la organización goza de buena imagen en materia educativa, pero al no considerar esas amenazas, estas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en su imagen.

Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de posibles situaciones que se avizoren.

Por tanto, el análisis del comportamiento del entorno de la organización, debe contribuir a definir lo que los presentes directivos deben hacer para impedir que dichas amenazas afecten el desempeño de la institución y sobre todo le impidan lograr los nuevos retos en materia educativa.

El entorno externo y sus variables afectan sea positiva o negativamente a la organización, por lo que es importante identificarlas y analizarlas minuciosamente para tomar la decisión más apropiada y favorable en la línea de los intereses organizacionales.

2.6 El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

Fortalezas. Las *fortalezas* se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones de Educación Superior, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus egresados, de la ocupación de los mejores empleos o la contribución de los egresados en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología, aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución como podría ser el caso de una excelente vinculación que les permite a los egresados tener un nivel mejor de vida y académico.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y del Instituto en general.

Así, el diagnóstico realizado por la instancia de Evaluación así como los documentos enviados por las diversas unidades, han resultado centrales y básicos para la elaboración de las FODAs.

Debilidades. Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las *debilidades* es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios.

Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se pueden realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo, la deserción escolar es un problema con muchas aristas, tales como la situación económica familiar (amenaza), los malos sistemas de orientación vocacional (debilidad), el poco interés de los maestros en los problemas de los alumnos (debilidad), etcétera. Como se puede apreciar hay que determinar claramente cuál es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas como es el caso del *Campus Virtual*, que sigue un proceso de desarrollo y consolidación y que si bien el día de hoy no es una fortaleza propiamente dicho, el día de mañana lo será. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos educativos del instituto.

Del análisis, resultará una lista plana de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la organización las mismas que deben enlistarse en un cuadro de doble entrada que observe el siguiente formato:

<p>Fortalezas:</p> <p>F1</p> <p>F2</p> <p>...</p> <p>F_n</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>...</p> <p>D_r</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1</p> <p>O2</p> <p>...</p> <p>O_s</p>	<p>Amenazas:</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>...</p> <p>A_s</p>

Es un imperativo que los agentes internos de la organización se encuentren empoderados con su misión, porque solamente así, estarán en condiciones de hacer contribuciones a la solución de los problemas y fomentar el crecimiento de la institución.

A metodología del análisis FODA., requiere de los actores, su conocimiento de la gestión organizacional, a fin que contribuyan a la detección y solución de los problemas, a implementar la mejora continua para hacer frente a las exigencias del cliente interno y externo.

La **Matriz FODA**, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA**(Debilidades -vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Si una organización estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente complicada. De hecho, en tal situación se tendría que luchar por su recuperación o llegar hasta extremos de paralizar la gestión organizacional.

Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, la organización en el supuesto podría reducir sus operaciones internas buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades-vs-Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. *La organización, en este caso* podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del entorno. Por ejemplo, a la organización se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda proveniente del mercado, pero su capacidad instalada para proveer productos y/o servicios podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir mayor capacidad con instalaciones adicionales, mediante una

táctica alternativa que podría consistir en obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y no dar atención a los requerimientos de la comunidad que puede ser reemplazada con procesos tercerizados por la misma organización.

La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas-vs-Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden confrontarse con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que la organización tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas, en ocasiones éstas fortalezas se constituyen en Ases que se utilizan en situaciones requeridas con mucho cuidado y discreción.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas-vs-Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, una organización de reconocido prestigio, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda del mercado, para sus productos que poseen altos estándares de calidad.

Cabe manifestar que las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre harán lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para superarlas y convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, ellas se sobrepondrán para poder enfocarse en las oportunidades.¹⁸

La matriz FODA., tiene la siguiente estructura, que incluye las Fortalezas y Debilidades en el eje de la X, y las Oportunidades y las Amenazas en el eje de las Y, como se visualiza en la siguiente figura:

¹⁸ El análisis FODA., en: www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

La confrontación cruzada de los factores internos con los factores externos dará como resultado las estrategias a adoptarse que finalmente permitirán enfrentar con éxito la problemática detectada, resulta fundamental que los factores se hayan identificado adecuadamente para procurar una mejora de la gestión organizacional.

2.7 Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen una vez finalizado el análisis interno y externo; definida la visión y misión, corresponde determinar los Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa, para los próximos (cinco) años, o el horizonte de tiempo que la organización determine.

Estos objetivos deberán ser pocos y realmente estratégicos, es decir, deben anticipar el cambio y servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Deberán ser descripciones de los resultados que la institución desea alcanzar en el tiempo establecido como se dijo anteriormente.

Los objetivos estratégicos deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.¹⁹

Estos objetivos permiten determinar los logros que la organización desea alcanzar en un plazo determinado para estar en consistencia con la orientación estratégica de la misión organizacional.

La formulación de los objetivos estratégicos tienen relevancia porque:

- a. El conocimiento de la realidad se construye en un proceso por aproximaciones
- b. Generan un mayor crecimiento y desarrollo de la organización en la línea de brindar una atención efectiva al cliente.
- c. Facilitan un clima organizacional en concordancia a las estrategias diseñadas, propicias para el cumplimiento de la misión establecida.
- d. Permiten desarrollar las líneas maestras de la cultura organizacional manteniendo la dirección hacia la visión y el empoderamiento de los actores internos.
- e. Hacen posible disminuir la incertidumbre y prevenir potenciales conflictos con la adopción de acciones concretas a través de los proyectos en curso.

Componentes de la definición

- a. El conocimiento de la realidad se construye en un proceso por aproximaciones sucesivas donde el juego práctica-teoría tiene un papel importante.
- b. Delimitación de la situación específica que se requiere abordar.

19 El análisis FODA., en: www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

- c. Participación y reconocimiento de los actores involucrados que, además, facilite la pertinencia y sustentabilidad de las estrategias de intervención que se construirán para abordar esa realidad.
- d. Organización y Análisis de la Información en torno a las diferentes dimensiones que conforman el estudio.
- e. Diseño de una estrategia de intervención²⁰

²⁰ El análisis situacional en : http://www.mag-politicassociales.cl/CAP2008/material_jornada_1_analisis_situacional.pdf

2.8 EL BALANCE SCORECARD

¿**Qué es el Balanced Scorecard**? Los orígenes de este modelo se remontan a EE.UU. en 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio multi compañía de un año de duración bajo el nombre de Measuring Performance in the Organization of the Future-David Norton, director general de ese Instituto, lideró el estudio y Robert Kaplan fue su consultor académico. Como resultado del estudio se publicó el artículo The balanced scorecard-Measures that Drive Performance que generó gran entusiasmo en el mundo empresarial.

Es decir, que la metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard y que está revolucionando en todo el mundo la forma de Gerencial.

Donde plantean que el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El Balanced Scorecard, es una metodología de gestión de rendimiento estratégica que traduce la estrategia en la acción en todos los niveles de una organización. Para capturar el rendimiento de organización con exactitud y con eficacia, las medidas y métricas de rendimiento con cuidado son seleccionadas, estas métricas son seleccionados a través de cuatro perspectivas equilibradas: **Financiero, Cliente, Proceso de negocio interno y Procesos internos y crecimiento**. Usando estas medidas de rendimiento y métricas, el Balanced Scorecard describe los resultados y los conductores de rendimiento para alcanzar la misión de la organización y objetivos estratégicos.

Lo que demostró como, con no más de 20 a 25 indicadores repartidos en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, interna o de procesos y de aprendizaje y crecimiento), podían ayudar a implementar y comunicar una estrategia.

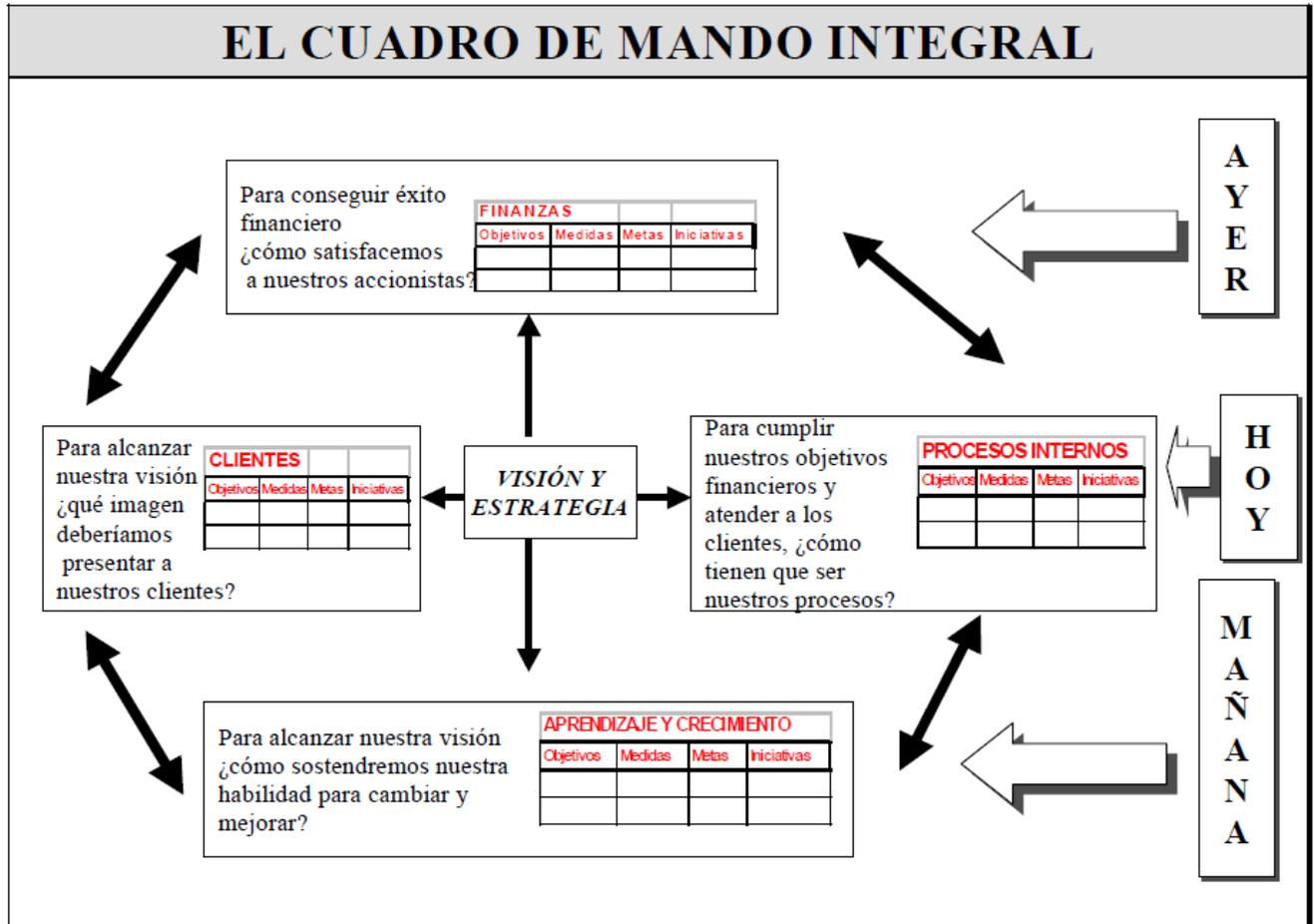
El BSC gap o brecha-existente entre el plan estratégico definido y el trabajo diario que realizan todas las personas que forman parte de la organización. El hecho de definir objetivos concretos, diseñar planes de acción para conseguirlos, responsabilizar a cada una de las personas implicadas en ellos, medir el avance en estos objetivos y el avance en el desempeño individual se llama gestionar la estrategia. Así pues, el modelo balanced scorecard ayuda a gestionar la estrategia.

Por una parte este modelo facilita el entendimiento de la estrategia porque induce a hacer el ejercicio mental de transformar esa estrategia en objetivos concretos, más cercanos a la realidad de la gestión del día a día de la empresa y además objetivos que impliquen a las diferentes unidades de negocio o áreas de soporte.

Por otra parte, al realizar este esfuerzo de concreción en la definición de objetivos, se adquiere un mejor entendimiento de la estrategia. Como habitualmente los objetivos se definen en equipo, durante este proceso se intercambian las diferentes impresiones y formas de entender la estrategia definida, por lo que se logra una visión común de la misma. Todos los integrantes alcanzan una visión compartida de hacia dónde va la compañía y los objetivos que hay que alcanzar.²¹

²¹ Guía práctica para implementar el BSC, (2008). Trabajo de investigación Riobamba-Ecuador.

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión administrativa gerencial, se basa en tres dimensiones esenciales que son: AYER, HOY y MAÑANA como se ilustra en el siguiente gráfico:²²



²² AECA., (1998). Indicadores de gestión para las entidades públicas, Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

2.9 Características del BSC.

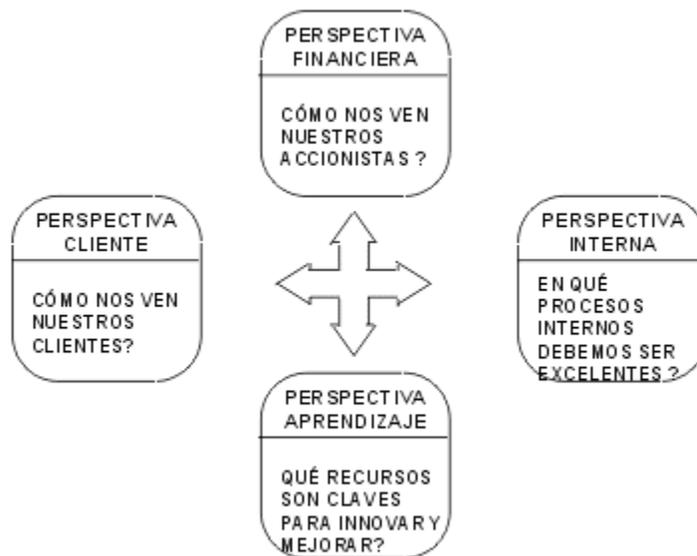
El CUADRO DE MANDO INTEGRAL (del inglés, Balanced Scorecard), es sin duda una herramienta administrativa de actualidad, su conocimiento y utilización hacen imprescindibles la revisión de ciertas características muy particulares de la misma, y se pueden destacar entre otras:

- 1) El BSC., permite la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas correctivas que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una instancia de gestión administrativa de la organización en particular.
- 2) Es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de una organización productiva, adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- 3) La herramienta, se encuentra en conexión con la estrategia de la organización y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- 4) Presenta información sintética, ya que contiene únicamente lo esencial para facilitar una buena interpretación de las tendencias y su evolución previo a la toma de decisiones.
- 5) Permite visualizar la información de una forma sinóptica y de carácter permanente a través de las tendencias.
- 6) Permite describir y comunicar la estrategia a toda la organización y contribuye a su óptima aplicación.
- 7) El Cuadro de Mando Integral, es sin lugar a dudas el medio más eficiente para que la gerencia logre concretar los objetivos estratégicos de su organización.

- 8) El trabajar en la estructura e implementación del Cuadro de Mando Integral al interior de una organización educativa no es complicado, sin embargo es necesario una asistencia apropiada mínima.
- 9) El adoptar la herramienta del **CUADRO DE MANDO INTEGRAL** (del inglés, **Balanced Scorecard**) a la gestión de una organización constituye una inversión muy acertada.

2.10 Componentes del BSC.²³

La estructura del Cuadro de Mando Integral, se enfoca a cuatro perspectivas que siempre están presentes en la gestión administrativa de una organización, y son:



²³ Perspectivas del BSC, (2006) en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/todo-sobre-los-sistemas-de-informacion.htm>

2.11 Carpetas “Catálogos” del STRATEGIC²⁴

Los elementos de la metodología Balanced Scorecard están organizados en catálogos. Todos los catálogos deben ser construidos en base a un árbol jerárquico.



El menú Catálogos permite al administrador ingresar, modificar y eliminar los catálogos de objetivos, zonas, divisiones, responsables, planes de acción, variables, fórmulas, ejes estratégicos, peso de responsables, conceptos, filosofía organizacional y cambiar contraseña.

Desde esta ventana y por vía catálogos el administrador está en capacidad de direccionar el desempeño del usuario conforme a los requerimientos de los mismos.

La navegación a través del STRATEGIC implica un conocimiento integral del software, sin embargo se hace necesario la identificación de sus componentes esenciales que el usuario requiere para cumplir con el quehacer administrativo en la gestión organizacional.

