

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS E INFORMÁTICA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INFORMÁTICA DEL
CLUB DE OFICIALES DE LA FUERZA TERRESTRE
“COFT”**

Previa la obtención del Título de:

Ingeniero de Sistemas e Informática

**POR: DAVID ALEJANDRO RODRÍGUEZ SÁNCHEZ
CESAR PAÚL CABRERA BASTIDAS**

SANGOLQUÍ, Abril del 2009

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar mis padres Beatriz y Alejandro, porque han compartido conmigo este sueño y me han apoyado incondicionalmente a cada momento, a mis hermanas, a mi familia, y de manera muy especial a mi mamá Antonieta por su entereza, por su cariño y por el ejemplo que me ha brindado, y a mi Tía Amores, a la que le debo gran parte de lo que soy ahora y los logros que he obtenido, esto no solo es para mí, es para todos ustedes.

David Alejandro Rodríguez Sánchez

Dedico este trabajo de forma muy especial a mis padres y hermanos, por sus consejos, paciencia y por todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera estudiantil.

César Paúl Cabrera Bastidas

AGRADECIMIENTOS

El más sincero agradecimiento a Dios por guiarme en el camino correcto, a mis padres Beatriz y Alejandro que incondicionalmente han estado conmigo apoyándome y dándome fuerzas para seguir, a mis hermanas por estar siempre a mi lado, al Club de Oficiales de Fuerza Terrestre por las facilidades prestadas, a mi familia, a mis amigos, a mis maestros, y a todos quienes han hecho posible de una u otra manera que este objetivo se cumpla y sea una realidad.

David Alejandro Rodríguez Sánchez

Al culminar esta etapa tan importante en mi vida, rindo mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a su realización, de forma especial a Dios, mi familia, quienes incentivaron día a día mi esfuerzo y trabajo, a cada uno de mis instructores quienes me otorgaron sus conocimientos y experiencia, al Club de Oficiales de Fuerza Terrestre COFT, representado en la persona del Crnl. Fernando Román, por todas las facilidades prestadas, a mi compañero y amigo David por ser copartícipe de este, nuestro esfuerzo, y a todos aquellos que siempre me dieron su apoyo y confianza.

César Paúl Cabrera Bastidas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	12
INTRODUCCIÓN.....	12
<i>Tema</i>	12
<i>Justificación</i>	12
<i>Objetivos</i>	13
General	13
Específicos	13
<i>Alcance</i>	14
CAPITULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
<i>Introducción</i>	15
<i>Planificación Estratégica Informática</i>	16
Planificación Estratégica.....	17
Definición y características de la planificación estratégica.....	17
Las Finalidades de la Planificación Estratégica	19
Etapas del Proceso de Planificación Estratégica	21
Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	25
Prospectiva	27
Planificación Informática.....	29
Definición y características de la planificación Informática	29
Las Finalidades de la Planificación Informática	31
<i>Metodologías Para La Planificación Estratégica De Sistemas De Información</i>	31

METODOLOGÍA Bsp (Business System Planning).....	31
Características y Antecedentes.....	31
Objetivos de la Metodología BSP.....	33
Actividades Principales de la Metodología BSP	34
Ventajas de la Metodología BSP.....	47
Desventajas de la Metodología BSP.....	48
METODOLOGÍA PESI (PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN).....	48
Características y Antecedentes.....	48
Objetivos de la Metodología PESI.....	49
Actividades Principales de la Metodología PESI.....	50
Ventajas de la Metodología PESI.....	54
Desventajas de la Metodología PESI.....	55
TI/SI (TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN / SISTEMAS DE INFORMACIÓN)	56
Planificación Estratégica de la Organización	56
Planificación Estratégica de las Tecnologías de Información	57
Elaboración del Plan SI/TI.....	58
Ventajas	58
DesventajaS.....	59
METODOLOGÍA COBIT (OBJETIVOS DE CONTROL PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS RELACIONADAS)	60
Características y Antecedentes.....	60
Objetivo de la Metodología COBIT.....	60
Actividades Principales de la Metodología COBIT	61
Ventajas	63

Desventajas	64
<i>Cuadro comparativo de metodologías de planificación</i>	<i>64</i>
CAPITULO III	67
INFORMACIÓN GENERAL DEL COFT	67
<i>Información General y Análisis de Situación Actual</i>	<i>67</i>
<i>Finalidad De La Organización.....</i>	<i>68</i>
<i>Visión y Misión</i>	<i>69</i>
Visión	69
Misión	69
<i>Objetivos de la Organización</i>	<i>70</i>
Objetivo General.....	70
Objetivos Específicos	70
<i>Estructura Orgánica</i>	<i>71</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>71</i>
Capitulo IV	83
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INFORMÁTICA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA FUERZA TERRESTRE "COFT"	83
<i>Estudio de Procesos de La Organización.....</i>	<i>83</i>
Administración Financiera	85
Presupuesto	85
Administración de Egresos e Ingresos.....	88
Administración de bienes Tangibles	92
Administración de Adquisiciones.....	92
Administración de Inventarios.....	96

Mantenimiento Físico de Bienes Tangibles.....	100
Administración de Clientes Internos	102
Incorporación de Personal.	103
Administración de Salarios y Beneficios.	107
Administración de Clientes Externos	111
Incorporación de Socios.....	111
Gestión de Información de Socios	114
Control de Registro e Ingreso a instalaciones.....	116
Administración Funcional.....	120
Administración General de Instalaciones	120
Aprovisionamiento de Bienes e Insumos	124
Matriz Procesos VS Organización	125
Clases de Datos	126
Matriz Procesos VS Clase de Datos	129
Matriz de Arquitectura de Información.....	129
Matriz de Circulación	130
Matriz de Aplicación Objetivo	130
<i>Diagnóstico Informático</i>	<i>130</i>
Inventario Informático	130
Matriz de Hardware	131
Matriz de Software.....	131
Matriz de Arquitectura de Información.....	132
Análisis de la Situación Informática	132
Hardware	132
Software.....	133
Instalaciones	134

Comunicaciones.....	134
Recursos Humanos.....	135
Organización Administrativa	135
Otros Problemas Técnicos.....	136
<i>Plan Estratégico de Sistemas de Información</i>	<i>136</i>
Gerencia General	136
Objetivo.....	136
Estrategia.....	137
Área Financiera	137
Objetivo.....	137
Estrategia.....	137
Área Administrativa.....	138
Objetivo.....	138
Estrategia.....	138
Área Operativa.....	139
Objetivo 1	139
Estrategias	139
Objetivo 2.....	140
Estrategias	140
<i>Proyectos de Sistemas de Información</i>	<i>140</i>
Estrategias de Tecnología de Información.....	142
<i>Proyectos Informáticos</i>	<i>143</i>
Data Warehouse, Sistema de Información Gerencial	143
Sistema Financiero Contable.....	145
Sistema de Gestión Administrativa.....	147
Wrokflow de Aprobación de Requerimientos	149

Sistema de Gestión y Acceso de Socios	150
Red Interna LAN	152
Directorio Activo de Autenticación e Información Sensible Centralizada.....	153
<i>HARDWARE REQUERIDO</i>	155
<i>SOFTWARE REQUERIDO</i>	155
<i>FACTORES CRÍTICOS DE EXITO</i>	157
CAPITULO V	160
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
<i>Conclusiones</i>	160
<i>Recomendaciones</i>	162
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	166

ÍNDICE DE MATRICES

MATRIZ 2.1 CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS

MATRIZ 3.1 FORTALEZAS

MATRIZ 3.2 OPORTUNIDADES

MATRIZ 3.3 DEBILIDADES

MATRIZ 3.4 AMENAZAS

MATRIZ 3.5 HOLMES FORTALEZAS

MATRIZ 3.6 HOLMES OPORTUNIDADES

MATRIZ 3.7 HOLMES DEBILIDADES

MATRIZ 3.8 HOLMES AMENAZAS

MATRIZ 3.9 FORTALEZAS PRIORIZADAS

MATRIZ 3.10 OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

MATRIZ 3.11 DEBILIDADES PRIORIZADAS

MATRIZ 3.12 AMENAZAS PRIORIZADAS

MATRIZ 3.13 DA (MINI-MINI)

MATRIZ 3.14 DO (MINI-MAX)

MATRIZ 3.15 FA (MAX-MINI)

MATRIZ 3.16 FO (MAX-MAX)

MATRIZ 3.17 ESTRATEGIAS FODA

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

TEMA

Planificación Estratégica Informática del Club de Oficiales de la Fuerza Terrestre "COFT"

JUSTIFICACIÓN

En un medio de exigencia y calidad, como el que hoy es requerido para alcanzar los más altos niveles y reconocimientos, el estudio parametrizado, y la evaluación de cada una de las oportunidades que tienen las empresas, siempre con visión de mejoramiento, pueden otorgar un mejor empleo de los recursos existentes y con ello la diferencia entre sobresalir, tener éxito o apenas sobrevivir.

Para lograr el alineamiento estratégico, las empresas deben administrar sus actividades y procesos como proyectos, impulsándolas y controlando su desenvolvimiento desde más cerca con el fin de tomar mejores y oportunas decisiones de negocio.

La mejor manera de aplicar estos conceptos y conseguir las metas, es la ejecución de una Planificación Estratégica Informática para que el Club de

Oficiales de la Fuerza Terrestre COFT, brinde a cada uno de sus socios los beneficios de sus instalaciones, y permita compartir y disfrutar junto con sus familias, momentos de diversión y relajación.

A pesar de que el Club cuenta con buenas instalaciones, procesos como la administración de los servicios del club, el control de pagos por parte de los socios, la identificación de cada socio, el consumo interno de servicios, entre otros, presentan varias deficiencias; por lo que se hace necesario la Planificación Estratégica Informática del Club, que servirá como base para el diseño de sistemas de información que automaticen las actividades a realizarse permitiendo así el control gerencial y óptimo del mismo.

OBJETIVOS

GENERAL

Realizar la Planificación Estratégica Informática para el Club de Oficiales de la Fuerza Terrestre COFT.

ESPECÍFICOS

- ♦ Realizar el análisis ambiental tanto externo como interno del Club de Oficiales de Fuerza Terrestre "COFT".

- ♦ Realizar el análisis prospectivo
- ♦ Configurar el direccionamiento estratégico.
- ♦ Definir el plan operativo y los proyectos.

ALCANCE

La planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas, cada una debe llevarse a cabo bajo estrictas normas de funcionamiento y estándares, las que darán como resultado la empresa líder que se pretende.

Este proyecto se limitará al desarrollo de la Planificación Estratégica Informática en la cual se cumplirán cada una de las siguientes fases:

- ♦ Análisis del entorno;
- ♦ Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa;
- ♦ Formulación de alternativas estratégicas,
- ♦ Formulación de objetivos organizacionales;

Estas permitirán el control de las instalaciones del Club.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el medio en el que se desarrollan las actividades de las empresas es muy competitivo y exigente; pues implican eficiencias y eficacias en el desempeño y la actuación de la empresa, en razón de la demanda de los usuarios o clientes de estas empresas u organizaciones.

En estas circunstancias de exigencia y continua superación, la capacidad de tomar decisiones correctas en el tiempo adecuado, basadas en la organización y la planificación, puede significar la diferencia entre llegar al éxito o fracasar con el paso del tiempo.

Por lo antes mencionado es necesario, que toda empresa integre en sus actividades de gestión empresarial, la implementación de tecnología y sistematización.

Se ha de procurar prudencia, no por "automatizar" o mejorar el rendimiento de las actividades, se debe implementar o desarrollar un sistema sin realizar un análisis de impacto o establecer las consecuencias que esta implantación puede acarrear a la empresa.

Se comete un gran error al construir sistemas por razones solamente tecnológicas, siempre debe existir una planificación informática que

determine, el desarrollo de dichos sistemas y/o implementación de nuevas políticas.

El secreto para desarrollar e implementar un buen sistema de información, está en comprender a la Planificación como un paso previo, necesario para el posterior desarrollo de los sistemas.

La planificación e implantación de tecnologías informáticas en una empresa, es fundamental para su funcionamiento. Por tanto, la correcta elección del camino tecnológico que recorra la empresa, será clave para posicionarla en un estado superior al de sus competidoras.

La planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas: análisis del entorno y formulación de Objetivos; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; formulación de alternativas estratégicas, formulación de objetivos organizacionales; cada una de las cuales de realizarse bajo estrictas normas y estándares de ejecución darán como resultado, la empresa líder que se pretende.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INFORMÁTICA

El club de Oficiales de la Fuerza Terrestre no cuenta con una Planificación Estratégica definida, la misma que sería la base de la Planificación Informática, tomando en cuenta esta falencia y avizorando el hecho de que una Planificación Informática que no tenga como base una

Planificación Estratégica, resultaría inconsistente, se considera necesario establecer los pilares fundamentales de una Planificación Estratégica previo al desarrollo del tema planteado.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un modo de identificar y dirigirse hacia estados futuros deseados. Es el proceso de desarrollo e implementación de estrategias para alcanzar propósitos y objetivos. Si se habla de "planificación estratégica", nos encontramos con una serie de técnicas desarrolladas con el fin de armar un esquema estratégico que sea el principal apoyo para la consecución de objetivos y metas.

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Muchos autores denominan a la Planificación Estratégica como una preparación para el futuro, se definen objetivos, metas, se priorizan las necesidades y se busca llegar a ellas distribuyendo los recursos con eficacia.

La Planificación Estratégica asume un carácter formal, es decir, que se basa en la visión de las empresas para formar las estrategias.

Características:

Entre las principales características de la Planificación Estratégica se cuentan las siguientes (Tomado del documento obtenido del foro de <http://imacmexico.org>):

- ♦ La Planificación Estratégica es un proceso, es decir un conjunto de procedimientos concatenados, realizados de manera interactiva.
- ♦ La Planificación Estratégica se basa en la lógica, y antecede a cada una de las etapas dentro de un proceso.
- ♦ Los Planes Estratégicos se caracterizan por ser tangibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico de fácil consulta.
- ♦ Es un proceso cuantificable, es decir tanto los objetivos como los resultados pueden medirse y compararse, obteniendo así el grado de cumplimiento de los mismos.
- ♦ Ya que es un esquema de funcionamiento a futuro, la planificación estratégica puede utilizarse como herramienta de control, en procesos de auditoría y fiscalización es indispensable.
- ♦ La Planificación Estratégica involucra de una u otra forma a todos los elementos que conforman la organización, por lo que ésta se caracteriza por ser participativa.
- ♦ Al tomar en cuenta la organización, todas sus áreas y las relaciones entre éstas, la Planificación Estratégica facilita un aprendizaje general de la misma a todos sus miembros, principalmente a los planificadores.

- ♦ Por la naturaleza misma de la Planificación Estratégica, que involucra procedimientos interactivos, tiende al constante cambio basado en resultados obtenidos previamente, por lo que es un proceso cíclico.
- ♦ Permite un control pormenorizado y cuantificable del comportamiento real respecto al previsto de cada proceso

LAS FINALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se establecen cuatro razones importantes por las que se justifica la realización de una Planificación Estratégica.

La Planificación es necesaria para coordinar sus actividades

En el desarrollo formal de un proceso de Planificación Estratégica, se pueden tomar decisiones conjuntas, relacionando ya sea varias áreas o varios procesos, asegurando la adecuada coordinación de los recursos designados a cada una de estas áreas o procesos.

Se debe planificar en busca de un futuro alentador

La Planificación Estratégica no debe ser tomada como un recetario, tampoco garantiza la inmediata solución de los problemas, es importante planificar en el presente la estabilidad futura, pensando y apoyando

proyectos a largo plazo sin dejar que el día a día absorba por completo toda la atención de los planificadores.

Las organizaciones deben planificar para ser racionales

La formalidad dentro de los procesos decisivos de la empresa es ampliamente óptima respecto a procesos informales generados con conocimiento de causa, mas no de efecto, esta formalidad es el resultado de una Planificación Estratégica lógica y coherente, así mismo generará racionalidad en el desempeño de la organización. A mayor racionalidad, se tendrá la garantía de que no se incurrirá en comportamientos inconstantes, tendenciosos o arbitrarios no planificados.

Se debe planificar para controlar

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al *¿Qué Somos?, ¿Qué queremos ser? y ¿Cómo hacerlo?* Pero aparte de esto también se vuelve una directriz de control dentro de la organización. Constantemente se verifica que las cosas funcionen tal cual lo planificado, y este control no solo es interno, sino también externo, refiriéndonos a su entorno.

Al no seguir estas finalidades una secuencia y tampoco ser mutuamente excluyentes, unas van a ser más importantes que otras, dependiendo de los resultados que la organización requiera, ya sea previsión de un futuro

estable, coordinación e incorporación de procesos o simplemente control.

Pero no siempre son estas finalidades las que se persigue en una planificación; de entre las muchas finalidades que pueden surgir, cabe citar las siguientes:

- ♦ La Planificación Estratégica como medio de difusión de la estrategia
- ♦ La Planificación Estratégica como ayuda a la dirección
- ♦ La Planificación Estratégica como sistema de aprendizaje
- ♦ La Planificación Estratégica como herramienta de negociación
- ♦ La Planificación Estratégica como transmisión de información

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Aunque hay casi tantos modelos de Planificación Estratégica como autores dedicados a su estudio, todos ellos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

Analizar el Entorno y Formular objetivos

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la

función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

Análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza

Este paso es clave en la planificación estratégica porque nos va a permitir conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas.

La identificación de fortalezas y debilidades o de oportunidades y amenazas en nuestro trabajo requiere de un análisis realista. En él se basarán luego las estrategias con las que se intentará revertir la situación apuntando al logro de los objetivos propuestos.

