



Universidad Técnica Particular de Loja

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES
Y AUDITORIA**

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**MAESTRIA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN
DE CALIDAD**

***ESTRUCTURACIÓN Y SEGUIMIENTO DE MEJORAS DE UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN COLEGIO MILITAR No, 5
"TCRN. LAURO GUERRERO" DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO
OCTUBRE 2010 A MAYO 2011.***

Trabajo de Tesis previo a la obtención del título de Magister en Auditoría de Gestión de la Calidad.

AUTOR: *Ing. Marcia Elizabeth Carrión Carreño*

DIRECTOR: *Ing. Mg. Sc. Marcelo Carpio*

LOJA- ECUADOR

2011

Ing. Mg. Sc .
Marcelo Carpio
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante ***Marcia Elizabeth Carrión Carreño***, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, mayo 09 agosto del 2011

Ing. Mg. Sc. Marcelo Carpio
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, ***Marcia Elizabeth Carrión Carreño***, como autor(a) del presente trabajo de investigación, soy responsables de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

Ing. Marcia Elizabeth Carrión Carreño

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 1103643654

CESIÓN DE DERECHOS

Yo ***Marcia Elizabeth Carrión Carreño***, 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 “.

Loja, mayo 09 agosto del 2011

Ing. Marcia Elizabeth Carrión Carreño

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 1103643654

AGRADECIMIENTO

A Dios, por el bienestar y estabilidad que ha dado a mi vida y sobre todo por convertirme en un ser de bien, útil a la sociedad y de beneficio para mi familia y seres queridos.

A los Directivos del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” de la ciudad de Loja, en la persona de su Rector, Mayo Franklin Sánchez, por permitirme realizar este trabajo investigativo, ya que sin ello no hubiera sido posible la culminación de este programa de postgrado.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por los conocimientos impartidos durante el desarrollo de la maestría y que de seguro nos servirán en mi vida profesional, principalmente al Ing. Marcelo Carpio, Director de tesis que siempre estuvo presto a compartirnos sus conocimientos, brindándonos el tiempo que fuera necesario para perfeccionarlos y plasmarlos en este trabajo.

Finalmente a nuestras familias por el apoyo incondicional y desinteresado que siempre nos brindaron.

Marcia Carrión C.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a hijo, mis padres y mi sobrina quienes con paciencia y tolerancia han sabido aceptar, comprender y respetar las decisiones importantes que he tomado en mi vida.

A mis amigos y compañeros por aceptarme como soy; y por brindarme siempre ese consejo amable y apoyo incondicional.

Marcia Carrión C.

INDICE DE CONTENIDOS

	PAGINA
Certificación del director.....	II
Autoría.....	III
Cesión de derechos.....	IV
Agradecimiento.....	V
Dedicatoria.....	VI
 INTRODUCCIÓN.....	
 CAPITULO I	
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.	
1.1 Reseña Histórica.....	12
1.2 Descripción de la Empresa.....	13
1.3 Base Legal.....	14
1.4 Orgánico Estructural.....	15
1.5 Orgánico Funcional.....	13
1.6 Autoridades Institucionales.....	14
1.6.1 Consejo Directivo.....	14
 CAPITULO II	
MARCO CONCEPTUAL	20
2.1. Gestión por Procesos.....	21
2.2 Definición de Proceso.....	22
2.3 Los procesos en la Organización.....	23
2.4 El Mapa de Procesos.....	24
2.5 Cadena de Valor.....	25
2.6 Mejora Continua.....	26
2.7 ¿Qué es el C.M.I.?.....	28
2.7.1 Concepto.....	29
2.7.2 Se lo utiliza para.....	29
2.8 Elementos esenciales de la metodología del CMI.....	30

2.9	Contenido del Cuadro de Mando Integral.....	31
2.10	Los diez pilares básicos del CMI.....	32
2.11	Ventajas de aplicar un CMI.....	33
2.12	Aportaciones del CMI.....	34
2.13	Diferenciación de Indicadores.....	35
2.14	Valoración de Indicadores.....	36
2.15	Conceptos Básicos.....	37

CAPITULO III

ESTRUCTURACIÓN DEL C.M.I COLEGIO MILITAR 39

3.1	Misión y Visión Institucional.....	40
3.2	Análisis FODA.....	41
3.3	Objetivos Estratégicos.....	44
3.4	Relación entre Objetivos, Perspectivas e Indicadores.....	52
3.5	Mapa Estratégico.....	54
3.5.1	Rutas de Acción.....	55
3.6	Ubicación de los Objetivos en las Diferentes Perspectivas.....	56
3.7	Matriz de planes de acción.....	66

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

Un modelo de calidad permite a la organización tener las herramientas para mejorar su desempeño, coordinación y productividad, además de todo esto busca el logro de la satisfacción de sus clientes, en este caso del Colegio Militar “**Tcrn. Lauro Guerrero**” de la ciudad de Loja, y luego de haber realizado la matriz FODA, que analiza y diagnostica las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas a las que podría estar sujeto el COMIL-5, se ha llegado a determinar que existe una postura estratégica general de Desarrollo, especialmente a través del prestigio institucional que posee actualmente el colegio, ha logrado también por su desarrollo tecnológico la posibilidad de la certificación de normas educativas y procesos de calidad con las normas internacionales ISO 9001-2008.

Las oportunidades mencionadas anteriormente se establecen debido a que se han diagnosticado, tales como el proyecto del bilingüismo para los estudiantes, los talleres que están en plena ejecución y todos los procesos de apoyo que pudieran ser necesarios.

Sin embargo es necesario mencionar que existen también debilidades tales como docentes de larga experiencia resistentes al cambio, que se necesita implementar y falta de un sistema de evaluación docente apropiado para estos nuevos cambios.

Al respecto existen también amenazas externas que podrían de alguna manera frenar el desarrollo previsible para el colegio Militar, estas amenazas son: Creación, mejoramiento y oferta académica similar de otros centros educativos que pueden entrar en competencia a la oferta educativa del COMIL.- 5. Otra amenaza importante es que el cambio constante de Rectores no permite una continuidad en el tiempo de las políticas y líneas de acción establecidas, y que los profesores, una vez alcanzado la capacitación respectiva, puedan mejorar el proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

Como estrategias que se adoptaran serán orientadas al control de todas las amenazas como el fortalecimiento de la oferta académica para los institutos

universitarios, una permanente administración propositiva del Rector del COMIL. y una capacitación al personal de docentes enmarcadas en el contrato de prestación de servicios. También es indispensable neutralizar las debilidades como un cambio de actitud de los docentes al cambio institucional, una correcta evaluación y la determinación de deficiencias del personal docente, y un eficiente sistema de educación continua, fortaleciendo sus procesos fundamentales y fusionando a los procesos de apoyo en el cumplimiento de la misión institucional.

Que el presupuesto económico sea optimizado durante el año fiscal, generando y planificando proyectos por parte de las áreas y niveles orientados al mejoramiento y fortalecimiento de los procesos fundamentales y la infraestructura del COMIL, que el proyecto de Bilingüismo se fortalezca con la tecnología actual de existente.

CAPÍTULO 1:

**DIAGNOSTICO
INSTITUCIONAL**

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Siendo Loja la provincia fronteriza de nuestra patria, guardiana permanente de la integridad nacional. En el Gobierno del Arq. Sixto Duran Ballén y como un aporte al valor cívico, moral e intelectual de esta tierra; el Sr. Ministro de Defensa Nacional GRAE. JOSE GALLARDO ROMAN, aplicando una de las políticas de las Fuerzas Armadas y basándose en la amplia experiencia de organización, planificación y funcionamiento de Instituciones Educativas en los diferentes niveles de estudio, se crea el COLEGIO MILITAR “TCRN. LAURO GUERRERO”, mediante acuerdo Ministerial No. 359 en la Orden General Nro. 100 del 13 de Mayo de 1994 como establecimiento de educación media, destinado a la formación y preparación de la juventud del Sur de la Patria.

El nombre de este Colegio no pudo ser mejor escogido, porque nuestro patrono desde su juventud se entregó al servicio por la patria. Nace en Catacocha el 20 de Octubre de 1873 y muere el 28 de Julio de 1904 como un héroe, junto a Calderón, Sucre, Rivadeneira, Michelena y otros más que dejaron sus vidas por la patria. En 1995 se inicia la construcción del primer bloque de tres pisos de aulas, acorde a normas técnicas del sistema de aprendizaje.

El 23 de Octubre de 1995 el Grab. César Villacís Director de Educación de la Fuerza Terrestre, inaugura el primer año lectivo 1995-1996, designándose como primer Rector el Tcrn. De I. José Luis Larco, iniciándose al primer año con 104 cadetes. En Septiembre de 1996 se inicia el segundo año lectivo 1996-1997, con 171 cadetes; siendo Rector el Tcrn. De E.M. Fernando Vela Erazo. En éste periodo se construye el bloque Administrativo con presupuesto de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre y un nuevo bloque de aulas debidamente acondicionado, además se implementan los laboratorios de Computación, Ciencias Naturales, Inglés y Mecnografía para brindar al cadete una educación integral.

En el año lectivo 1997-1998, se contó con 267 cadetes y tres cursos. El año de 1998-1999, se inicia en Octubre, con 331 cadetes, se inicia el cuatro cursos, con

las especialidades de Físico–Matemáticas, Químico–Biológicas e Informática; es designado como Rector para ese año el Sr. Tcrn. De I. Giovanni J. Granda. El año lectivo 1999-2000, se inicia con 422 cadetes y es designado en el mes de Enero del 2000 el Crnl. De E.M.C. Fernando Rodríguez G. como Rector de Plantel.

En el mes de Agosto del 2000 se posesiona como Rector el Sr. Crnl. de E.M. Bolívar Mena Villamarín, se inicia el año académico con 517 alumnos en el Colegio y 130 alumnos en la Escuela creándose la Reforma del Bachillerato con el Sistema Académico Modular por objetos de Transformación (SAMOT). El 24 de Abril del 2001 el Sr. Crnl. de E.M. Pedro M. Hernández C. asume la función de Rector del Instituto. El 19 de Julio del 2001, se presenta la primera promoción de Bachilleres 1995-2001, incorporándose 85 cadetes. El 24 de Septiembre del 2001, se inaugura el año lectivo 2001-2002, con 172 alumnos en la Unidad Básica y 497 en el Colegio.

El 15 de Julio del 2002, se incorpora la Segunda Promoción 1996-2002 con 72 nuevos bachilleres, en esta misma fecha se inaugura el nuevo bloque de aulas que ocuparan los niños de Primero a Séptimo Año de Educación Básica. El 23 de Septiembre del 2002, se inaugura el año lectivo 2002-2003, con 724 cadetes. Asume como Rector encargado del establecimiento el TCRN. DE CSM. Carlos Augusto Miño Razo. El 06 de enero del 2003, asume como Rector titular del COMIL-L, el señor CRNL. DE E.M.C. Edwin Roberto Freire C., hasta marzo del mismo año donde asume las funciones de Rector titular al Tcrn. Carlos Miño R. Quien cumple sus funciones hasta la fecha.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El COLEGIO MILITAR NO. 5 “TCRN. LAURO GUERRERO” está orientado a satisfacer los requisitos de la comunidad educativa, y de la comunidad en general. Cuenta con los niveles de: pre-primaria, primaria y secundaria; los que comprenden los diez años de Educación Básica y los tres años de Bachillerato en Ciencias Básicas.

Las Directivos del COLEGIO MILITAR NO. 5 “TCRN. LAURO GUERRERO” supervisan que la política de calidad y los objetivos de calidad, sean apropiados al propósito de la organización; verificando que cumplan con los requerimientos de la comunidad educativa, los reglamentos aplicables y los requisitos de la norma para el Sistema de Gestión de Calidad.