A continuación se presenta en detalle los entornos más importantes del STRATEGIC a fin de que su conocimiento facilite su utilización y permita cumplir con los objetivos del trabajo diario al interior de la organización:

²⁴ FAE., (2008). Tutorial de STRATEGIC 5.0

2.11.1. OBJETIVOS

Una institución educativa, es una organización sin fines de lucro por lo que sus objetivos estratégicos estarán contenidos bajo la siguiente estructura:

- a) Perspectiva del Cliente
- b) Perspectiva Financiera
- c) Perspectiva Interna
- d) Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología

Se ha mencionado anteriormente que la literatura universal presenta a la perspectiva financiera como aquella que direcciona a las demás perspectivas, lo cual ha permitido mejorar la gestión organizacional, en las organizaciones que ofertan productos hacia la colectividad.

En las organizaciones sin fines de lucro, la experiencia dice que la perspectiva del cliente, ha permitido mejorar la gestión administrativa haciendo posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos y con ello la misión organizacional.

Ingreso de objetivos

Esta opción permite al administrador ingresar todos los objetivos estratégicos de la organización, para lo cual se observará que todos los campos sean debidamente llenados.

Ingreso de Objetivos

➤ **Código:**

➤ **Nombre:**

Objetivo Padre:

➤ **Indicador:**

➤ **Signo:**

➤ **Operación:**

Ponderación:

Operación entre periodos:

➤ **Meta planeada entre rangos:**

Objetivo Calculado: **Fórmula:**

Comentarios Adicionales

Campos con ➤ son obligatorios.

A continuación se describe el **CÓMO** insertar la información en la matriz arriba presentada:

Código.- Es una identificación numérica de cada objetivo, lo que facilita establecer las diferentes relaciones (padre e hijos) entre objetivos. Es recomendable utilizar la numeración jerárquica para una fácil administración del catálogo, tal como se muestra en la tabla de a continuación.

ESTRUCTURA DEL CÓDIGO

CODIGO	OBJETIVO
1.	TEMA DE LA PERSPECTIVA
1.1	TEMA ESTRATÉGICO
1.1.1	OBJETIVO PADRE
1.1.1.1	OBJETIVO HIJO 1
1.1.1.2	OBJETIVO HIJO 2
1.1.2	OBJETIVO PADRE
1.1.2.1	OBJETIVO HIJO 1
1.1.2.2	OBJETIVO HIJO 2

Nombre.- Ingresar el objetivo estratégico identificado en la organización.

Objetivo Padre.- Seleccionar el objetivo padre del objetivo estratégico ingresado. Si el objetivo es de máximo nivel de una perspectiva (No tiene un padre directo), dejar este campo en blanco.

Indicador.- Describir la forma cómo se va a medir el cumplimiento de un objetivo. Ej. USD, Resultado encuesta sobre 5, número de ítems, etc.

Signo.- Seleccionar el signo (+ / -) dependiendo del indicador del objetivo.
Ejemplo:

(+) Mientras más se incrementen las ventas es mejor

(-) Mientras se disminuyan las quejas es mejor.

Operación.- Seleccionar el tipo de operación que debe ejecutar el objetivo ingresado entre períodos y entre responsables. Las opciones son:

PON (ponderado), esta operación aplica para objetivos padres con diferentes indicadores en sus objetivos hijos;

PRO (promedio) esta operación señala que se realizará un promedio de las metas entre períodos;

SUM (suma) esta operación permite sumar las metas entre períodos.

SUM – PON (suma ponderada) esta alternativa permite sumar ponderadamente en función de los pesos asignados a cada uno de los objetivos. Es importante indicar que para aplicar esta operación los hijos del objetivo deben tener el mismo indicador.

PRO – PON (promedio ponderado) esta alternativa permite promediar ponderadamente en función de los pesos asignados a cada uno de los

objetivos. Es importante indicar que para aplicar esta operación los hijos del objetivo deben tener el mismo indicador.

Ponderación.- Es el peso diferenciado o el nivel de influencia que tiene dicho objetivo sobre el cálculo del padre sobre 100. Cada uno de los objetivos hijos que contribuyen al cumplimiento de un objetivo padre.

Operación entre periodos.- Este campo sólo se seleccionará cuando la operación vertical entre objetivos sea diferente a la ingresada en Operación. Las opciones son SUMAR, PROMEDIAR y ÚLTIMO PERIODO (SALDOS).

Modificar objetivos

En ocasiones el administrador se ve en la necesidad de modificar los objetivos que han sido ingresados al sistema, lo cual se realiza con el proceso descrito a continuación:

Ingreso de Objetivos

➤ **Código:**

➤ **Nombre:**

Objetivo Padre:

➤ **Indicador:**

➤ **Signo:**

➤ **Operación:**

Ponderación:

Operación entre periodos:

➤ **Meta planeada entre rangos:**

Objetivo Calculado: **Fórmula:**

Comentarios Adicionales

Campos con ➤ son obligatorios.

Esta opción permite a los administradores modificar los objetivos estratégicos ingresados. Existen dos alternativas para modificar objetivos:

a) Seleccionar la opción **Modificar**, hacer un click sobre el objetivo a modificar en el catálogo, realizar los cambios necesarios en los campos y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.

b) En la misma pantalla de Ingreso de Objetivos, presionar doble click sobre el objetivo a modificar en el catálogo, realizar los cambios necesarios y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.

Eliminar objetivos

En la vida organizacional, los administradores y los ejecutivos se encuentran monitoreando y retroalimentando continuamente la gestión, lo que en ocasiones implica realizar acciones como eliminar los objetivos que han sido ingresados previamente, lo cual se realiza desde esta ventana y siguiendo los pasos a continuación descritos:

Ingreso de Objetivos

Ingresar **Modificar**
Modificación Masiva
Eliminar **Habilitar**

➤ **Código:**

➤ **Nombre:**

Objetivo Padre: TODOS

➤ **Indicador:**

➤ **Signo:** +

➤ **Operación:** SUM-PON

Ponderación:

Operación entre periodos:

➤ **Meta planeada entre rangos:** NO

Objetivo Calculado: NO **Fórmula:** CONTRATACIONES

Campos con ➤ son obligatorios.

Ingresar

Comentarios Adicionales

Seleccionar la opción **Eliminar**, hacer un click sobre el objetivo a eliminar, en el caso de ilustración será el objetivo “Ampliar área de producción”, a continuación aparecerán mensajes de Advertencia y Alerta, escoger la fecha desde cuando se desea eliminar la información relacionada a este

objetivo como metas planeadas y ejecutadas; una vez confirmados los datos presionar .

2.11.2. ZONAS

Una de las bondades del software es la posibilidad de configurar su estructura alineándolo a las necesidades de las organizaciones, lo cual coadyuva a la gestión administrativa.

El software Strategic permite configurar la estrategia en las zonas geográficas en las que la organización opera. El software puede adaptarse a cualquier estructura que la organización defina por su facilidad de configurar en forma jerárquica su estructura geográfica.

Ingreso de zonas

En general e indistintamente esta opción permite a los administradores del sistema ingresar las zonas geográficas en dónde se medirá la estrategia de la organización.

Ingreso de Zonas

➤ **Nombre:**

Zona Padre ▼

Campos con ➤ son obligatorios.

Los campos necesarios para ingresar el catálogo de zonas geográficas son:

Nombre.- Ingresar el nombre de la zona geográfica.

Zona Padre.- Seleccionar la zona padre de la zona a ingresar; esto, bajo los mismos criterios utilizados en el ítem de los objetivos antes expuestos.

ZONA	
<input type="checkbox"/>	ECUADOR
<input type="checkbox"/>	—COSTA
<input type="checkbox"/>	—EXPOR
<input type="checkbox"/>	—SIERRA

Nota: La primera zona a ingresar tiene como zona padre “TODAS” como se muestra en el gráfico anterior, las siguientes zonas deben tener una estructura de árbol jerárquico. Ejemplo:

Ecuador
 Costa
 Sierra
 Exportaciones

Modificar zonas

La retroalimentación que se imprime al sistema de gestión amerita que continuamente se realicen ajustes a la misma, lo cual hace que sea necesario observar el siguiente procedimiento para la modificación de zonas.

Ingreso de Zonas

Nombre:

Zona Padre: ▼

Campos con ▶ son obligatorios.

Esta opción permite a los administradores modificar las zonas geográficas ingresadas.

Existen dos alternativas para modificar las zonas:

:

- a) Seleccionar la opción **Modificar**, hacer un clic sobre la zona a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.
- b) En la misma pantalla de Ingreso de Zonas, presionar doble clic sobre la zona a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.

Eliminar zonas

Esta opción permite a los administradores eliminar las zonas geográficas ingresadas, aunque los gráficos son muy ilustrativos se presenta seguidamente el procedimiento necesario para ejecutar la acción mencionada.

Ingreso de Zonas

Nombre:

Zona Padre:

Campos con son obligatorios.

Ingresar

Ingresar Modificar
Eliminar Habilitar

Seleccionar la opción **Eliminar**, hacer un clic sobre la zona geográfica a eliminar, a continuación aparecerán mensajes de Advertencia y Alerta, escoger la fecha desde cuando se desea eliminar la zona; una vez confirmados los datos presionar **Eliminar EXPORTAR**, como se ve en el gráfico para el caso se ha tomado la zona de exportaciones.

2.11.3. DIVISIONES

El software Strategic permite configurar a detalle las diferentes divisiones o departamentos de la organización, las mismas que serán asignadas a cada objetivo estratégico para su cumplimiento.

Ingreso de divisiones

Esta opción permite a los administradores ingresar las divisiones que participan en la estrategia de la organización.

Las distintas divisiones existentes al interior de la organización deben presentarse bajo una estructura de un árbol jerárquico, en la misma forma como se presentó en el ítem de los objetivos citados anteriormente.

La primera división a ingresar deben tener como división padre “TODAS” como se muestra en el gráfico siguiente:

Ingreso de Divisiones

Ingresar Modificar
Eliminar Habilitar

► **Nombre:**

Division Padre TODAS

Campos con ► son obligatorios.

Catálogo Completo

DIVISION/DEPARTAMENTO/AREA	
[-] INDUSTRY INC.	
[-] ADMINISTRACION	
[-] FINANZAS	
[-] INVESTIGACION Y DESARROLLO	
[-] MERCADEO	
[-] PRODUCCION	

Los campos necesarios para ingresar el catálogo de divisiones son:

Nombre.- Ingresar el nombre de la división de la organización.

División Padre.- Seleccionar la división padre de la división que se está ingresando.

Modificar divisiones

El gráfico presenta los campos resaltados, donde el administrador debe realizar las modificaciones pertinentes de las divisiones que se establezcan en la gestión organizacional.

Modificar la división INVESTIGACION Y DESARROLLO

Nombre:

division Padre:

Esta opción permite a los administradores modificar las divisiones ingresadas, para ejemplificar todas las alternativas que presenta el software en la casilla de divisiones se ha tomado la de Investigación y Desarrollo.

Existen dos alternativas para modificar las divisiones:

a) Seleccionar la opción , hacer un clic. sobre la división a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando .

b) En la misma pantalla de Ingreso de Divisiones, presionar doble click sobre la división a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando .

Eliminar divisiones

Los administradores como responsables directos del sistema, tienen esta opción que les permite eliminar las divisiones ingresadas.

Ingreso de Divisiones

➤ **Nombre:**

Division Padre

Campos con ➤ son obligatorios.

Seleccionar la opción , hacer un click sobre la división a eliminar, a continuación aparecerán mensajes de Advertencia y Alerta, escoger la fecha desde cuando se desea eliminar la división; una vez confirmados los datos presionar .

2.11.4. PRODUCTOS

Estos productos, no son sino los resultados de los diferentes objetivos formulados por la organización, los mismos requieren de una configuración personalizada conforme a las necesidades existentes, para gestionar y maximizar los resultados esperados.

Así, el software STRATEGIC permite configurar a detalle los diferentes productos y/o servicios de la organización, las mismas que serán asignadas a cada objetivo estratégico para su cumplimiento.

Ingreso de productos

Los productos son establecidos por la estrategia de la organización, los cuales son conocidos por los administradores e ingresados al sistema mediante esta opción que dispone el software.

Ingreso de Productos

Ingresar Modificar
Eliminar Habilitar

> Nombre:

Campos con > son obligatorios.

Ingresar

Los campos necesarios para ingresar el catálogo de productos son:

Nombre.- Ingresar el nombre del producto o servicio de la organización.

Modificar productos

Los administradores en casos necesarios, para proceder con la modificación de los productos disponen de dos opciones que se describen a continuación:

- Seleccionar la opción **Modificar**, hacer un click sobre el producto a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.
- En la misma pantalla de Ingreso de Productos, presionar doble click sobre el producto a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.

Modificar el producto TELA CASIMIR

➤ Nombre:

Eliminar productos

El procedimiento que deben observar los administradores para la eliminación de productos ingresados a través de esta opción, es el siguiente:

Seleccionar la opción , hacer un click sobre el producto a eliminar, para el ejemplo el producto Tela Casimir, a continuación aparecerán mensajes de Advertencia y Alerta, escoger la fecha desde cuando se desea eliminar el producto; una vez confirmados los datos presionar

2.11.5. RESPONSABLES

Los responsables de la ejecución de los objetivos son actores determinantes del éxito o fracaso de la gestión organizacional por lo que es necesario identificarlos, lo cual se gestiona desde este espacio del STRATEGIC.

Ingresar responsables

Esta opción permite a los administradores ingresar a los responsables de cumplir los objetivos identificados en la estrategia de la organización. De manera similar a los catálogos anteriores, los responsables también están organizados de forma jerárquica.

Ingreso de Responsables

➤ **Nombre:**
 ➤ **Nombre de usuario (máximo 15 letras):**
 ➤ **Password (máximo 15 letras):**
Funcionario Padre
 ➤ **Tipo:**
Email:
Telefono:

Campos con ➤ son obligatorios.

Los campos necesarios para ingresar el catálogo de responsables son:

Nombre.- Ingresar el cargo o nombre de los funcionarios responsables de los objetivos definidos en la estrategia. Se recomienda ingresar por cargos, de tal manera que cuando exista un reemplazo de algún funcionario, el administrador no tenga que cambiar el funcionario en cada momento que esto suceda.

Nombre de usuario.- Describir el identificador que les permitirá a los funcionarios ingresar al software Strategic. (Máximo 15 caracteres). No está permitido el uso de tildes, ñ, o cualquier tipo de caracteres especiales.

Password.- Describir la contraseña que permitirá el acceso al software Strategic. (Máximo 15 caracteres). No está permitido el uso de tildes, ñ, o cualquier tipo de caracteres especiales.

Funcionario Padre.- Seleccionar en forma de árbol jerárquico el funcionario o cargo padre del funcionario o cargo que se está ingresando.

Tipo.- Seleccionar el tipo de usuario que se le asignará al funcionario o cargo que se está ingresando. Las opciones son USUARIO que permite un nivel de acceso de lectura sólo de sus objetivos. GERENTE y

PRESIDENTE que permite un nivel de acceso de lectura de la estrategia en toda la organización. COORDINADOR GESTIÓN Y CONTROL que permite un nivel de acceso para modificaciones de la estrategia de la organización.

Esta limitación de información es flexible a las necesidades de cada organización, el administrador podría garantizar el acceso a toda la información para todos los usuarios del sistema, o limitar únicamente por zona y/o por división y/o por objetivo.

Email.- Ingresar el e-mail del funcionario o cargo ingresado, necesario para las notificaciones que el sistema envía.

Teléfono.- Ingresar el número telefónico del funcionario o cargo ingresado.

Modificar responsables

Los administradores disponen de esta opción para modificar a los directivos o autoridades que se encuentran a cargo y son responsables de los objetivos establecidos por la organización e ingresados al STRATEGIC.

Ingreso de Responsables

➤ Nombre:

➤ Nombre de usuario (máximo 15 letras):

➤ Password (máximo 15 letras):

Funcionario Padre:

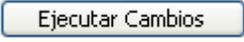
➤ Tipo:

Email:

Telefono:

Campos con ➤ son obligatorios.

Este procedimiento de modificación de responsables se lo puede realizar por dos vías que se describen seguidamente:

- a) Seleccionar la opción , hacer un click sobre el funcionario o cargo a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando  .
- b) En la misma pantalla de Ingreso de Responsables, presionar doble click sobre el funcionario o cargo a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando  .

Eliminar responsables

A través de esta ventana es posible permitir que los administradores puedan eliminar a funcionarios o cargos responsables de objetivos establecidos por la organización y previamente ingresados al sistema.