En el análisis de las fortalezas y debilidades se deberán tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales. Será necesario analizar cada uno por separado para determinar en cuáles nos vamos a apoyar. La detección de las debilidades servirá para elaborar las estrategias de planificación.

Se requerirá creatividad a la hora de evaluar los recursos y no agotar las posibilidades en un mismo en el contexto más cercano. Este es uno de los desafíos de la planificación. Los recursos humanos son las personas con las que trabajamos y las potencialidades y debilidades que ellos y nosotros tenemos en la tarea.

Los recursos tecnológicos son aquellos elementos con los que contamos para realizar mejor nuestro trabajo. Cuando podemos contar con ellos nos fortalecen, cuando no, significan verdaderos puntos débiles. Ej.: muestras, miniaturas, catálogos, revistas, etc.

Los recursos físicos incluyen, en este caso, los lugares físicos o virtuales donde nos movemos para ofrecer nuestros productos. Ej.: círculo de amistades, eventos, stands, exposiciones, ferias, certámenes, viajes al interior, etc.

Por recursos financieros entendemos el monto económico de dinero con el que contamos y que puede ser requisito para la expansión del trabajo. Ej.: dinero para el viaje y estadía en el interior, etc.

Los recursos organizacionales tienen que ver con las condiciones que brinda el elaborador de los productos y que incluyen conceptos variados como calidad, presentación, garantía, imagen comercial e institucional, posibilidad de capacitación, premios e incentivos de venta, clima de trabajo, responsabilidad empresarial, etc.

El segundo paso en este análisis es el estudio de las oportunidades y las amenazas e implicará conocer muy bien qué cosas estarán jugando en contra de lo que queremos lograr. Estos obstáculos pueden ser muchos y variados. En este aspecto se necesita ser muy crítico, ya que las amenazas pueden encontrarse dentro de nosotros. Por otro lado, hay que estar muy atento para descubrir las oportunidades.

Una vez finalizado este análisis, funcionará como diagnóstico de nuestra situación y desempeño de trabajo. Deberá ser realizado con la mayor objetividad para que las estrategias que se planteen realmente superen los problemas que existen.

Formulación de estrategias

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en vista los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

Plantear Actividades

Es el momento de realizar una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos. Hay que tener en cuenta el orden cronológico ya que, como es obvio, algunas acciones dependen del resultado de las anteriores.

También se debe ser cuidadoso con la administración de los recursos. Dentro de la planeación de Actividades hay que tomar en cuenta puntos importantes como son:

- ♦ Responsables
- ♦ Lugar
- ♦ Tiempo
- ♦ Recursos
- ♦ Ejecutar actividades
- ♦ Evaluación

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación:

- ♦ Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.
- ♦ Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.
- ♦ Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.

- ♦ Obliga a la visualización de un todo. Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.
- ♦ Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

Si bien la planificación es una función fundamental de la administración, presenta desventajas o limitaciones en su uso, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- ♦ Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y con márgenes de tolerancia.
- ♦ La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombre.
- ♦ La planificación puede ahogar la iniciativa. Puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a inflexibilidades en

la actuación de los administradores y del personal de la organización general.

- ♦ Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

PROSPECTIVA

Es de suma importancia realizar un análisis prospectivo en el que los procesos y manejo de la organización sean debatidas por expertos en el tema con el fin de buscar consensos y recomendaciones en pos de una mejora tanto en aspectos de servicio como productivos.

Uno de los métodos más usados para un análisis prospectivo es el Método Delphi¹.

“Delphi es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”²

¹ Para una buena descripción del método **Delphi**, ver Landeta, Jon. (1999) *El método **Delphi**. Una Técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel. Barcelona y Godet, Michel. (1996)

² http://www.codesyntax.com/prospectiva/Metodo_delphi.pdf.

Estos consensos y entrevistas suelen realizarse de manera anónima para evitar un falso liderazgo, o entrar en debates sobre el tema.

Para el caso del Club de Oficiales de la Fuerza Terrestre, se consideró relevante la información que se pueda obtener directamente de sus competidores, como el Club "Los Arrayanes" un club privado que lucra en base a la satisfacción de sus socios³, y el "Club del Banco Central" que a pesar de ser un club privado de una empresa estatal, se autofinancia en base a prestación de servicios a socios e invitados⁴.

De las entrevistas sostenidas con personal de cada uno de los clubs, tomando en cuenta ciertas directrices como, manejo, administración, autofinanciamiento y servicios, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- ♦ El club debe tener delegados y personas responsables de cada una de las áreas, esto incluye su supervisión y proyectos de mejora proactivos.
- ♦ Los socios y los invitados deben satisfacer sus necesidades, y además recibir servicios de valor agregado. Como ejemplo tenemos:
 - Área infantil con personal capacitado en atención de niños y primeros auxilios.
 - Clases para destreza y entrenamiento en diferentes deportes
 - Cursos de verano para niños en diferentes disciplinas.

³ Entrevista al Ing. Darío Chiriboga Carpio, Presidente de Control de Admisiones.

⁴ Entrevista a la Ing. Ana Saldarriaga, Directora del área Financiera del Banco Central.

- ♦ Autofinanciamiento en base a eventos sociales y culturales, como banquetes, recepciones, cocteles, cursos académicos, exposiciones y afines.
- ♦ Torneos de aficionados en diferentes disciplinas, futbol, tenis, hípica.
- ♦ Constante información vía mail o afines, de las actividades y oportunidades que el socio tiene dentro del club con el fin de incentivarlo a hacer uso de las instalaciones.

Estas conclusiones fueron obtenidas en base a la infraestructura que el Club de oficiales de la Fuerza Terrestre posee, y serán tomadas en cuenta como directrices importantes tanto para el desarrollo del club como para la mejora de su competitividad en relación al mercado.

PLANIFICACIÓN INFORMÁTICA

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN INFORMÁTICA

La Planificación Informática dependiendo de la empresa o ente al que se aplique, abarca de forma general aspectos de estructuración de procesos, mejoramiento y estandarización de prácticas comunes, aspectos de seguridad física y lógica, definición de políticas y reforma en la estructura jerárquica de la organización.

La Planificación Informática es un instrumento que permite la toma de decisiones de manera anticipada que aseguran en gran medida que los objetivos de la empresa van a cumplirse.

En un entorno de constante cambio como es el informático, la posibilidad de valorar con la debida premura y anticipación las alternativas que luego, mediante directrices y medidas estratégicas, harán posible la implementación de los programas adecuados para conseguir los objetivos deseados, es de gran importancia.

El sistema de información probablemente sea el más complicado de especificar pues en contraste de otros sistemas de la organización, sus componentes no son tan puntuales y concretos sino que es un sistema en continua evolución. Frecuentemente esto implica que los fines no se concreten, o exista ambigüedad en la definición de objetivos.

La Planificación Informática es casi siempre una Planificación en segundo grado, no puede pretenderse englobar la misma dentro de la Planificación General de la empresa sino efectuarla como consecuencia de dicha planificación.

La Planificación en función del horizonte que abarca, generalmente se divide en Planificación a largo y corto plazo. La Planificación a largo plazo en informática debe limitarse sencillamente en la elaboración de un plan maestro abierto con un horizonte de 3 a 5 años en el que se indiquen solamente las políticas, criterios y grandes directrices que deben animar a

la actividad informática en el próximo período de tiempo. La Planificación a corto plazo es la proyección del plan a largo plazo para el año siguiente.

LAS FINALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN INFORMÁTICA

La Planificación Informática proporciona sentido y dirección al desempeño de la organización; ayuda a obtener o incrementar el éxito, facilita a la directiva y a cada uno de los departamentos el cambio y adaptación al entorno y contribuye a mejorar los resultados de otras tareas directivas.

Entre las finalidades más importantes de la Planificación Informática se encuentra el poder realizar un control permanente y programado de cada uno de los procesos y etapas concernientes al ejercicio diario de la organización, basándose siempre en políticas y estándares de calidad orientados siempre a alcanzar los objetivos planteados.

METODOLOGÍAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

METODOLOGÍA BSP (BUSINESS SYSTEM PLANNING)

CARACTERÍSTICAS Y ANTECEDENTES

BSP es una metodología que ha sido ofrecida por IBM como una herramienta de ayuda al entorno empresarial desde los años finales de los

60. Fue desarrollado como resultado de una cierta experiencia interna de IBM adquirida por el grupo corporativo que trabajo en la arquitectura del sistema de información de IBM (I/S).⁵

Por aquella época las actividades del procesamiento de datos se realizaban en determinadas áreas dentro de cada organización, esto hacia que la información sea redundante y que los recursos sean mal distribuidos, cada área se preocupaba por el desarrollo y mantenimiento de sus propios sistemas, los cuales no podían ser utilizados entre sí. La metodología BSP es un procedimiento estructurado que permite que la Planificación de los Sistemas de Información sea modular, de forma que cada módulo funcione de manera apropiada para conformar un sistema integrado.⁶

El aplicar la metodología BSP permite a las empresas y organizaciones formular planes y mecanismos de control para el seguimiento de proyectos enfocados a los sistemas de información, permitiendo la buena distribución de los recursos informáticos

El acercamiento analítico empleado por BSP es "Up Down". Las implicaciones de las palabras "Up Down" son múltiples y variadas, y todas se aplican a estos análisis.

⁵ <http://www.cis.gsu.edu/~emclean/Business%20Systems%20Planning.ppt>

⁶ Planificación y Gestión Estratégica Informática de Petroproducción, Tesis de Grado de Amparo Quimbiamba y Maribel Saraguro.

- ♦ Up Down implica el alcance es decir, que mira el negocio en su totalidad en comparación con mirar una pieza o las sub-partes de ella.
- ♦ Up Down implica los detalles es decir, que miran el nivel más alto de la organización y después se descomponen jerárquicamente al nivel inferior del detalle según lo requerido.
- ♦ Up Down implica perspectiva es decir, la perspectiva de los niveles más altos de la gerencia en comparación con el nivel operacional de la gerencia.

OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA BSP

El principal objetivo de la metodología BSP es generar una aplicación de los sistemas de información que soporten las necesidades de información a corto y largo plazo que se encuentre integrado con el plan general de la organización.

- ♦ Proporcionar seguridad a los sistemas de información basados en procesos y reglas de negocio que son totalmente autónomos a los cambios organizacionales.
- ♦ Proveer de un método objetivo para administrar la asignación de prioridades a los sistemas de información sin intereses particulares.
- ♦ Permitir interactuar el área de informática con el usuario a través de aplicaciones que respondan a las necesidades y requerimientos.
- ♦ Identificar datos como un recurso común que sea usado para un objetivo común.

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA METODOLOGÍA BSP

Acuerdos de Alto Nivel

Es necesario que tengamos todo el apoyo de los ejecutivos de los mandos superiores de la organización, quienes serán los que se comprometan en intervenir en todas las actividades de la elaboración del Plan Estratégico de Sistemas de Información.

Del nivel de compromiso que los directivos presten al proyecto dependerá la calidad de los resultados, los directivos son los que proveen las bases transmitiendo sus conocimientos al equipo de trabajo; esta información se refiere a las actividades diarias que se realizan dentro de la organización.

Los directivos y el equipo de trabajo determinan el alcance, los objetivos y los resultados que se esperan del proyecto, este acuerdo es un compromiso tanto para el equipo de trabajo como para los directivos para llegar a los resultados esperados y mantener una implantación eficiente del Plan Estratégico de Sistemas.

Es necesario que dentro del equipo de trabajo se seleccione al líder quien deberá ser un ejecutivo dedicado a tiempo completo a la dirección del grupo de personas que conforman este equipo.

Preparación Para el Estudio

Nos permite ahorrar tiempo, evitar los fracasos y obtener la información adecuada. Dentro de la preparación del estudio se debe orientar y formar adecuadamente a todos los participantes sobre los propósitos del Plan Estratégico.

La información será recolectada mediante entrevistas las cuales deben ser programadas previamente y elegir el equipo encargado de esta tarea. El equipo encargado de esta tarea debe preocuparse de la asignación del espacio físico y de la presentación de los temas más importantes a ser evaluados.

De esta actividad se obtiene un Libro de Control del Estudio que contiene los siguientes puntos:

- ◆ Plan de trabajo para el estudio
- ◆ Plan de fechas para las entrevistas
- ◆ Plan para consultas a los directivos

Reunión de Orientación

Se realizaran tres reuniones que pretenden dar una visión global de la empresa y la importancia de la sistematización de los procesos.

La primera reunión nos permitirá reiterar los objetivos, información y resultados que se esperan obtener del estudio, la responsabilidad recae sobre los directivos patrocinadores.

La segunda reunión permite que los miembros del equipo de trabajo se familiaricen con la información recogida, esta reunión tiene un alto grado de importancia por los comentarios y observaciones que surgen sobre aquellos datos que no pueden ser documentados fácilmente, así también los cambios que se hayan previsto o se estén realizando. Se clarifica el panorama de la organización, es decir, determinar las actividades laborales o procesos que determinan el funcionamiento de la organización, la estructura organizacional y funcional, los principales problemas, el procesamiento de datos desde el punto de vista del usuario y la imagen del departamento de sistemas.

La tercera reunión responde a la necesidad de conocer los procesos que para su mejor entendimiento se realiza mediante gráficos, donde se expone la situación de cada proceso, es decir si los mismos están automatizados y tienen un adecuado control. Es de vital importancia realizar un registro de los proyectos de sistemas de información con que cuenta el COFT, los problemas más importantes y cambios identificados. Para exponer estos temas se realiza una presentación la misma que está bajo la responsabilidad del director de sistemas de información o uno de los administradores del área.

Definición de los Procesos de la Empresa

La información que se obtiene de este paso es una lista de procesos con sus respectivas descripciones, la identificación de los procesos relevantes en el desarrollo de las actividades frecuentes de la organización y la Matriz de Relación Procesos Versus Organización.

Los procesos de la organización constituyen la base fundamental que nos permitirá alcanzar el éxito; estos procesos son definidos como un grupo de actividades y decisiones relacionadas lógicamente y son requeridas para la administración de los recursos de la organización. Los procesos son recopilados en base a entrevistas realizadas a los ejecutivos, a la arquitectura de información, analizando los problemas, identificando las clases de datos y otras actividades adicionales que permitan al equipo de trabajo comprender el buen funcionamiento de la empresa.

La matriz (Fig. 2.1) que se obtiene de este paso nos permite clarificar los procesos que implican el buen funcionamiento de la empresa y a determinar el grado de relación entre los procesos y las unidades organizativas de la empresa.

Fig. 2.1. Matriz Procesos vs. Organización

ORGANIZACIÓN	PROCESOS				
	Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3	⋮	Proceso n
Cargo Nivel Directivo 1	X				
Cargo Nivel Directivo 2			/		
Cargo Nivel Directivo 3		Y			
...	/			X	
Cargo Nivel Directivo n					Y

X = Mayor responsabilidad y decisión

Y = Mayor participación en el proceso

/ = Alguna participación en el proceso

Definición de las Clases de Datos

Las clases de datos son el grupo de elementos de información que hacen referencia a datos que deben estar disponibles dentro de las actividades del negocio y son relevantes en la toma de decisiones. Las clases de datos son usadas o creadas dentro de los procesos de la organización.

Definir las clases de datos ayuda a la empresa a desarrollar la base de datos eliminando la redundancia de información y proporciona flexibilidad al diseño, la definición de las clases de datos agrupa datos por categorías y los relaciona lógicamente entre sí.

Arquitectura de Información

Para definir la arquitectura de información se relaciona las clases de datos con los procesos con el propósito que sirvan de apoyo cuando se desee implementar un plan de migración y crecimiento del sistema.

En esta etapa se realiza las siguientes matrices:

Matriz Procesos vs. Clase de Datos

Es la relación entre los procesos y las clases de datos frente a cada proceso se anotan la letra C si el proceso crea los datos (clase de datos) y la letra U si el proceso utiliza los datos (clase de datos). Es importante aclarar que uno y solamente un proceso crea clase de datos. (Fig. 2.2)

Fig. 2.2. Matriz Procesos vs. Clase de Datos

PROCESOS	CLASE DE DATOS				
	Clase de Datos 1	Clase de Datos 2	Clase de Datos 3	⋮	Clase de Datos n
Proceso 1	C				
Proceso 2		C	U		
Proceso 3					U
...	C				
Proceso n				U	

C = Utiliza

U = Crea

Matriz de Arquitectura de Información

Se parte de la matriz de Procesos vs. Clase de Datos, se ordena secuencialmente y agrupa lógicamente los procesos con la finalidad de definir los sistemas de información. Su representación es una diagonal de las clases de datos, que se inicia en la parte superior izquierda y termina en la parte inferior derecha, el conjunto de clases de datos creados por procesos afines representa los subsistemas y se representa mediante un recuadro. (Fig. 2.3)

Fig. 2.3. : Matriz Arquitectura de Información

PROCESOS \ CLASE DE DATOS	Clase de Datos 1	Clase de Datos 2	Clase de Datos 3	Clase de Datos 4	Clase de Datos 5	Clase de Datos 6	⋮	Clase de Datos n
	Proceso 1	C		U				
Proceso 4	U	C						
Proceso 3		U	C					
Proceso 8				U	C			
Proceso 2				C	C			
Proceso 5						C		
Proceso 7						U	C	
Proceso n						U		U

C = Crea U = Utiliza

Matriz de Circulación

Parte de la matriz de la Arquitectura de Información, representa el recorrido de los datos de un sistema a otro. La circulación de los datos se representa mediante flechas. (Fig. 2.4)

Fig. 2.4. : Matriz de Circulación

PROCESOS \ CLASE DE DATOS	CLASE DE DATOS							
	Clase de Datos 1	Clase de Datos 2	Clase de Datos 3	Clase de Datos 4	Clase de Datos 5	Clase de Datos 6	...	Clase de Datos n
Proceso 1	C		U					
Proceso 4	U	C						
Proceso 3		U	C					
Proceso 8				U	C			
Proceso 2				C				
Proceso 5						C		
Proceso 7						U	C	
Proceso n						U		U

C = Crea

U = Utiliza

Matriz de Aplicación de Objetivos

Se utiliza para asignar nombres a los subsistemas encontrados.