Los Directivos del COLEGIO MILITAR NO. 5 “TCRN. LAURO GUERRERO” han creado el Comité de Calidad (CC), que está conformado por el Rector Mayo. Franklin Sánchez quién preside, el Vicerrector Mayo. Carlos Mendieta, Ing. Marcia Carrión quién es la Representante de la Dirección del SIG y los Administradores de Procesos, quienes son los encargados de gestionar los procesos y reportar los resultados del SIG al Comité de Calidad.

1.3 BASE LEGAL

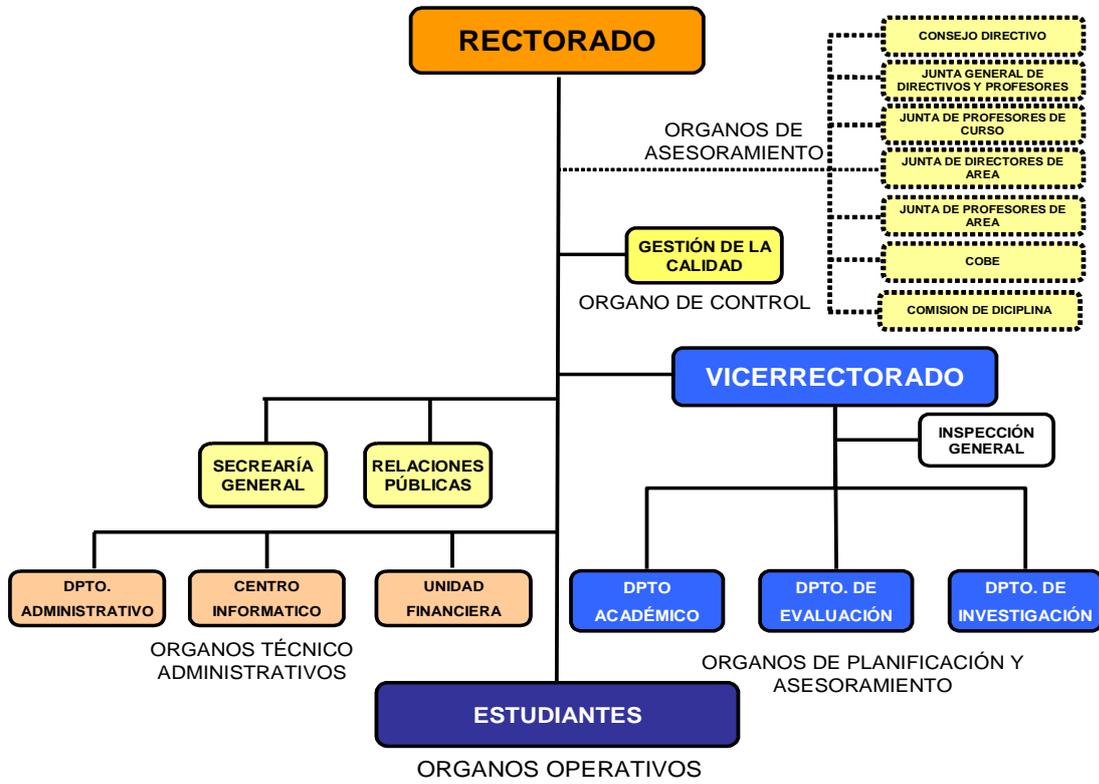
Externa

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento
- Código de la Niñez y adolescencia
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento

Interna

- Normas de Gestión Administrativa para los Colegios Militares
- Normas de Evaluación del desempeño para los Empleados Civiles

1.4 ÓRGANICO ESTRUCTURAL.- La estructura organizacional es:



1.2.1 Organigrama funcional

DEPENDENCIA ORGÁNICA	CARGO	GRAD	A/T/S/E	EM	CANT	TIPO	OBSERV.
RECTORADO	RECTOR	CRNL.	CED.	CSM	1	MILITAR	
	CONDUCTOR	SGOS.	TRP		1	MILITAR	
	ASISTENTE EJECUTIVA 2	SPUB	SPUB.		1	POSBACHILLERATO	GRADO 6
GESTIÓN DE LA CALIDAD	ANALISTA DE PROCESOS 2	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 4	INGENIERO, PROCESOS P5 GRADO 12 4to NIVEL
SECRETARÍA GENERAL	ABOGADO 2	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 4	ABOGADO, DOCTOR
	ASISTENTE EJECUTIVA 1	SPUB	SPUB.		1	BACHILLER	GRADO 6
RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONADOR PUBLICO 1	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 2	LIC. COMUNICACIÓN SOCIAL
VICERRECTORADO	VICERRECTOR	TCRN.	CED		1	MILITAR	3ro o 4to NIVEL
	ASISTENTE EJECUTIVA 1	SPUB	SPUB.		1	BACHILLER	
INSPECCIÓN GENERAL	INSPECTOR GENERAL	CAPT.	CED		1	MILITAR	CIENCIAS DE LA EDUCACION
	INSPECTORES DE CURSO	SGOP.	CED		6	MILITAR	CC.EE/PSICOLOGIA
	ASISTENTE EJECUTIVA 1	SPUB	SPUB.		1	BACHILLER	
CENTRO INFORMÁTICA	ANALISTA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN 2	SPUB	SPUB.		2	PROFESIONAL 4	INGENIERO EN SISTEMAS O INFORMATICA
	ASISTENTE DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACION	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 1	P2 GRADO 9
	TECNOLOGO EDUCATIVO	SPUB	SPUB.		1	TECNICO B	TECNOLOGO
DEPARTAMENTO ACADÉMICO	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN 3	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 5	P5 GRADO 12 4to NIVEL ESP.
	ASISTENTE EJECUTIVA 1	SPUB	SPUB.		1	BACHILLER	

	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN 2	SPUB	SPUB.		4	PROFESIONAL 4	P4 GRADO 11 3ro o 4to NIVEL
	DOCENTES	SPUB	SPUB.		0	PRE-BASICO	
	DOCENTES	SPUB	SPUB.		0	BASICO	
	DOCENTES	SPUB	SPUB.		0	BACHILLERATO	
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN	ANALISTA DE EVALUACIÓN 3	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 5	P5 GRADO 12 4to NIVEL
	ASISTENTE DE EVALUACIÓN	SPUB	SPUB.		2	PROFESIONAL 1	
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN 3	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 5	P5 GRADO 12 4to NIVEL
	PSICÓLOGO DE CENTROS DE FORMACIÓN MILITAR	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 5	PSICÓLOGO
	MEDICO	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 4	MEDICO GENERAL /ESPECIALISTAS
	ODONTÓLOGO	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 4	ODONTÓLOGO
	TRABAJADOR SOCIAL	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 4	LIC. TRABAJO SOCIAL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO	CAPT.	INT.		1	MILITAR	3ro NIVEL
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	SPUB	SPUB.		1	ADMINISTRATIVO	BACHILLER
	ASISTENTE DE COMPRAS	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL	ING. COMERCIAL, ECONOMISTA
	SERVICIOS GENERALES	SPUB	SPUB.		2	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 3	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 5	PSICOLOGO INDUSTRIAL/ADM. EMP/AFINES
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 1	PSICÓLOGO INDUSTRIAL/ADM. EMP/AFINES
UNIDAD FINANCIERA	ANALISTA ECONOMICO FINANCIERO 3	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 5	ING. FINANZAS, COMERCIAL, ECONOMISTA

	ANALISTA DE PRESUPUESTO 1	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 2	ING. FINANZAS, COMERCIAL, ECONOMISTA
	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 2	LIC. CONTABILIDAD CPA, ING. COMERCIAL
	TESORERO	SPUB	SPUB.		1	PROFESIONAL 2	LIC. CONTABILIDAD CPA, ING. COMERCIAL
	RECAUDADOR	SPUB	SPUB.		1	TECNICO B	TECNOLOGO FINANZAS
	ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	SPUB	SPUB.		1	TECNICO B	TECNOLOGO FINANZAS

1.3 Autoridades Institucionales:

La Unidad Educativa “Tcrn. Lauro Guerrero”, actualmente posee los siguientes directivos:

1.3.1 Consejo Directivo

Mayo. Franklin Sánchez	RECTOR
Mayo. Carlos Mendieta	VICERRECTOR
Capt. Germán Caicedo	INSPECTOR GENERAL
Subp. Ángel Guadalima	JEFE ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO 2:

MARCO CONCEPTUAL

2. MARCO CONCEPTUAL

Contemplando el mejoramiento continuo por medio de la calidad, es importante establecer las estrategias para la implantación de procesos de calidad; de esta forma se logra establecer una metodología eficiente que permita incrementar el conocimiento, implementando y normalizando los cambios para que resulten exitosos a través del ciclo de mejoramiento continuo. Esto con el fin de presentar una metodología probada para lograr mejoramientos continuos.

Gestión.- es un proceso de coordinación para dirigir y controlar una organización con los recursos disponibles para establecer y alcanzar los objetivos propuestos.

Calidad.- es el nivel de satisfacción logrado en los procesos, productos o servicios.

Respecto a la Gestión de la Calidad entendida como “el conjunto acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad de una empresa” se considerara los fundamentos teóricos de Edgard Deming (1989) uno de los denominados padres de la calidad.

Existen unos estándares de gestión de calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO, DIN o EN, etc. que permiten que una empresa con un Sistema de Gestión de la Calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización u ente externo. Una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001 (Wikipedia, 2010).

2.1 GESTIÓN POR PROCESOS

La aplicación de un Sistema de Procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacciones entre procesos, así como su gestión, se denomina Enfoque por procesos.

Para dirigir una organización satisfactoriamente contando con las expectativas, necesidades y deseos de las partes interesadas, la Gestión por Procesos es un

sistema válido ya que incorpora a la gestión los intereses de todas las partes que conforman la empresa.

2.2 DEFINICIÓN DE PROCESO

“Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso” (Harrington H.).¹

La norma ISO define como proceso un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.²

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

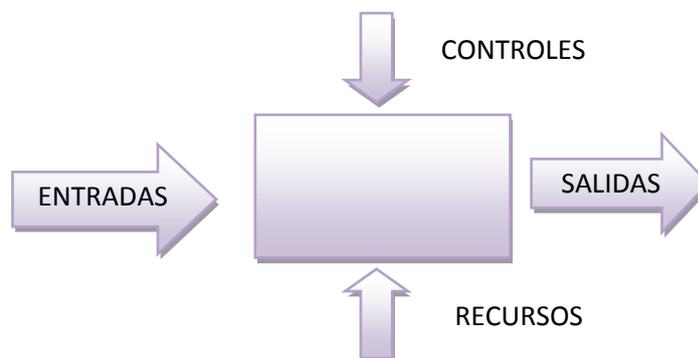


FIGURA 1: ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La

¹ H. Harrington, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Vol. 4

² Norma ISO 9001:2008, apartado 3.4.1

importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso). La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

Un enfoque por procesos cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia de:

- a. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA), fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart allá por 1920, pero su gran difusión y uso se le atribuye a William E. Deming, para el mejoramiento de la calidad del Japón a partir de los años 50 utilizado como una herramienta muy valiosa para llevar adelante la mejora continua de un proceso.

PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos (NORMA ISO 9001:2008).

2.3 LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

2.4 EL MAPA DE PROCESOS

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

Procesos operativos.- Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio).

Procesos estratégicos.- Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

Procesos de apoyo.- Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).³

Una vez que se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso. Esto puede hacerse:

1. Preparando procedimientos escritos,
2. Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
3. Mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

1. Minimizar el papeleo,
2. Facilitar la comprensión, y
3. Permitir el trabajo en equipo.

2.5 CADENA DE VALOR

El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor a la institución, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como servicio al cliente.⁴

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: cada empresa realiza

³ "HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA PERMANENTE" (Club Gestión de Calidad)
www.infocalidad.net/documentos/docs/129902.doc

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>

una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.⁵

El éxito de una institución depende de varios factores no solamente de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan y colaboran con las actividades entre los distintos departamentos.