Seleccionar la opción ; hacer un click sobre el funcionario o cargo a eliminar, a continuación aparecerán mensajes de Advertencia y Alerta, escoger la fecha desde cuando se desea eliminar al funcionario o cargo; una vez confirmados los datos presionar  .

Es indispensable y con atención llenar los campos, considerando las advertencias que se muestran en la ventana, porque una vez ejecutada la acción se dificulta la recuperación de la información.

ADVERTENCIA: Se eliminará el siguiente funcionario y toda su información relacionada de la estrategia.

CODIGO:	GFINANZAS
FUNCIONARIO:	GER. FINANZAS

ALERTA !!

Funcionarios Hijos afectados por la eliminación del funcionarios GER. FINANZAS

CODIGO	FUNCIONARIO	
GFINANZAS	GER. FINANZAS	Se eliminará.

ALERTA !!

Objetivos relacionados que se eliminarán con el objetivo seleccionado.

CODIGO	OBJETIVO	DIVISION	usuario	RESPONSABLE	VIGENTE DESDE	VIGENTE HASTA	
1.4.1	INCRE.UTILID.LINEA 1	FINANZAS	GER. FINANZAS	GER. FINANZAS	1/15/2002	12/15/2002	Se eliminará.
1.4.2	INCRE.UTILID.LINEA 2	FINANZAS	GER. FINANZAS	GER. FINANZAS	1/15/2002	12/15/2002	Se eliminará.
4.1.1	CONOCER LA ESTRATEGIA	FINANZAS	GER. FINANZAS	GER. FINANZAS	1/15/2004	12/15/2004	Se eliminará.
4.3.2	AUTOEVAL.DE HABILIDADES Y DEFICITS	FINANZAS	GER. FINANZAS	GER. FINANZAS	1/15/2004	12/15/2004	Se eliminará.
4.3.1	CAPACITAR	FINANZAS	GER. FINANZAS	GER. FINANZAS	1/15/2004	12/15/2004	Se eliminará.
4.4.3	REALIZAR DIAGNOSTICO TECNOLOGICO	FINANZAS	GER. FINANZAS	GER. FINANZAS	1/15/2004	12/15/2004	Se eliminará.

2.11.6. PLANES DE ACCIÓN

El cumplimiento de los objetivos de la organización implica la ejecución de acciones e iniciativas específicas que se denominan planes de acción a los que hay que configurarlos alineándolo con las expectativas que se asocian a los objetivos del proyecto.

Ingreso de planes de acción

Esta opción permite a los administradores ingresar los planes de acción identificados para cada objetivo. El campo necesario para ingresar los planes de acción es:

Nombre.- Digitar los planes de acción identificados para cada objetivo.

Ingreso de Planes de acción

➤ Nombre:

Campos con ➤ son obligatorios.

Modificar los planes de acción

A través de esta ventana, los administradores tienen la facultad de modificar los planes de acción ingresados en el marco de los objetivos organizacionales contenidas en el sistema.

Ingreso de Planes de acción

Nombre:

Campos con ▶ son obligatorios.

Ingresar

Ingresar Modificar
Eliminar Habilitar

El procedimiento para la modificación de los planes de acción por el administrador, es el siguiente:

- Seleccionar la opción **Modificar**, hacer un click sobre el plan de acción a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.
- En la misma pantalla de Ingreso de Planes de Acción, presionar doble click sobre el plan de acción a modificar, realizar los cambios necesarios y guardar presionando **Ejecutar Cambios**.

Eliminar planes de acción

En ocasiones, por diferentes circunstancias se hace necesario eliminar una acción tomada por el administrador, es justamente eso lo que es posible hacerlo desde esta ventana.

Esta opción permite a los administradores eliminar los planes de acción ingresados.

Seleccionar la opción , hacer un click sobre el plan de acción a eliminar, a continuación aparecerán mensajes de Advertencia y Alerta, escoger la fecha desde cuando se desea eliminar el plan de acción seleccionado; una vez confirmados los datos presionar.



Asimismo, el STRATEGIC entre otra de las alternativas permite deshabilitar un plan de acción, como se aprecia a continuación:



ADVERTENCIA: Se eliminará el siguiente plan de acción y toda su información relacionada de la estrategia.

CODIGO:	12
PLAN DE ACCIÓN	COORDIANCION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS

ALERTA !!

Objetivos relacionados que se eliminarán con el plan de acción seleccionado.

CODIGO	OBJETIVO	DIVISION	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	VIGENTE DESDE	VIGENTE HASTA	
2.2.2.1	LINEA #1	MERCADEO	COORDIANCION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS	GER. MERCADEO	1/15/2002	12/15/2002	Se eliminará.
2.2.2.2	LINEA #2	MERCADEO	COORDIANCION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS	GER. MERCADEO	1/15/2002	12/15/2002	Se eliminará.
2.2.2.3	LINEA #3	MERCADEO	COORDIANCION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS	GER. MERCADEO	1/15/2002	12/15/2002	Se eliminará.
2.2.2.4	LINEA #4	MERCADEO	COORDIANCION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS	GER. MERCADEO	1/15/2002	12/15/2002	Se eliminará.

La alternativa de deshabilitar un plan de acción dentro de la opción eliminar, se efectúa ingresando el periodo elegido y dando un clic en



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA A.G.A. CON LA UTILIZACION DE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD.

Hoy en día, las empresas para poder mejorar su gestión organizacional, no pueden centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para proyectarse hacia el futuro, aunque esto implique una reducción de sus beneficios actuales.

Durante los últimos años, las organizaciones productivas sean estas de bienes o servicios han decidido utilizar con gran insistencia una nueva herramienta de gestión administrativa denominado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL** (del inglés, **Balanced Scorecard**), el mismo que ha revolucionado el control de la gestión que finalmente ha confluído hacia el éxito de las organizaciones.

El concepto de cuadro de mando como instrumento de información y control no es nuevo, ya que su uso está bastante extendido en muchas organizaciones, es una herramienta que está basado fundamentalmente en indicadores financieros.

El Cuadro de Mando Integral; surge así, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma, aunque conocerla no lo es todo.

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de una organización educativa de una forma eficiente, ya que proporciona el CÓMO? (el marco, la estructura y el lenguaje adecuado), para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas a saber, que son: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de misión organizacional.

Es importante mencionar que los agentes internos de una organización tienen un rol determinante en el éxito de la gestión, en varias empresas una iniciativa estratégica han fracasado cuando se ha intentado aplicar la implementación de herramientas gerenciales como la planificación estratégica, calidad total, entre otros. La visión es básica, pero es algo importante destacarlo porque hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto, el compromiso y un desempeño responsable de todos los empleados mediante acciones concretas, es una condición básica para materializar un esfuerzo para la mejora de la organización.

3.1 ANÁLISIS FODA DE LA ACADEMIA DE GUERRA AÉREA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

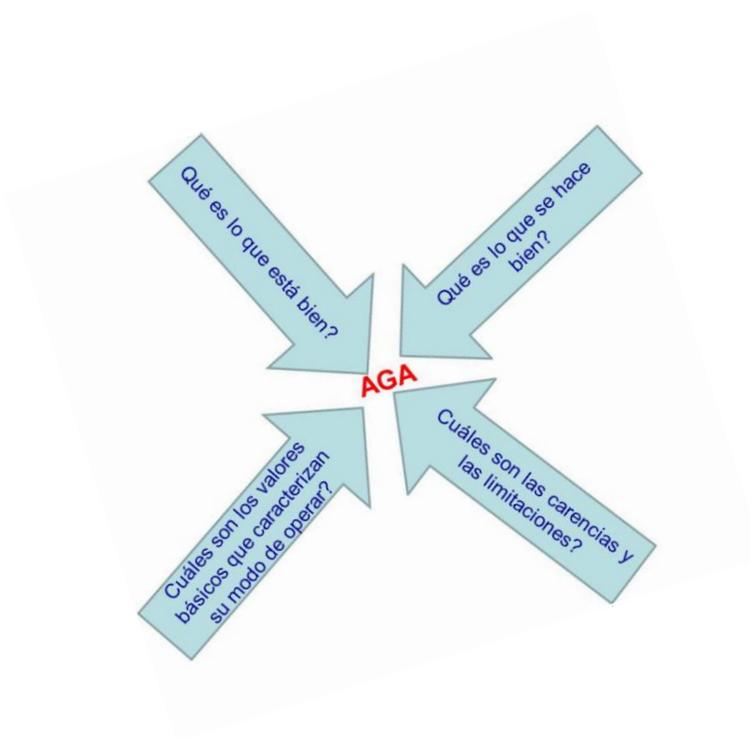
El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución educativa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales la AGA, tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí, la AGA, tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar

esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo²⁵

Los oficiales estudiantes de los cursos con la colaboración de los asesores militares y civiles y concedores del proceso metodológico de la planificación estratégica contribuyeron con sus criterios para hacer posible los insumos que luego de ser procesados permiten obtener productos que sirven para emprender iniciativas de mejora continua requeridos para elevar los estándares de calidad en su proceso productivo que es el perfeccionamiento militar de oficiales de la Fuerza Aérea.



²⁵Elaboración personal

3.2 Análisis del ambiente (interno)

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

Fortalezas de la Academia de Guerra Aérea. Las *fortalezas* se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones similares del Sistema de Educación Militar, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus oficiales egresados; de la planificación, conducción y evaluación efectivas de las operaciones aéreas, para los oficiales de arma y de la positiva contribución en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología de las diferentes especialidades, para los oficiales técnicos y especialistas y, aun cuando se pueden tener acciones meritorias extra institucionales como aquellas vinculantes al desarrollo social en las diferentes regiones donde se encuentran localizados las unidades y/o repartos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana que permiten proyectar y dan un sello especial al producto de la Academia de Guerra Aérea.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, en nuestro caso denominado evaluación de los alumnos y evaluación de la currículum, por lo que resulta trascendental el disponer sistemas de evaluación y de diagnóstico confiables para la evaluación de los avances periódicos (Mensuales)

de la ejecución de los Planes Generales de Enseñanza en cada uno de los cursos que se encuentran en proceso.

En este contexto, el rol que desempeña el Departamento de Evaluación y el Departamento de la Gestión de Calidad son determinantes, porque los mismos efectúan la intervención y seguimiento continuo de las diferentes actividades programadas y sus insumos fundamentan la toma de acciones correctivas consistentes en caso de ser necesarios, permitiendo así, el fomento al crecimiento y desarrollo organizacionales.

Debilidades de la Academia de Guerra Aérea. Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las *debilidades* es el afectar en forma negativa y directa a la marcha normal de la organización, generando servicios educativos que no cumplen con las normas de calidad establecidas. Una debilidad puede ser disminuida y/o controlada mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas.

Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo, el bajo rendimiento académico es un problema con muchas aristas, tales como la situación económica familiar (amenaza), los malos sistemas de orientación vocacional (debilidad), el poco interés de los docentes en los problemas de los alumnos (debilidad), entre otros. Como se puede apreciar hay que determinar claramente cuál es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas como es el caso del *Campus Virtual que dispone el Comando de Educación y Doctrina para sus escuelas e institutos que actualmente está siendo*

sub utilizado, que sigue un proceso de desarrollo y consolidación y que si bien el día de hoy no es una fortaleza propiamente dicha, el día de mañana lo será. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos educativos del instituto, para bien de la gestión institucional de la Fuerza Aérea.

3.3 Análisis del entorno (externo)

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores.

Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales, para el caso de empresas de producción de bienes de consumo.

En general, indistintamente, sean estas empresas de producción de bienes o empresas que ofertan servicios educativos como es el caso de la Academia de Guerra Aérea, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

Oportunidades para la Academia de Guerra Aérea. Las *oportunidades* como se ha explicado se generan en un ambiente externo a la institución educativa, donde el oficial no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño profesional en el ámbito operativo para los oficiales de arma y administrativo y de apoyo para los oficiales técnicos y especialistas.

En este sentido, el *Plan Estratégico Institucional* y los *planes de gestión de los diferentes repartos y unidades* ofrecen una amplia contribución al análisis de las

oportunidades, ya que guían el quehacer institucional y en especial el educativo, dan lineamientos sobre las prioridades institucionales y en consecuencia la aplicación de los presupuestos que al final derivan en planes, programas, proyectos, actividades y metas.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana define en gran medida hacia donde se dirige el sub sistema de educación militar de la institución y en especial las escuelas de formación tanto de oficiales como de aerotécnicos, se determina cuanto apoyo recibirán en el quinquenio, lo que será el alcance de las actividades que se ejecutarán como parte del PAPP y sobre todo ofrece la oportunidad de diseñar estrategias claras que permitan al Instituto alcanzar sus objetivos, aún si existiera algún impedimento presupuestal. Esto permite considerar el análisis de la vinculación de la Academia de Guerra Aérea con los niveles de gestión operativa y administrativa en la Fuerza.

La importancia de revisar las *oportunidades*, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Asimismo, cada área del Instituto tiene su percepción del entorno en el cual se desenvuelve. Así, por ejemplo, el Departamento de la Gestión de la Calidad, tiene un entorno particular referido a problemática del empoderamiento de los actores internos para con las actividades del día a día que deben permitir la madurez de la gestión bajo estándares establecidos en el manual de la gestión de la calidad de la Academia a fin de sus comportamientos y desempeños en cada uno de los espacios de trabajo estén en concordancia con los postulados de la calidad que se encuentran documentados.

Amenazas sobre la Academia de Guerra Aérea. Al igual que las oportunidades, las *amenazas* se encuentran en el entorno de la organización y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer cotidiano, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer del instituto ni demeriten su función.

Al igual que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos y la competencia, entre otros., que afectan a la Fuerza Aérea y a sus escuelas e institutos de Formación, Perfeccionamiento y Especialización.

Las amenazas nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta al Instituto pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis al mismo, no debemos permanecer con un logro como si fuera eterno, la Academia goza de buena imagen en materia educativa, pero al no considerar esas amenazas, estas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la calidad de sus procesos internos requeridos para el perfeccionamiento militar de los oficiales de la Fuerza.

Por tanto, el análisis de las políticas públicas como la referida a la asignación de recursos económicos del gobierno nacional, debe contribuir a definir lo que los directivos y el mando de la Fuerza debe hacer para impedir que dichas amenazas afecten la marcha normal de la Academia y sobre todo le impidan lograr los nuevos retos en materia del perfeccionamiento militar y los objetivos de calidad establecidos con antelación.