(Fig. 2.5)

Fig. 2.5. : Matriz de Aplicación de Objetivos

CLASE DE DATOS	Clase de Datos 1	Clase de Datos 2	Clase de Datos 3	Clase de Datos 4	Clase de Datos 5	Clase de Datos 6	⋮	Clase de Datos n
	PROCESOS							
Proceso 1	1							
Proceso 4								
Proceso 3								
Proceso 8				2				
Proceso 2								
Proceso 5						3		
Proceso 7								
Proceso n								

SISTEMAS	
1 =	X
2 =	Y
3 =	Z

X, Y y Z = Nombres de los Sistemas

Matriz de Arquitectura de Localización

Identifica el lugar y el número de estaciones de trabajo necesarias para poder operar el sistema de información. (Fig. 2.6)

Fig. 2.6. : Matriz Arquitectura de Localización

ORGANIZACIÓN \ PROCESOS	Área Funcional 1	Área Funcional 2	Área Funcional 3	Área Funcional 4	...	Área Funcional n
	Proceso 1		2E			
Proceso 2				1P		
Proceso 3	2P					
Proceso 4			1E			
...						
Proceso n						1P

#P = No. Estaciones de Trabajo Permanentes

#E = No. Estaciones de Trabajo Eventuales

Entrevistas a Ejecutivos

El propósito de estas entrevistas es obtener el conocimiento suficiente del funcionamiento de la empresa para realizar la planificación de los sistemas de información. Se deben determinar los objetivos, problemas y necesidades de información.

Evaluación de los Problemas y Beneficios

Se deben analizar los problemas identificados en el paso de recopilación de los datos de entrada; se realiza luego la relación de los problemas encontrados con los procesos, con la finalidad de tener una guía para establecer las prioridades del proyecto y mostrar la forma en que la información apoyará a la solución de problemas encontrados.

Los problemas encontrados se clasifican en problemas que nos sirven de base para la creación de sistemas de información y otros que no cumplen este objetivo.

Determinación de las Prioridades de la Arquitectura

Se debe priorizar el desarrollo de los sistemas de información y de la base de datos, en base a los problemas planteados. Se fijan prioridades

mediante la elaboración de una lista de proyectos a partir de los subsistemas identificados en la arquitectura de información y evaluando los proyectos mediante un conjunto de criterios que pueden ser obtenidos de un estudio de auditoría.

Determinar prioridades nos permite excluir futuros problemas de implantación.

Establecer la Gestión de Sistemas de Información

Esta actividad permite establecer un ambiente controlado para el desarrollo e implantación de la arquitectura de información, aumenta la eficiencia y efectividad.

Los datos de entrada más importantes para los sistemas de información proceden de:

- ◆ Los problemas detectados en las entrevistas a ejecutivos
- ◆ Los problemas identificados por el director de Sistemas
- ◆ Los requisitos tecnológicos
- ◆ Las características señaladas para el sistema

El grupo de trabajo debe plantear en este punto estrategias con toda la información que se ha obtenido, además se realiza un estudio de los

sistemas de información a implantarse de acuerdo a las conclusiones determinadas por los ejecutivos.

Desarrollo de Recomendaciones y Plan de Acción

Este paso permite el apoyo a la dirección de la empresa para la toma de decisiones sobre proyectos posteriores que deberán implementarse. Los proyectos que se toman en cuenta son aquellos que se suscitan de la determinación de prioridades de la arquitectura de información.

El Plan de Acciones tiene la finalidad de determinar los recursos, cronogramas de actividades y las relaciones entre proyectos. Este plan determina los pasos iniciales que son necesarios al comienzo del desarrollo de las actividades que corresponden a los proyectos futuros y se plantean fechas de inicio y fin de las mismas.

Informes Sobre Resultados

El equipo de trabajo elabora una presentación y un texto final que es entregado al director responsable, con el propósito de determinar el comienzo o no de los proyectos y recomendaciones establecidas en el estudio. El texto final es un informe que tiene un formato en mutuo acuerdo entre el equipo de trabajo y la dirección antes de empezar el estudio, este

formato debe ser flexible y permitir modificaciones posteriores. Este informe se redacta conforme se van cumpliendo las fases del método BSP y finaliza en esta etapa, incluye además un resumen para la dirección y la descripción de los procesos de la empresa que deben estar contenidos en apéndices.

El líder del equipo es responsable de presentar el informe a la dirección con los anexos que contienen toda la información o documentos relevantes que no sean parte del informe, estos anexos deben ser archivados de tal manera que estén siempre disponibles para un trabajo posterior

VENTAJAS DE LA METODOLOGÍA BSP

- ♦ Habilidad para lograr la participación del nivel directivo de la organización.
- ♦ Determina la visión global de las actividades de procesamiento de datos.
- ♦ Las aplicaciones informáticas propuestas están sustentadas en una arquitectura de información de subsistemas que involucran la participación de procesos, clases de datos y la relación entre ellos.
- ♦ Cumple con los principales objetivos de la planificación de arriba hacia abajo como son la eliminación de la redundancia, inconsistencia de los datos, evitar la programación redundante de las aplicaciones y las pérdidas por el mantenimiento de las mismas.

DESVENTAJAS DE LA METODOLOGÍA BSP

- ♦ En la organización se implementa una sola arquitectura de información, donde no se detecta de forma estratégica las áreas de ventaja potencial y no se explota de forma adecuada aplicaciones informáticas en beneficio de alcanzar los objetivos de la organización.
- ♦ No propone mecanismos claros para realizar el análisis o crear el área informática dentro de la organización.
- ♦ El BSP sigue una secuencia de pasos que son de forma arbitraria para determinar las clases de datos, los procesos, los datos, no centrándose en los factores estratégicos de la organización.

METODOLOGÍA PESI (PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN)

CARACTERÍSTICAS Y ANTECEDENTES

Esta metodología permite desarrollar la consecución de un plan para el uso de sistemas de información y prepara a una organización para adaptarse a su situación concreta la misma que permita soportar las necesidades operativas y gerenciales que genere una adecuada relación coste/beneficio, proporcionándole una ventaja competitiva sostenible.

La metodología PESI concentra su estudio en los sistemas de información y constituye un curso de acción elegido frente a un sin número de cursos de acción alternativos, donde las estrategias son el diseño de las formas que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos, apoyándose en sus fortalezas organizacionales, sistemas de aplicación tecnológica e informática, en la obtención y utilización adecuada de recursos ya que si desea triunfar, se debe tomar la iniciativa y así crear impacto significativo sobre el rumbo de la organización.

OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA PESI

- ♦ Alinear los objetivos del negocio con estrategias de Tecnología de la Información
- ♦ Integrar las diferentes áreas del negocio bajo una única arquitectura de información
- ♦ Definir los proyectos que implanten las estrategias tecnológicas
- ♦ Administrar los riesgos de cada estrategia y los presupuestos de una manera metódica
- ♦ Definir mejores estructuras organizacionales de sistemas
- ♦ Definir indicadores para evaluar la efectividad de cada estrategia
- ♦ Administrar de una manera ordenada y consensuada las nuevas estrategias con los problemas del día a día
- ♦ Facilitar proyectos de mejoras a los procesos de desarrollo y mantenimiento de Sistemas

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA METODOLOGÍA PESI

Estudiar las Necesidades de la Empresa

El principal objetivo de esta etapa es comprender el estado real del futuro de la empresa e identificar las oportunidades informáticas en donde se puedan implementar aplicaciones informáticas para cumplir los objetivos de la organización.

- ◆ **Conocer la Empresa**

Establece los antecedentes y objetivos de la organización junto con el alcance del estudio del PESI, el mismo que permitirá analizar a la organización y aplicar una metodología funcional que abarca un grupo de procesos, donde la organización es el máximo nivel y se subdivide en uno o más áreas que cumplen una determinada función dentro de la organización y a su vez se subdividen en procesos.

- ◆ **Identificar Áreas de Ventaja Estratégica Potencial**

Se realiza un análisis FODA, el mismo que determina la situación actual de cada área y establecer los FCE (Factores Críticos del Éxito) que no son más que temas de prioridad que representan las áreas de ventajas estratégicas que deben crearse bien para que la organización tenga éxito bajo el uso de sistemas de información.

Determinar Aplicaciones Objetivo

La base fundamental es evaluar los procesos que se encuentran dentro de la organización y la situación informática actual y así determinar todas las aplicaciones informáticas objetivo necesarias a partir de las oportunidades informáticas.

- ◆ **Determinar Oportunidades Informáticas**

El objetivo principal es identificar las operaciones y procesos en los niveles superiores y mediante el uso de sistemas de información depurar los resultados.

- ◆ **Revelar el Ambiente Informático Actual**

Se comienza por establecer un análisis y una evaluación informática actual respaldándose en una documentación fiable de todas las características primordiales del entorno tecnológico existente, de la organización informática actual e identificar los proyectos de mayor relevancia.

- ◆ **Definir Aplicaciones Objetivo**

Una vez determinada las aplicaciones objetivos basándose en las oportunidades informáticas y las aplicaciones existentes estas deben ser valoradas por los beneficios que generan en relación con los Factores

Críticos del Éxito entre las aplicaciones objetivos podemos mencionar: Aplicaciones Nuevas, Mejoras de Aplicaciones Actuales y Aplicaciones Actuales que pasaran al ambiente objetivo.

Seleccionar la Estrategia Informática

Se fundamenta en seleccionar una estrategia competitiva y practica que genere impacto en el ambiente informático objetivo de la organización, estableciendo alternativas para su desarrollo, los componentes tecnológicos y recursos necesarios para soportarlas.

- ♦ Analizar Alternativas Estratégicas para Aplicaciones

El planeamiento estratégico exige buscar y seleccionar entre varias alternativas, las aplicaciones que mejor se adapten a las necesidades de la empresa tanto para su desarrollo interno, externo, adquisición de hardware o software, características tecnológicas con excelentes resultados respecto de procesamiento de datos y utilización de sistemas de información, todo esto bajo una arquitectura de sistemas que satisfaga los requerimientos de las distintas áreas. Estrategias nominales que deben ser presentadas y aprobadas a nivel directivo.

- ♦ Analizar Alternativas Estratégicas de Tecnología

Cada estrategia nominal debe definir sus componentes tecnológicos como el software base, capacidad del procesador, herramienta de soporte para cada estrategia y realizar un resumen de alternativas tecnológicas en caso de no existir los recursos.

- ♦ Analizar Alternativas Estratégicas de Organización

Cada estrategia nominal debe definir el camino organizacional a ser utilizado en la implantación, el ambiente informático objetivo y el control adecuado que debe tener la estrategia lo cual incluye: El servicio de desarrollo y soporte, Capacitación y dotación requerida, Tipos de Supervisión, Políticas y Procedimientos a desarrollar y la estructura organizacional.

- ♦ Seleccionar la Estrategia Informática

De una cantidad limitada de criterios y basándose en el desarrollo de estrategias anteriormente realizadas se debe seleccionar la estrategia informática adecuada la misma que es evaluada bajo el criterio del FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Desarrollar el Plan de Implantación

Es la etapa decisiva en la cual se realiza la migración del ambiente informático actual al ambiente informático objetivo.

- ♦ **Desarrollar el Plan de Implantación de la Estrategia**

Definir la existencia de los proyectos informáticos con su respectiva evaluación de los recursos necesarios para su ejecución como el tiempo, los costos, adquisiciones, etc. Se debe presentar un informe del plan de implantación de la estrategia informática al nivel máximo de la organización.

VENTAJAS DE LA METODOLOGÍA PESI

- ♦ Establecer las aplicaciones informáticas objetivo en las áreas que proporcionen ventajas estratégicas potenciales
- ♦ Determinar los recursos necesarios que satisfagan las necesidades informáticas de la organización como los sistemas de información, infraestructuras tecnológicas y organizacionales
- ♦ Crear relaciones entre estrategias informáticas y organizacionales considerando como principal objetivo el realizar bien los Factores Críticos del Éxito para el beneficio de la organización

- ♦ Migrar la situación actual informática como los sistemas de aplicación, infraestructura tecnológica e infraestructura organizacional hacia el ambiente objetivo

DESVENTAJAS DE LA METODOLOGÍA PESI

- ♦ No plantea una arquitectura de información debido a que carece de normas que permitan aplicar un procedimiento operativo para establecer e identificar las clases de datos y los procesos necesarios.
- ♦ Es encaminado al cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización, mas no a analizar la información ya procesada y manipulada que permite determinar los subsistemas de información que se encuentran dentro de la organización.
- ♦ La inexistencia de un trayecto simple desde la planificación inicial hasta la implementación de la misma no es factible debido a que las aplicaciones objetivas están fundamentadas en factores estratégicos y no en los requerimientos que satisfagan las necesidades de los subsistemas de información que abarquen los procesos, clases de datos e identidades respectivas.

TI/SI (TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN / SISTEMAS DE INFORMACIÓN)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez superado el aislamiento de los planes de los Sistemas de Información respecto a la estrategia de la compañía, la dirección general se plantea como sacar el mayor provecho de las nuevas tecnologías de la información, por lo que se comienza a visualizar que el uso integrado de TI y SI permitirán a la empresa conseguir ventajas competitivas sostenibles. Para lo anterior es necesario integrar las posibilidades de los SI y de las TI con las estrategias de la empresa en el momento de formularla.

Para lograr una metodología de implementación exitosa de la TI/SI acorde con la estrategia de la empresa se requiere:

- ♦ Una cultura en la organización que sea sensible al potencial de las Tecnologías de Información.
- ♦ Un conocimiento en el Departamento de SI de los objetivos de la empresa.
- ♦ Estrategias potenciales.
- ♦ Producir Bajo Coste.
- ♦ Fabricar un producto diferenciado.
- ♦ Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de mercados especializados.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Las TI son principalmente la informática y afines, debido a su facilidad para adoptar soluciones, cuando se implanta el SI, permite almacenar , acceder a datos, realizar procesos rápidos y con pocos errores, comunicaciones automáticas entre procesos, etc.

Las TI hacen que se cambie la manera de realizar las operaciones, respecto a la que se venía haciendo en la organización , ya que las TI llevan consigo una propia forma de actuar, por ello deberemos adaptar a los usuarios y la organización a las nuevas formas de ejecutar las operaciones, incluyendo estos métodos utilizados en el SI.

Además es importante realizar un seguimiento de las TI y mantener un control acerca de los cambios que se producen, para encontrar las que mejor se ajusten al SI de la organización, por ello las TI deben llevarnos a reconsiderar la forma de actuar para que el SI funcione adecuadamente a lo largo del tiempo, intentando que las TI aporten mejores métodos para realizar las tareas y obtener una mayor productividad de ellas, pues el desconocimiento de las TI nos puede llevar a una situación improductiva, pero deben ser las TI, las que se amolden al SI diseñado por la organización y no al contrario.

ELABORACIÓN DEL PLAN SI/TI

Durante esta fase se lleva a cabo la planificación propiamente dicha, donde se realizan las siguientes actividades:

- ◆ Documentar las necesidades de información de cada una de las funciones de la organización.
- ◆ Identificar las necesidades que no son cubiertas o parcialmente cubiertas por los sistemas actuales.
- ◆ Formular propuestas de actividades que influyan directamente en las líneas estratégicas de la empresa.
- ◆ Estimar el costo aproximado de la alternativa elegida Definición de un Sistema de Información Básica (Factores Críticos del Éxito).
 - Tipo de Información General
 - Periodicidad y responsables
 - Evaluación de Recursos
 - Elaboración de prioridades

VENTAJAS

- ◆ Permite evaluar el grado de madurez de una estrategia de innovación en cualquier establecimiento por la implementación armónica de estas , que se dimensionan posteriormente en productos y servicios
- ◆ Observa una marcada heterogeneidad entre los establecimientos empresarios con relación al grado de innovación tecnológica en TI/SI.

- ♦ Reafirma un objetivo de importancia prioritaria para la política tecnológica, el cual es acelerar el ritmo y el alcance de la difusión tecnológica en la industria.
- ♦ En el grupo de establecimientos con un grado de innovación "integral" prevalecen las innovaciones de productos y de gestión organizativa.
- ♦ En los tres grupos con grados de innovación "parcial", en cambio, predominan las innovaciones de proceso, aunque con énfasis diferentes.

DESVENTAJAS

- ♦ Los diferentes tipos de TI/SI que se introducen en los establecimientos podrían ser autónomos entre sí por falta de estandarizaciones.
- ♦ No necesariamente son los establecimientos que más innovan los que muestran un mayor volumen de producción ni los que más beneficios proporcionan a la empresa.
- ♦ La cantidad de puestos computacionales, nos parece un indicador indirecto acertado con el fin de medir el impacto de la tecnología en la empresa.
- ♦ La mayoría del software de aplicación no tienen normas de calidad que exigirían en desarrollos de Software para sus empresas.

METODOLOGÍA COBIT (OBJETIVOS DE CONTROL PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS RELACIONADAS)

CARACTERÍSTICAS Y ANTECEDENTES

COBIT es una metodología lanzada al mercado por ISACA (Information Systems Audit and Control Association) en 1996, y puede ser aplicada a los sistemas de información de toda empresa, incluyendo las computadoras personales, mini computadoras y ambientes distribuidos. Está basado en la filosofía de que los recursos de las tecnologías de Información necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos.