Sin embargo, “la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales.” (Villa Osorio)⁶

2.6 MEJORA CONTINUA

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Mejora Continua significa no estar satisfecho nunca con la forma en que marchan las cosas: un elemento esencial en la búsqueda de la excelencia, valor, competitividad y rentabilidad.

En las organizaciones que buscan la Mejora Continua requieren de varios factores importantes, entre ellos:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.

⁵ H. Harrington, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA Representación gráfica de los procesos, Bogotá: McGraw.Hill.

⁶ Senlle Andrés, CALIDAD Y EXCELENCIA, Gestión 2000.

- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el

mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización.

Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

La Dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen.

Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal. (H.J, 1994)⁷

2.7 ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

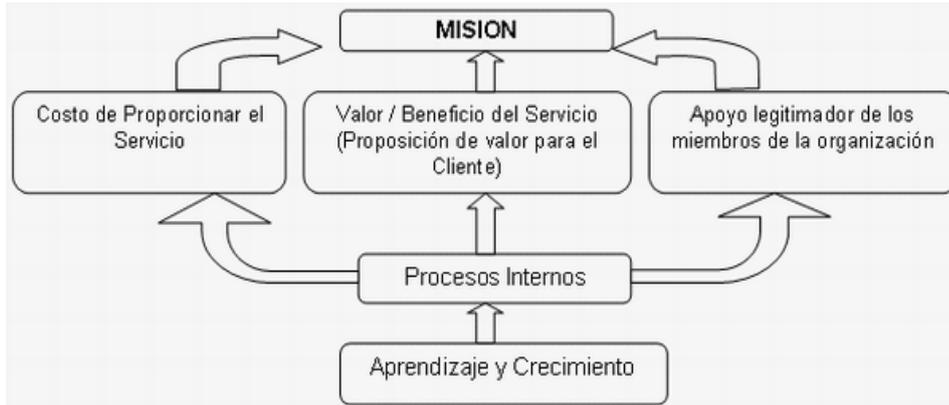
Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.⁸

⁷ Harrington, H.J, MEJORA CONTINUA, Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogota: McGrawHill.

⁸ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2001): *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A

Figura N° 2 Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas



Fuente: Kaplan, Robert et David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, 2001, p 149

2.1.2 Concepto

El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos previstos.

Se lo utiliza para:

- a. Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.-** Su esencia viene determinada porque todas las medidas/indicadores que contiene sirven de apoyo a la consecución de los objetivos marcados en la estrategia, el cuadro de mando traduce la estrategia a objetivos y luego determina la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo.
- b. Confirmar que se avanza hacia los objetivos marcado en la estrategia.-** Actúa como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos. Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman en el día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos.

c. Comunicar a la organización, cómo conseguir los objetivos estratégicos.- Es la herramienta fundamental de control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Cuando se utiliza como herramienta de comunicación en toda la empresa, los empleados pueden seguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real.

2.2 Elementos esenciales de la metodología del CMI

El mapa estratégico ofrece una variedad de oportunidades para ayudar a la organización en la estructuración y la gestión de su proceso estratégico. La visualización de la conexión entre activos tangibles e intangibles facilita la evaluación y selección de opciones estratégicas basándose en criterios.

El Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en la universidad de Harvard, conjuntamente con su socio David Norton, revolucionaron al mundo del management con su modelo BSC (Cuadro de Mando Integral o Cuadro de Mando Integral) al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción a través del Tablero de Comando, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

a. La perspectiva cliente. Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

b. La perspectiva procesos. Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

c. La perspectiva aprendizaje y crecimiento. Se obtiene los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se mide las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para entonces medir la motivación y las iniciativas del personal.

d. La perspectiva financiera. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.⁹

La perspectiva financiera y perspectiva del cliente para entidades del sector público.



Figura Nº 2 Cuadro de Mando Integral del sector público
Fuente: Niven, P. R.: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002, p.380

Según Niven: “ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad.

Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros”.

⁹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2001): *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A

2.3 Contenido del Cuadro de Mando Integral

De forma resumida, el cuadro se compone de:

- a. Misión de la empresa: tipo de empresa y su actividad.
- b. Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
- c. Visión: a dónde se quiere llegar.
- d. Identificación de factores clave de éxito de la empresa.
- e. Objetivos generales a conseguir.
- f. Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- g. Indicadores para medir los objetivos.
- h. Metas para conseguir los objetivos.
- i. Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas.

2.4 Los diez pilares básicos del cuadro de mando integral.

Son los siguientes:

- 1. Es la principal herramienta del control de gestión.
- 2. Debe ser apoyado y difundido por la Dirección.
- 3. Requiere tiempo y dedicación que deberemos disminuir de otros sistemas de gestión.
- 4. Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el cuadro de mando integral.
- 5. Es un sistema continuo que se debe actualizar; no es un proyecto.
- 6. Se requieren personas que apoyen el cuadro de mando integral, de forma constante.
- 7. Consumirá recursos y tiempo adicionales.
- 8. Deberá ser automatizado para que sea eficaz.

9. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
10. Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre.

2.5 Ventajas de aplicar un cuadro de mando integral

Tener bien implantado un cuadro de mando integral significa:

- a. La gran foto de la empresa.** El cuadro de mando integral representa la esencia de lo más importante para su empresa, para cada nivel de responsabilidad.
- b. Comunicar las prioridades de la estrategia.** Una comunicación exacta y periódica de lo esperado, es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.
- c. Incluir información del entorno.** Demasiadas veces el entorno influye en la evolución de la empresa y ésta pasa de tener beneficios a estar amenazada por factores externos, de mercado, macroeconómicos o de competencia.
- d. Ejecutar la estrategia.** Se trata de hacer que la estrategia sea operativa, con indicadores que midan su grado de ejecución.
- e. Equilibrar las áreas.** La información en la empresa no sólo debe ser financiera sino también de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo. Por eso esta información debe estar equilibrada en cantidad y calidad entre las diferentes áreas.
- f. El poder de la motivación.** Hay que seleccionar los indicadores más cercanos a los procesos de la empresa relacionados con los objetivos estratégicos. Por eso los responsables de esos indicadores no sólo son los directivos sino el resto de empleados, que si conocen qué se espera de ellos y qué objetivos conseguir, verán así aumentada su participación y motivación en la gestión de la empresa.

g. Prever el futuro. No basta con indicadores tradicionales que muestran lo ocurrido en el pasado: beneficios, ventas, absentismo, nuevos clientes, etc. sino que se deberá dar un paso adelante y gestionar con indicadores causantes de los primeros: visitas a clientes, clima laboral, satisfacción, ofertas a nuevos clientes, etc. para relacionar lo que ocurre hoy con lo que ocurrirá mañana y poder tomar medidas preventivas.

2.6 Aportaciones del Cuadro de Mando Integral

Aporta una serie de elementos relevantes a la empresa, tales como:

- Una visión general del sistema de negocios de la empresa.
- Comunicación/ejecución/implementación de la estrategia: trasladar los objetivos marcados en la estrategia, en acciones concretas y resultados.
- Equilibra y alinea los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, divisiones, etc.
- Ayuda a focalizar la atención en el incremento de ingresos y no sólo en el recorte de costos y el aumento de la productividad para lograr un mayor crecimiento.
- Motiva y recompensa a los empleados; es un soporte para la retribución variable.
- Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.
- Permite mejoras en la calidad y en la productividad, con efectos inmediatos.
- Reduce los procesos de planificación y presupuesto adicionales.

Según un informe de la Revista "Fortune", nueve de cada diez estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa, nunca llegan a implementarse operativamente.

¿Por qué?

- Porque la misma no se comunica a todo el personal.
- Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
- Porque no se vincula la estrategia con los objetivos e indicadores de la empresa.
- Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
- Porque no se definen los factores claves del éxito.
- Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

2.7 Diferenciación de Indicadores

a. Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea, los indicadores de cumplimiento están relacionados con los métodos que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

b. Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso, los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

c. Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo, los indicadores de eficiencia están relacionados con los métodos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

d. Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, los indicadores de eficacia están

relacionados con los métodos que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

e. Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los métodos que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.8 Valoración de Indicadores

Una vez superada la puesta en marcha del sistema, se debe establecer una validación de los indicadores a fin de determinar si resultan útiles y rentables, comparando su utilidad y su costo con la consecución de los objetivos cuyo logro se pretende, mediante la preparación de una encuesta que recoja la opinión de los usuarios en la valoración de los siguientes apartados:

- a. Utilidad del indicador en sí y para la toma de decisiones.
- b. Vinculación inequívoca con el objetivo que se desea mejorar.
- c. Compatibilidad con el resto de indicadores.
- d. Utilidad con respecto al costo de recogida de la información y su desarrollo.
- e. Fiabilidad de los datos en relación con el tiempo.
- f. Claridad de la representación utilizada.
- g. Redundancia con otros operadores ya existentes.
- h. Adecuación de la periodicidad establecida.
- i. Sencillez en la obtención de la información.
- j. Aprovechamiento de medios informáticos.
- k. Divulgación idónea de los resultados.

La validación de indicadores debe continuarse en el tiempo para confirmar que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos definidos.

2.10 Marco Conceptual:

Producto.- es el resultado de un proceso.

Sistema.- es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Proceso.- es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Calidad.- es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Economía.- el concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Eficacia.- se entiende por ello el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Eficiencia.- se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos.

Efectividad.- es la generación de impactos en el entorno.

Mejora.- se logra mediante auditorías realizadas con el propósito de determinar áreas débiles o defectos, en las que, se sugieran cambios a los métodos operativos.

Calidad.- es el nivel de satisfacción logrado en los procesos, productos o servicios.

Control interno y de gestión.- el sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados. El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

Auditoría de gestión de calidad.- proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoría (ISO 9000).

Análisis FODA.- Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

CAPÍTULO 3:

ESTRUCTURACIÓN DEL C.M.I

COMIL-5

ESTRUCTURACIÓN Y SEGUIMIENTO DE MEJORAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN COLEGIO MILITAR No. 5 "TCRN. LAURO GUERRERO"

3.1 Misión, Visión, Valores Institucionales y Objetivos Estratégicos

3.1.1 Misión

Impartir educación integral a la niñez y juventud Ecuatoriana, acorde con las políticas y lineamientos establecidos en la reforma curricular del Comando de Educación y Doctrina del Ejército así como del Ministerio de Educación y Cultura, dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores cívicos, éticos y morales.

3.1.2 Visión

Al 2018, ser un centro educativo de referencia en el país, con reconocimiento internacional, que ofrezca una educación integral de calidad.

3.1.3 Valores Corporativos:

✚ **Compromiso**, con todos sus socios y comunidad insular en el desarrollo de todas las transacciones;

✚ **Confiabilidad**, en la realización de todas las operaciones financieras;

✚ **Honestidad**, de todos los Directorios, Comisiones y empleados para con los socios;

✚ **Puntualidad**, en todas las obligaciones adquiridas con el público;

✚ **Seriedad**, en todos sus compromisos sean sociales o financieros;

✚ **Solidaridad**, como uno de los principios básicos e indelebles del cooperativismo;

✚ **Trabajo**, como base para seguir creciendo con la ayuda de todos sus socios, directivos, y empleados de la Cooperativa.