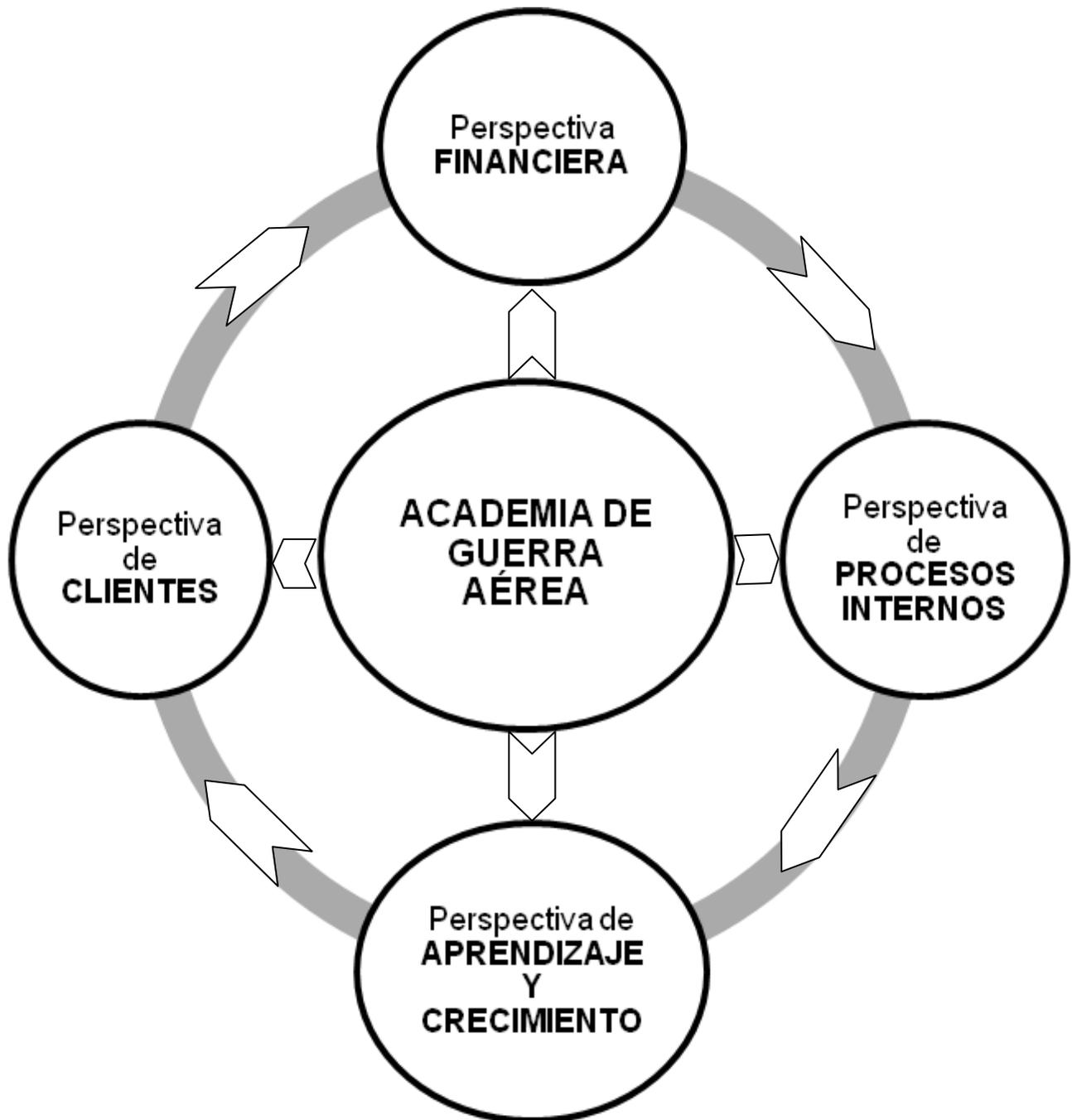
3.4 Lista plana de los factores FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Gestión organizacional certificada con normas ISO 9001-2008.</p> <p>F2. Modelo de gestión educativa en proceso de consolidación</p> <p>F3. Imagen institucional elevada.</p> <p>F4. Concepción definida del proceso de perfeccionamiento militar.</p> <p>F5. Adecuada preparación académica del cuerpo docente militar</p> <p>F6. Infraestructura física adecuada a las necesidades actuales de la AGA.</p> <p>F7. Infraestructura tecnológica en proceso de desarrollo.</p>	<p>O1 Postgrados diversos que complementarían el perfeccionamiento militar proporcionado.</p> <p>O2. Existencia de convenios entre la Fuerza Aérea y la ESPE para la obtención de títulos de 3er. Nivel.</p> <p>O3. Acelerado desarrollo militar, tecnológico y académico en el entorno mundial.</p> <p>O4. Grandes cambios en las áreas política, social, económica y tecnológica a nivel mundial.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Inexistencia de una orientación estratégica de la AGA.</p> <p>D2. Escasa armonización de la gestión de calidad de la AGA., con la gestión institucional de la FAE.</p> <p>D3. Escaso compromiso del nivel directivo con la cultura de la planificación.</p> <p>D4. Escasa importancia a la gestión de calidad y su certificación ISO 9001-2008.</p> <p>D5. Planificación académica micro poco consistentes con el modelo educativo.</p> <p>D6. Falta de continuidad en los procesos de capacitación docente.</p>	<p>A1. Desarrollo de instrumentos complementarios al modelo educativo vigente por las otras ramas de las Fuerzas Armadas.</p> <p>A2. Tecnología educativa explotada para apoyar a los procesos de aprendizaje en los centros de perfeccionamiento similares.</p> <p>A3. Asignación de funciones acorde al perfil por competencias.</p> <p>A4. Cambios científicos y tecnológicos permanentes.</p> <p>A5. Pérdida de valores en la sociedad</p>

3.5 Matriz FODA de la Academia de Guerra Aérea

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Gestión organizacional certificada con normas ISO 9001-2008. F2. Modelo de gestión educativa en proceso de consolidación F3. Imagen institucional elevada. F4. Concepción definida del proceso de perfeccionamiento miliar. F5. Adecuada preparación académica del cuerpo docente militar F6. Infraestructura física adecuada a las necesidades actuales de la AGA. F7. Infraestructura tecnológica en proceso de desarrollo.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Inexistencia de una orientación estratégica de la AGA. D2. Escasa armonización de la gestión de calidad de la AGA., con la gestión institucional de la FAE. D3. Escaso compromiso del nivel directivo con la cultura de la planificación. D4. Escasa importancia a la gestión de calidad y su certificación ISO 9001-2008. D5. Planificación académica micro poco consistentes con el modelo educativo. D6. Falta de continuidad en los procesos de capacitación docente.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Postgrados diversos que complementarían el perfeccionamiento militar proporcionado. O2. Existencia de convenios entre la Fuerza Aérea y la ESPE para la obtención de títulos de 3er. Nivel. O3. Acelerado desarrollo militar, tecnológico y académico en el entorno mundial. O4. Grandes cambios en las áreas política, social, económica y tecnológica a nivel mundial.</p>	<p style="text-align: center;">FO (MAXI-MAXI)</p> <p>1. Elaborar un proyecto de estudios de postgrado en planificación militar para los oficiales egresados,(O1,O2,F1,F2,F3,F4,F5). 2. Consolidar el desarrollo tecnológico vinculado al perfeccionamiento militar,(O3,O4,F6,F7).</p>	<p style="text-align: center;">DO (MINI-MAXI)</p> <p>1. Perfeccionar a directivos y personal en general en ámbitos relacionados a la gestión de calidad implementada y planificación,(O1,O2,D2,D3,D4). 2. Implementar mejoras en la planificación académica en sus diferentes niveles con instituciones referenciales sólidas como la ESPE, (O3,O4,D1,D5,D6).</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Desarrollo de instrumentos complementarios al modelo educativo vigente por las otras ramas de las Fuerzas Armadas. A2. Tecnología educativa explotada para apoyar a los procesos de aprendizaje en los centros de perfeccionamiento similares. A3. Asignación de funciones acorde al perfil por competencias. A4. Cambios científicos y tecnológicos permanentes. A5. Pérdida de valores en la sociedad.</p>	<p style="text-align: center;">FA (MAXI-MINI)</p> <p>2. Instrumentar la gestión educativa bajo el modelo educativo por competencias,(F2,F4,F6,A1,A3). 3. Generar soportes tecnológicos que apoyen a la gestión de calidad y a la gestión educativa en los cursos, (F1,F3,F7,A2,A4). 4. Promover la inclusión del estudio de los valores como eje transversal en los cursos (F5,A5).</p>	<p style="text-align: center;">DA (MINI-MINI)</p> <p>1. Alinear la planificación micro curricular dotando de los instrumentos necesarios, al Modelo Educativo vigente,(D1,D3,A1,A3). 2. Explotar la infraestructura tecnológica instalada para capacitar a los docentes en la modalidad ON LINE, (D2,D4,A2,A4).</p>

3.6 Las perspectivas del BSC en la Academia de Guerra Aérea



A continuación se presenta la caracterización de cada una de las perspectivas alineadas al direccionamiento estratégicos de la Academia de Guerra Aérea, las mismas que se complementan de insumos adicionales:

- 1) **Perspectiva Financiera:** esta perspectiva, no es sino la estrategia del crecimiento, de rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del cliente; o en otras palabras. En el caso de la Academia de Guerra Aérea, viene a constituirse en el costo beneficio que representa un proceso de perfeccionamiento de oficiales, para la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ***¿Cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestros inversores?***

Por lo tanto, los indicadores en esta perspectiva no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad de la Academia de Guerra Aérea. Ejemplo de indicadores: el costo beneficio de la inversión en los procesos de perfeccionamiento utilizados, recursos utilizados durante el proceso, estándares de calidad del producto, índices de riesgo en las actividades programadas.

- 2) **Perspectiva de Cliente:** el objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la Academia de Guerra Aérea; en realidad, son los niveles de exigencias que se incluyen en los perfiles de salida de cada uno de los cursos de perfeccionamiento que se ejecutan. Para tener éxito con nuestra visión; ***¿cómo deben vernos nuestros clientes?*** Debe desarrollarse entonces la estrategia necesaria para crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. Se construye o se perfecciona la proposición de valor. Esta perspectiva, hace necesaria la definición previa de los campos de acción de los futuros oficiales egresados, cuya alineación con los perfiles de salida de los cursos y su respectiva evaluación permitirán implementar la mejora a la gestión emprendida.

En este bloque, los **indicadores** del servicio educativo serán el reflejo de la imagen y reputación de la organización conforme a los atributos establecidos en los cursos de perfeccionamiento. Los indicadores de salida, tienen relación con el grado de adecuación y armonización a las expectativas del cliente. Ejemplos: satisfacción de los clientes, número de quejas, entre otras:

- 3) **Perspectiva de Procesos internos de Negocio:** esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la organización, se refiere así al estado de madurez de los procesos empleados por la Academia de Guerra Aérea para satisfacer las exigencias del cliente que es la Fuerza Aérea y cumplir con ello paralelamente los estándares de calidad exigidos por la ISO 9001-2008. El logro de este objetivo requiere de un análisis minucioso de los procesos internos desde una perspectiva de la oferta de servicios de perfeccionamiento militar enfatizando en los procesos productivos considerados claves para la organización. Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ***¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?***

Se pueden distinguir en esta perspectiva, **tres tipos de procesos:**

- **Procesos gobernantes.** Ejemplo de indicadores: % normas legales actualizados, % normas legales en proceso de elaboración, entre otros.
- **Procesos productivos.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y realimentación. Los indicadores son los relativos a la calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos, entre otros.
- **Procesos de apoyo.** Indicadores de recursos planificados versus los recursos utilizados, optimización de los diferentes recursos, entre otros.

- 4) **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** esta perspectiva permite analizar la capacidad de los actores internos (Dueños y responsables de los procesos), para implementar la mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

La satisfacción de los empleados y el ambiente laboral de los mismos constituyen los pre requisitos indispensables para el incremento de la calidad de los procesos de perfeccionamiento militar y la mejora continua del sistema de gestión certificado bajo las normas ISO 9001-2008 de la Academia de Guerra Aérea.

Las actividades y expectativas del personal directivo, oficiales de planta, y personal administrativo de planta y servicios han de estar alineadas con la misión de la organización educativa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la misión de la Academia de Guerra Aérea. Para tener éxito con nuestra visión, ***¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?***

3.7 Perspectivas, objetivos y metas

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
Objetivos	Metas
Diseñar un plan de actualización pedagógica destinado para los potenciales docentes militares bajo la plataforma virtual existente.	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificación de las necesidades de actualización pedagógica en la organización. b) Designación de los beneficiarios del proceso académico. c) Elaboración de los módulos sobre la actualización pedagógica. d) Sociabilización de la metodología e) Ejecución y evaluación a través de la plataforma virtual.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivos	Metas
Destinar recursos económicos para la adquisición del software requerido, para mejorar los procesos de perfeccionamiento militar en todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquisición del software para automatizar los juegos de guerra en los cursos que se dictan en la Academia de Guerra Aérea. b) Realizar la experimentación de la adquisición conforme a los intereses organizacionales.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Objetivos	Metas
Elaborar un proyecto de estudios de postgrado en planificación militar para los oficiales egresados.	<p>a) Diseño del proyecto en coordinación con el departamento de ciencias militares de la ESPE.</p> <p>b) Presentación del proyecto al nivel superior correspondiente para su aprobación y asignación de recursos.</p> <p>c) Monitoreo de los procesos administrativos en curso.</p>
Elaborar instrumentos complementarios que apoyen a consolidar la aplicación del modelo educativo por competencias.	<p>d) Identificación de las necesidades latentes en la aplicación del Modelo Educativo.</p> <p>e) Elaboración y validación del instrumento.</p> <p>f) Sociabilización al cuerpo de docentes militares.</p>
Promocionar el estudio de los valores institucionales como eje transversal en cada uno de los cursos.	<p>g) Sociabilización de los valores institucionales a los docentes civiles.</p> <p>h) Fomento de los valores durante las actividades de aprendizaje.</p>

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivos	Metas
Elaborar un plan de capacitación para el personal de la Academia de Guerra Aérea en temas de calidad bajo las normas ISO, planificación estratégica y cuadro de mando integral.	a) Diseño del plan priorizando los temas propuestos. b) Ejecución c) Evaluación
Alinear los diferentes niveles de planificación académica bajo el modelo educativo por competencias.	d) Análisis de las inconsistencias de la planificación académica. e) Alineación de la gestión educativa AGA con el Modelo Educativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Modelo Educativo FAE y los instrumentos a nivel de ejecución.

3.8 Catálogos de objetivos estratégicos de la AGA.

En el ítem anterior se ha presentado los objetivos estratégicos con las metas, sin embargo a continuación se detalla dichos objetivos y las actividades que se ejecutarían, para el cumplimiento de los mismos.

En el ejercicio aplicativo se desarrolla el objetivo Nro. 1, es ideal que el bajo este mismo enfoque, cada uno de los objetivos sean desarrollados a fin de cumplir con la planificación establecida por la Academia de Guerra Aérea.

La Academia de Guerra Aérea es una organización sin fines de lucro por tanto en ella conviene que sea la perspectiva del cliente la que armonice a las otras tres perspectivas de la gestión organizacional bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral.

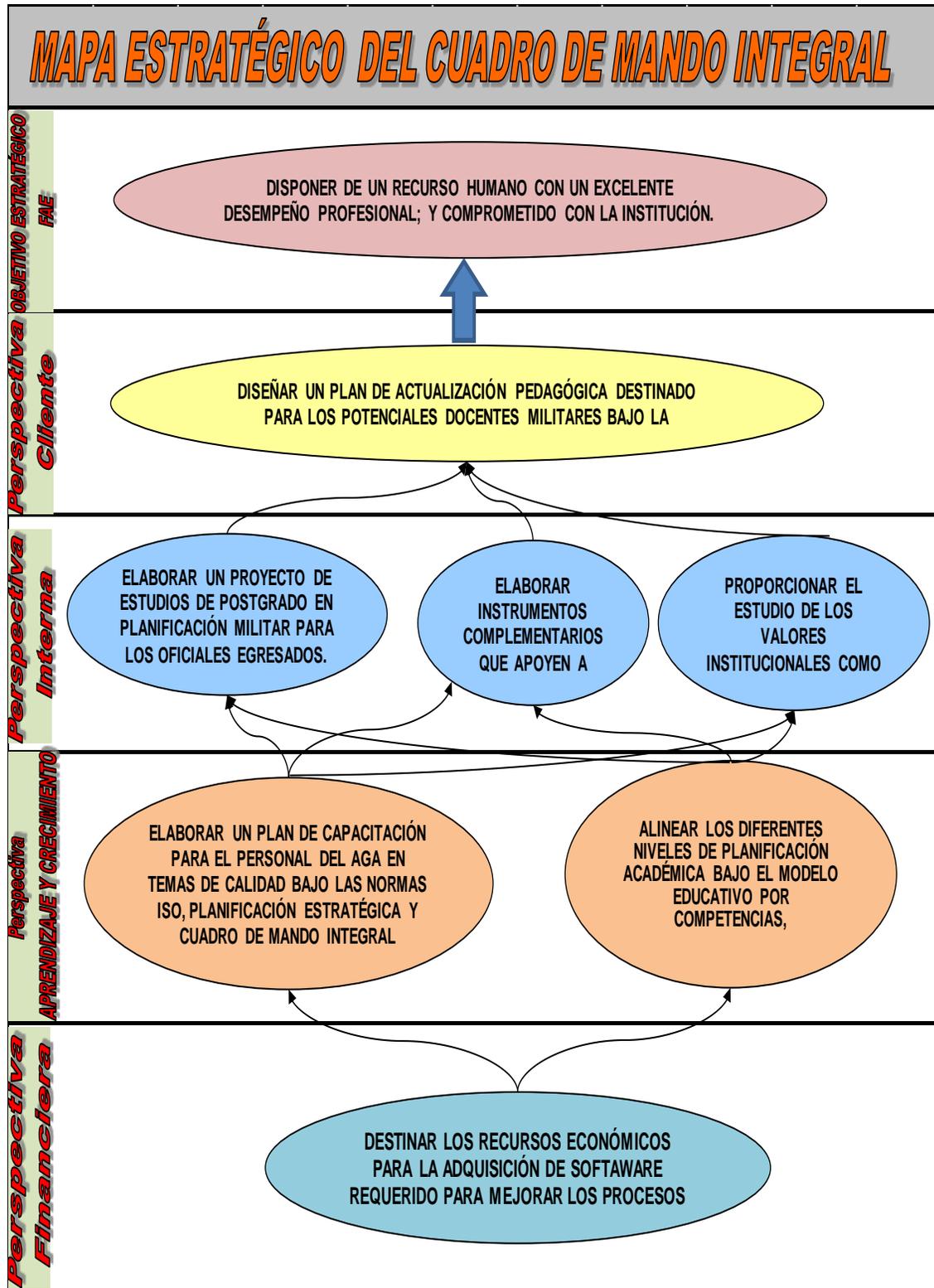
LOGO	HOJA DE FORMULACIÓN DEL CATÁLOGO DE OBJETIVOS	FORMATO: 12 PÁGINA:
------	--	---

EMPRESA: ACADEMIA DE GUERRA AÉREA
FECHA: 2012
RESPONSABLE: Departamento de Gestión de Calidad de la AGA.