- ♦ Las principales características de COBIT se detallan a continuación:
- ♦ Orientado al negocio
- ♦ Alineado con estándares y regulaciones
- ♦ Basado en una revisión crítica y analítica de las tareas y actividades en las tecnologías de información
- ♦ Alineado con estándares de control y auditoría

OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA COBIT

Investigar, desarrollar, publicar y promover un conjunto internacional y actualizado de objetivos de control para tecnología de información que sea de uso cotidiano para gerentes y auditores (Fig. 2.7)

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA METODOLOGÍA COBIT

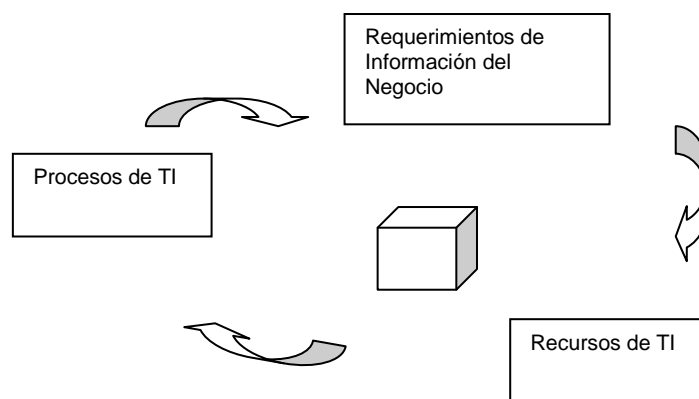


Figura 2.7. Actividades COBIT

Requerimientos de Información del Negocio

Para alcanzar los requerimientos de negocio, la información necesita satisfacer ciertos criterios:

- ♦ Requerimientos de Calidad: Calidad, costo y entrega
- ♦ Requerimientos Fiduciarios: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes y regulaciones
- ♦ Requerimientos de Seguridad: Confidencialidad, integridad y disponibilidad

Recursos de TI

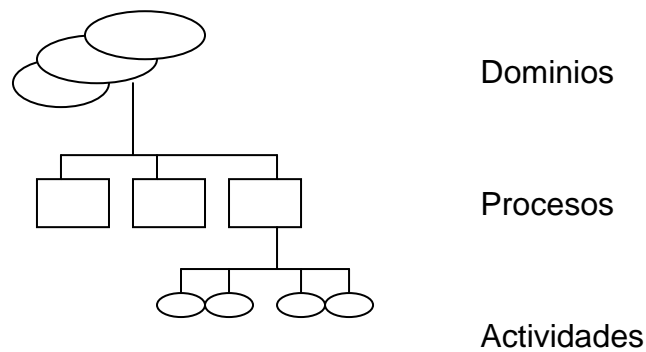
En COBIT se establecen los siguientes recursos en Tecnologías de Información necesarios para alcanzar los objetivos de negocio:

- ◆ Datos: Todos los objetos de información
- ◆ Aplicaciones: entendido como los sistemas de información, que integran procedimientos manuales y sistematizados
- ◆ Tecnología: incluye hardware y software básico, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, de redes, telecomunicaciones, multimedia, etc.
- ◆ Instalaciones: Incluye los recursos necesarios para alojar y dar soporte a los sistemas de información
- ◆ Recurso Humano: Por la habilidad, conciencia y productividad del personal para planear, adquirir, prestar servicios, dar soporte y monitorear los sistemas de Información.

Procesos de TI

La estructura de COBIT se define a partir de una premisa simple: "Los recursos de las Tecnologías de la Información se han de gestionar mediante un conjunto de procesos agrupados de forma natural para que proporcionen la información que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos".

COBIT se divide en tres niveles:



- ♦ Dominios: Agrupación natural de procesos, normalmente corresponden a un dominio o una responsabilidad organizacional
- ♦ Procesos: Conjuntos o series de actividades unidas con delimitación
- ♦ Actividades: Acciones requeridas para lograr un resultado medible

VENTAJAS

- ♦ Permite crear estrategias competitivas y en la economía implica una dependencia creciente.
- ♦ Realiza la automatización de las funciones organizacionales por su naturaleza, dicta la incorporación de mecanismos de control tanto los basados en hardware como los basados en software.
- ♦ Las estructurales fundamentales de estos controles están evolucionando al mismo paso que las tecnologías de información.

- ♦ Cumple con sus tareas en forma efectiva dentro de un marco contextual de cambios acelerados, deberán aumentar y mejorar sus habilidades tan rápidamente como lo demandan la tecnología y el ambiente.
- ♦ Comprende la tecnología de controles involucrada y su naturaleza cambiante si deseamos emitir y ejercer juicios razonables y prudentes al evaluar las prácticas de control que se encuentran en los negocios típicos o en las organizaciones gubernamentales.

Herramienta innovadora para el gobierno de TI que ayuda a la gerencia a comprender y administrar los riesgos asociados con TI.

- ♦ Con respecto a los aspectos de seguridad, COBIT identificó la confidencialidad, integridad y disponibilidad como los elementos clave, fue descubierto que estos mismos tres elementos son utilizados a nivel mundial para describir los requerimientos de seguridad.

DESVENTAJAS

- ♦ Lograr un balance entre los riesgos y las inversiones en control en un ambiente de tecnología de Información frecuentemente es impredecible.

CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN

A continuación se muestra un cuadro comparativo de las metodologías utilizadas en la Planificación Estratégica de Sistemas de Información, de

esta matriz podemos sacar como resultado la metodología a ser utilizada de acuerdo a los criterios expuestos.

MATRIZ 2.1 CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN

PARAMETROS DE COMPARACION	METODOLOGIAS			
	PESI	BSP	TI/SI	COBIT
Tipo de Organizaciones a las que se aplica	Organización del sector público y privado con cierta variación	Organización del sector público y privado sin modificaciones	Organización del sector público y privado sin modificaciones	Mayor grado para organizaciones del sector público y privado con cierta variación
Criterio de determinación de los Sistemas de Información	Análisis de factores críticos de éxito. Áreas de ventaja. Estrategia competitiva. Procesos y aplicaciones existentes	Aanálisis de procesos entidades y clases de datos	Análisis de factores críticos de SI y TI. Cadena de valor	Objetivos de control
Aspecto de encadenamiento con la organización	Factores críticos de éxito	Estrategia informática	Factores críticos de éxito y acciones estratégicas	Niveles y objetivos de control
Adaptabilidad de la metodología a la organización	Se adapta a la organización	Es fija. En toda organización se aplica de la misma manera todas las etapas	Se adapta a la organización	Se adapta a toda la organización
Alcances del estudio	Políticas informáticas. Arquitectura estrategia de información	Arquitectura de información global	Acciones estratégicas y la cadena de valor	Establecer los recursos en TI necesarios para alcanzar los objetivos de negocio
Involucra el medio externo de la organización	Mediante el modelo de fuerzas competitivas para identificación de oportunidades/amenazas	No involucra	Análisis del entorno con oportunidades/amenazas	No involucra
Determinación y selección de estrategias	Determina más de una estrategia informática para que los ejecutivos de la organización seleccionen	Determina grupo de trabajo informático y no hay posibilidad de selección	Determinan acciones estrategias basadas en TI/SI	Propone objetivos de control
Procedimiento involucrado	Complejo y planificado	Simple y planificado	Simple y planificado	Complejo y planificado

Después de analizar las metodologías es necesario definir cuál es la mejor opción, la metodología BSP es la que más se adapta a nuestra propuesta de trabajo, podemos encontrar claramente ubicados los objetivos expuestos de este trabajo en los resultados que se obtienen del BSP; es una metodología que es simple y fácil de ser utilizada por que sus etapas se adaptan a cualquier tipo de organización.

El BSP es una metodología que se enfoca en los procesos, la organización no tiene un adecuado levantamiento de procesos, y en muchos casos no hay responsabilidad sobre las operaciones rutinarias, al detallar procesos y clases de datos que sustenten sistemas informáticos, tendremos una base para cualquier proyecto posterior.

La información que se obtiene del estudio usando la metodología BSP son estrategias informáticas, la cuales serán propuestas a la directiva, para que decidan su implementación.

CAPITULO III

INFORMACIÓN GENERAL DEL COFT

INFORMACIÓN GENERAL Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

El Club de Oficiales de la Fuerza Terrestre COFT, actualmente realiza sus actividades basándose en el planteamiento de objetivos generales de la organización establecidos tiempo atrás. La formulación de estos objetivos no está sustentada en una adecuada planificación estratégica, por lo que los resultados obtenidos carecen de continuidad y seguimiento que permita al club mejorar en busca de un mejor panorama organizacional.

Estructuralmente el club no tiene un organigrama definido, se basa en una estructura jerárquica en la que toda actividad es reportada directamente a un único superior, impidiendo así la descentralización de tareas y autonomía propia que hoy por hoy es indispensable para el éxito. Los procesos coexisten sin estar relacionados, manteniendo un nivel bajo en la parte administrativa y nunca proyectándose al cumplimiento de los objetivos generales del club.

En vista de lo planteado anteriormente, resulta imposible aplicar una planificación informática, por lo que es indispensable replantear la estructura básica de una planificación estratégica, que sustente la planificación informática y además establezca lineamientos bien definidos en pos de alcanzar los objetivos generales de la organización.

FINALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La variedad de necesidades de esparcimiento relajación e integración que cada miembro de la Fuerza Terrestre argumentaba, llevo a la concepción de un lugar que agrupara actividades de carácter deportivo y social en un espacio físico común, con instalaciones de primer nivel dando así lugar a la creación del Club de Oficiales de Fuerza Terrestre COFT. La gran acogida que tuvo la cristalización de esta idea y la constante necesidad de superación propia de los gestores de este proyecto llevaron a la evolución de lo que en un principio fue un club netamente de recreación a un Club integral enfocado a satisfacer no solo las necesidades de sus socios, sino también de su entorno familiar dando lugar al Club de Oficiales de la Fuerza Terrestre COFT.

Bajo estos lineamientos el club ha venido funcionando los últimos años, se hizo necesario fomentar la autogestión en cada una de las áreas que comprende el club, dando como resultado la implementación de servicios de carácter comunitario entre los cuales se puede mencionar alquiler de salones para eventos, capilla para ceremonias religiosas, hostería, restaurante, entre otros, siendo esta la imagen actual del COFT. Basándonos en la nueva ideología del Ejército, de coexistir e interactuar con la comunidad, y tratando de posicionar al club como un referente de calidad y servicio ante la sociedad, se traza como finalidad principal, la apertura del club al público en general, manteniendo a los miembros de la Fuerza Terrestre como principales socios y con trato preferencial. Es

necesario también aumentar las fuentes de autogestión para incrementar los ingresos y mantener al club a la vanguardia del progreso.

VISIÓN Y MISIÓN

VISIÓN

Hacer del Club de Oficiales un referente de productividad, que fomente servicios de calidad, trabajo en equipo y sustentabilidad a través de una completa infraestructura social, cultural y deportiva, posicionándose como un polo de desarrollo económico que potencie los recursos existentes y sea sustentable en materia ambiental, desarrollo humano y tecnológico.

MISIÓN

Promover, fomentar y apoyar la actividad productiva y de recreación de manera armónica, impulsando la innovación para mejorar la competitividad, incrementando el valor agregado a cada uno de sus servicios con énfasis en el desarrollo físico, moral, social y cultural de sus socios.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

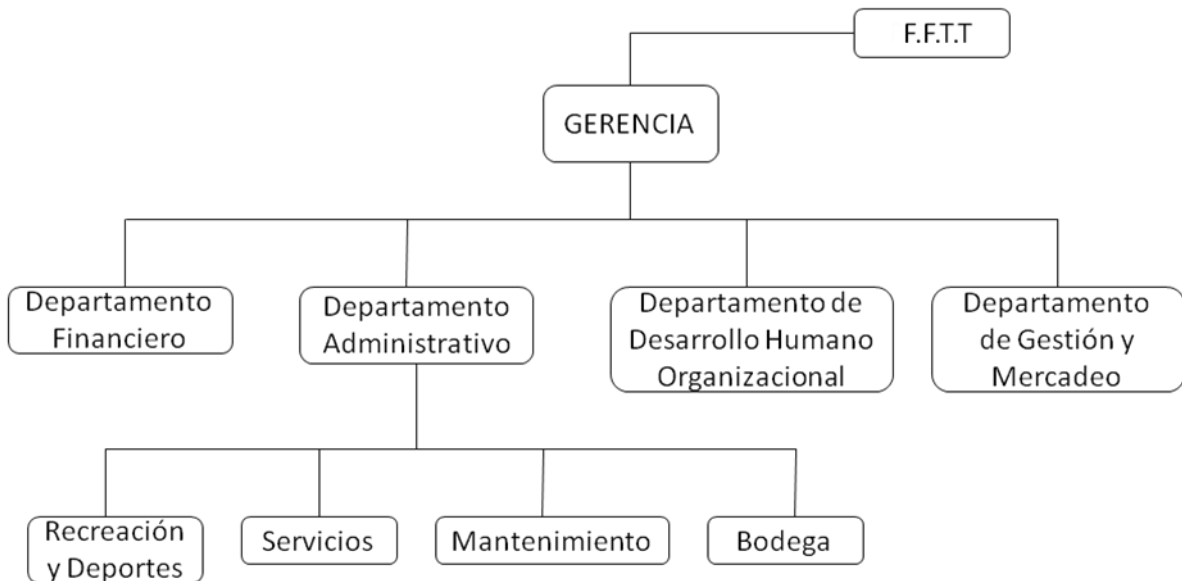
OBJETIVO GENERAL

Posicionarse entre los más reconocidos clubes de recreación; siendo elegidos por la calidad de nuestras instalaciones, la variedad de servicios a órdenes de nuestros socios, el profesionalismo de nuestro personal, los principios y los valores organizacionales que han caracterizado por largo tiempo a la Fuerza Terrestre.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♦ Cumplir a cabalidad con los más altos estándares de calidad, higiene, puntualidad, cordialidad y excelencia en nuestros servicios.
- ♦ Cumplir con las más variadas exigencias, especializándonos en la atención de eventos sociales para socios, familiares y amigos.
- ♦ Proveer de una infraestructura capaz de satisfacer varias actividades deportivas y de recreación como son la natación, práctica de fútbol, tenis, básquet, bolos, equitación, entre los principales.
- ♦ Tener a disposición de los socios salones equipados con medios tecnológicos, en los cuales se realicen variedad de eventos de índole empresarial.
- ♦ Brindar una gran variedad gastronómica en nuestros restaurantes para satisfacer las más altas exigencias de los socios del club.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



ANÁLISIS FODA

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

Se aprecia la existencia de dos factores interiores a la Institución; ellos son las Fortalezas y las Debilidades. Por fortalezas se entiende lo que la Institución hace bien y por lo tanto puede utilizar con éxito, por debilidad se entiende lo opuesto, son aspectos en los que la Institución debe mejorar. Otros dos son externos a la Institución y pertenecen al entorno, allí están las oportunidades y las amenazas. Por oportunidades se entiende

acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la Institución aumente su participación y sus ventas. Por amenazas se entiende lo contrario, vale decir elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la Institución. Del análisis de estos factores y de su cruzamiento, saldrá la o las estrategias posibles, la conclusión claramente puede estar integrada por más de una opción.

MATRIZ 3.1 FORTALEZAS

1	La documentación del club es debidamente verificada y analizada
2	Existen adquisiciones prioritarias de acuerdo a necesidades urgentes
3	Las adquisiciones se basan estrictamente en políticas internas
4	Se mantiene un control documentado de ingresos y egresos
5	El mantenimiento preventivo cuenta con una planificación
6	La información confidencial se maneja con discreción.
7	Los procesos y actividades se basan acatando políticas internas del Club.
8	Se evidencia comunicación y cooperación entre el personal que trabaja en el Club.
9	Existe supervisión constante por parte de los Jefes a sus empleados.
10	Existe un sistema de control de asistencia.
11	No existe rotación de personal.
12	Gran apertura para la presentación de quejas, problemas y/o sugerencias.
13	Solución de problemas de forma inmediata con los recursos y medios a disposición.
14	Ambiente de trabajo y convivencia agradable.
15	Condiciones físicas del lugar de trabajo agradable y comfortable.
16	No existe personal indispensable.
17	Existencia de documentación y respaldos de compra de bienes, servicios y proyectos.
18	Existen lugares de Acceso Restringido.
19	Eficacia en cumplimiento de funciones
20	Software de tesorería aceptable.
21	Instalación, distribución de área y circulación de espacio adecuado.
22	Alta calidad de trabajo en el desempeño de funciones.