3.2 Análisis FODA

a. Análisis del Ambiente Interno

1) Principales Fortalezas

1. Proyecto Bilingüismo.
2. Proyectos y Talleres educativos que vinculan a los cadetes con el padre de familia y la comunidad.
3. Infraestructura amplia
4. Tecnología educativa que se utiliza es de vanguardia
5. Espacio y ambiente favorable
6. Orgánico estructural permite cumplir con el proceso Enseñanza Aprendizaje
7. Favorable imagen institucional

2) Principales Debilidades

1. Elevado nivel de Cartera vencida en el cobro de pensiones.
2. Procesos de evaluación mal estructurados para cumplir con el proceso educativo.
3. Personal Docentes resistentes al cambio.
4. No se cumple con el procedimiento para la selección del Personal

5. Gestión del COMIL detenido por la falta coordinación entre los procesos Estratégicos, Fundamentales y de Apoyo
6. Capacitación no ejecutada desde hace tres años a docentes y personal administrativo en cada una de sus necesidades.
7. Escasa cultura de planificación

b. Análisis del Ambiente Externo

1) Principales Oportunidades

1. Convenios con instituciones educativas, ONGs e instituciones gubernamentales.
2. Intercambio estudiantil.
3. Formar integralmente a Bachilleres de calidad y cumplir con la inserción en la Universidad.
4. Programas tecnológicos de gobierno
5. Desarrollo tecnológico (TICs).
6. Acrecentar el prestigio Institucional.
7. Acrecentar el número de estudiantes para todos los niveles de educación.

2) Principales Amenazas

1. Situación económica de inestabilidad laboral en el personal frente a las propuestas de gobierno
2. Creación, mejoramiento de la oferta académica en centros educativos de su entorno.
3. Que los medios de comunicación, Internet, y otros medios de difusión. presentes programas sin criterio educativo (Pérdida de valores).
4. Que no se cumpla con la oferta académica de los cadetes en su entorno social.

5. El cambio de autoridades y personal no permite una continuidad de las políticas educativas.

MATRIZ FODA

FODA COMIL-5		Externos											Subtotal Factor mínimo				
		Oportunidades						Amenazas									
		A Futuro															
		Convenio con instituciones educativas y ONGs	Programas Tecnológicos de Gobierno	Intercambio estudiantil	Acrecentar el prestigio Institucional	Formar bachilleres que cumplan con la inserción a las Universidades	Incremento de estudiantes en todos los niveles	Nuevas ofertas académicas	Directivos inestables no permiten continuidad	Inestabilidad laboral	Pertenencia a la institución militar, por el gobierno.	pérdida de valores				Sueldos bajos	Subtotal
Internos	Fortalezas	Proyecto Bilingüismo	0	0	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	7	3.5	
		Imagen Institucional	0	0	0	2	1	1	0	0	0	2	0	0	6	6.0	P2
		Proyectos y talleres a Kdts y padres de familia	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	6	3.0	
		Tecnología de vanguardia	2	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	7	1.8	
		Orgánico Estructural	0	0	1	0	1	1	0	0	2	0	2	2	9	3.0	
		Aplicación constante de la norma	0	0	3	0	1	1	2	0	0	0	0	2	9	0.9	
		Actuales	24						20								
	Debilidades	Elevado nivel de cartera vencida	1	2	0	0	0	0	0	3	2	0	0	2	10	5.0	P3
		Procesos de evaluación mal estructurados	0	2	0	0	3	3	0	0	1	0	0	0	9	4.5	P4
		Personal resistente al cambio	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	1	7	1.2	
		No se aplica proceso de selección del personal	1	1	0	2	2	0	0	1	2	1	1	0	11	1.6	
		Escasa cultura de planificación	3	3	0	1	0	2	2	3	2	1	1	0	18	6.0	P1
		Escasa comun. Proce. fundam. y apoyo	2	0	0	0	0	0	3	2	0	1	1	0	9	0.9	
		30						34									
	Subtotales	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	62			
														108	2.8		

3.3 Objetivos Estratégicos /Fce/ Estrategias

a. Objetivo Estratégico No. 01:

Impartir educación integral a la niñez y juventud, para el ingreso a Escuelas militares, de Policía, universidades, escuelas politécnicas, a nivel local, Nacional e Internacional y satisfacer las necesidades en cada uno de los niveles.

1) FCE: (factores críticos)

- Proyectos de fortalecimiento de valores
- Docentes capacitados
- Cadetes con competencias para el ingreso a universidades.
- Intercambio inter-institucional
- Oferta Académica en función a las necesidades de la sociedad

2) Estrategias

Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
• Actualizar el modelo pedagógico para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje.	# de programas dinámicos e interactivos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje	# de programas propuestos / # de programas existentes
• Realizar el seguimiento de los nuevos bachilleres.	Índice de ingreso de los estudiantes graduados a las universidades y escuelas politécnicas	# de estudiantes que ingresan a los Centros de Educación Superior / # de estudiantes que se graduaron en el año lectivo
• Innovar los talleres en el campo Militar, Cultural, Deportivo y Social para motivar y desarrollar en los cadetes un pensamiento crítico y reflexivo.	Número de actividades destacadas en los talleres	# de actividades destacadas / # de actividades realizadas

b. Objetivo Estratégico No. 02:

Fortalecer y Operacionalizar el Sistema Integrado de Gestión

1) FCE

- Personal capacitado en procesos
- Metodología de gestión por procesos
- Necesitamos los recursos económicos necesarios

2) Estrategias

Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
• Capacitar al personal docente, administrativo para generar una cultura en la administración por procesos	# de personal capacitado en procesos administrativos	# de personal capacitado en procesos / # de empleados de la institución
• Diseñar e implantar un sistema de seguimiento, control y evaluación de la gestión por procesos.	% de errores detectados en el sistema de gestión por procesos	Errores encontrados / Actividades realizadas
• Alcanzar la certificación a la norma internacional ISO 9001-2008	Nivel de cumplimiento a las cláusulas de la norma a certificar	Clausulas cumplidas / Clausulas de la norma

c. Objetivo Estratégico No. 03:

Optimizar programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular establecida por el Ministerio de Educación y/o fomentar proyectos como Unidad Educativa Experimental.

1) FCS

- Programas constructivistas
- Diseño curricular acorde a la realidad de la sociedad
- Gestión Educativa adecuada

2) Estrategias

Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
<ul style="list-style-type: none">• Revisar los diseños curriculares de pre básica, básica y bachillerato, rediseñando los programas de estudio, considerando que el colegio es experimental.	Porcentaje de diseño de programas curriculares actualizados en el Colegio Militar	Diseños curriculares del Colegio Militar / Diseños curriculares revisados y rediseñados
<ul style="list-style-type: none">• Revisar los proyectos y establecer las necesidades de cada una de las áreas, para atender las mismas y optimizar los recursos.	Porcentaje de necesidades requeridas para ejecución de los proyectos	Proyecto aprobados / Necesidades requeridas para ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar con las instituciones de educación superior para que se brinde una mejor orientación para el ingreso a los futuros bachilleres.	Porcentaje de solicitudes realizadas a las instituciones superiores.	Solicitudes a las universidades atendidas / Solicitudes a las universidades realizadas

d. Objetivo Estratégico No. 04:

Implementar un sistema integral de evaluación

1) FCS

- Sistema de evaluación adecuado
- Eficiente evaluación profesional docente
- Eficiente evaluación técnico administrativa

2) Estrategias

Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
<ul style="list-style-type: none">• Actualizar el sistema de evaluación del desempeño profesional del personal docente y administrativo.	Nivel de desempeño profesional	Numero de personal evaluado / Numero de personal contratado
<ul style="list-style-type: none">• Implantar un sistema de evaluación que permita medir periódicamente el grado de satisfacción de la comunidad educativa.	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa	Niveles de satisfacción / Nivel de insatisfacción por departamento
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el desempeño profesional de acuerdo al diagnostico de la evaluación.	Porcentaje del personal que requiere capacitación para mejorar el desempeño profesional.	Numero de personal que participa en la capacitación / Número de personal deficiente
<ul style="list-style-type: none">• Capacitar al personal en áreas técnico profesionales para mejorar el desempeño profesional.	Porcentaje de capacitaciones dictadas para el mejoramiento del desempeño	Número de capacitaciones dictadas / Número de capacitaciones requeridas

e. Objetivo Estratégico No. 05:

Fortalecer el talento humano de la institución fomentando un cambio de actitud, direccionado a mejorar las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa propendiendo la calidad de servicios al cliente y su mejora continua.

1) FCS

- Talento humano fortalecido
- Personal docente y administrativo con valores personales e institucionales
- Adecuadas relaciones interpersonales.

2) Estrategias

Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
• Implantar proyectos de capacitación del personal directivo, docente y administrativo en la parte del ser como del saber y hacer	80 % de personal capacitado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal que asistieron a la capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$
• Incorporar programas de vivencia de los valores organizacionales mejorando el clima organizacional	% de charlas con respecto a valores organizacionales.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de charlas con respecto a valores organizacionales}}{\text{N}^\circ \text{ de charlas dictadas}}$
• Implantar programas de desarrollo humano para alcanzar su satisfacción y predisposición de trabajo en beneficio institucional.	Nivel de satisfacción del personal con respecto a sus actividades asignadas por departamentos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Actividades Cumplidas por el personal}}{\text{N}^\circ \text{ Actividades Asignadas}}$

f. Objetivo Estratégico No. 06:

Maximizar los beneficios de la Tecnología (TICs).

1) FCS

- Tecnología de punta
- Infraestructura adecuada
- Personal capacitado

2) Estrategias

Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
• Desarrollar un plan de actualización y mejoramiento tecnológico (software libre).	80% de aulas y oficinas equipadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de laboratorios y oficinas}}{\text{N}^\circ \text{ de laboratorios y oficinas equipadas}}$
• Complementar la infraestructura física requerida.	Adecuación de la infraestructura física	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos presentados}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos aprobados}}$
• Implantar un proyecto de capacitación al personal directivo, docente y administrativos en paquetes informáticos actuales y manejo de la intranet.	aulas adecuadas y acondicionadas para las actividades	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actividades en el Proyecto}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades Proyecto ejecutadas}}$

g. Objetivo Estratégico No. 07:

Optimizar el empleo de los recursos financieros.

1) FCS

- Disponibilidad de los recursos financieros
- Proyección económica sostenible.
- Eficiente utilización de los recursos financieros.

2) Estrategias

Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
• Establecer políticas institucionales para el mejoramiento del gasto corriente	Priorizar las necesidades de la institución	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ordenes de gasto solicitadas}}{\text{N}^\circ \text{ de OG que cumplen con las políticas establecidas}}$
• Perfeccionar el sistema de planificación presupuestaria	Variación del porcentaje de presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}}$
• Establecer alternativas de financiamiento de pago de aranceles de los estudiantes.	Porcentaje de estudiantes que requieren de actividades de crédito	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que cancelaron el arancel}}{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes}}$

h. Objetivo Estratégico No. 08:

Promover y gestionar los recursos económicos para la implementación y ejecución de proyectos educativos para mejorar el desarrollo organizacional.