CATÁLOGO DE OBJETIVOS (AÑO)

CATÁLOGO DE OBJETIVOS:					
COD	OBJETIVOS	INDICADOR	SIG	CALCULO	PESO
1.	DISPONER DE UN RECURSO HUMANO CON UN EXCELENTE DESEMPEÑO PROFESIONAL Y COMPROMETIDO CON LA INSTITUCIÓN				
1.1	DISEÑAR UN PLAN DE ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA DESTINADO PARA LOS POTENCIALES DOCENTES MILITARES BAJO LA PLATAFORMA VIRTUAL EXISTENTE	PLAN DE ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA DISEÑADO			
1.1.1	PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA	ÁREAS DE ACTUALIZACIÓN PEDAG. IDENTIFICADAS			
1.1.2	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN SEGUN LOS REQUERIMIENTOS	ESTRUCTURA DEFINIDA			
1.1.3	ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO	PLAN DE TRABAJO ELABORADO			
1.1.5	DISEÑO, REVISIÓN Y VALIDACION DEL PLAN	PLAN APROBADO			
1.1.6	CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	CAPACITADORES CONTRATADOS			
1.1.7	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACION	FECHAS INICIO-AVANCES-FECHAS FINALIZACIÓN			
1.1.10	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	INFORMES			
1.2	ELABORAR UN PROYECTO DE ESTUDIOS DE POST GRADO EN PLANIFICACIÓN MILITAR PARA LOS OFICIALES EGRESADOS	PROYECTO DE ESTUDIOS DE POST GRADO DISEÑADO			
1.2.1	EJECUCIÓN DE UNA REUNIÓN DE TRABAJO CON LOS DIRECTIVOS DE LA ESPE- UFA, PARA CONOCER LA GESTIÓN DE LOS POST GRADOS.	ACTAS DELA REUNIONES			
1.2.2	GENERACIÓN DE UNA BASE DE DATOS CON LA NÓMINA DE OFICIALES QUE CUMPLEN CON LOS PRE REQUISITOS	NÓMINA DE OFICIALES CON PRE REQUISITOS			
1.2.3	ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO	PLAN DE TRABAJO ELABORADO			
1.2.5	DISEÑO Y PRESENTACIÓN DEL AVANCES DEL PROYECTO	DOCUMENTOS DE AVANCE			
1.2.6	PRESENTACIÓN FINAL DEL PROYECTO	PROYECTO DISEÑADO			
1.3	ELABORAR INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS QUE APOYEN A CONSOLIDAR LA APLICACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO POR COMPETENCIAS	INSTRUMENTOS ELABORADOS			
1.3.1	DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES ESENCIALES DE LOS PERFILES DE SALIDA: ORDENES FRAGMENTARIAS, ORDENES COMPLEMENTARIAS, PLAN DE OPERACIONES Y PLAN DE CAMPAÑA.	COMPONENTES DEL PERFIL DE SALIDA DE LOS CURSOS DEFINIDOS			
1.3.2	ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO INTEGRADOR EN LOS DIFERENTES CURSOS.	DOCUMENTO ELABORADO			
1.3.3					
1.4	PROPORCIONAR EL ESTUDIO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES COMO EJE TRANSVERSAL EN CADA UNO DE LOS CURSOS.	VALORES INSTITUCIONALES COMO EJE TRANSVERSAL EN LOS CURSOS AGA.			
1.4.1	REUNIÓN DE TRABAJO CON LOS DOCENTES CIVILES	NÓMINA DE ASISTENTES			
1.4.2	DESARROLLO DE UN SEMINARIO-TALLER SOBRE LA FILOSOFÍA AGA Y LOS VALORES INSTITUCIONALES COMO EJE TRANSVERSAL EN LOS PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO.	NÓMINA PROFESORES CIVILES QUE ASISTEN AL SEMINARIO-TALLER			
1.4.3	ELABORACIÓN DE UN TRIPTICO CON LOS VALORES INSTITUCIONALES	TRIPTICO ELABORADO			
1.4.4	SEGUIMIENTO A LA DIFUSIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES EN LOS DIFERENTES CURSOS.	INFORMES DE SEGUIMIENTO			
1.5	ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA AGA EN TEMAS DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	PLAN DE CAPACITACIÓN ELABORADO			
1.5.1	ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO	PLAN DE TRABAJO ELABORADO			
1.5.2	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN CON CONTENIDOS MÍNIMOS SOBRE NORMAS ISO 9001-2008, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	CONTENIDOS DEL PLAN DEFINIDOS			
1.5.3	REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL PLAN	PLAN VALIDADO			
1.5.4	DESIGNACIÓN DE CAPACITADORES	NÓMINA DE CAPACITADORES			
1.5.5	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACION	FECHAS INICIO-AVANCES-FECHAS FINALIZACIÓN			
1.5.6	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	INFORMES DE EVALUACIÓN			
1.6	ALINEAR LOS DIFERENTES NIVELES DE PLANIFICACIÓN ACADÉMICA BAJO EL MODELO EDUCATIVO POR COMPETENCIAS.	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA AGA ALINEADOS CON MODELO EDUCATIVO FF.AA.			
1.6.1	REDISEÑO DE LAS MATRICES DE DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS ALINEADOS A LOS MODELO EDUCATIVO FF.AA. ACTUALIZADO.	MATRICES DISEÑO CURRICULAR REDISEÑADAS			
1.6.2	RESIDENO DE LAS MATRICES DE SILABOS A UTILIZARSE EN LAS DIFERENES ASIGNATURAS.	MATRICES SILABOS REDISEÑADAS			
1.6.3	RESIDENO DE LAS MATRICES DEL PLAN DE CLASES A UTILIZARSE EN LAS DIFERENTES ASIGNATURAS.	MATRICES PLAN DE CLASES REDISEÑADAS			
1.7	DESTINAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS PARA LA ADQUISICIÓN DE SOFTWARE REQUERIDO PARA MEJORAR LOS PROCESOS.	RECURSOS PARA EL MEJORAMIENTO DE PREOCESOS ASIGNADOS			
1.7.1	GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS			
1.7.2	ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA SERVICIOS DE ASESORIA TÉCNICA EN PROCESOS Y ADQUISICIÓN DE SOFTWARE	TRANSFERENCIAS EFECTUADAS			

3.9 Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral



Los objetivos estratégicos están definidos en base a lo establecido en la misión, el análisis de los factores internos y externos y los objetivos de calidad formulados para la gestión de calidad certificada por las normas ISO 9001-2008.

Estos objetivos permiten determinar los logros que la organización desea alcanzar en un plazo determinado para estar en consistencia con la orientación estratégica de la misión organizacional.

La formulación de los objetivos estratégicos tienen relevancia porque:

- Generan un mayor crecimiento y desarrollo de la organización en la línea de brindar una atención efectiva al cliente.
- Facilitan un clima organizacional en concordancia a las estrategias diseñadas, propicias para el cumplimiento de la misión establecida.
- Permiten desarrollar las líneas maestras de la cultura organizacional manteniendo la dirección hacia la visión y el empoderamiento de los actores internos.
- Hacen posible disminuir la incertidumbre y prevenir potenciales conflictos con la adopción de acciones concretas a través de los proyectos en curso.

En consecuencia, los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** en la línea de la misión y factores internos y externos de la Academia de Guerra son:

- 1) Elaborar un proyecto de estudios de postgrado en planificación militar para los oficiales egresados.
- 2) Elaborar instrumentos complementarios que apoyen a consolidar la aplicación del modelo educativo por competencias.
- 3) Destinar recursos económicos para la adquisición del software requerido, para mejorar los procesos de perfeccionamiento militar en todos los niveles.

- 4) Promocionar el estudio de los valores institucionales como eje transversal en cada uno de los cursos.
- 5) Elaborar un plan de capacitación para el personal de la Academia de Guerra Aérea en temas de calidad bajo las normas ISO, planificación estratégica y cuadro de mando integral.
- 6) Alinear los diferentes niveles de planificación académica bajo el modelo educativo por competencias.
- 7) Diseñar un plan de actualización pedagógica destinado para los potenciales docentes militares bajo la plataforma virtual existente.

La Planificación Estratégica de la Academia de Guerra Aérea, utilizando la herramienta de gestión BALANCE SCORECARD también conocido como Cuadro de Mando Integral, permitirá que la gestión educativa de la organización sea monitoreada, controlada y realimentada con efectividad porque sus indicadores permitirán una toma de decisiones por los mandos gerenciales sobre los procesos académicos de hoy, que afectan a su desarrollo del mañana.

3.10 Indicadores del BSC en la Academia de Guerra Aérea

Cómo nos vemos ante los accionistas?

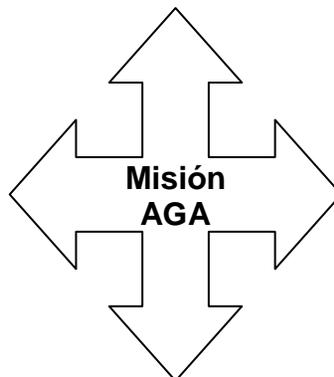
PERSPECTIVA FINANCIERA	
METAS	INDICADORES
a) Adquisición del software para el juego de guerra.	<ul style="list-style-type: none"> Hasta MAR-12 se movilizan recursos. Hasta JUN-12 se realiza la adquisición.
b) Experimentación software	<ul style="list-style-type: none"> Hasta MAR-12 se llama a concurso. ENE, FEB, MAR-12 se realizan las pruebas del software a adquirirse.

Cómo nos ven los clientes?

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
METAS	INDICADORES
a) Identificac. necesidades de actualiz. pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Hasta FEB-12 se deciden temas de actual. pedag.
b) Designación participantes actualización pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Hasta FEB-12 se dispone de nómina participantes.
c) Elaboración de módulos	<ul style="list-style-type: none"> Hasta FEB-12 los módulos están diseñados.
d) Sociabilización metodología	<ul style="list-style-type: none"> Hasta FEB-12 se sociabiliza metodología vía ON LINE.
e) Ejecución y evaluación proceso	<ul style="list-style-type: none"> MAR-MAY-12 se ejecuta el proceso con evaluación paralela ON LINE.

Cómo deben ser nuestros procesos?

PERSPECTIVA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	
METAS	INDICADORES
a) Diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Hasta FEB-12 el diseño llega al 60%. Hasta ABR-12 finaliza diseño del proyecto.
b) Presentación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Inicio MAY-12 se reúne Consejo Acad. COED. y valida proyecto.
c) Monitoreo procesos administrat.	<ul style="list-style-type: none"> C/sem. se emite avance proyecto
d) Identif. Instrumentos necesarios para consolidac. Modelo Educat.	<ul style="list-style-type: none"> Al 15-FEB-12 se define instrume. a ser elaborado.
e) Elab. y validac. del instrumento	<ul style="list-style-type: none"> Al 15-ABR-12 se valida del instrum.
f) Sociabilizac. al cuerpo docente	<ul style="list-style-type: none"> Al 01-MAY-12 se sociabiliza
g) Sociabiliz. valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Hasta FEB-12 se sociabiliza valores instituc. a docentes civiles
h) Fomento valores en activ. apren.	<ul style="list-style-type: none"> C/Bimestre se evalúa



Cómo continuar mejorando y creando?

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
METAS	INDICADORES
a) Diseño plan de capacitac.	<ul style="list-style-type: none"> ABR-12 se diseña plan
b) Ejecución y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> MAY-JUN-12 se capacita al pers.
c) Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> JUL-12 se evalúa capacitación
d) Análisis inconsist. Planif. Académ.	<ul style="list-style-type: none"> Hasta FEB-12 se definen inconsist.
e) Alineac. gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> Al 15-ABR-12 se realiza alineación instrumen. curriculares

3.11 Aplicación del BSC en la Academia de Guerra Aérea

Identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la Planificación Estratégica, surge el Balanced Scorecard (BSC); que constituye el complemento de la herramienta antes citada, en vista de que parte de los elementos definidos a través de ella permiten que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial.

El objetivo del Balanced Scorecard es dar a la Directivos de la Academia de Guerra Aérea un conjunto de indicadores que permitan supervisar el progreso de su proceso productivo (Perfeccionamiento oficiales FAE en los diferentes cursos), que confrontado con los objetivos permitan la toma acciones correctivas.

El BSC, es un instrumento que mide el desempeño organizacional y constituye la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia en cuatro perspectivas de gestión:

- 1) Perspectiva financiera
- 2) Perspectiva interna de la organización
- 3) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y
- 4) Perspectiva del cliente

Cabe indicar que lo antes expuesto aplica para **organizaciones con fines de lucro**, donde la estructura descrita resulta ser muy práctica y funcional.

Sin embargo de aquello, el software STRATEGIC permite configurar el orden de las perspectivas según la actividad de la organización, es decir considera la característica de la misma, para presentar los objetivos estratégicos en las 4 perspectivas conocidas, para nuestro caso de la Academia de Guerra Aérea que es una **organización sin fines de lucro**, las perspectivas estarán estructuradas como se describe a continuación:

- 1) Perspectiva del Cliente
- 2) Perspectiva Financiera

- 3) Perspectiva Interna
- 4) Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología

3.12 Software utilizado



Software a utilizarse en la gestión de la Academia de Guerra Aérea es el STRATEGIC, la misma cuenta con avanzados sistemas de autenticación de usuarios, lo que asegura la confidencialidad de la información estratégica de la organización.

A cada usuario del sistema se le entrega un nombre de usuario y una contraseña, que son los requisitos indispensables para ingresar al sistema y acceder al menú de usuario.

El software permite clasificar a los usuarios en 4 grupos:

- Administradores

- Presidentes / gerentes

- Coordinador de gestión

- Usuarios

- El **administrador** es el encargado de configurar el sistema, es decir, es el responsable de ingresar los objetivos, indicadores, metas, etc., en general todos los elementos que conforman la estrategia según la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).
- El **presidente/gerente/director**, por su parte, puede acceder a toda la información estratégica de su organización, a través de reportes especializados y fáciles de usar, será capaz de visualizar en forma general y detallada el estado en que se encuentra la ejecución de su estrategia.
- El **coordinador de gestión**, es la persona que está encargada en recopilar y verificar los resultados de la gestión de todos los responsables y es el responsable de ingresar la información verídica de metas ejecutadas al software.
- Los **usuarios**, lo conforman el grupo de funcionarios que tienen restricciones de acceder a cierta información y reportes. La información a la que pueden acceder es limitada por el administrador del sistema, de tal manera, que la restricción es completamente flexible y controlada.

Ingresamos al sistema de gestión, y siguiendo los links correspondientes llegamos a la ventana que a continuación se visualiza:



El ingreso al sistema permite direccionar al usuario según sus necesidades; en tal virtud, durante el proceso de ingreso es indispensable la validación de los datos, para continuar navegando hasta el destino requerido.

3.13 Funcionalidad del sistema

Todos los Catálogos poseen las opciones señaladas en el siguiente gráfico:

Catalogo completo



Abrir/Cerrar, permite abrir o cerrar todo el catálogo mediante un clic.

+/-, permite hacer un zoom para agrandar (+) o disminuir (-) los catálogos.

Copiar a memoria, esta opción permite copiar en la memoria un catálogo, para luego pegarlo en un libro de Excel.

Imprimir, esta opción permite imprimir el catálogo seleccionado, la impresión será tal como se visualice en la pantalla el momento de ejecutar la orden.