MATRIZ 3.2 OPORTUNIDADES

1	Existencia de segmentos de mercado que no tienen acceso a este tipo de servicios
2	Facilidad tecnológica para publicidad directa de bajo costo.
3	El club está ubicado en una zona que muestra un alto crecimiento comercial en los últimos años
4	Existencia de un segmento de mercado que depende de una organización, de la cual se pueden canalizar alianzas estratégicas.
5	Existencia de entidades educativas en el sector que requieren servicios de recreación
6	Creciente demanda en capacitación empresarial que requiere de un espacio físico confortable
7	Creación del nuevo aeropuerto de Quito al cual se puede obtener una ruta directa desde el club.
8	Existencia de una urbanización residencial que comparte el acceso y área física con el club.
9	Existencia de una Entidad Educativa Militar de carácter politécnico, capaz de prestar servicios de alta calidad

MATRIZ 3.3 DEBILIDADES

1	No existe el adecuado mantenimiento preventivo de equipos.
2	Bodega General y Bodega de Alimentos cuentan con registros de ingresos, egresos y reportes de forma manual.
3	No se tiene previsto sistemas de capacitación de personal para eventos futuros
4	Los equipos informáticos no tienen las características adecuadas para las actividades que desempeñan.
5	No se cuenta con medidas de seguridad físicas y lógicas de ningún tipo
6	Los equipos están bajo la responsabilidad del usuario final y no de una supervisión general
7	No existe restricción de acceso a todos los sitios de alta importancia.
8	No existe un control de acceso de personal público a algunas instalaciones del club.
9	No se cuenta con un indicador adecuado que regule la depreciación de los activos fijos
10	El personal no cuenta con seguro médico y contra accidentes.
11	No existe una Planificación Operativa Documentada
12	No se cuenta con los instrumentos computacionales y de telecomunicaciones adecuados para el club.
13	No se cuenta con una base de datos en la que se almacene la información relevante del club

MATRIZ 3.4 AMENAZAS

1	Nueva tecnología en el mercado a la que no se puede tener acceso por falta de cultura tecnológica
2	Existe una marcada brecha tecnológica entre los recursos que el club posee y el mercado en general
3	Presencia de Instituciones recreativas cercanas geográficamente al club.
4	Las instalaciones en las que el club se desenvuelve no son de propiedad directa del club
5	Existencia de una entidad que ofrece servicios similares dentro del área urbana y dirigido al mismo segmento de mercado que el club.
6	No existe plan de contingencia ni sistema de respaldo de información en caso de pérdida o desastre natural.
7	Dependencia de la Fuerza Terrestre en cuanto a la afiliación de socios
8	Vulnerabilidad con respecto a ataques externos informáticos orientados a la información

Posteriormente procedemos a la construcción de las matrices de Holmes para priorizar los resultados del análisis interno y externo obtenido, donde el primer paso es que la respuesta apunta a describir la situación, la ponderación es un indicador de la fuerza que esa situación representa en la institución y como la afecta siendo la siguiente la equivalencia: 0= no importante, 0.5= igual importancia, 1 = mayor importancia. Este aspecto es una forma de priorizar las respuestas y escoger de ellas en este caso las de mayor relevancia, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la Institución. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución. Procedemos a la Realización de la Matriz FODA para obtener cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas, estas pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada, el enfoque estará basado en las iteraciones de los cuatro conjuntos de variables.

MATRIZ 3.5 PRIORIZACION DE FORTALEZAS

FORTALEZAS																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL
1	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	11,0
2	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	15,0
3	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	9,0
4	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	15,5
5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	14,5
6	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	11,5
7	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	9,0
8	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	6,0
9	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	0,0	11,0
10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	2,5
11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	4,0
12	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	14,5
13	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	17,5
14	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0
15	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	7,5
16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	2,5
17	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	15,5
18	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	6,5
19	1,0	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	14,5
20	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5
21	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	12,0
22	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	19,0

MATRIZ 3.6 PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	
1	Existencia de segmentos de mercado que no tienen acceso a este	0	1	0,5	0,5	0,5	0	1	1	0	4,5
2	Facilidad tecnológica para publicidad directa de bajo costo.	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	3
3	El club esta ubicado en una zona que muestra un alto crecimiento	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	1	1	0	4
4	Existencia de un segmento de mercado que depende de una	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	1	1	0,5	4,5
5	Existencia de entidades educativas en el sector que requieren	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	5
6	Creciente demanda en capacitación empresarial que requiere de un	1	1	1	1	0,5	0	1	1	0	6,5
7	Creación del nuevo aeropuerto de Quito al cual se puede obtener	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5
8	Existencia de una urbanización residencial que comparte el acceso	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	1
9	Existencia de una Entidad Educativa Militar de carácter	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0	7

MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES

DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
1	No existe el adecuado mantenimiento preventivo de equipos.	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0	6,5
2	Bodega General y Bodega de Alimentos cuentan con registros de	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	3,5
3	No se tiene previsto sistemas de capacitación de personal para	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,5	1	0	0	5,5
4	Los equipos informáticos no tiene las características adecuadas para	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0	6
5	No se cuenta con medidas de seguridad físicas y lógicas de ningún	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	8,5
6	Los equipos están bajo la responsabilidad del usuario final y no de una	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	6,5
7	No existen restricción de acceso a todos los sitios de alta	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0	6
8	No existe un control de acceso de personal publico a algunas	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	1	0	0	6
9	No se cuenta con un indicador adecuado que regule la depreciación de	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	1,5
10	El personal no cuenta con seguro medico y contra accidentes.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	3,5
11	No existe una Planificación Operativa Documentada	1	1	0	0,5	0	0,5	0	0	1	0,5	0	0,5	0,5	5,5
12	No se cuenta con los instrumentos computacionales y de	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0	0,5	8,5
13	No se cuenta con una base de datos en la que se almacene la	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	10,5

MATRIZ 3.8 PRIORIZACION DE AMENAZAS

AMENAZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1	Nueva tecnología en el mercado a la que no se puede tener acceso	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	4,5
2	Existe una marcada brecha tecnológica entre los recursos que el	1	0	1	1	0,5	0,5	1	0,5	5,5
3	Presencia de Instituciones recreativas cercanas geográficamente al	0,5	0	0	1	0,5	1	1	1	5
4	Las instalaciones en las que el club se desenvuelve no son de	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5
5	Existencia de una entidad que ofrece servicios similares dentro del	0,5	0,5	0,5	1	0	1	1	0,5	5
6	No existe plan de contingencia ni sistema de respaldo de	0,5	0,5	0	1	0	0	1	0,5	3,5
7	Dependencia de la Fuerza Terrestre en cuanto a la afiliación de	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5
8	Vulnerabilidad con respecto a ataques externos informáticos	0	0,5	0	1	0,5	0,5	1	0	3,5

Matriz 3.9 FORTALEZAS PRIORIZADAS

1	Existen adquisiciones prioritarias de acuerdo a necesidades urgentes
2	Se mantiene un control documentado de ingresos y egresos
3	Solución de problemas de forma inmediata con los recursos y medios a disposición.
4	Existencia de documentación y respaldos de compra de bienes, servicios y proyectos.
5	Alta calidad de trabajo en el desempeño de funciones.

MATRIZ 3.10 OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

1	Existencia de segmentos de mercado que no tienen acceso a este tipo de servicios
2	Existencia de un segmento de mercado que depende de una organización, de la cual se pueden canalizar alianzas estratégicas.
3	Existencia de entidades educativas en el sector que requieren servicios de recreación
4	Creciente demanda en capacitación empresarial que requiere de un espacio físico confortable
5	Existencia de una Entidad Educativa Militar de carácter politécnico, capaz de prestar servicios de alta calidad

MATRIZ 3.11 DEBILIDADES PRIORIZADAS

1	No existe el adecuado mantenimiento preventivo de equipos.
2	No se cuenta con medidas de seguridad físicas y lógicas de ningún tipo
3	Los equipos están bajo la responsabilidad del usuario final y no de una supervisión general
4	No se cuenta con los instrumentos computacionales y de telecomunicaciones adecuados para el club.
5	No se cuenta con una base de datos en la que se almacene la información relevante del club.

MATRIZ 3.12 AMENAZAS PRIORIZADAS

1	Nueva tecnología en el mercado a la que no se puede tener acceso por falta de cultura tecnológica
2	Existe una marcada brecha tecnológica entre los recursos que el club posee y el mercado en general
3	Presencia de Instituciones recreativas cercanas geográficamente al club.
4	Existencia de una entidad que ofrece servicios similares dentro del área urbana y dirigido al mismo segmento de mercado que el club.
5	No existe plan de contingencia ni sistema de respaldo de información en caso de pérdida o desastre natural.

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. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.⁷

MATRIZ 3.13 DA

DEBILIDADES	AMENAZAS					TOTAL
	Nueva tecnología en el mercado a la que no se puede tener acceso por falta de cultura tecnológica	Existe una marcada brecha tecnológica entre los recursos que el club posee y el mercado en general	Presencia de Instituciones recreativas cercanas geográficamente al club.	Existencia de una entidad que ofrece servicios similares dentro del área urbana y dirigido al mismo segmento de mercado que el club.	No existe plan de contingencia ni sistema de respaldo de información en caso de pérdida o desastre natural.	
No existe el adecuado mantenimiento preventivo de equipos.	2	1	1	1	2	7
No se cuenta con medidas de seguridad físicas y lógicas de ningún tipo	3	3	1	1	3	11
Los equipos están bajo la responsabilidad del usuario final y no de una supervisión general	2	1	1	1	3	8
No se cuenta con los instrumentos computacionales y de telecomunicaciones adecuados para el club.	3	2	2	2	2	11
No se cuenta con una base de datos en la que se almacene la información relevante del club	1	1	2	2	3	9
TOTAL	11	8	7	7	13	

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.pdf>

La Estrategia DO (Mini-Maxi).

La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs-Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.⁸

MATRIZ 3.14 DO

MATRIZ DO	OPORTUNIDADES					TOTAL
	Existencia de segmentos de mercado que no tienen acceso a este tipo de servicios	Existencia de un segmento de mercado que depende de una organización, de la cual se pueden canalizar alianzas estratégicas.	Existencia de entidades educativas en el sector que requieren servicios de recreación	Creciente demanda en capacitación empresarial que requiere de un espacio físico confortable	Existencia de una Entidad Educativa Militar de carácter politécnico, capaz de prestar servicios de alta calidad	
DEBILIDADES						
No existe el adecuado mantenimiento preventivo de equipos.	1	1	1	2	1	6
No se cuenta con medidas de seguridad físicas y lógicas de ningún tipo	1	1	1	1	2	6
Los equipos están bajo la responsabilidad del usuario final y no de una supervisión general	1	2	1	3	3	10
No se cuenta con los instrumentos computacionales y de telecomunicaciones adecuados para el club.	2	2	3	3	3	13
No se cuenta con una base de datos en la que se almacene la información relevante del club	1	1	1	1	3	7
TOTAL	6	7	7	10	12	

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.pdf>

La Estrategia FA (Maxi-Mini).

Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar 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 una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

MATRIZ 3.15 FA

MATRIZ FA	AMENAZAS	Nueva tecnología en el mercado a la que no se puede tener acceso por falta de cultura tecnológica	Existe una marcada brecha tecnológica entre los recursos que el club posee y el mercado en general	Presencia de Instituciones recreativas cercanas geográficamente al club.	Existencia de una entidad que ofrece servicios similares dentro del área urbana y dirigido al mismo segmento de mercado que el club.	No existe plan de contingencia ni sistema de respaldo de información en caso de pérdida o desastre natural.	TOTAL
		FORTALEZAS					
Existen adquisiciones prioritarias de acuerdo a necesidades urgentes	3	3	2	1	3	12	
Se mantiene un control documentado de ingresos y egresos	1	1	1	1	3	7	
Solución de problemas de forma inmediata con los recursos y medios a disposición.	2	2	1	1	3	9	
Existencia de documentación y respaldos de compra de bienes, servicios y proyectos.	2	2	1	2	3	10	
Alta calidad de trabajo en el desempeño de funciones.	1	1	3	3	2	10	
TOTAL	9	9	8	8	14		

La Estrategia FO (Maxi-Maxi).

A cualquier institución le agradaría 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. Cabe recalcar que el análisis FODA en el ambiente externo no se necesitó de matrices de priorización para obtener Amenazas y Oportunidades, debido a que los resultados fueron escasos y similares en la mayoría de las áreas. A continuación se presentan fundamentadas las diferentes variables que resultaron del análisis FODA.

MATRIZ 3.16 FO

MATRIZ FO	OPORTUNIDADES					TOTAL
	Existencia de segmentos de mercado que no tienen acceso a este tipo de servicios	Existencia de un segmento de mercado que depende de una organización, de la cual se pueden canalizar alianzas estratégicas.	Existencia de entidades educativas en el sector que requieren servicios de recreación	Creciente demanda en capacitación empresarial que requiere de un espacio físico confortable	Existencia de una Entidad Educativa Militar de carácter político, capaz de prestar servicios de alta calidad	
FORTALEZAS						
Existen adquisiciones prioritarias de acuerdo a necesidades urgentes	2	3	2	2	3	12
Se mantiene un control documentado de ingresos y egresos	1	1	1	1	1	5
Solución de problemas de forma inmediata con los recursos y medios a disposición.	1	2	2	2	2	9
Existencia de documentación y respaldos de compra de bienes, servicios y proyectos.	1	2	2	2	1	8
Alta calidad de trabajo en el desempeño de funciones.	2	2	2	3	1	10
TOTAL	7	10	9	10	8	

MATRIZ 3.17 ESTRATEGIAS FODA

ESTRATEGIAS FO (Max - Max)
Elaboración de una campaña publicitaria, basada en marketing directo orientada a empresas y/u organizaciones.
Ofrecer una paquete de servicios especial, para empresas que deseen realizar eventos de capacitación, foros, simposios, etc.
Elaborar un calendario diverso en el cual se incluyan actividades recreativas como campamentos, cursos de verano, talleres, colonias vacacionales orientadas, a instituciones educativas del sector.
Canalizar publicidad a bajo costo a través de la estrecha relación existente con las FFAA, con el fin de atraer al club a más invitados de los socios directos.

ESTRATEGIAS FA (Max - Mini)
Elaboración de un plan de adquisición tecnológica, basado en tendencias y equipos de última generación.
Diseñar e implementar un plan de seguridad informática para salvaguardar la información y recursos importantes del club.
Implementación de un plan promocional atractivo y competitivo para hacer frente a la competencia directa.
Realizar un estudio de mercado para proyectar necesidades recreativas que puedan implementarse en el club

ESTRATEGIAS DO (Mini - Max)
Designar responsables en el mantenimiento y cuidado, de equipos informáticos, infraestructura e información.
Sistematización de procesos manuales que aumenten la eficiencia y eficacia.
Capacitación del personal de acuerdo a las funciones que se desempeñan, dentro de los planes de capacitación empresariales que se realicen en el club.

ESTRATEGIAS DA (Mini - Mini)
Elaboración un plan de recuperación de desastres para precautelar la información tanto física como lógica.
Establecer proyectos en base a necesidades de mediano plazo que puedan ser elaboradas por estudiantes y/o egresados de la ESPE con mutuo beneficio.

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INFORMÁTICA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA FUERZA TERRESTRE "COFT"

ESTUDIO DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando se tiene a los clientes esperando nuestros servicios y a los prospectos tocando la puerta, el trabajar en la definición de procesos no se ve exactamente como una prioridad. Puede esperar para después, cuando haya tiempo.

Pero nunca hay tiempo. Y el proceso nunca evoluciona, y nos ponen en aprietos cuando alguien te pregunta cómo es exactamente el proceso que empleas para resolver los problemas y necesidades de tus clientes.

Pero el hecho es, que sin definir claramente los procesos, un negocio o institución no puede crecer a todo su potencial. ¿A que me refiero con proceso? Es tener una manera establecida y paso a paso de hacer las cosas, y un grupo de herramientas y documentos internos y externos que apoyen a estos procesos.

Hay dos razones del porqué los procesos son la clave. La primera razón es eficiencia. No tiene sentido tener que reinventar los pasos cada vez que se realiza una tarea. Es una pérdida de tiempo. Tener documentación que se use como herramienta ahorra tiempo, energía y recursos.

La segunda razón es la escalabilidad. Para que un equipo de trabajo se desarrolle, debe ser posible delegar actividades y tareas. Si se tiene un proceso, se puede entrenar gente para que lo ejecute. Con la capacitación adecuada y herramientas analíticas, el personal puede reunir los elementos necesarios para llevar a cabo una actividad, administrar el trabajo de otros, o concebir planes estratégicos.

Todo negocio opera como una colección de procesos relacionados. Cada proceso inicia con una especie de solicitud y termina con la entrega de un servicio o producto. Algunos procesos sirven a clientes externos o usuarios, mientras que otros son puramente internos o de naturaleza administrativa.

La administración general se ha concentrado en las tareas individuales que conforman un proceso. La productividad y eficiencia han sido medidas de acuerdo a cómo se realizan estas tareas de manera individual. Aunque se ha invertido mucho en apoyos tales como sistemas de computadora o pc's individuales.

En realidad mucha de la ineficiencia resulta de los procesos que conectan a las tareas, y es aquí donde se pueden hacer mejoras significativas. A veces no hay continuidad o congruencia entre las tareas, y de hecho muchas tareas se pueden omitir después de un análisis profundo.

Son tres pasos principales los que hay que tomar hacia la mejoría de los procesos:

- ♦ Comprender y analizar los procesos existentes
- ♦ Racionalizar y modificar los procesos
- ♦ Introducir los nuevos procesos

Una vez que los nuevos procesos han estado operando por cierto período de tiempo, se colecta la información sobre qué tan bien están funcionando; esta información se utiliza para retomar el primer paso y repetir el ciclo, de tal manera que se esté en constante retroalimentación.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El Área de Administración Financiera cuenta con los siguientes procesos

PRESUPUESTO

El objetivo principal es la elaboración del presupuesto anual que va a ser utilizado a nivel institucional de una forma íntegra y sistemática que abarque todas las actividades que se desarrollen en un periodo determinado y finaliza con el informe presupuestario en el que se asignará el presupuesto por área.

Responsables: Contador General y Gerente General

Indicadores e Índices

El presupuesto debe cubrir todas y cada una de las actividades principales del club, dando siempre prioridad a lograr la calidad de las mismas, para satisfacer los requerimientos de los socios, y deberá en lo posible eliminar déficit de presupuesto.