1) FCS

- Desarrollo organizacional
- Proyectos educativos acordes a la realidad institucional
- Condiciones idóneas adecuadas de ejecución

2) Estrategias

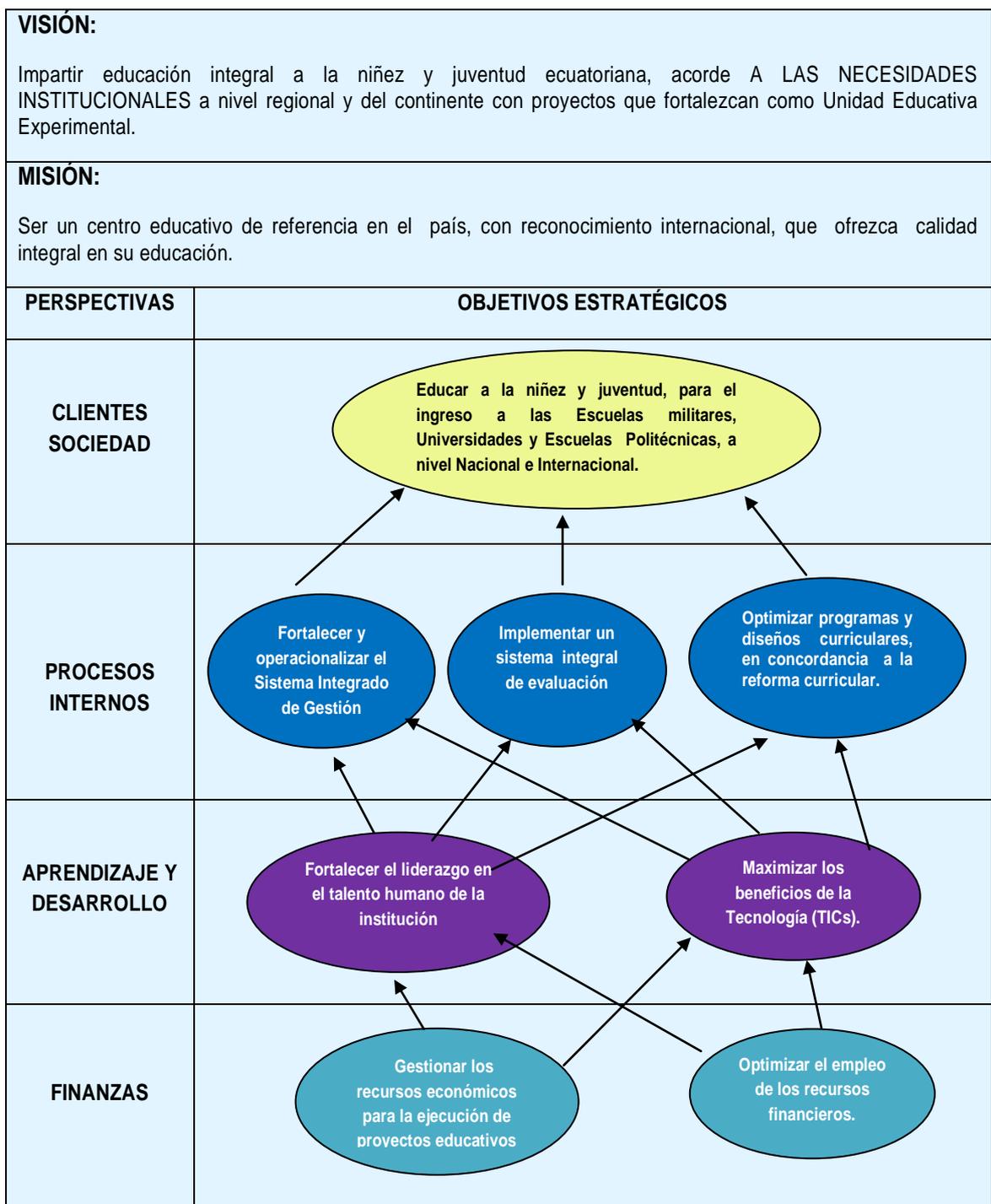
Estrategia	Indicador	Fórmula de Cálculo
• Implementar el Proyecto Educativo Institucional de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas	Planes de estudio rediseñados	$\text{N}^\circ \text{ Planes rediseñados} / \text{N}^\circ \text{ planes aprobados por la comisión académica}$
• Realizar proyectos de innovación pedagógica basada en la práctica de valores.	Nº proyectos elaborados	$\text{N}^\circ \text{ de proyectos elaborados} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos ejecutados}$
• Generar proyectos educativos desde cada una de las áreas en beneficio de los cadetes y de sus reales necesidades integrales	Nº de proyectos elaborados en las áreas	$\text{N}^\circ \text{ de proyectos elaborados} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos ejecutados}$
• Gestionar los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos de inversión	Monto destinado a la ejecución de proyectos	Cuantía presupuestada para la ejecución de proyectos

3.3 Relación entre Objetivos, Perspectivas e Indicadores

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES		
Objetivo	Perspectiva	Indicador
Ob1. Impartir educación integral a la niñez y juventud, para el ingreso a Escuelas militares, de Policía, universidades, escuelas politécnicas, a nivel local, Nacional e Internacional y satisfacer las necesidades en cada uno de los niveles.	CLIENTE	Ind.1.1 N° de programas dinámicos e interactivos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje
		Ind.1.2 Índice de ingreso de los estudiantes graduados a las universidades y escuelas politécnicas.
		Ind.1.3 N° de actividades destacadas en los talleres
Ob2. Fortalecer y Operacionalizar el Sistema Integrado de Gestión	PROCESOS INTERNOS	Ind.2.1 N° de programas dinámicos e interactivos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje
		Ind.2.2 Índice de ingreso de los estudiantes graduados a las universidades y escuelas politécnicas
		Ind.2.3 # de actividades destacadas en los talleres
Ob3. Optimizar programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular establecida por el Ministerio de Educación y/o fomentar proyectos como Unidad Educativa Experimental.	PROCESOS INTERNOS	Ind.3.1 Porcentaje de diseño de programas curriculares actualizados en el Colegio Militar
		Ind.3.2 Porcentaje de necesidades requeridas para ejecución de los proyectos
		Ind.3.3 Porcentaje de solicitudes realizadas a las instituciones superiores.
Ob.4 Implementar un sistema de evaluación docente y administrativo.	PROCESOS INTERNOS	Ind.4.1 Nivel de desempeño profesional
		Ind.4.2 Nivel de satisfacción de la comunidad educativa
		Ind.4.3 Porcentaje del personal que requiere capacitación para mejorar el desempeño profesional.
		Ind.4.4 Porcentaje de capacitaciones dictadas para el mejoramiento del desempeño
Ob.5 Fortalecer el talento humano de la institución	APRENDIZAJE	Ind.5.1 80 Porcentaje de personal capacitado

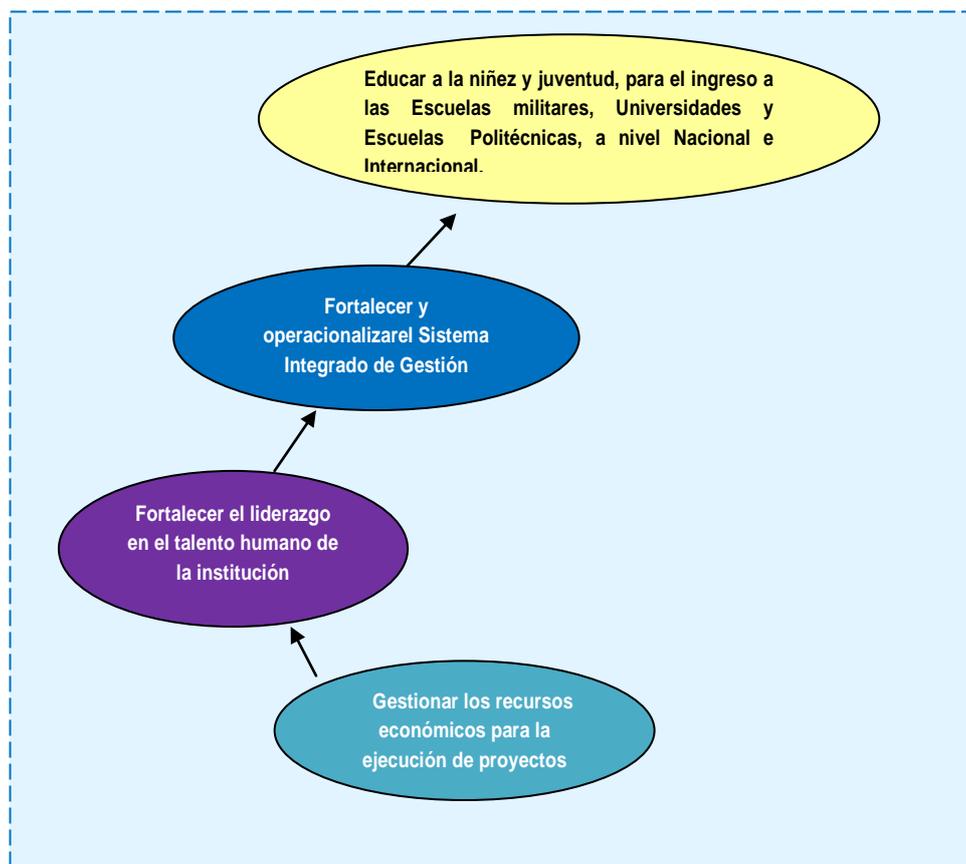
fomentando un cambio de actitud, direccionado a mejorar las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa propendiendo la calidad de servicios al cliente y su mejora continua.	Y DESARROLLO	Ind.5.2 Porcentaje de charlas con respecto a valores organizacionales.
		Ind.5.3 Nivel de satisfacción del personal con respecto a sus actividades asignadas por departamentos
Ob.6 Maximizar los beneficios de la Tecnología (TICs). Maximizar los beneficios de la Tecnología (TICs).	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Ind.6.1 Porcentaje de aulas y oficinas equipadas
		Ind.6.2 Costo de implementación para renovar laboratorios.
		Ind.6.3 Adecuación de la infraestructura física
Ob.7 Optimizar el empleo de los recursos financieros.	FINANCIERO	Ind.7.1 Priorizar las necesidades de la institución
		Ind.7.2 Variación del porcentaje de presupuesto
		Ind.7.3 Porcentaje de estudiantes que requieren de actividades de crédito
Ob8. Promover y gestionar los recursos económicos para la implementación y ejecución de proyectos educativos para mejorar el desarrollo organizacional	FINANCIERO	Ind.8.1 Planes de estudio rediseñados
		Ind.8.2 N° proyectos elaborados
		Ind.8.3 N° de proyectos elaborados en las áreas
		Ind.8.4 Monto destinado a la ejecución de proyectos

3.5 Mapa Estratégico de Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” No. 5



3.5.1 Rutas de Acción

Ruta 1



SI hay una Gestión de los recursos económicos para la ejecución de proyectos educativos.

ENTONCES se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

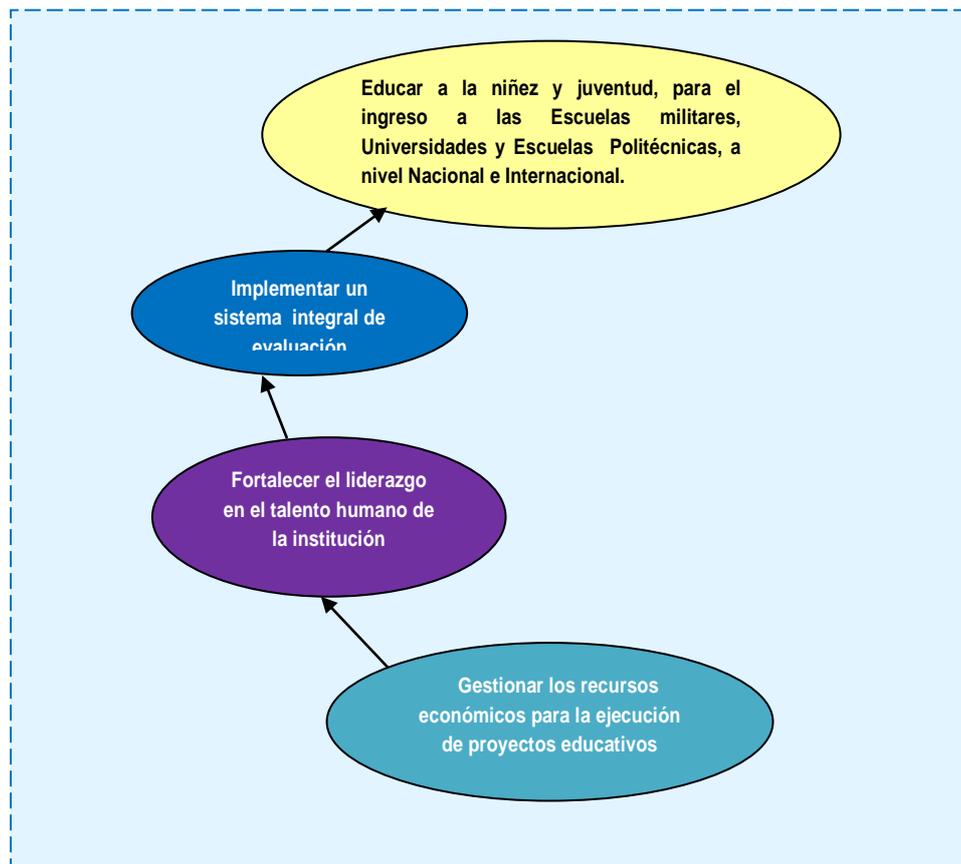
SI se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

ENTONCES se fortalece y operacionaliza el Sistema Integrado de Gestión

SI se fortalece y operacionaliza el Sistema Integrado de Gestión

ENTONCES se cumple con el proceso enseñanza aprendizaje de calidad a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 2



SI hay una Gestión de los recursos económicos para la ejecución de proyectos educativos.