Nota: para abrir un catálogo en forma paulatina debe hacer un clic en el recuadro señalado con un +, como se presenta en el siguiente gráfico:



OBJETIVO	
+ 1.	INCREMENTAR VALOR
+	1.1 INCREMENTAR VENTAS
+	1.1.1 INCRE. VENTAS LINEA 1
+	1.1.2 INCRE. VENTAS LINEA 2
+	1.1.3 INCRE. VENTAS LINEA 3
+	1.1.4 INCRE. VENTAS LINEA 4
+	1.2 INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD
-	1.3 MANTENER LIQUIDEZ
+	1.4 INCREM. UTILIDAD
-	1.5 LIMITAR APALANCAMIENTO
+	2. MAXIMIZAR SATISFACCION DEL CLIENTE
+	3. OPTIMIZAR LA EJECUCION DE PROCESOS
+	4. INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE GESTION

Cuando el usuario obtenga reportes podrá observar en cada uno de los objetivos asignados, leyendas como los siguientes, lo mismos que reflejan cual ha sido su aporte para alcanzar la meta propuesta.

GRÁFICO	INTERPRETACIÓN
	Meta cumplida
	Meta no cumplida
	Meta casi alcanzada
	Meta no ingresada al sistema

Nota: Cuando al menos una meta ejecutada no fue ingresada, el software Strategic no permite calcular el rendimiento del objetivo superior, siendo imprescindible el ingreso de la información pertinente respetando los períodos de tiempo establecidos a fin de que no se generen conflictos en el software.

MENÚ

La asignación de usuarios la realiza el administrador cuando ingresa al catálogo de responsables.

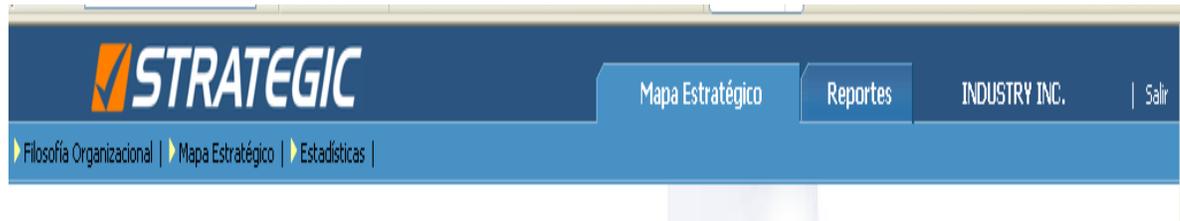
Los funcionarios tienen un nivel de acceso de lectura a cierta información de la Organización, dependiendo del nivel de acceso asignado.

Una vez ingresado el nombre de usuario y contraseña, el software Strategic identifica el tipo de usuario, desplegando una pantalla de bienvenida, el nivel de acceso y la fecha del último ingreso al software.

El administrador constituye la única persona autorizada para realizar las modificaciones necesarias en la estrategia y en los permisos, funcionarios únicamente tendrán el permiso de acceder a ciertos reportes del software para su análisis y revisión.

El contenido del menú para Usuarios está organizado en carpetas y cada una de ellas contiene submenús. La estructura es la siguiente:

MENÚ PRINCIPAL



Mapa Estratégico

- Filosofía Organizacional
- Mapa Estratégico
- Estadísticas

Reportes

- BSC Propio
- BSC Equipo de Trabajo
- Objetivos por Responsable
- Metas

Además, a través de este menú se permite a los actores de la Academia de Guerra Aérea visualizar la filosofía organizacional (misión, visión y valores corporativos), la

estrategia identificando la relación causa efecto (mapa estratégico) y la estadística del número de componentes ingresados por el administrador.

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de los objetivos estratégicos de la Academia de Guerra Aérea y su relación causa efecto, permitiendo a los responsables entender con un solo vistazo, para comunicar la estrategia a la organización.

En el submenú Estadísticas, los actores organizacionales pueden obtener un reporte del número de componentes identificados en la estructura de la estrategia, los componentes son el número de objetivos, temas estratégicos, zonas, divisiones, responsables, planes de acción, objetivos relacionados, metas totales, metas planificadas, metas ejecutadas y metas no ingresadas.

Estadísticas, almacena información muy importante cuya lectura e interpretación constituyen el soporte, para la toma de decisiones y realimentar la gestión organizacional.

La precisión de la información a requerirse se consigue seleccionando el período de consulta, la división y/o funcionario que se desea consultar, luego de lo cual presionamos “Generar reporte”, como se puede visualizar en el siguiente gráfico:

ESTADÍSTICAS

Fecha Desde: Enero / 2006 Fecha Hasta: Diciembre / 2006 Generar Reporte

División: TODAS Responsable: JEFE VENTAS

CARPETA “REPORTES”



La carpeta Reportes permite a los funcionarios identificar el grado de cumplimiento de objetivos y el rendimiento general de la división o de la zona que está a su cargo.

Al dar un clic en la carpeta “Reportes” se visualiza un sub menú: BSC Propio, BSC Equipo de Trabajo, Objetivos por Responsable y Metas.

Al hacer clic en el submenú **BSC Propio**, el usuario puede visualizar su propio BSC., la información que se obtiene en esta pantalla consiste en el cálculo del rendimiento personal basado en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

A continuación, se describe un ejemplo de despliegue de la información cuando se haya ingresado con la identificación del Jefe de Ventas:

BSC PERSONAL JEFE VENTAS			
Periodo Desde:	Enero	/	2006
Periodo Hasta:	Diciembre	/	2006
			Generar Reporte

Al presionar “Generar Reporte” del Jefe de Ventas, tendremos el siguiente reporte:

RENDIMIENTO: JEFE VENTAS		99.81% !
De: Ene/06 a Dic/06	PESO	PUNTUACIÓN
EMPRESA	20%	98.93%
INDIVIDUAL	40%	101.24%
EQUIPO DE TRABAJO	40%	98.82%
OTROS	0%	N/A

OBJETIVO	ZONA	DIVISION	INDICADOR	PLAN	EJEC	REND	PESO
☐ ✓ RENDIMIENTO BSC INDIVIDUAL						101.24%	700
☐ ⚠ 3. OPTIMIZAR LA EJECUCION DE PROCESOS						99.48%	100
☐ ⚠ 3.2 INCREMENTAR VALOR AL CLIENTE						99.48%	100
☐ ⚠ 3.2.3 APROVECHAR OPORTUNIDADES						99.48%	100
☐ ⚠ 3.2.3.2 OFERTAR A CLIENTES POTENCIALES			# DE OFERTAS REALIZADAS	100	99.48	99.48%	100
☐ ⚠ JEFE VENTAS	ECUADOR	MERCADEO	# DE OFERTAS REALIZADAS	1455	1447.49	99.48%	100
☐ ✓ 4. INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE GESTION						101.54%	600
☐ ⚠ 4.1 MANTENER ALINEACION ESTRATEGICA						96.83%	200
☐ ★ 4.1.1 CONOCER LA ESTRATEGIA			CALIFICACION SOBRE 5	100	115.89	115.89%	100
☐ ★ JEFE VENTAS	ECUADOR	MERCADEO	CALIFICACION SOBRE 5	4.5	5.22	115.89%	100
☐ ✗ 4.1.2 VIVIR LA ESTRATEGIA			CALIFICACION SOBRE 5	100	77.78	77.78%	100
☐ ✗ JEFE VENTAS	ECUADOR	MERCADEO	CALIFICACION SOBRE 5	4.5	3.5	77.78%	100
☐ ✓ 4.3 DESARROLLAR COMPETENCIAS						100.11%	100
☐ ✓ 4.3.2 AUTOEVAL.DE HABILIDADES Y DEFICITS			AUTOEVALUACION REALIZAI	100	100.11	100.11%	100
☐ ✓ JEFE VENTAS	ECUADOR	MERCADEO	AUTOEVALUACION REALIZAI	4.5	4.51	100.11%	100
☐ ✓ 4.4 OPTIMIZAR INFRAESTRUCTURA						105.15%	300
☐ ✓ 4.4.1 CONOCER LA INFRAESTRUC. TECNOLOGICA			CALIFICACION SOBRE 5	100	106.22	106.22%	100
☐ ✓ JEFE VENTAS	ECUADOR	MERCADEO	CALIFICACION SOBRE 5	4.5	4.78	106.22%	100

3.14 Matrices que utiliza el “STRATEGIC”

OBJETIVOS	PROYECTOS	% AVANCE	CUMPLIMIENTO OBJETIVO

Los equipos responsables en cada una de las instancias de la gestión organizacional de la Academia de Guerra Aérea, para el monitoreo y cumplimiento de cada uno de los objetivos formulados dispondrán de una matriz en Excel, como la que se visualiza a continuación:

PERIODO DE ENE/11 A JUN/11	PLAN	EJEC
☐ ⚠ APOYO AL DESARROLLO	100	90.73
☐ ✗ ATENCION A LA POBLACION VULNERABLE	100	53.69
☐ ✗ TRANSPORTE POBLADORES APOYO DESARRO	100	53.69
☐ ⚠ APOYO AL SISTEMA EDUCATIVO FISCAL	100	99.99
☐ ✓ ADMINSTRACION ESCUELAS DE FORMACION	100	100
☐ ⚠ FORMACION OFICIALES Y AEROTECNICOS	100	99.99

3.15 Parámetros de evaluación del “STRATEGIC”

Strategic, dispone de los parámetros abajo presentados, para el monitoreo y cumplimientos de los objetivos formulados.

INGRESE LOS PORCENTAJES	
Muy Aceptable	AZUL ★ 110 %
Aceptable	VERDE ✓ 100 %
Medianamente Aceptable	AMARILLO ! 90 %
Poco Aceptable	ROJO ✗ 80 %
	SUPER ROJO ✗

Grabar Información

3.16 Matrices de la gestión organizacional AGA., que alimentan al “STRATEGIC”

El “STRATEGIC” para la presentación de la información a los directivos de la Academia de Guerra Aérea posee matrices propios del software que se citaron anteriormente y que constituyen el soporte para el seguimiento y control de la gestión en la AGA.

Sin embargo, a continuación se realiza una caracterización de las matrices que se utilizan actualmente en la organización y que a futuro ayudarán a alimentar al software con la información requerida a fin de facilitar su funcionalidad.

La información de la gestión de la AGA., inicialmente se recogen en las matrices abajo descritas para posteriormente ser insertadas en el STRATEGIC y facilitar el proceso de la gestión gerencial, con la presentación de indicadores y otras informaciones vinculantes necesarias, para la toma de decisiones.

1) Matriz de formulación de proyectos

Esta matriz contiene información general del proyecto, recaba inputs de otros documentos del nivel superior, asimismo presenta los componentes principales de los proyectos con los valores económicos respectivos (Anexo “A”).

2) Matriz de Marco Lógico

Esta matriz 4 x 4 presenta el resumen del proyecto con la información necesario para la gestión, es decir para la planificación, ejecución y evaluación (Anexo “B”).

3) Matriz de metas

Esta matriz presenta los componentes y las actividades con su meta anual que han de cumplirse en el año fiscal, las ponderaciones que dan a cada una de las actividades reflejan la importancia de las mismas en cada uno de los componentes (Anexo “C”).

4) Matriz de presupuesto

Al igual que la matriz anterior, esta presenta los componentes y las actividades con la fuente de los fondos y el flujo cómo se van a emplear los recursos económicos en el proyecto (Anexo “D”).

5) Matriz de avance de metas

Esta matriz es similar a la matriz de metas con la particularidad de que contiene una columna para las observaciones en caso de no cumplir en el mes previsto, en cada uno de los meses se incluye la columna de lo planificado y lo ejecutado en porcentajes (Anexo “E”).

3.17 Ejercicio aplicativo con el “STRATEGIC”

Es importante tener una clara concepción de CÓMO operará el software para hacer realidad las expectativas generadas en cuanto a fomentar la mejora continua de la gestión educativa en la Academia de Guerra Aérea.

En la línea antes expuesta, a continuación se presente en forma secuencial las ilustraciones paso a paso del ejercicio realizado con la aplicación de la metodología con el Objetivo Nro. 1: DISEÑAR UN PLAN DE ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA DESTINADO PARA LOS POTENCIALES DOCENTES MILITARES BAJO LA PLATAFORMA VIRTUAL EXISTENTE.

Los pasos que se hacen mención responden a secuencia que deben observar el flujo de la información que alimenta al software STRATEGIC.

PASO Nro. 1: CREACIÓN DE OBJETIVOS

The screenshot displays the 'Ingreso de Objetivos' (Objective Entry) form in the STRATEGIC software. The form includes fields for Código, Nombre, Objetivo Padre (set to 'TODOS'), Indicador, Signo (+), Operación (SUM), Ponderación, Operación entre periodos, Meta planeada entre rangos (NO), and Objetivo Calculado (NO). A 'Comentarios Adicionales' text area is also present. Below the form is a 'Catálogo Completo' table with columns: OBJETIVO, INDICADOR, SIGNO, OPER, OPER PERIOD, and PESO. A red arrow points to the first row of the table.

OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	OPER	OPER PERIOD	PESO
2 DISPONER DE UN RECURSO FORMADO	FACTOR	(+)	SUM		15

En esta pantalla se ingresan los objetivos y metas de la institución que se han planteado en el año, una vez insertado las informaciones en los espacios

respectivos y se acepta el software lo procesa y lo almacena en un formato que se asemeja a un hoja de cálculo como se señala en la presentación.

PASO Nro. 2: INGRESO DE LA PONDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y TAREAS

					ENTRE PERIODOS	
2	DISPONER DE UN RECURSO FORMADO	FACTOR	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	15
1.1	DESEÑAR PLAN ACTUALIZACION PEDAG.	FACTOR	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	20
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	NUMERO DE ENCUESTAS RE/	+ -	<input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input checked="" type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	5
1.1.2	ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	ESTRUCTURA DEFINIDA	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	10
1.1.3	ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	EJECUCION PLAN DE TRABAJO	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	15
1.1.4	DESEÑO REVISION Y VALIDACION DEL P	PLAN APROBADO	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	15
1.1.5	CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	NUMERO PERSONAS CONTRA	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	15
1.1.6	EJECUCION DE LA CAPACITACION	NUMERO DE ALUMNOS PREP	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	30
1.1.7	EVALUACION CAPACITACION	NUMERO DE INFORMES REAL	+ -	<input checked="" type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO <input type="radio"/> PON <input type="radio"/> SUM-PON <input type="radio"/> PRO-PON	<input checked="" type="radio"/> OPER <input type="radio"/> ULT <input type="radio"/> SUM <input type="radio"/> PRO	10

Se establece un valor cuantitativo que tiene cada tarea de acuerdo a la importancia y aporte que tiene hacia el objetivo.

Conforme a lo manifestado en el desarrollo de éste ejercicio la tarea con mayor ponderación es la EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN, es la razón por lo que el valor asignado es el más alto, no por ello las demás tareas dejan de ser importantes en el ejercicio, todos contribuyen a la ejecución de la tarea principal mencionada.

PASO No. 3: DESPLIEGUE DE LA MATRIZ DE OBJETIVOS EN EL SISTEMA STRATEGIC.

OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	OPER	OPER PERIOD	PESO
2 DISPONER DE UN RECURSO FORMADO	FACTOR	(+)	SUM		15
1.1 DISECAR PLAN ACTUALIZACION PEDAG.	FACTOR	(+)	SUM		20
1.1.1 PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	NUMERO DE ENCUESTAS REALIZ	(+)	SUM-PON		5
1.1.2 ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	ESTRUCTURA DEFINIDA	(+)	SUM		10
1.1.3 ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	EJECUCION PLAN DE TRABAJO	(+)	SUM		10
1.1.4 DISECO REVISION Y VALIDACION DEL P	PLAN APROBADO	(+)	SUM		10
1.1.5 CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	NUMERO PERSONAS CONTRATAI	(+)	SUM		10
1.1.6 EJECUCION DE LA CAPACITACION	NUMERO DE ALUMNOS PREPARA	(+)	SUM		30
1.1.7 EVALUACION CAPACITACION	NUMERO DE INFORMES REALIZA	(+)	SUM		25
2.1 ELABORAR PROYECTO ESTUDIO POSTGRADO	FACTOR	(+)	SUM		15
2.1.1 EJECUCION REUNION TRABAJO ESPE-EFE	NUMERO ACTAS DE REUNIONES	(+)	SUM		100
2.1.2 GENERACION DE UNA BASE DE DATOS	NUMERO DE OFICIALES REQUER	(+)	SUM		100
2.1.3 ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	PLAN DE TRABAJO ELABORADO	(+)	SUM		100
2.1.4 DISECO Y PRESENTACION PROYECTO	DOCUMENTO DE AVANCE	(+)	SUM		100
2.1.5 PRESENTACION FINAL DEL PROYECTO	PROYECTO DISECADO	(+)	SUM		100
2.2 ELABORAR INSTRUMENTO COMPLEMENTARIO	FACTOR	(+)	SUM		15
2.3 PROPORCIONAR ESTUDIO VALORES	FACTOR	(+)	SUM		25
3.1 ALINEAR NIVELES DE PLANIFICACION	FACTOR	(+)	SUM		15
4.1 DESTINAR RECURSOS PARA SOFTWARE	FACTOR	(+)	SUM	PRO	10

En esta pantalla se puede visualizar el ingreso de todos los componentes representados en el mapa estratégico con su objetivo principal, así como los indicadores respectivos.