Indicador

Porcentaje de déficit o superávit presupuestario anual.

Índice.

El déficit debe ser 0 al finalizar el periodo contable

Presupuesto de ingresos y gastos

Cada Administrador de área realiza un listado de requerimientos y prevé los gastos anuales en su área, los cuales son entregados al Gerente Contable quien por su parte, consolida esta información y entrega al Directorio del Club

Entradas:	Requerimientos Funcionales por área
Salidas:	Informe General de Requerimientos del club.
Responsables:	Contador General (Gerente Financiero)
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero)

Confirmación de Fondos.

El Directorio del Club basándose en el monto de la asignación por parte del ISSFA, los recursos existentes y Los requerimientos del Club, procede a realizar correctivos y posteriormente a emitir el Presupuesto pre aprobado.

Entradas:	Informe General de Requerimientos del Club Asignación Económica FFTT Cierre General de Caja de Ingresos del Club
Salidas:	Informe de Pre-Aprobación de Presupuesto.
Responsables:	Gerente General
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General) 1 Impresora permanente y compartida (Gerencia General) 1 Fax permanente y compartido (Gerencia General)

Ejecución de Presupuesto.

El Directorio Tomando en cuenta la pre aprobación presupuestaria analiza los gastos y las necesidades para dar el visto bueno y generar el Informe presupuestario final que regirá durante el periodo definido para tal efecto.

Entradas:	Informe de Pre-Aprobación de Presupuesto.
Salidas:	Informe Presupuestario Asignación de Presupuesto por Área.
Responsables:	Directorio Gerente General
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General) 3 Computadores eventuales (Directorio)

ADMINISTRACIÓN DE EGRESOS E INGRESOS

Este proceso tiene como fin el control y correcto manejo de los ingresos y egresos económicos del club, proveyendo agilidad en los pagos y tranquilidad a sus clientes internos y proveedores, y garantizando la disponibilidad de fondos presupuestario.

Responsable: Contador General (Gerente Financiero)

Indicadores e Índices

Los egresos económicos que hacen referencia a pagos de proveedores así como también el pago de salarios y remuneraciones a los clientes internos, no deben nunca ser incumplidos y además ser realizados en los días establecidos y de manera oportuna.

Indicador

Días de retraso de pago a proveedores contra la fecha de pago según contrato.

Días de retraso de cobro por servicios contra la fecha de pago según contrato.

Índice

Los retrasos y cobros no deberán superar en 1 día a la fecha prevista.

Administración de Ingresos por Venta de Insumos y Servicios.

Los Administradores de Área entregan un informe de ingresos por área que se han percibido producto de los servicios que se ofrecen y eventos contratados, así como cualquier otro ingreso financiero a favor del club, conjuntamente con el detalle de productos y servicios del club, se elaborará un Detalle de Ingresos y sus respectivas cuentas por cobrar.

Este detalle de ingresos conjuntamente con el bien monetario, generarán una papeleta de depósito bancario, y un corte de ingresos. Una vez depositados los haberes, se obtendrá un recibo de depósito y el cierre de caja General del Club.

Entradas:	Documento Productos y Servicios Generales Informe de Ingresos por Productos y Servicios Bitácora de Ingresos Informe de Verificación Inventario
Salidas:	Cierre General de Caja de Ingresos del Club Cuentas por Cobrar
Responsables:	Administradores de Área Contador General (Gerente Financiero)
Equipos:	2 Computadores permanentes y compartidos (Departamento Financiero)

Administración de Ingresos por Pago de Socios.

Este proceso se encarga de ingresar todos los pagos resultantes de los aportes mensuales de los socios provenientes de la Fuerza Terrestre así como también de los socios familiares.

Genera la confirmación de Pagos de los socios que será ingresada a la base de datos

Entradas:	Asignación Económica FFFT Base de Datos de Socios
Salidas:	Confirmación de Pago de los Socios
Responsables:	Administradores de Área Contador General (Gerente Financiero)
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero)

Administración de Egresos por pagos a clientes internos.

Este proceso se encarga del pago a clientes internos o empleados, mensualmente y sin retardo en los pagos

En base a la nomina de clientes internos, su Asignación Salarial y su Asignación de beneficios, así como también las facturas de los proveedores, se obtendrán cuentas por pagar que serán entregadas vía depósito bancario.

Entradas:	Nomina Asignación Salarial Asignación de Beneficios
Salidas:	Rol de Pagos
Responsables:	Gerente Financiero Gerente General
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero) 1 Impresora permanente y compartida (Departamento Financiero)

Administración de Egresos por pagos a clientes externos.

Este proceso se encarga del pago a los proveedores, en base al servicio recibido y sus respectivas facturas.

En base a las facturas de los proveedores, se obtendrán cuentas por pagar que serán entregadas vía depósito bancario.

Entradas:	Facturas de Servicio
Salidas:	Cuentas por pagar Facturas Pagadas
Responsables:	Contador General (Gerente Financiero) Gerente General
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero)

Certificación de Fondos

Los administradores de áreas que detecten una necesidad emergente no presupuestada, o que pueda sobrepasar el presupuesto asignado, deberán generar una Solicitud de Egreso Contable. El Contador en base al presupuesto, y su situación actual, en Conjunto con el Gerente general aprobarán o negarán la solicitud de Fondos.

Entradas:	Solicitud de Egreso Contable Asignación de presupuesto por área Estado financiero Informe Presupuestario
Salidas:	Certificación de Existencia de Fondos
Responsables:	Contador General (Gerente Financiero) Gerente General
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General)

Actualización de Estado Financiero

Todo ingreso y egreso será contabilizado para actualizar el Estado Financiero del Club.

Entradas:	Rol de Pagos Cierre General de Caja de Ingresos del Club Cuentas por Pagar Cuentas por Cobrar Facturas Pagadas Contrato de Compra Contrato de Trabajo
Salidas:	Estado Financiero
Responsables:	Contador General (Gerente Financiero) Gerente General
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 2 Computadores permanentes y compartidos (Departamento Financiero)

ADMINISTRACIÓN DE BIENES TANGIBLES

La administración de bienes tangibles contiene los siguientes procesos

ADMINISTRACIÓN DE ADQUISICIONES.

Las adquisiciones son manejadas en base a especificaciones del bien requerido, Solicitudes de Egreso Contable. Los participantes entregarán sus proformas serán evaluadas en base a parámetros establecidos en las especificaciones del producto.

La proforma que cumple con las especificaciones requeridas, y además que tenga la mejor oferta económica será la ganadora.

Responsables: Gerente Administrativo

Indicadores e Índices

Todo bien adquirido por el club debe contar con las garantías necesarias y ser de la mejor calidad para que cumpla y sea óptimo para el servicio requerido. De tal manera que no se tenga que realizar devoluciones, o exista reclamos por mal funcionamiento o calidad.

El porcentaje de devolución de mercadería en cuanto a alimentos e insumos de limpieza es mínimo, y se procura en la mayoría de los casos gestionar con los proveedores la reposición de los mismos.

Indicador

Porcentaje de devoluciones por proveedor en cada entrega.

Índice

No deben exceder el 2% de la adquisición.

Solicitud de Compra

Se especifican las características técnicas del bien o servicio del que se requiere. Una vez que se tienen estos parámetros disponibles se establece la Orden de Compra o Solicitud de Compra con la cual se procede a realizar un concurso de ofertas entre los interesados. Además se verifica la existencia de fondos para la adquisición.

Entradas:	Listado de Especificaciones de bien requerido
Salidas:	Solicitud de Compra
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente (Departamento Administrativo)

Recepción de Necesidades

El objetivo del subproceso es receiptar Todas las solicitudes y necesidades que requieran de presupuesto y elaborar una Solicitud de Egreso Contable que verifique la existencia de Fondos.

Entradas:	Solicitud de Ajuste Salarial Solicitud de Compra Cronograma de Mantenimientos de Bienes Tangibles Solicitud de Personal Cronograma de Mantenimientos Físicos
Salidas:	Solicitud de Egreso Contable
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente (Departamento Administrativo)

Llamado a Licitación

Este proceso tiene por fin Llamar a concurso de ofertas y obtención de Proformas referenciales

Entradas:	Listado de Proveedores Certificación de Existencia de Fondos
Salidas:	Proformas Referenciales
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente (Departamento Administrativo)

Análisis de Ofertas.

Una vez recibidas las diferentes Proformas Referenciales, se procede al estudio de cada una de ellas y a la selección de la mejor opción en base a la evaluación del área solicitante y tomando en cuenta las características especificadas en la Solicitud de Compra.

Entradas:	Proformas referenciales Solicitud de Compra
Salidas:	Proforma Aprobada Matriz de Evaluación de Proformas
Responsables:	Gerente Administrativo Jefes de área
Equipos:	1 Computador permanente (Departamento Administrativo)

Asignación de Contratos

Una vez seleccionada la Proforma ganadora, se le comunica a la empresa seleccionada y se procede a realizar el Contrato de Compra para con la misma.

Entradas:	Proforma Aprobada Matriz Final de Evaluación de Proformas
Salidas:	Contrato de Compra Facturas de Servicio Manuales de Funcionamiento
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente (Departamento Administrativo)

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

Cada Área que solicite o requiera de algún insumo pasa por un proceso de aprobación antes de ser entregado, pues se requiere realizar una actualización en el Inventario General ya sea de bajas o altas consecuentes de los requerimientos de las áreas.

Responsable: Gerente Administrativo

Indicadores e Índices

Todo requerimiento generado desde cualquiera de las áreas del club, debe ser registrado, para que se pueda realizar un posterior control por parte de los directivos y personal pertinente.

Indicador

Stock por producto que se mantiene en inventario.

Índice

No debe ser menor a 2 unidades.

Aprobación de Entrega de insumos

Los Administradores de cada Área en el caso de que requieran de algún insumo específico proceden a realizar una Solicitud de Insumo hacia el Gerente Administrativo, el cual después de una verificación en las existencias, procede a generar un documento de Aprobación de Entrega de Insumo, el cual es requerimiento para que este insumo sea despachado.

Entradas:	Solicitud de Insumo Registro de inventario
Salidas:	Aprobación de Entrega de Insumo
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente (Departamento Administrativo)

Entrega de insumos por Área

El Gerente Administrativo después del análisis de cada Solicitud de Insumo, y basándose en el documento de Aprobación de Entrega de

Insumo, procede a autorizar la ejecución de la misma, modificando de esta forma el Registro de Inventario, y por su lado el Jefe de Bodega genera documentos de Actas de Entrega y Recepción.

Entradas:	Aprobación de Entrega de Insumo
Salidas:	Actas de Entrega y Recepción de Bienes
Responsables:	Jefe de Bodega
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente (Bodega)

Control y ejecución de Inventarios.

Con cada ingreso o egreso de un insumo en la bodega y/o en el Club se debe modificar el Registro de Inventario basándose en Actas de Entrega y Recepción de Insumos controladas por el Jefe de Bodega, las cuales actualizaran continuamente el Registro de Inventario.

Entradas:	Actas de Entrega y Recepción de Bienes Baja Contable
Salidas:	Registro de Inventario
Responsables:	Jefe de Bodega
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente (Bodega)

Control de Baja de Bienes.

En los casos en que se tenga que dar de baja a un bien específico este proceso queda anotado en el Registro de Bajas y actualiza el Registro de Inventario.

Entradas:	Evaluación de Bienes Obsoletos
Salidas:	Baja Contable
Responsables:	Contador General (Gerente Financiero) Jefe de Bodega
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente (Bodega) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero)

Mantenimiento y Actualización de Inventarios

Periódicamente El Contador General Realiza una inspección en la cual debe cuadrar la información existente en el Registro de Inventario y el Inventario Físico de Bodegas, en caso de existir alguna irregularidad se realiza su corrección o posterior actualización en el Registro de Inventario.

Entradas:	Registro de Inventario Control Físico de Inventario
Salidas:	Informe de Verificación de Inventario
Responsables:	Contador General (Gerente Financiero)
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero)

MANTENIMIENTO FÍSICO DE BIENES TANGIBLES.

Se establece un cronograma de mantenimientos en base al Estado de Funcionamiento de los bienes y a las Pruebas Técnicas realizadas sobre cada uno de ellos.

El Gerente Administrativo autoriza la ejecución de los mantenimientos en base al cronograma, y también en caso de ser necesarios manteniendo fuera del cronograma

Responsables: Gerente Administrativo
Administradores de Área

Indicadores e Índices

La ejecución de los mantenimientos se debe realizar en base al cronograma establecido y en los tiempos previstos, no deben haber más del 5 % de Mantenimientos que no cumplan con el cronograma, además, el número de mantenimientos no programados, no deben superar los 5 al mes

Indicador

Numero de Mantenimientos programados ejecutados fuera de cronograma

Numero de mantenimientos no programados mensuales

Índice

0 Mantenimientos ejecutados fuera de cronograma.

2 Mantenimientos no programados mensuales.

Solicitud de Mantenimiento de Bienes Tangibles

Se establece un cronograma de mantenimientos de bienes, basado en los bienes tangibles registrados y su funcionamiento (evaluado por cada Administrador de Área) así como responsables de su ejecución en caso de presentarse mantenimientos no previstos o de ocurrencia inesperada.

Entradas:	Registro de Bienes Tangibles Estado de Funcionamiento de Bienes Tangibles
Salidas:	Cronograma de Mantenimientos de Bienes Tangibles
Responsables:	Gerente Administrativo Jefes de Áreas
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Autorización de Mantenimiento de Bienes Tangibles

Este proceso tiene por fin aprobar y permitir la ejecución del mantenimiento preventivo a los bienes tangibles según el cronograma establecido y los fondos existentes.

Entradas:	Cronograma de Mantenimientos de Bienes Tangibles Certificación de Existencia de Fondos
Salidas:	Autorización de Mantenimientos de Bienes Tangibles
Responsables:	Gerente Administrativo Gerente General
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Mantenimiento Preventivo y Correctivo de bienes

Se ejecutan los mantenimientos necesarios establecidos según el cronograma y se genera un estado de Funcionamiento del bien.

Entradas:	Autorización de Mantenimientos de Bienes Tangibles
Salidas:	Estado de Funcionamiento de Bienes Tangibles
Responsables:	Jefes de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES INTERNOS

La Administración de Clientes Internos tiene los siguientes procesos

INCORPORACIÓN DE PERSONAL.

El proceso de incorporación de personal garantiza que la solicitud de empleado enviada por el Administrador del Área, sea cubierta plenamente en base a la capacidad financiera del club.

Este proceso incluye la selección, contratación, elaboración de contratos y capacitación. El resultado final será el contrato de Contratación de Personal y el Informe de capacitación del empleado contratado.

Responsables: Gerente Administrativo
Gerente General

Indicadores e Índices

El proceso de incorporación de recurso humano al Club, debe estar basado en etapas claramente establecidas y con objetivos específicos de funcionamiento, el proceso no deberá superar los 12 días desde la solicitud.

Indicador

Días que toma el proceso desde que ingresa la Solicitud hasta que se da una respuesta de Personal seleccionado o negativa presupuestaria.

Índice

No mayor a 12 días.

Solicitud de Personal.

En este proceso se solicitará el personal en base a las necesidades de cada área y se verificará la existencia de fondos.

Entradas:	Listado de especificaciones de Personal Requerido
Salidas:	Solicitud de Personal
Responsables:	Administrador de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Reclutamiento.

Con la confirmación de fondos se publica la necesidad de personal en la prensa o por el medio de comunicación que se crea conveniente; como resultado se tendrán los aspirantes que cumplan con los requisitos principales.

Entradas:	Solicitud de Personal Certificado de Existencia de Fondos
Salidas:	Detalle de Empleados Aspirantes Hojas de Vida
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Selección.

Para seleccionar a los empleados es necesario el detalle de empleados que cumplen con los requisitos básicos, se analiza a profundidad a los candidatos y se obtendrán finalistas, este número variará de acuerdo a la necesidad del Club.

Los finalistas serán evaluados en base a una matriz de evaluación en la que los requerimientos presentados por el Administrador del Área tienen alto peso como variables de evaluación. Los resultados de la matriz de evaluación son evaluados por el gerente general para tomar la última decisión de contratación de personal.

Entradas:	Solicitud de Personal Detalle de Empleados Aspirantes Hojas de Vida
Salidas:	Informe de las Persona Seleccionada.
Responsables:	Gerente General Gerente Administrativo Jefes de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo) 1 Computador permanente y compartido (Gerencia General)

Contratación.

La persona seleccionada para el cargo presentará los documentos necesarios para que se pueda emitir su Contrato de Trabajo, y sus datos sean ingresados al sistema de control de personal.

Entradas:	Informe de la Persona Seleccionada
Salidas:	Contrato de Trabajo Nómina Matriz de Cargo y Beneficios
Responsables:	Gerente General Gerente Administrativo
Equipos:	1 Servidor (Servidor de Aplicaciones y Base de Datos) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Capacitación.

Los datos de la persona seleccionada para el nuevo cargo o el cargo vacante, servirán al Administrado del Área para que capacite al nuevo empleado buscando eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus labores.

Entradas:	Informe de la persona seleccionada
Salidas:	Certificado de Capacitación
Responsables:	Administrador de Área.
Equipos:	1 Computador eventual (Departamento Administrativo)

ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS Y BENEFICIOS.

El departamento Administrativo se encargará del manejo de Salarios, Beneficios y reajustes salariales, dependiendo de las evaluaciones anuales al personal, el presupuesto contemplado para el año con este fin y la inflación económica del país. Los rubros y montos serán definidos en base a la capacidad presupuestaria del club de asumir dichos valores.