ENTONCES se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

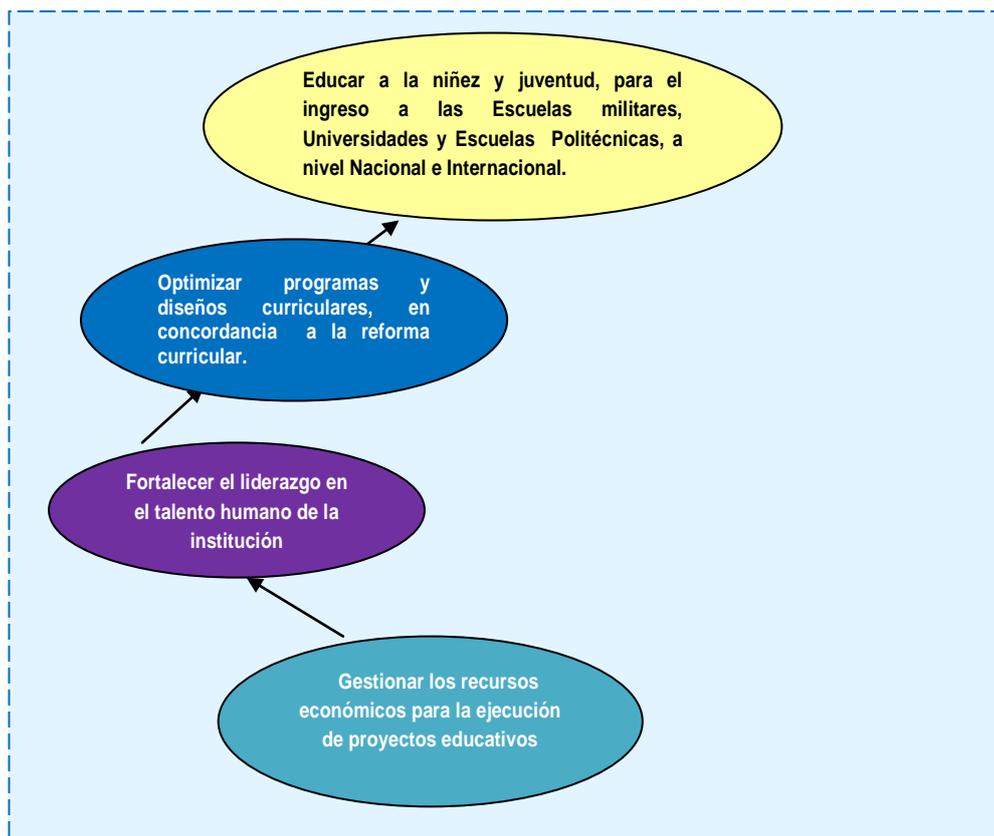
SI se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

ENTONCES se implementa un sistema integral de evaluación

SI se implementa un sistema integral de evaluación

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 3



SI hay una Gestión de los recursos económicos para la ejecución de proyectos educativos.

ENTONCES se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

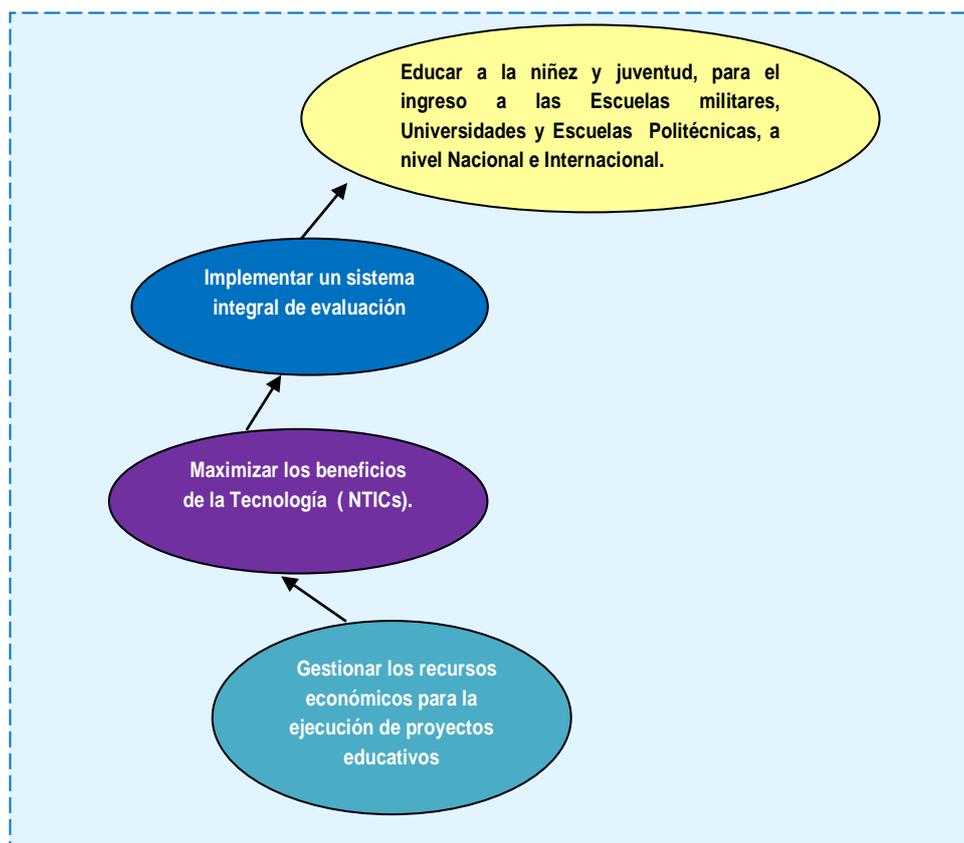
SI se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

ENTONCES Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

SI se Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 4



SI hay una Gestión de los recursos económicos para la ejecución de proyectos educativos.

ENTONCES Maximizar los beneficios de la Tecnología (TICs).

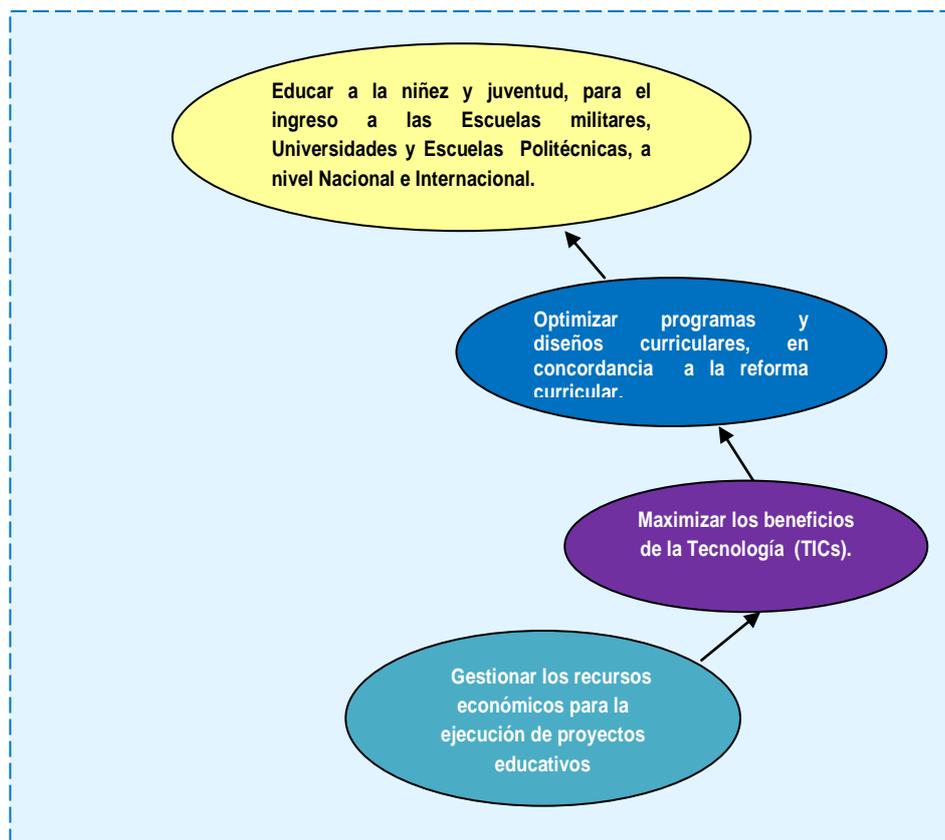
SI Maximiza los beneficios de la Tecnología (TICs).

ENTONCES se implementa un sistema integral de evaluación

SI se implementa un sistema integral de evaluación

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 5



SI hay una Gestión de los recursos económicos para la ejecución de proyectos educativos.

ENTONCES Maximiza los beneficios de la Tecnología (TICs).

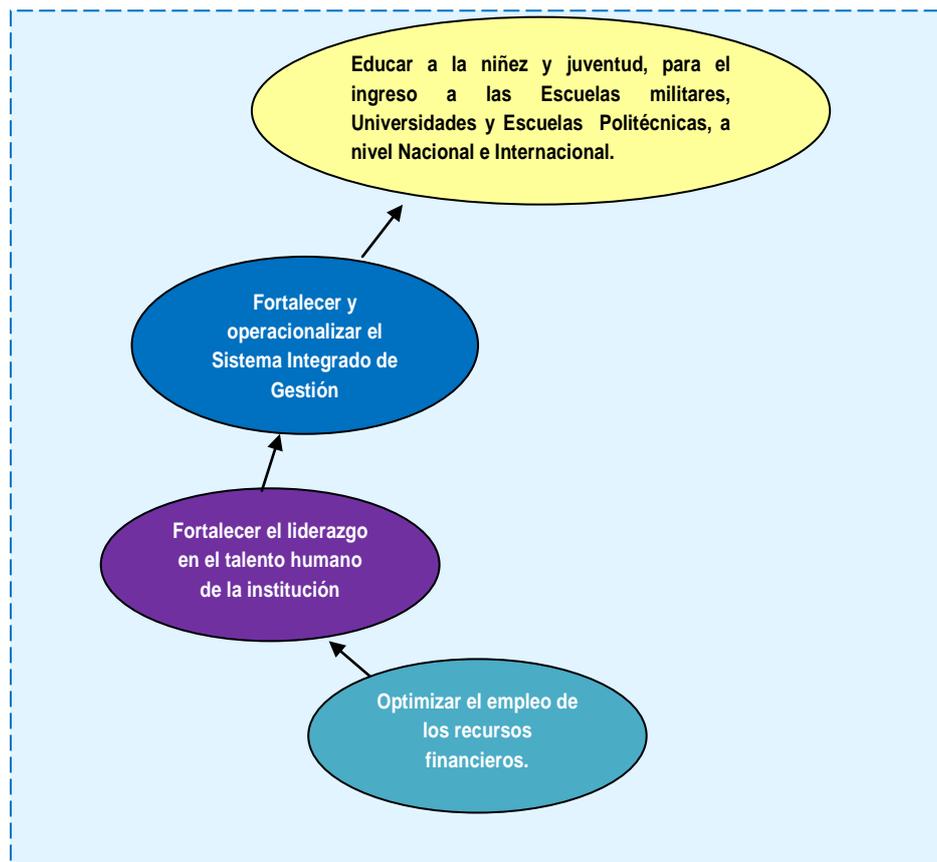
SI Maximiza los beneficios de la Tecnología (TICs)..