PASO No. 4: INGRESO DE ZONA, DIVISIÓN, RESPONSABLE Y PESOS DEL AGA.

Ingreso de Zonas

Nombre:

Zona Padre: TODAS

Campos con * son obligatorios.

Catálogo completo

ZONA
AGÁ
DPTO. ACADEMICO
DPTO. APLICACION
DPTO. EVALUACION
SUB DIRECCION

- 1) INGRESO DE ZONAS, que en la Academia de Guerra están representados por los diferentes departamentos o niveles de gestión organizacional.

Ingreso de Divisiones

Nombre:

Division Padre:

Campos con * son obligatorios.

Catálogo Completo

DIVISION/DEPARTAMENTO/AREA
AGA
└ SUB DIRECCION AGA
└ DPTO. ACADEMICO

- 2) INGRESO DE DIVISIONES, referido a las instancias estratégicas de gestión educativa y administrativa de la AGA.

Ingreso de Responsables

Nombre:

Nombre de usuario (máximo 15 letras):

Password (máximo 15 letras):

Funcionario Padre:

Tipo:

Email:

Telefono:

Campos con * son obligatorios.

Catálogo Completo

NOMBRE/CARGO	PERFIL DE USUARIO	USERNAME	CLAVE
DIR. AGA	GERENTE	LOGISTICA SOSTE	SOSTENIMIENTO
└ JEFE DPTO. ACADEMICO	USUARIO	AGA006	AGA006
└ SUB DIRECCION AGA	ADMIN. ESTRATEGIA	SUBDIRECTORAGA	002

- 3) INGRESO DE RESPONSABLES, aquí se registra los actores internos responsables de la ejecución de las metas en la organización.

Balanced ScoreCard Software

CAPITAL STRATEGIC MANAGEMENT SOLUTIONS VERSIÓN 5.0

Catálogos Planificación Reportes Mejoramiento EJEMP

Objetivos | Zonas | Divisiones | Productos | Responsables | Planes de Acción | Mapa Estratégico |

Variables | Fórmulas | Ejes Estratégicos | Pesos Responsables | Conceptos (Otros) | Filosofía Organizacional | Cambiar Contraseña |

CONFIGURACIÓN DE LOS PESOS PARA EL RENDIMIENTO DE RESPONSABLES						
RESPONSABLE	DIVISION	PESO EMPRESA	PESO INDIVIDUAL	PESO EQUIPO TRAB.	PESO OTROS	SUMATORIA
DIR. AGA	DIVISIONES	10	20	70	0	100
SUB DIRECCION AGA	DIVISIONES	10	90	0	0	100
JEFE DPTO. ACADEMICO	DIVISIONES	10	90	0	0	100

Modificar Valores

- 4) CONFIGURACIÓN DE LOS PESOS PARA EL RENDIMIENTO DE LOS RESPONSABLES, la información contenida en esta matriz permite monitorear el desempeño eficiente o no de cada uno de los actores responsables de la ejecución de las metas.

PASO Nro. 5: INGRESO DE OBJETIVOS RELACIONADOS

Balanced ScoreCard Software - Windows Internet Explorer

http://10.160.10.6/Programa/Principal.asp?txtCarpetas=2&txtNumSubMenus=13&txtMaxSubMenus=7

Balanced ScoreCard Software

CAPITAL STRATEGIC MANAGEMENT SOLUTIONS VERSIÓN 5.0

Catálogos Planificación Reportes Mejoramiento EJEMPLO AGA | Salir

Objetivos Relacionados | Periodicidad | Rango de Evaluación | Conceptos (Otros) Relacionados | Metas Planeadas | Metas Ejecutadas | Metas Objetivos Calculados |

Subir Metas Planeadas | Subir Metas Ejecutadas | Subir Metas Planeadas Variables | Subir Metas Ejecutadas Variables | Objetivos Ponderados | Mapa Causa-Efecto |

INGRESO DE OBJETIVOS RELACIONADOS

Objetivo: 1.1.7 EVALUACION CAPACITACION

Zona: AGA División: SUB DIRECCION AGA

Producto: Plan de Acción: CUMPLIR EL PAPP 2012

Responsable: DIR. AGA Ingresado Por: JEFE DPTO. ACADEMICO

Periodicidad: Mensual Vigencia desde: Mayo / 2012 Vigencia hasta: Mayo / 2012

Código Compartido: INGRESAR OBJETIVO RELACIONADO Modificar Eliminar

Ordenar por: Código Ascendente Ordenar por: Zona Ascendente Ordenar por: División Ascendente

Objetivos Relacionados ingresados recientemente

Código	Objetivo	División	Zona	Producto	Desde	Hasta	Periodicidad	Responsable	Ingresado por	Iniciativa	Ponderación	Código Compartido	
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	SUB DIRECCION AGA	AGA		1/15/2012	2/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100		Eliminar
1.1.2	ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	3/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100		Eliminar
1.1.3	ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	4/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100		Eliminar
1.1.4	DISEÑO REVISION Y VALIDACION DEL P	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	3/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100		Eliminar
1.1.5	CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	4/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100		Eliminar
1.1.6	EJECUCION DE LA CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		5/15/2012	5/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100		Eliminar

En esta ventana se realiza el ingreso de los objetivos con sus respectivos responsables y el periodo en que se va a ejecutar, lo cual facilita el seguimiento y la realimentación inmediata a la gestión como parte de una mejora continua en la Academia de Guerra Aérea.

PASO Nro. 6: ELIMINA OBJETIVOS RELACIONADOS

ELIMINAR OBJETIVOS RELACIONADOS

División: TODAS Responsable: SUB DIRECCION AGA
 Zona: TODAS Producto: TODOS Iniciativa: TODAS
 Objetivo: 1.1.1 PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES

Eliminar Objetivos Relacionados

Esta opción le permitirá eliminar **TODA** la información de los objetivos relacionados seleccionados.
 La eliminación de un objetivo relacionado eliminará **toda la información de periodicidad** es decir, metas planificadas, metas planeadas, pasadas y planificadas.

Seleccionar Todos

Código	Objetivo	División	Zona	Producto	Responsable	Fecha Ini	Fecha Fin	Iniciativa
<input checked="" type="checkbox"/>	1.1.1 PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	AGA	AGA	EJECUTAR EL PLAN DEL AGA	SUB DIRECCION AGA	1/15/2012	2/15/2012	CUMPLIR EL PAPP 2012

Eliminar Objetivos Relacionados Seleccionados

En caso de haberse ingresado un objetivo relacionado erróneamente, éste puede ser eliminado por el administrador, a fin de disponer de los objetivos correctos que confluyan hacia una gestión de calidad en la organización.

PASO Nro. 7: GENERAR PERIODICIDAD

Balanced ScoreCard Software

CAPITAL STRATEGIC MANAGEMENT SOLUTIONS VERSIÓN 5.0 Catálogos Planificación Reportes Mejoramiento EJEMPLO AGA | Salir

Objetivos Relacionados | Periodicidad | Rango de Evaluación | Conceptos (Otros) Relacionados | Metas Planeadas | Metas Ejecutadas | Metas Objetivos Calculados |
 Subir Metas Planeadas | Subir Metas Ejecutadas | Subir Metas Planeadas Variables | Subir Metas Ejecutadas Variables | Objetivos Ponderados | Mapa Causa-Efecto |

Generar Periodicidad Eliminar

Código	Objetivo	División	Zona	Producto	Desde	Hasta	Periodicidad	Responsable	Ingresado Por	Plan de acción	Ponderación
1.1.5	CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	4/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100
1.1.4	DISEÑO REVISION Y VALIDACION DEL P	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	3/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100
1.1.6	EJECUCION DE LA CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		5/15/2012	5/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100
1.1.3	ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	4/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100
1.1.2	ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	3/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	SUB DIRECCION AGA	AGA		1/15/2012	2/15/2012	1	DIR. AGA	JEFE DPTO. ACADEMICO	CUMPLIR EL PAPP 2012	100

Generar Periodicidad

En esta ventana se genera la periodicidad con la que se han planificado las tareas, lo cual permite una asignación y optimización de los recursos requeridos para la concreción de las mismas, en la línea de procurar mejores resultados en la gestión de la organización.

PASO Nro. 8: INGRESO DE LAS METAS PLANEADAS

CAPITAL STRATEGIC MANAGEMENT SOLUTIONS VERSIÓN 5.0 Catálogos Planificación Reportes Mejoramiento EJEMPLO AGA | Salir

Objetivos Relacionados | Periodicidad | Rango de Evaluación | Conceptos (Otros) Relacionados | Metas Planeadas | Metas Ejecutadas | Metas Objetivos Calculados |
 Subir Metas Planeadas | Subir Metas Ejecutadas | Subir Metas Planeadas Variables | Subir Metas Ejecutadas Variables | Objetivos Ponderados | Mapa Causa-Efecto |

INGRESO DE METAS PLANEADAS Planeadas Conceptos(Otros)

Objetivo: TODOS
 División: TODAS Zona: TODAS
 Responsable: TODOS Producto: TODOS
 Fecha Desde: Enero / 2012 Fecha Hasta: Enero / 2012
 Metas Con el Planeado: Metas Con Planeado Negativo: Metas Entre Rangos:
 Meta Planeada Sugerida: Meta Ejecutada Sugerida: Buscar

METAS PLANEADAS										Ene/12				
Código	Objetivo	Zona	División	Producto	Responsable	Compartido	Periodo	Periodicidad	Indicador	Planeado	Planeado 2	Ejecutado	Planeado Original	Ejecutado Original
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	AGA	AGA	EJECUTAR EL PLAN DEL AGA	SUB DIRECCION AGA		1/15/2012	1	NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	80			80	70
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	AGA	SUB DIRECCION AGA		DIR. AGA		1/15/2012	1	NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	70			0	

Grabar Información

En esta ventana se ingresa las metas establecidas, las mismas que fueron planificadas en el marco lógico; asimismo, esta vista de la pantalla contiene los indicadores necesarios para monitorear el esfuerzo de mejora.

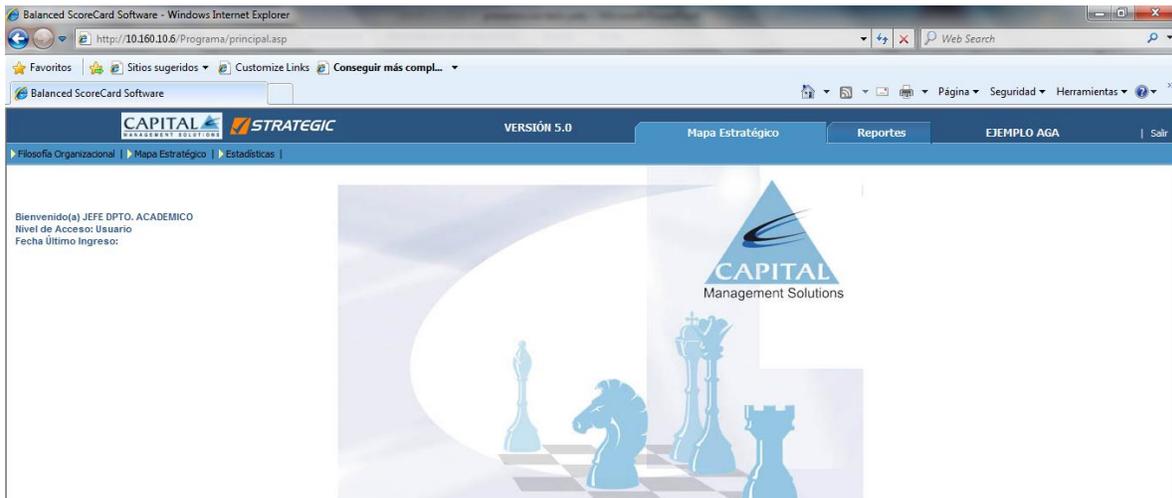
PASO Nro. 9: ACCESO DE UN USUARIO



The screenshot shows a web browser window displaying the website for the Fuerza Aérea Ecuatoriana. The browser's address bar shows "n de Desarrollo Institucional FAE". The website header includes the logo of the Fuerza Aérea Ecuatoriana, the text "FUERZA AÉREA ECUATORIANA", and the URL "www.ddi.fae.mil". The date and time are "Quito , Martes 26 de Junio del 2012". The main content area features a navigation menu on the left with items like "Plan Estratégico FAE", "Sistema Strategic BSC", "Procesos", "Reestructuración", "Noticias", "Videos", and "Descargas". Below the menu is a section titled "Enlaces importantes" with links for "SIFFAE", "FAE", "Correo FAE Lotus", and "Senplades". The main content area has a "Inicio" link and a large heading "BALANCED SCORECARD". Below the heading, there is a link to "Ingresar al Sistema Strategic" and a sub-link to "Sistema Balanced Scorecard". A note states: "Para ingresar al sistema Strategic, ingresa el nombre de usuario asignado y su clave respectiva." Below this is a login form titled "USUARIOS FAE" with fields for "NOMBRE DE USUARIO:" (containing "aga006") and "CONTRASEÑA:" (containing "*****"), and an "Ingresar" button.

Una vez ingresado las metas e indicadores por parte del administrador, el usuario podrá acceder a su STRATEGIC y constatar la funcionalidad de la misma, para la toma de decisiones consistentes de los niveles ejecutivos de la organización.

PASO Nro. 10: PANTALLA PRINCIPAL DE UN USUARIO



Se puede apreciar la pantalla principal y sus pestañas a las que tiene acceso un usuario, hay que recalcar que no todo los actores internos pueden ingresar al software, debe existir un administrador y un grupo de usuarios con perfiles determinados que pueden acceder al sistema para alimentar de la información requerida.

Independientemente de lo antes mencionado, los ejecutivos deben tener acceso al sistema porque requieren de la información para sus tomas de decisiones de intervenciones de mejora en la institución.

PASO Nro. 11: INGRESO DE AVANCE DE METAS

The screenshot shows the 'INGRESO DE METAS EJECUTADAS' (Entry of Executed Goals) form in the STRATEGIC software. The form includes fields for Objective, Division, Responsible, Product, Start Date, and End Date. Below the form is a table of planned goals for the period from January to June 2012.

Código	Objetivo	División	Zona	Producto	Periodo	Periodicidad	Responsable	Compartido	Indicador	Planeado	Ejecutado	Ejecutado Anterior
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	SUB DIRECCION AGA	AGA		1/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	80		
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	SUB DIRECCION AGA	AGA		2/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	50		
1.1.2	ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	1	DIR. AGA		ESTRUCTURA DEFINIDA	1		
1.1.3	ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	1	DIR. AGA		EJECUCION PLAN DE TRABAJO	1		
1.1.4	DISEÑO REVISION Y VALIDACION DEL P	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	1	DIR. AGA		PLAN APROBADO	1		
1.1.5	CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO PERSONAS CONTRATADAS	3		
1.1.6	EJECUCION DE LA CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		5/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO DE ALUMNOS PREPARADOS	40		
1.1.7	EVALUACION CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		6/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO DE INFORMES REALIZADOS	90		

Esta vista del entorno STRATEGIC presenta al usuario las metas planificadas, donde se ingresa información del avance de metas por lo general con una frecuencia mensual.