Responsables:

Gerente General

Directorio

Gerente Administrativo

Indicadores e Índices

El Club tendrá un sistema de remuneración laboral establecido en base a niveles de desempeño, tanto individual (por parte de cada cliente interno), así como también grupal (por parte de las áreas del Club), El club fijará bandas salariales para cada empleado. Los Índices de Desempeño siempre deberán llegar al menos al 80% de lo previsto en la formulación de objetivos

Indicador

Porcentaje de empleados fuera de la banda salarial anual.

Porcentaje de Desempeño Total del Club, así como también desglose por áreas.

Índice

0 Empleados fuera de la banda salarial

El porcentaje de desempeño debe ser superior al 80%

Evaluación del desempeño.

A principio de año se entregará a los empleados una matriz de evaluación de actividades anuales empresariales y personales, esta matriz deberá ser llenada por el empleado y aprobada por su jefe. Al finalizar el año se determinará si las metas planteadas fueron cumplidas en plenitud.

Esta evaluación será importante para el proceso de reajuste salarial anual.

Entradas:	Objetivos de Desempeño Certificados de Capacitación
Salidas:	Matriz de Evaluación de Desempeño
Responsables:	Administrador de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo) 1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Bodega) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)

Solicitud de Ajustes Salariales.

Se envía una Solicitud de Ajuste Salarial en la que se detalla el estimado de incremento anual, esto es analizado y la respuesta dará el monto que el Club puede cubrir.

Entradas:	Contrato de Trabajo Informe de Inflación y costo de vida Matriz de Cargo y Beneficios
Salidas:	Solicitud de Ajuste Salarial
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo) 1 Computador permanente y compartido (Departamento Financiero)

Manejo de Salarios.

De acuerdo al presupuesto anual, El Gerente Administrativo determina el aumento salarial de los empleados, basándose también en la evaluación que los Administradores de área debieron entregar.

El Directorio y el Gerente General supervisarán el proceso y dará el visto bueno al aumento salarial.

Entradas:	Matriz de Evaluación de Desempeño Informe de Inflación y costo de vida Certificado de Existencia de Fondos
Salidas:	Asignación Salarial
Responsables:	Gerente General Gerente Administrativo Director
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General) 3 Computadores eventuales (Directorio)

Manejo de Beneficios.

Toda revisión de beneficios de los empleados, ya sea la revisión de beneficios existentes o necesidad de añadir nuevos beneficios, serán estudiados de acuerdo al presupuesto. Se verificará la factibilidad de ejecutar los nuevos beneficios propuestos. Los cargos de los empleados pueden manejar beneficios diferentes dependiendo del cargo, para esto habrá una matriz de cargo y beneficio, el resultado final del subproceso será la asignación de beneficios.

Entradas:	Matriz de Cargo y Beneficios Certificación de Existencia de Fondos
Salidas:	Asignación de Beneficios
Responsables:	Gerente General Gerente Administrativo Director
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General) 3 Computadores eventuales (Directorio)

ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS

La administración de Clientes externos cuenta con los siguientes procesos

INCORPORACIÓN DE SOCIOS

Los socios que maneja el club son exclusivamente los miembros de la fuerza terrestre y sus familiares directos, dando al club la facilidad de sumar clientes, familiares directos de los oficiales de la fuerza terrestre, con el fin de crecer como institución y aumentar sus ingresos ganancias producto de la autogestión.

El ISSFA proporciona periódicamente el listado de Oficiales que aportan al club, así como también los cambios que pudiesen suscitarse, nuevos oficiales beneficiarios y Oficiales que por distintos motivos dejen de ser parte de este beneficio.

Responsables:

Directorio

Gerente General

Indicadores e Índices

El club deberá mantener un control sobre la cantidad de socios que ingresan mensualmente a la base de socios, de la misma manera deberá controlar los clientes dados de baja del club por diversas razones

Indicador

Cantidad de nuevos socios que ingresan al club cada mes.

Índice

Crecimiento del 2% respecto al mes anterior

Recepción de Solicitudes para incorporación de Socios

Con los datos del nuevo socio se elaborará un formulario de ingreso del socio, este formulario deberá ser verificado para garantizar los datos que

en el constan, de esta manera se obtendrá el formulario de ingreso con los datos reales.

Entradas:	Datos básicos de Socios
Salidas:	Formulario de Ingreso de Socios
Responsables:	Secretaria
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Análisis de Requisitos para incorporación de Socios

Se comprobará de manera interna si el candidato a socio cumple con los requisitos internos para ser miembro del club, para esto es necesaria la confirmación de Formulario de ingreso de Socios, y se obtendrá una matriz de evaluación.

Entradas:	Formulario de ingreso de Socios
Salidas:	Matriz de resultados de Evaluación de Socios
Responsables:	Gerente General
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Gerencia General)

Aprobación o Negación de Solicitud para Incorporación de Socios

De acuerdo a la matriz de evaluación, el directorio decidirá si el Solicitante puede o no ser socio del club

Entradas:	Matriz de Resultados de Evaluación de socios
Salidas:	Confirmación de Ingreso del Socio Carné de Afiliación
Responsables:	Directorio
Equipos:	3 Computadores eventuales (Directorio)

GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE SOCIOS

La información del ISSFA, o a su vez un Formulario de Actualización de Datos, proveerán la información necesaria con el fin de mantener actualizados los datos de los socios.

- ♦ **Responsables:** Gerente Administrativo

Indicadores e Índices

El club deberá mantener un control porcentual de Actualización de Socios en base al Inventario del ISSFA que se envía periódicamente.

Indicador

Porcentaje de Actualizaciones de Socios mensual.

Índice

Se deberá actualizar el 3% de socios al Mes.

Recepción de Modificaciones de Datos de los Socios

Los Datos enviados por el ISSFA serán evaluados para determinar si existen cambios en los socios ya existentes, de ser necesario se elaborará un Formulario de Actualización de Socios.

Si el socio en particular solicita la actualización de algún dato, se elaborará el Formulario de Actualización de Datos.

Entradas:	Datos básicos de Socios Informe de Socios del ISSFA
Salidas:	Formulario de Actualización de Socios
Responsables:	Secretaria
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Actualización de Información de los Socios

Los datos que constan en el formulario de Actualización serán procesados entregando una confirmación.

Entradas:	Formulario de Actualización de Socios
Salidas:	Confirmación de cambios de datos del Socio
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Estado de Resultados de los Socios

Los datos son ingresados al sistema, y se emitirá una confirmación de actualización de Datos.

Entradas:	Confirmación de ingreso de socios Informe Socios ISSFA Confirmación de cambios de datos del Socio Confirmación de Pago de los Socios Informe de Incumplimiento de Políticas
Salidas:	Confirmación de Ingreso del Socio
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

CONTROL DE REGISTRO E INGRESO A INSTALACIONES

Este proceso mantendrá un control de las personas que ingresan al Club y a cada una de las instalaciones, se verificarán los datos, se obtendrá remuneraciones por los invitados, se deberá controlar que se cumplan todas las políticas de uso de las instalaciones y se llevará una bitácora de ingresos.

Responsable: Administrador de Área

Indicadores e Índices

El club mantendrá un control mensual de ingreso de socios al club en general y a cada una de las instalaciones, con el fin de analizar preferencias y calidad de servicio.

Indicador

Número de Socios que ingresan mensualmente al club

Número de Socios que ingresan mensualmente por área

Índice

20000 Socios al Mes

Cada área deberá dejar el índice de socios.

Verificación de Datos de las Personas que Ingresan

El empleado receptorá el Carné de Afiliación del socio y verificará que este socio haya cancelado todos los haberes al club y que no tiene impedimento para hacer uso de las instalaciones.

Entradas:	Carné de Afiliación Base de Datos de Socios
Salidas:	Estado de Aprobación de Ingreso del Socio
Responsables:	Administrador de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)

Percepción de Valores de Invitados por Socio

Los invitados que lleguen al club deberán cancelar un monto para el uso de las instalaciones, se deberá controlar que el Socio este presente con su carnet y no tenga impedimentos de ingreso ni deudas pendientes, el empleado verificará el número de invitados, receptara los valores monetarios correspondientes y entregará una nota de venta.

Entradas:	Número de Invitados Estado de Aprobación de Ingresos del Socio Carnet de Afiliación del Socio
Salidas:	Recibo de Pago Control de Numero de Invitados
Responsables:	Administrador de área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)

Control de Políticas de uso

El Administrador de área es encargado de verificar el cumplimiento de las políticas de uso de las instalaciones, en caso de existir alguna anomalía, se deberá emitir un informe de incumplimiento de Políticas para su respectiva sanción.

Entradas:	Políticas de uso Reglamento Interno
Salidas:	Informe de Incumplimiento de Políticas
Responsables:	Administrador de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)

Elaboración de Bitácora de Ingresos

El estado de Aprobación de Ingreso del Socio y el Control de número de invitados serán los datos necesarios para mantener una bitácora de ingresos para el control.

Entradas:	Control de Numero de Invitados Estado de Aprobación de Ingreso del Socio Recibo de Pago
Salidas:	Bitácora de Ingresos Informe de Ingresos por Producto o Servicio
Responsables:	Administrador de Área

Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)
-----------------	---

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL

La Administración funcional consta de los siguientes procesos

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INSTALACIONES

Los Administradores de áreas y el Gerente Administrativo se encargarán de mantener el buen estado de las instalaciones y el cumplimiento de las obligaciones de los empleados con el fin de mantener la alta calidad del club.

Responsables: Gerente Administrativo

Indicadores e Índices

Cada área debe emitir un informe de funcionamiento así como de cumplimiento de metas y objetivos hacia el Gerente Administrativo, el cual

debe evaluar y realizar el análisis respectivo. El porcentaje de cumplimiento deberá superar el 80% de los objetivos trazados.

Los incidentes relacionados a la infraestructura física no deberán superar los 5 al mes

Índice

Porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos trimestral

Número de incidentes mensuales por fallo en la infraestructura física.

Índice

90% de Cumplimiento de Metas y Objetivos

5 Incidentes al mes por falla de Infraestructura física

Solicitud de Mantenimiento Físico de Instalaciones

El informe del estado físico de las instalaciones y el Informe de Funcionamiento serán la base para la elaboración de un cronograma de mantenimientos, preventivos o correctivos, y en procesos posteriores se elaborará la Solicitud de egreso contable para verificar la existencia de Fondos.

Entradas:	Informe del estado físico de las instalaciones Informe de Funcionamiento
Salidas:	Cronograma de Mantenimientos Físicos
Responsables:	Administrador de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Bodega) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)

Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Bienes Tangibles

Se autorizará la ejecución del Mantenimiento en base al cronograma y los fondos.

Entradas:	Cronograma de Mantenimientos Físicos Certificación de Existencia de Fondos
Salidas:	Autorización de Mantenimientos Físicos de las
Responsables:	Instalaciones
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Bodega) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)

Administrar el control y mantenimiento de las instalaciones

Se ejecutarán los mantenimientos en base a las fechas establecidas.

Entradas:	Autorización de Mantenimientos Físicos de las Instalaciones
Salidas:	Informe del Estado Físico de Las instalaciones
Responsables:	Administrador de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Recepción y revisión de reporte de actividades.

Cada Administrador de Área entregará un reporte de estado y funcionamiento de cada una de las instalaciones, y evaluará las actividades que cada uno de los empleados tiene asignados y emitirá un informe de Cumplimiento de Actividades para mantener un completo control y así detectar falencias, posibles focos de capacitación.

Entradas:	Reporte de Actividades Reglamento Interno Manuales de funcionamiento
Salidas:	Informe de Cumplimiento de Actividades
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

Emisión de Informe de funcionamiento

El informe del estado físico, y el informe de cumplimiento de Actividades serán el origen de un informe general de funcionamiento el mismo que abarcará los resultados de las evaluaciones.

Entradas:	Informe del estado físico de las instalaciones Informe de Cumplimiento de Actividades
Salidas:	Informe de funcionamiento
Responsables:	Gerente Administrativo
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Departamento Administrativo)

APROVISIONAMIENTO DE BIENES E INSUMOS

Cada una de las áreas podrá solicitar los insumos que sean necesarios para su correcto funcionamiento, ya sean alimentos o insumos.

- ♦ **Responsables:** Administrador de Área

Indicadores Índices

Cada área al solicitar insumos a bodega debe ser atendida para de esta manera no afectar el desarrollo de las actividades y mucho menos afectar el servicio al usuario final.

Indicador

Cantidad de solicitudes de insumos que no pueden ser atendidos por falta de stock

Índice

No debe haber solicitudes no atendidas por falta de stock

Solicitud de insumos por área

Cada administrador de área establece los requerimientos tanto de insumos, bienes y/o servicios que requiere se área, y elaborará la Solicitud de Insumos, esta deberá ser aprobada y será entregada desde bodega.

Entradas:	Listado de insumos necesarios
Salidas:	Solicitud de Insumos
Responsables:	Administrador de Área
Equipos:	1 Computador permanente y compartido (Piscina) 1 Computador permanente y compartido (Hostería) 1 Computador permanente y compartido (Bodega) 1 Computador permanente y compartido (Área Física) 1 Computador permanente y compartido (Restaurante)

♦ [Matriz 4.1 Matriz de Procesos](#)

MATRIZ PROCESOS VS ORGANIZACIÓN

Esta Matriz permite clasificar los procesos inmersos en el negocio de ESPE, determina el grado en el cual cada unidad organizacional está relacionada con los procesos.

♦ [Matriz 4.2: Matriz Proceso / Organización](#)

CLASES DE DATOS

Las clases de datos obtenidas y que serán usadas dentro de la planificación informática son las siguientes:

- ◆ Actas de Entrega y Recepción de Bienes
- ◆ Aprobación de Entrega de Insumo
- ◆ Asignación de Beneficios
- ◆ Asignación de Presupuesto por Área
- ◆ Asignación Económica FFFT
- ◆ Asignación Salarial
- ◆ Autorización de Mantenimientos de Bienes Tangibles
- ◆ Autorización de Mantenimientos Físicos de las Instalaciones
- ◆ Baja Contable
- ◆ Base de Datos de Socios
- ◆ Bitácora de Ingresos
- ◆ Carnet de Afiliación
- ◆ Certificación de Existencia de Fondos
- ◆ Certificado de Capacitación
- ◆ Cierre General de Caja de Ingresos del Club
- ◆ Confirmación de cambios de datos del Socio
- ◆ Confirmación de Ingreso del Socio
- ◆ Confirmación de Pago de los Socios
- ◆ Contrato de Compra
- ◆ Contrato de Trabajo
- ◆ Control de Numero de Invitados

- ◆ Control Físico de Inventario
- ◆ Cronograma de Mantenimientos de Bienes Tangibles
- ◆ Cronograma de Mantenimientos Físicos
- ◆ Cuentas por Cobrar
- ◆ Cuentas por Pagar
- ◆ Datos básicos de Socios
- ◆ Detalle de Empleados Aspirantes
- ◆ Documento Productos y Servicios Generales
- ◆ Estado de Aprobación de Ingresos del Socio
- ◆ Estado de Funcionamiento de Bienes Tangibles
- ◆ Estado Financiero
- ◆ Evaluación de Bienes Obsoletos
- ◆ Facturas de Servicio
- ◆ Facturas Pagadas
- ◆ Formulario de Actualización de Socios
- ◆ Formulario de Ingreso de Socios
- ◆ Hojas de Vida
- ◆ Informe de Cumplimiento de Actividades
- ◆ Informe de funcionamiento
- ◆ Informe de Incumplimiento de Políticas
- ◆ Informe de Inflación y costo de vida
- ◆ Informe de Ingresos por Productos y Servicios
- ◆ Informe de las Persona Seleccionada.
- ◆ Informe de Pre-Aprobación de Presupuesto.
- ◆ Informe de Verificación Inventario

- ◆ Informe del estado físico de las instalaciones
- ◆ Informe General de Requerimientos del Club
- ◆ Informe Presupuestario
- ◆ Informe Socios ISSFA
- ◆ Listado de Especificaciones de bien requerido
- ◆ Listado de especificaciones de Personal Requerido
- ◆ Listado de insumos necesarios
- ◆ Listado de Proveedores
- ◆ Manuales de funcionamiento
- ◆ Matriz de Cargo y beneficios
- ◆ Matriz de Evaluación de Desempeño
- ◆ Matriz de Resultados de Evaluación de socios
- ◆ Matriz Final de Evaluación de Proformas
- ◆ Nomina
- ◆ Número de Invitados
- ◆ Objetivos de Desempeño
- ◆ Políticas de uso
- ◆ Proforma Aprobada
- ◆ Proformas referenciales
- ◆ Recibo de Pago
- ◆ Registro de Inventario
- ◆ Reglamento Interno
- ◆ Reporte de Actividades
- ◆ Requerimientos Funcionales por área
- ◆ Rol de Pagos

- ♦ Solicitud de Compra
- ♦ Solicitud de Egreso Contable
- ♦ Solicitud de Insumos
- ♦ Solicitud de Personal

MATRIZ PROCESOS VS CLASE DE DATOS

Esta matriz permite relacionar las clases de datos con los procesos de la Institución.

- ♦ [Matriz 4.3: Matriz Proceso vs Clases de Datos.](#)

MATRIZ DE ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN

Matriz de Arquitectura de Información se realiza la ordenación y la agrupación lógica de procesos existentes en la ESPE con el propósito de delinear los sistemas.

- ♦ [Matriz 4.4: Matriz Arquitectura de Información.](#)

MATRIZ DE CIRCULACIÓN

Matriz de circulación indica el recorrido de los datos de un sistema a otro.