ENTONCES Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

SI se Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 6



SI se optimiza el empleo de los recursos financieros.

ENTONCES se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

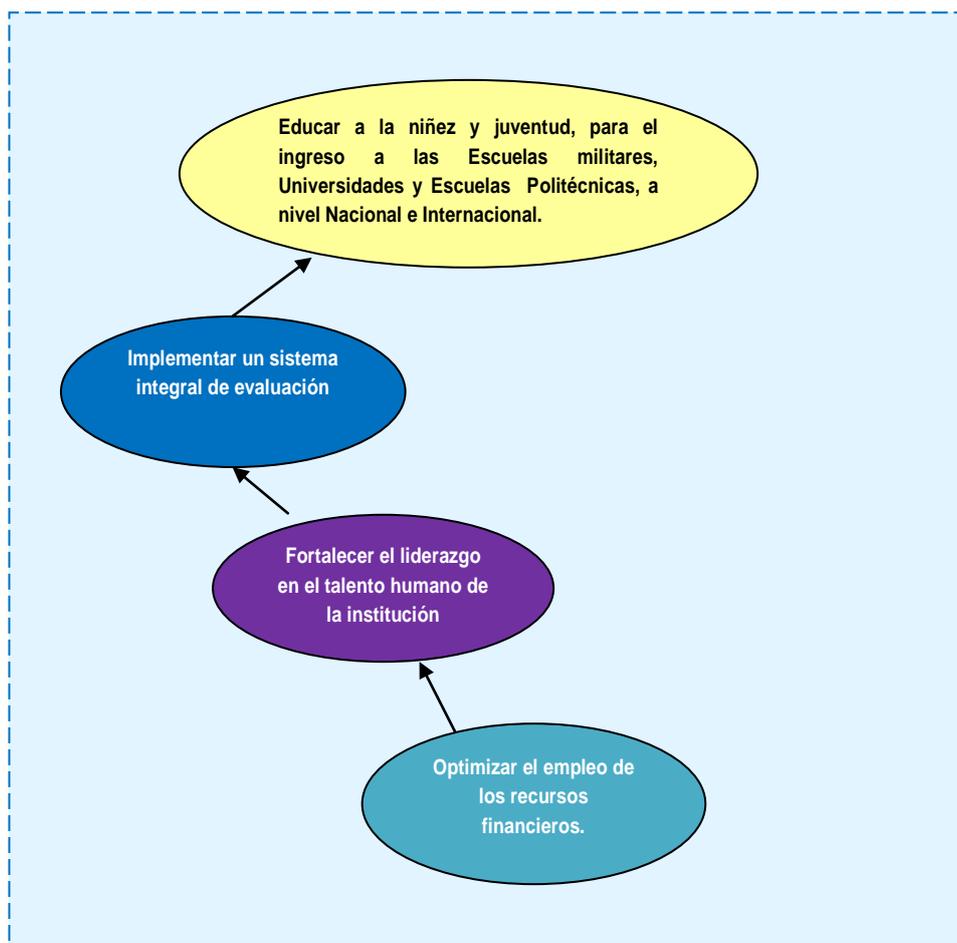
SI se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

ENTONCES se fortalece y operacionaliza el Sistema Integrado de Gestión

SI se fortalece y operacionaliza el Sistema Integrado de Gestión.

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 7



SI se optimiza el empleo de los recursos financieros.

ENTONCES se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

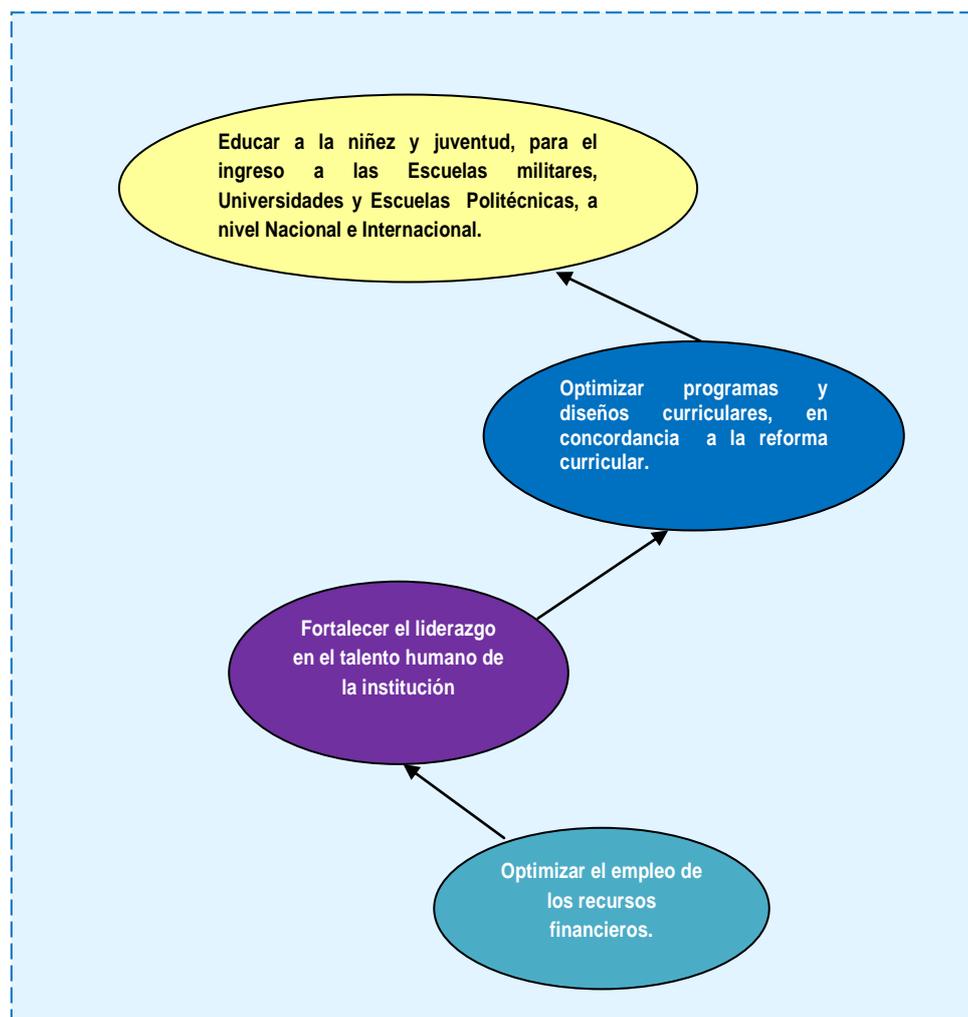
SI se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

ENTONCES se implementa un sistema integral de evaluación

SI se implementa un sistema integral de evaluación

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 8



SI se optimiza el empleo de los recursos financieros

ENTONCES se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

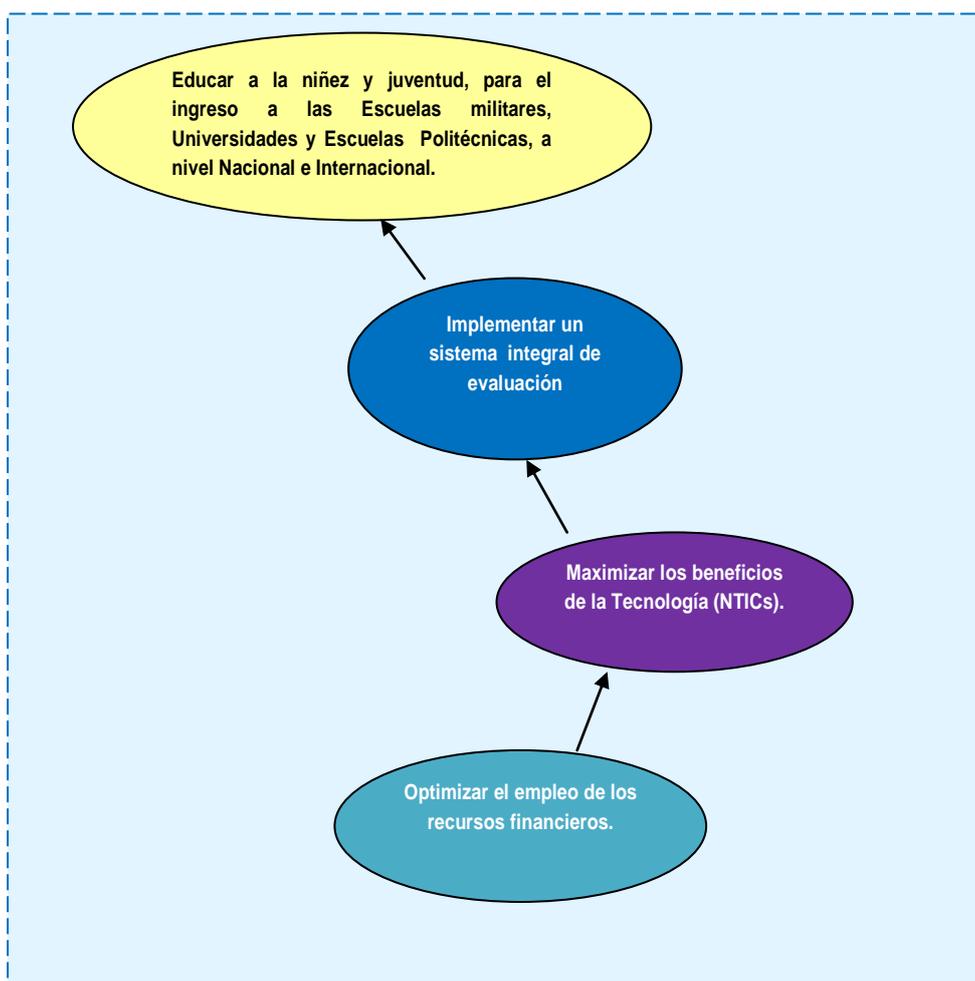
SI se fortalece el liderazgo en el talento humano de la institución.

ENTONCES Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

SI se Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 9



SI se optimiza el empleo de los recursos financieros.

ENTONCES Maximizar los beneficios de la Tecnología (TICs).