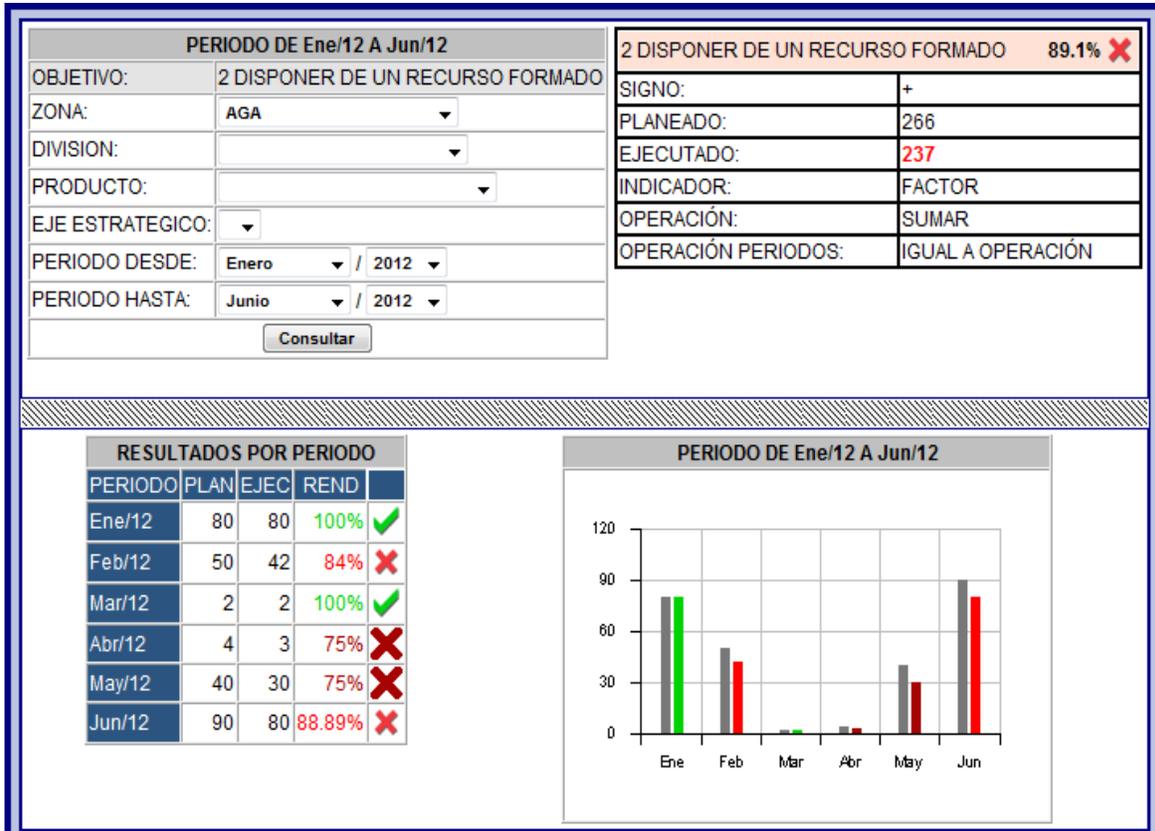
PASO Nro. 12: REPORTE DE RENDIMIENTO GENERAL POR OBJETIVOS

The screenshot shows the 'ESTRATEGIA DETALLADA' (Detailed Strategy) report in the STRATEGIC software. The report includes a filter for 'Objetivos' and a table of performance metrics for the period from January to June 2012.

PERIODO DE ENE/12 A JUN/12	PLAN	EJEC	REND	INDICADOR	PESO	CODIGO
✖ RENDIMIENTO GENERAL	100	89.1	89.1	FACTOR	100	0
✖ DISPONER DE UN RECURSO FORMADO	266	237	89.1	FACTOR		15.2
✖ DISECAR PLAN ACTUALIZACION PEDAG.	266	237	89.1	FACTOR		20.1.1
! PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	130	122	93.85	NUMERO DE ENCUESTAS		5.1.1.1
✓ ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	1	1	100	ESTRUCTURA DEFINIDA		10.1.1.2
✓ ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	1	1	100	EJECUCION PLAN DE TRA		10.1.1.3
✓ DISECO REVISION Y VALIDACION DEL P	1	1	100	PLAN APROBADO		10.1.1.4
✖ CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	3	2	66.67	NUMERO PERSONAS CON		10.1.1.5
✖ EJECUCION DE LA CAPACITACION	40	30	75	NUMERO DE ALUMNOS PF		30.1.1.6
✖ EVALUACION CAPACITACION	90	80	88.89	NUMERO DE INFORMES R		25.1.1.7

En esta ventana se puede apreciar el rendimiento de las metas ejecutadas, por objetivos de un periodo determinado, cuya apreciación por el directivo de la Academia de Guerra Aérea permitirá a éste redireccionar sus energías hacia la concreción de un objetivo determinado que se encuentre desfasado con el cronograma establecido.

PASO Nro. 13: INFORME DE TENDENCIAS (OBJETIVOS)



Esta vista presenta, la información inherente a la progresión del avance de la ejecución en el período establecido en la planificación, si analizamos cuidadosamente se puede decir que si el avance se ha detenido en un período específico es porque existió algún inconveniente con uno de los objetivos, lo que no le permite al directivo visualizar el avance total de la ejecución del proyecto.

El diagrama de barras presenta en resumen la información de toda la matriz, sin duda la veracidad de la información que se deriva de ella, para la toma de decisiones por los directivos de la AGA., depende de los inputs ingresados al STRATEGIC.

PASO Nro. 14: INGRESO DE AVANCE DE METAS DESDE EL ADMINISTRADOR

The screenshot displays the 'INGRESO DE METAS EJECUTADAS' (Entry of Executed Goals) form in the STRATEGIC software. The form includes fields for Objective, Division, Zone, Responsible, Product, Start Date, and End Date. Below the form is a table titled 'METAS EJECUTADAS' (Executed Goals) with columns for Código, Objetivo, División, Zona, Producto, Periodo, Periodicidad, Responsable, Compartido, Indicador, Planeado, Ejecutado, and Ejecutado Anterior. The table lists six goals with their respective planned and executed values.

METAS EJECUTADAS									Ene/12 a Jun/12			
Código	Objetivo	División	Zona	Producto	Periodo	Periodicidad	Responsable	Compartido	Indicador	Planeado	Ejecutado	Ejecutado Anterior
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	SUB DIRECCION AGA	AGA		1/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	80	80	80
1.1.1	PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	SUB DIRECCION AGA	AGA		2/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	50	50	50
1.1.2	ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	1	DIR. AGA		ESTRUCTURA DEFINIDA	1	1	1
1.1.3	ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	1	DIR. AGA		EJECUCION PLAN DE TRABAJO	1	1	1
1.1.4	DISEÑO REVISION Y VALIDACION DEL P	SUB DIRECCION AGA	AGA		3/15/2012	1	DIR. AGA		PLAN APROBADO	1	1	1
1.1.5	CONTRATACION DE LOS CAPACITADORES	SUB DIRECCION AGA	AGA		4/15/2012	1	DIR. AGA		NUMERO PERSONAS CONTRATADAS	3	3	3

En la pestaña metas ejecutadas el usuario podrá visualizar todas las metas que planificó, también es posible visualizar los niveles responsables de la concreción de lo planificado, la columna de lo EJECUTADO refleja la medida en que el cumplimiento de una meta está avanzando o la misma ha culminado.

Los actores internos encargados de la recolección de la información para ingresar al STRATEGIC deben ser cuidadosos con el manejo de la misma, siempre deberán respaldar a fin de prevenir situaciones conflictivas que afecten a la gestión educativa y administrativa de la Academia de Guerra Aérea.

Aunque la responsabilidad primaria del éxito de la funcionalidad del software está en el administrador, quienes alimentan de información también son corresponsables porque de ellos depende de que los datos procesados sean los más reales posibles, para la garantía de una toma de decisiones efectivas en beneficio del crecimiento y desarrollo de la organización.

PASO Nro. 15: REPORTE DE RENDIMIENTO POR RESPONSABLES

CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS		STRATEGIC		VERSIÓN 5.0		Catálogos	Planificación	Reportes	Mejoramiento
▶ Estrategia ▶ Tendencias por Objetivo ▶ BSC Responsables ▶ BSC Resumen Equipo de Trabajo ▶ BSC Por Rendimientos ▶ BSC Por Variación Rend. y Peso ▶ Metas									
▶ Objetivos Por Responsable ▶ Filosofía Organizacional ▶ Estadísticas ▶ Control de Acceso ▶ Mapa Causa-Efecto ▶ Mapa Estratégico									
Tiempo del proceso en los cálculos: 2 segundos...									
RENDIMIENTO: DIR. AGA								100% ✓	
De: Ene/12 a Jun/12		PESO		PUNTUACIÓN					
EMPRESA		10%		100%					
INDIVIDUAL		20%		100%					
EQUIPO DE TRABAJO		70%		N/A					
OTROS		0%		N/A					
Abrir/Cerrar		+		-		Copiar a Memoria		Imprimir	
OBJETIVO	INDICADOR	PLAN	EJEC	REND	PESO				
<input checked="" type="checkbox"/> RENDIMIENTO BSC INDIVIDUAL				100%	100				
<input checked="" type="checkbox"/> 2 DISPONER DE UN RECURSO FORMADO				100%	100				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1 DISECAR PLAN ACTUALIZACION PEDAG.				100%	100				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.1 PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES	NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS	130	130	100%	5				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.2 ESTRUCTURACION PLAN DE CAPACITACION	ESTRUCTURA DEFINIDA	1	1	100%	10				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.3 ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO	EJECUCION PLAN DE TRABAJO	1	1	100%	10				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.4 DISECO REVISION Y VALIDACION DEL PLAN	PLAN APROBADO	1	1	100%	10				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.5 CONTRATACION DE LOS CAPACITADOS	NUMERO PERSONAS CONTRATADAS	3	3	100%	10				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.6 EJECUCION DE LA CAPACITACION	NUMERO DE ALUMNOS PREPARADOS	40	40	100%	30				
<input checked="" type="checkbox"/> 1.1.7 EVALUACION CAPACITACION	NUMERO DE INFORMES REALIZADOS	90	90	100%	25				

Se puede establecer las metas que se ejecutaron por responsable en un periodo determinado, es decir permite tomar conocimiento del desempeño del talento humano de la Academia de Guerra Aérea que está en relación directa con los procesos educativos y administrativos que se encuentran en ejecución.

Un escenario ideal sería que el rendimiento por responsable sea del 100% como se aprecia en la matriz en análisis, sin embargo la visualización de la información por el directivo de la AGA., permitirá identificar de un vistazo el indicador que no se logró o se encuentre atrasado en la ejecución.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones que se derivan de la realización del presente trabajo:

- 1) La AGA., al momento no dispone de un Plan Estratégico.
- 2) La gestión organizacional certificada de la AGA., se lleva a efecto en función de los documentos del nivel superior.
- 3) El trabajo permite la disponibilidad del Plan Estratégico como un elemento importante para la gestión del futuro organizacional.
- 4) La elaboración del plan estratégico incorporando el BSC que facilita la gestión automatizada de la AGA.
- 5) La formulación de los indicadores permitirá a futuro el seguimiento y control de la gestión en forma efectiva.

4.2. RECOMENDACIONES

A continuación se describen las recomendaciones que a futuro permitirán la mejora continua de la gestión organizacional en la AGA.

- 1) Vincular el Plan Estratégico elaborado a la gestión de calidad certificada por la AGA.
- 2) Realizar la gestión organizacional de la AGA., en base del Plan Estratégico elaborado.
- 3) Revisar periódicamente y realimentar el Plan Estratégico en base de las experiencias adquiridas.
- 4) La incorporación del BSC a la gestión organizacional de la AGA., requiere que sus equipos humanos se capaciten en la utilización de esta herramienta.
- 5) La formulación de los indicadores deben ser revisados periódicamente a fin de construir nuevos indicadores de acuerdo las necesidades organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) AGA, (2008). Historia de la Academia de Guerra Aérea
- 2) AGA, (2010). Manual de gestión de calidad. Edición
- 3) Douglas, E. (2000). Administración Financiera Corporativa, 1ra. Edición.
- 4) FAE, (2010). Historia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana
- 5) López, C. (2001). El Balanced Scorecard, Mejores prácticas.
- 6) Notas varias, (2008). Implementación del Balance Scorecard en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- 7) Padilla, E. (2009). Guía para elaboración de proyectos de investigación; Ed. ESPE, Sangolquí.
- 8) Strickland, T. (2006). Administración Estratégica.- 13ª edición.
- 9) Serna, H. (1999). Planeación y gestión estratégica. Bogotá-Colombia.

LINKOGRAFÍA

- 1) El balanced scored card en: <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html> [Consulta 22-04-2012].
- 2) Imagen institucional FAE., en : http://fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec/new/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=224-FAE [Consulta 18-12-2011].
- 3) Gerencia de mercadeo en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm> [Consulta 03-06-2012].
- 4) La planificación estratégica en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm> [Consulta 05-01-2012].
- 5) Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en: <http://www.ecol.edu.es/curso/3-2-las-cuatro-perspectivas-del-cmi-4.php> [Consulta 29-04-2012].
- 6) Planeación estratégica en: <http://www.slideshare.net/maribelcg/planeacin-estrategica-2686587/download> [Consulta 19-02-2012].

ANEXOS

Anexo “A”	Matriz de formulación de proyectos
Anexo “B”	Matriz de Marco Lógico
Anexo “C”	Matriz de metas
Anexo “D”	Matriz de presupuesto
Anexo “E”	Matriz de avance de metas

Anexo "A"

Matriz de formulación de proyectos

FUERZA AEREA ECUATORIANA		
MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS		
COMANDO / DIRECTORÍA		
UNIDAD EJECUTORA (REPARTO)		
RESPONSABLE DEL PROYECTO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
DURACIÓN (MESES)	DIEZ MESES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO		CODIGO
ACCIÓN ESTRATÉGICA SECTORIAL		CODIGO
PROGRAMA		CODIGO
OBJETIVO DEL PROYECTO		
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	PONDERACIÓN	ASIGNACIÓN
TOTAL	0%	\$ 0,00

Anexo “B”**Matriz de Marco Lógico**FUERZA AEREA ECUATORIANA
MATRIZ DE MARCO LOGICOPROYECTO:
REPARTO:
UNIDAD EJECUTORA:
RESPONSABLE:

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			

Anexo “C”

Matriz de metas

**FUERZA AEREA ECUATORIANA
MATRIZ DE METAS**

PROYECTO:
FECHA INICIO:
FECHA FINALIZACION:

COMPONENTE	META ANUAL	PONDERACION	METAS MENSUALES												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	

Anexo “D”

Matriz de presupuesto

FUERZA AEREA ECUATORIANA
MATRIZ DE PRESUPUESTO

UNIDAD EJECUTORA (REPARTO)

NOMBRE DEL PROYECTO:

INGRESOS				FLUJO MENSUAL											
CODIGO	PARTIDA	VALOR ANUAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Total:															
EGRESOS				FLUJO MENSUAL											
COMPONENTES	CODIGO	PARTIDA	VALOR ANUAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	530303	TRASLADOS - INSTAL. VIÁTICOS Y SUBSITENCIAS EN EL INTERIOR													
	530603	SERVICIOS DE CAPACITACION													
	530404	INSTALACIÓN MANTENIMIENTO Y REPARACION MAQUINARIAS Y EQUIPOS													
	530813	REPUESTOS Y ACCESORIOS													
	530804	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE MATERIAL DE OFICINA													
	530807	MATERIAL DE IMPRESIÓN FOTOGRAFICO REPRODUCCION Y PUBLICACIONES													
	530899	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE - OTROS DE USO Y CONSUMO													
	530206	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES													
		Subtotal:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	530303	TRASLADOS - INSTAL. VIÁTICOS Y SUBSITENCIAS EN EL INTERIOR													
	530603	SERVICIOS DE CAPACITACION													
	530804	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE MATERIAL DE OFICINA													
	530899	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE - OTROS DE USO Y CONSUMO													
	530206	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES													
		Subtotal:	0,00												
	530303	TRASLADOS - INSTAL. VIÁTICOS Y SUBSITENCIAS EN EL INTERIOR													
	530603	SERVICIOS DE CAPACITACION													
	530804	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE MATERIAL DE OFICINA													
	530899	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE - OTROS DE USO Y CONSUMO													
	530206	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES													
		Subtotal:	0,00												

	530603	SERVICIOS DE CAPACITACION													
	530303	TRASLADOS - INSTAL. VIÁTICOS Y SUBSITENCIAS EN EL INTERIOR													
	530804	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE MATERIAL DE OFICINA													
	530899	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE - OTROS DE USO Y CONSUMO													
	530206	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES													
		Subtotal:	0,00												

	530603	SERVICIOS DE CAPACITACION													
	530303	TRASLADOS - INSTAL. VIÁTICOS Y SUBSITENCIAS EN EL INTERIOR													
	530804	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE MATERIAL DE OFICINA													
	530899	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE - OTROS DE USO Y CONSUMO													
	530206	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES													
		Subtotal:													

Anexo “E”

Matriz de avance de metas

FUERZA AEREA ECUATORIANA																										
MATRIZ DE AVANCE DE METAS																										
PROYECTO: RESPONSABLE DEL PROYECTO: PERIODO DE EVALUACION :																										
META ANUAL	OBSERVACIONES	METAS Y EJECUCION MENSUAL																								
		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		
		PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	PLAN	EJEC	