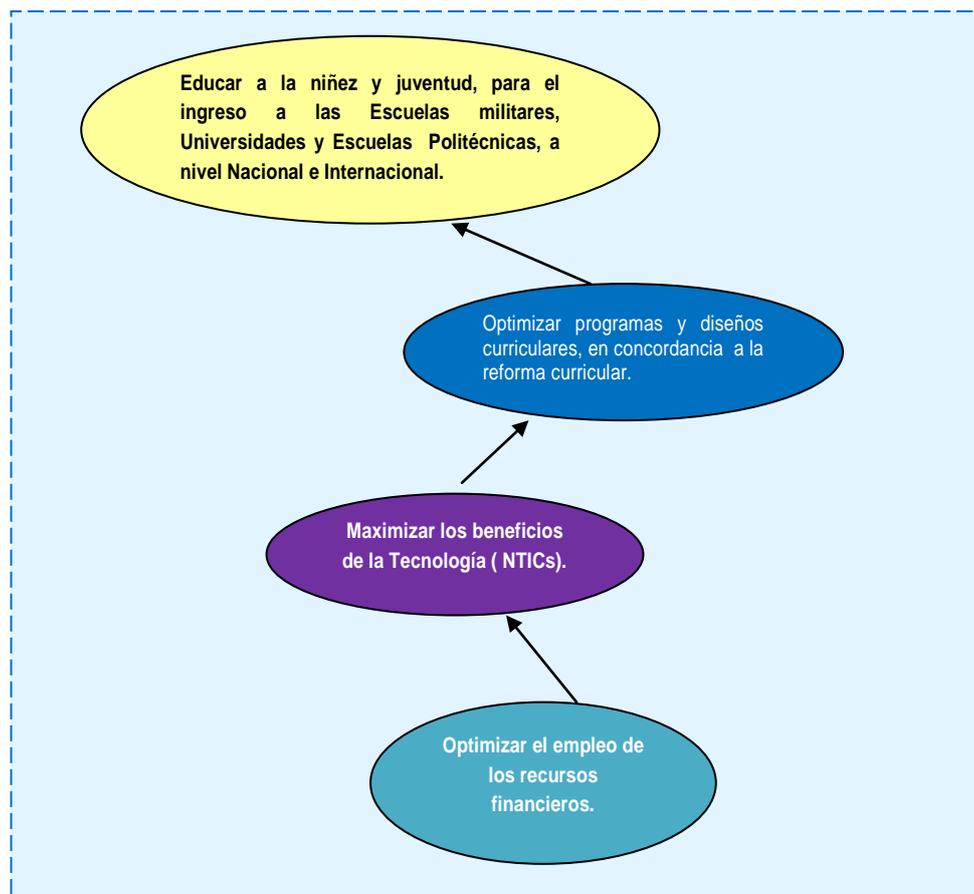
SI Maximiza los beneficios de la Tecnología (TICs).

ENTONCES se implementa un sistema integral de evaluación

SI se implementa un sistema integral de evaluación

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

Ruta 10



SI se optimiza el empleo de los recursos financieros.

ENTONCES Maximiza los beneficios de la Tecnología (TICs).

SI Maximiza los beneficios de la Tecnología (TICs)..

ENTONCES Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

SI se Optimiza programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular.

ENTONCES se educa a la niñez y juventud, para el ingreso a las Escuelas militares, Universidades y Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional.

3.6 Ubicación de los Objetivos en las Diferentes Perspectivas

3.6.1 Perspectiva del Cliente

Objetivo	Explicaciones	Conclusión final
<p>Ob1. Impartir educación integral a la niñez y juventud, para el ingreso a Escuelas militares, de Policía, universidades, escuelas politécnicas, a nivel local, Nacional e Internacional y satisfacer las necesidades en cada uno de los niveles.</p>	<p>La educación integral a la niñez y juventud permite al joven bachiller el ingreso a los centros de formación superior, misma que se encuentra relacionado directamente con el servicio de calidad brindado al cliente y a la sociedad.</p>	<p>El objetivo está vinculado con la perspectiva ya que se encuentra enfocada a la formación de calidad que se brindada al estudiante</p>

3.6.2 Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Explicaciones	Conclusión final
<p>Ob2. Fortalecer y Operacionalizar el Sistema Integrado de Gestión</p>	<p>El fortalecimiento del sistema de gestión permitirá el crecimiento de la institución ya que está relacionado directamente con los procesos internos</p>	<p>Todos estos objetivos están vinculados directamente con una mejora de los procesos de la institución, por lo tanto los objetivos formulados se vinculan con la perspectiva de procesos internos.</p>
<p>Ob3. Optimizar programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular establecida por el Ministerio de Educación y/o fomentar proyectos como Unidad Educativa Experimental.</p>	<p>La optimización de programas y diseños curriculares y la elaboración de proyectos educativos se encuentran relacionados con la perspectiva de los procesos internos permitiendo el desarrollo institucional</p>	
<p>Ob.4 Implementar un sistema de evaluación docente y administrativo.</p>	<p>La evaluación del desempeño de la comunidad educativa permite la mejora continuamente, este objetivo pertenece a la perspectiva de los procesos internos</p>	

3.6.3 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Objetivo	Explicaciones	Conclusión final
Ob.5 Fortalecer el talento humano de la institución fomentando un cambio de actitud, direccionado a mejorar las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa propendiendo la calidad de servicios al cliente y su mejora continua.	El fortalecer las capacidades tiene relación con el desarrollo de las actividades y prestar un servicio de calidad a los usuarios de la institución.	Los objetivos que corresponde al aprendizaje y desarrollo se relacionan directamente con la capacitación del personal; lo que implica un crecimiento organizacional tomando en cuenta que no solo es hacia el talento humano sino al desarrollo organizacional en aspectos tecnológicos
Ob.6 Maximizar los beneficios de la Tecnología (NTICs). Maximizar los beneficios de la Tecnología (NTICs).	El objetivo está vinculado con los beneficios que traen los avances tecnológicos con la finalidad de mejorar los aprendizajes y la perspectiva de crecimiento.	

3.6.4 Perspectiva Financiera

Objetivo	Explicaciones	Conclusión final
Ob.7 Optimizar el empleo de los recursos financieros.	El optimizar los recursos asignados tiene relación con la perspectiva financiera.	La finalidad de estos objetivos es optimizar los recursos financieros asignados a la institución priorizando aquellos que necesitan una ejecución que ayude cumplir con el plan estrategia de la institución.
Ob.8. Promover y gestionar los recursos económicos para la implementación y ejecución de proyectos educativos para mejorar el desarrollo organizacional	La gestión para la asignación de recursos y la ejecución de proyectos incrementando el desarrollo de la organización tiene relación directa con el aspecto financiero.	

5. Matriz de planes de acción para el cumplimiento de los objetivos.

Matriz de planes de acción para el cumplimiento de objetivos			
Objetivos	Acciones	Responsable	Plazos de ejecución
Ob1. Impartir educación integral a la niñez y juventud, para el ingreso a Escuelas militares, de Policía, universidades, escuelas politécnicas, a nivel local, Nacional e Internacional y satisfacer las necesidades en cada uno de los niveles.	1.- Capacitar al equipo docente para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	Recursos Humanos	6 meses
	2.- Reestructurar el modelo pedagógico acorde a las necesidades actuales.	Vicerrectorado	2 meses
	3.- Realizar convenios con Centros de formación Superior para desarrollar destrezas y habilidades para insertarse en su vida universitaria	Rector	3 meses
	4.-Fortalecer la oferta académica en sus tres niveles de formación.	Planificación académica	2 meses
Ob2. Fortalecer y Operacionalizar el Sistema Integrado de Gestión	1.- Elaboración de un plan de capacitación en administración por procesos	Recursos humanos	1 mes
	2.- Elaboración de proyectos para la readecuación de los edificios existentes.	Administrativo	3 meses
	3.- Gestionar el presupuesto para la asignación de recursos	Financiero	1 mes
Ob3. Optimizar programas y diseños curriculares, en concordancia a la reforma curricular establecida por el Ministerio de Educación y/o fomentar proyectos como Unidad Educativa Experimental.	1.- Capacitaciones en la metodología enseñanza aprendizaje	Vicerrectorado, Recursos Humanos	1 mes (1 semana por trimestre)
	2.- Actualizar el diseño curricular	Comisión Académica	1 mes
	3.- Gestionar convenios interinstitucionales que fortalezcan las capacidades docentes	Rector, Vicerrector	Continuo
Ob.4 Implementar un sistema de evaluación docente y administrativo.	1.- Diseñar políticas con respecto a la evaluación docente	Comisión académica	1 mes
	2.- Diseñar políticas con respecto a la evaluación técnico administrativo	Comisión académica	1mes

	3.-Diseñar instrumentos de evaluación del conocimiento del estudiante.	Comisión académica	1 mes
Ob.5 Fortalecer el talento humano de la institución fomentando un cambio de actitud, direccionado a mejorar las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa propendiendo la calidad de servicios al cliente y su mejora continua.	1.- Identificar las necesidades sobre los aspecto fundamentales que debe aprender el personal con respecto a la calidad del servicio prestado.	Recursos Humanos	1 mes
	2.- Socializar con el personal los valores instituciones	Recursos Humanos	1 mes (una vez por trimestre)
	3.- Realizar actividades de camaradería para fortalecer la relaciones interpersonales	Recursos Humanos	Cada 6 meses
Ob.6 Maximizar los beneficios de la Tecnología (NTICs). Maximizar los beneficios de la Tecnología (NTICs).	1.- Identificar las necesidades que debe cubrir el sistema informático	Centro de computo	1 mes
	2.- Diseño, desarrollo e implementación del sistema informático	Centro de computo, Administrativo Logístico	2 meses
	3.- Identificar las necesidades sobre los aspectos tecnológicos que debe aprender el personal	Centro de computo	1 mes
Ob.7 Optimizar el empleo de los recursos financieros.	1. Identificar las necesidades financieras de la institución	Administrativo, Financiero	1 mes
	2.- Estructuración del presupuesto de acuerdo a las necesidades de la institución	Financiero	1 mes
	3.- Ejecución correcta del presupuesto asignado	Financiero	12 meses
Ob8. Promover y gestionar los recursos económicos para la implementación y ejecución de proyectos educativos para mejorar el desarrollo organizacional	1.- Generar proyectos para el desarrollo organizacional	Investigación académica	continuo
	2.- Impulsar programas educativos acordes a las necesidades de la sociedad	Vicerrectorado, Comisión académica	continuo
	3.- Facilitar la logística necesaria para la ejecución de proyectos educativos	Administrativo	continuo

3.7 MAPA DE PROCESOS



4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 CONCLUSIONES:

1. De conformidad al diagnóstico realizado a la problemática existente en la institución se ha llegado a determinar que existe una postura estratégica general de Desarrollo, especialmente a través del prestigio institucional que posee actualmente el colegio.
2. Existe personal resistente al cambio que no ha permitido un óptimo cumplimiento en la ejecución de los proyectos institucionales y las metas establecidas.
3. Entre una de las limitantes para el óptimo cumplimiento de los planes, programas y proyectos establecidos se debe a la escasa Planificación Operativa y objetivos claros y concisos que permitan cumplir con la Misión y visión Institucional.
4. El Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” de la ciudad de Loja ha diseñado la propuesta de Cuadro de Mando Integral para mejorar el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Estructurar un Plan de Marketing que permita difundir los logros obtenidos por la comunidad educativa para fortalecer la Imagen Institucional del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”.
2. Elaborar un Plan de Capacitación para el personal docente y administrativo que permita mejorar el desenvolvimiento laboral en cada uno de sus campos profesionales.

3. Elaborar una Planificación Operativa Anual acorde a los objetivos establecidos en la Planificación Estratégica institucional de manera que se pueda cumplir con la Misión y visión Institucional.
4. Socializar con todo el personal de la institución la propuesta de cuadro de Mando Integran para su posterior cumplimiento, monitoreo y evaluación del Plan de Acción propuesto en este trabajo investigativo.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2001): ***El Cuadro de Mando Integral***, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- ✚ LLORENS, Francisco y María del Mar Fuentes: ***Calidad Total, Fundamentos e Implantación***, ediciones pirámide, Madrid, 2001.
- ✚ RICO Rubén Roberto: ***Calidad estratégica total. Total Quality Management***, 9na edición, ediciones Macchi, Argentina 2001.
- ✚ NIETO, Dennis: GUÍA DIDÁCTICA: La familia de las normas ISO 900:2000 y su relación con el proceso de la auditoria. 1er módulo. Especialidad. UTPL-SGS, Loja Ecuador, 2009.

DIRECCIONES ELECTRONICAS

- ✚ [http://www.monografias.org/wikis/ISO 9000](http://www.monografias.org/wikis/ISO%209000)
- ✚ <http://www.comil-5.edu.ec/>
- ✚ <http://indalim.fullblog.com.ar/historia-de-la-calidad.html>
- ✚ <http://www.comil-5.edu.ec/videoinst.htm>
- ✚ <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>