La circulación de los datos se representa mediante flechas.

- ♦ [Matriz 4.5: Matriz de Circulación.](#)

MATRIZ DE APLICACIÓN OBJETIVO

Matriz Aplicación Objetivo asigna nombres a los diferentes sistemas y subsistemas, y están encerrados en recuadros cada uno de ellos.

- ♦ [Matriz 4.6: Matriz de Aplicación Objetivo](#)

DIAGNÓSTICO INFORMÁTICO

INVENTARIO INFORMÁTICO

El análisis a continuación muestra el Hardware y el Software que el club maneja en cada una de sus diferentes áreas, esta información se obtuvo de acuerdo a un levantamiento de información presencial con la ayuda del personal que trabaja en el club.

Las áreas que manejan Hardware son las siguientes:

- ♦ Contabilidad
- ♦ Gerencia Administrativa
- ♦ Gerencia General

La única área que maneja Software es el área de Contabilidad, el resto de áreas que maneja Hardware informático utiliza Software elemental como Sistema operativo y Procesadores de palabras.

MATRIZ DE HARDWARE

La información de Hardware se agrupa en la siguiente Matriz.

- ♦ [Matriz 4.7 Matriz de Hardware](#)

MATRIZ DE SOFTWARE

La siguiente matriz nos detalla el Software que cada área maneja para su diario desempeño.

- ♦ [Matriz 4.8 Matriz de Software](#)

MATRIZ DE ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN

Identifica el lugar y el número de estaciones de trabajo necesarias para poder operar el sistema de información

♦ [Matriz 4.9 Matriz de Arquitectura de Localización](#)

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INFORMÁTICA

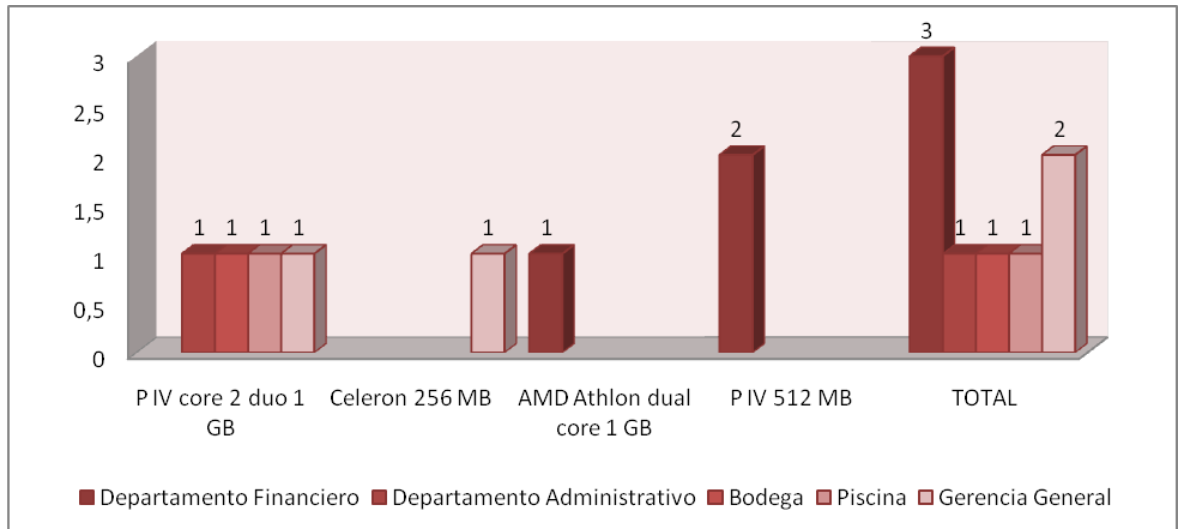
HARDWARE

El Club de Oficiales de Fuerza Terrestre COFT maneja una infraestructura informática limitada que no les permite competir con el vertiginoso crecimiento tecnológico que atravesamos en la actualidad.

Poseen ocho ordenadores básicos distribuidos en los tres departamentos administrativos principales, Departamento Financiero, Gerencia General y Departamento Administrativa, siendo estos utilizados para las funciones específicas de dichas áreas.

Las máquinas utilizadas para los fines del negocio en el Departamento Administrativo y Gerencia General y Departamento Financiero son PIV-1GB RAM y PIV-512MB RAM, que se acoplan perfectamente a las

necesidades que se requieren. Tan solo existe un equipo CELERON-256MB RAM, que ocasiona problemas de performance al personal.



SOFTWARE

La ausencia de un estándar dentro de la organización ha desencadenado que las maquinas no tengan las mismas características, no tengan soporte y además el Software que se utilice no brinde las condiciones de seguridad necesaria tanto físicas como lógicas.

El Software contable es un Software elemental en dos capas, no se encuentra centralizado y el ajuste de datos de los operadores se vuelve un problema.

El club se encuentra en proceso de mejora del Software contable con un desarrollo "in house" que está en proceso de implementación.

INSTALACIONES

- ♦ Las conexiones eléctricas presentan deficiencias que ponen en peligro el buen funcionamiento de los Equipos.
- ♦ No existen planes de Contingencia.
- ♦ No existen Sistemas de Emergencia en caso de producirse incendios por corto circuitos.
- ♦ No se obtienen backups de información crítica para el Club

COMUNICACIONES

En la estructura de la red no se han establecido ambientes seguros de trabajo ya que existe peligro de pérdida de información por presencia de virus por la ausencia de políticas de seguridad y respaldos de información.

No existen perfiles para el acceso a las aplicaciones ni al internet desde maquinas que contienen información sensible haciendo posible violaciones de seguridad.

No existen servidores de comunicaciones, tampoco un Software de manejo de identidades como un directorio activo.

Es necesario mejorar la infraestructura de red y comunicación entre equipos.

RECURSOS HUMANOS

El personal del Club de Oficiales de Fuerza Terrestre, no ha tenido capacitaciones respecto a tecnología, por lo que cualquier proyecto de renovación tecnológica que se ponga en marcha deberá obligatoriamente poseer dentro de su cronograma un plan de capacitación a empleados.

El club no cuenta con un área de sistemas informáticos que pueda dar soporte directo e inmediato a problemas relacionados con tecnología, esta falencia deberá ser contemplada en planificaciones futuras, puesto que una renovación de tecnología creará un área indispensable de Sistemas que controle, administre y de mantenimiento en dichos sistemas.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El club se ve ligado a la Fuerza Terrestre, por tal motivo mantiene ciertos lineamientos propios de la estructura jerárquica militar que generan ventajas y desventajas.

Como ventajas podemos citar el gran apoyo que se recibe, y su acceso a demás instituciones derivadas de la fuerza terrestre para implementar proyectos de mejora, entre sus desventajas encontramos limitantes para el crecimiento puesto que el club es únicamente para oficiales del ejército y familiares, por ende una autogestión se ve mucho más limitada.

OTROS PROBLEMAS TÉCNICOS

- ♦ No se cuenta con Planes de Contingencia que respalden la información que es el núcleo vital de la Institución, esto repercute económicamente puesto que lo que se pueda gastar en implementación de planes de contingencia será inferior a lo que pueda ocurrir en caso de que la información se pierda.
- ♦ No se cuenta con tecnología suficiente para una correcta administración y manejo de información de clientes trabajadores y proveedores.
- ♦ No existe una unidad encargada de evaluar las mejoras tecnológicas a implementarse.

PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

GERENCIA GENERAL

OBJETIVO

Elaboración de un Data Warehouse que permita almacenar índices para su posterior evaluación en un Sistema de información Gerencial para toma de decisiones en base a proyecciones y comportamientos.

ESTRATEGIA

- ♦ Diseñar e implementar el Data WareHouse.
- ♦ Establecer indicadores base a ingresarse a la base de cubos...
- ♦ Implementación o Adquisición de un sistema de información Gerencial que permita toma de decisiones en base a proyecciones y comportamientos basados en los indicadores.

ÁREA FINANCIERA

OBJETIVO

Elaboración de un nuevo Sistema Financiero Contable que se alinee con el negocio y la institución para manejar de manera eficiente y eficaz la contabilidad del club

ESTRATEGIA

- ♦ Diseñar e implementar el Sistema Contable.
- ♦ Establecer un sistema de recuperación de cartera para realizar una adecuada administración del presupuesto institucional.
- ♦ Fortalecer los sistemas de control de gastos de inversión y gastos corrientes.

- ♦ Permitir el crecimiento del sistema así como también su interacción con los sistemas que puedan implementarse dentro del club.

ÁREA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO

Establecer un sistema integrado que permita tener el control del desempeño, capacitación, reclutamiento y selección del personal que sea eficiente y eficaz con los más altos niveles de calidad que conlleve a la satisfacción de necesidades institucionales además de un Workflow de aprobación cero papeles que permita a cada una de las aéreas gestionar proactivamente sus requerimientos con el apoyo del resto de aéreas asó como también de la organización.

ESTRATEGIA

- ♦ Integración del sistema Administrativo con el Sistema Financiero Contable con la finalidad de mejorar el proceso de pago de nómina de los empleados así como sus beneficios de ley.

- ♦ Implementar un módulo de evaluación de desempeño que permita evaluar las actividades del personal y que sus resultados se reflejen dentro de los planes de la institución.
- ♦ Actualización de los Equipos de trabajo para el mejoramiento del área y además poder implementar los nuevos sistemas.

ÁREA OPERATIVA

OBJETIVO 1

Desarrollo e implementación de un Software que permita el control del ingreso de Socios e invitados a las instalaciones, que permita un acceso rápido a información relevante y actualizada, con el fin de evaluar estadísticas de ingreso que permita tomar acciones futuras.

ESTRATEGIAS

- ♦ Adquisición de equipos informáticos que permitan hacer uso del sistema en el sitio de trabajo.
- ♦ Crear líneas de comunicación directas entre áreas que permitan mantenerlas comunicadas dentro de una red interna

- ♦ Manejo de tarjetas magnéticas de acceso con respectivos lectores para el ingreso al club.
- ♦ Automatización de los procesos manuales que se realizan para el ingreso y alquiler de instalaciones.
- ♦ Establecer un plan de contingencia dado el caso de fallas del sistema.

OBJETIVO 2

Implementación de un Modelo de planificación de Mantenimientos que se adapte a un Workflow de aprobación que permita una autogestión de cada área.

ESTRATEGIAS

- ♦ Definir en su mayoría mantenimientos preventivos en las planificaciones anuales
- ♦ Añadir al workflow administrativo el modulo de mantenimientos.

PROYECTOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Club de Oficiales de Fuerza Terrestre, con el fin de alinearse con tecnología que le permita competir en el mercado, busca implementar

Proyectos Informáticos que incrementen la productividad y eficiencia del negocio, que satisfaga todas las necesidades de los socios y visitantes elevando su estatus a niveles competitivos superiores y liderazgo en la rama de servicios.

Es de suma importancia aclarar que los proyectos que se detallan a continuación son propuestas que la institución deberá o no implementar de acuerdo a la conveniencia del club.

Los proyectos son los siguientes:

- ◆ Sistema Financiero Contable
- ◆ Sistema de Gestión Administrativa
- ◆ Workflow de aprobación de requerimientos
- ◆ Sistema de Gestión y Acceso de Socios
- ◆ Red Interna con alcance a todas las áreas del club
- ◆ Directorio Activo de autenticación e Información sensible Centralizada
- ◆ Data WareHouse, Sistema de información Gerencial

Los proyectos que se van a implementar dentro de la institución, son proyectos independientes en su desarrollo, pero dentro de su implementación deberán relacionarse para cumplir con las necesidades del club.

De la misma manera estos proyectos dependerán de la situación del club y de sus prioridades, Todo proyecto informático dependerá en principio de la implementación de la red interna dentro del club.

Se han establecido niveles de evaluación para determinar la importancia de los proyectos que se van a implementar, estos son:

- ◆ Cumplimiento de Objetivos Organizacionales.
- ◆ Impacto.
- ◆ Factibilidad Tecnológica.
- ◆ Complejidad.
- ◆ Precedencia.
- ◆ Prioridad.

Todos los niveles se evaluarán en un rango de 5 puntos, exceptuando precedencia y prioridad que se medirán en un rango igual al número de proyectos presentados, es decir en una escala de 7 puntos.

- ◆ [Matriz 4.10 Matriz de Prioridades](#)

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

El Software a utilizarse por el Club entra dentro de un análisis de Costo – Beneficio en el que se evaluarán estrategias que buscarán en lo posible minimizar el costo y aumentar los beneficios que el club pueda percibir.

Las estrategias a utilizarse las enunciamos a continuación:

- ♦ Compra del Producto en el Mercado.
 - ♦ Desarrollo del Software a Medida.
 - ♦ Desarrollo "In House" en cooperación.
 - ♦ Características de Hardware.
 - ♦ Características de Software.
-
- ♦ [Matriz 4.11 Matriz de Sistemas vs Estrategias](#)

PROYECTOS INFORMÁTICOS

DATA WAREHOUSE, SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Definición

El Sistema de Información Gerencial se trata de un sistema que ayuda a la toma de decisiones a los altos ejecutivos del club respecto a indicadores de funcionamiento.

Este sistema desplegará gráficos y progresiones de comportamiento que ayudarán a establecer estrategias de mejora o mantenimiento sobre los procesos operativos y productivos del club.

Justificación:

Permitir que la Directiva del club pueda tomar decisiones con base al funcionamiento actual y a proyecciones, con datos reales estadísticos.

Departamentos Participantes

- ♦ Departamento Administrativo
- ♦ Gerencia General

Tiempo (meses)

- | | |
|------------------|---------|
| ♦ Análisis | 3 Meses |
| ♦ Construcción | 5 Meses |
| ♦ Implementación | 1 Mes |
| ♦ Pruebas | 2 Meses |

Costos Aproximados

- | | |
|---------------------------------------|----------|
| ♦ Desarrollo del Sistema | \$ 10000 |
| ♦ Hombre / Mes | \$ 600 |
| ♦ Uso de equipo computacional / Mes = | \$ 1000 |
| ♦ Gastos Administrativos | \$ 200 |
| ♦ Imprevistos | \$ 200 |
| ♦ Materiales | \$ 150 |

Fuente

Obtenidos de la implementación del DataMart en Telefónica Móviles Ecuador OTECEL S.A. Los tiempos y los costos del proyecto fueron reducidos acorde a la magnitud estimada del proyecto.

SISTEMA FINANCIERO CONTABLE

Definición

El Sistema Financiero Contable trata de un Sistema con información Centralizada, importante y primordial para un sistema financiero, esto permitirá a los usuarios acceder a la información actualizada, permitiendo un trabajo más eficiente y eficaz. El sistema deberá poseer los siguientes módulos: Presupuesto Financiero, Gestión de Cobros y Pagos, Generación de Estados Financieros y Reportes, Costos.

Justificación:

Permitir al club un mejor control de sus Finanzas con un alto grado de organización.

Departamentos Participantes

- ◆ Departamento Financiero
- ◆ Gerencia General

Tiempo (meses)

♦ Análisis	3 Meses
♦ Construcción	3 Meses
♦ Implementación	1 Mes
♦ Pruebas	3 Meses

Costos Aproximados

♦ Licencias	\$ 5000
♦ Hombre / Mes	\$ 600
♦ Uso de equipo computacional / Mes =	\$ 1000
♦ Gastos Administrativos	\$ 200
♦ Imprevistos	\$ 200
♦ Materiales	\$ 150

Fuente

Obtenidos de la implementación del Software Contable Latinium en Telefónica Móviles Ecuador OTECEL S.A. Los tiempos y los costos del proyecto fueron reducidos acorde a la magnitud estimada del proyecto.

SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Definición

Sistema de Gestión Administrativa de Empleados, que permita al club tener un control de su personal, y a su vez que el personal pueda obtener información de su desempeño, salarios y beneficios.

Este Sistema Grafico de Acceso Web, deberá mantener relación con el Sistema Financiero para pago de nómina y autenticación de usuarios por medio del directorio Activo. Tendrá además módulos de Gestión de Empleados, Horas Extras, Permisos y Vacaciones, Gestión de Desempeño.

Justificación:

Los empleados son el activo más importante de una empresa que tenga dentro de sus planes liderar el mercado, La correcta Gestión de los empleados y atención a sus solicitudes mejorará el ambiente laboral y por ende su rendimiento.

Departamentos Participantes

- ◆ Departamento Financiero
- ◆ Gerencia General
- ◆ Departamento Administrativo

Tiempo (meses)

♦ Análisis	4 Meses
♦ Construcción	6 Meses
♦ Implementación	3 Mes
♦ Pruebas	3 Meses

Costos Aproximados

Los costos del proyecto son de aproximadamente \$ 15000 tomando en cuenta que será un desarrollo a medida e incluyendo costos de licenciamiento de software para desarrollo, equipo computacional imprevistos y materiales de oficina.

Fuente

SONDA del Ecuador Desarrolló aplicaciones WEB a medida de acuerdo a especificaciones del Cliente para Telefónica Móviles del Ecuador. Los costos son referenciales y adaptados a la magnitud del proyecto del Club.

WROKFLOW DE APROBACIÓN DE REQUERIMIENTOS

Definición

Sistema Grafico de Acceso Web que siga un Workflow de aprobación de solicitudes del Club, Mantendrá tres niveles de aprobación con Sistema heurístico de rol back en caso de negación. Permitirá al usuario gestionar sus propios Workflow y niveles de aprobación hasta 3 como limitante.

Justificación:

Una implementación cero papeles básica aumentará la productividad y el control de los recursos del club, tanto de activos físicos como aprobaciones de gastos.

Departamentos Participantes

- ♦ Departamento Financiero
- ♦ Departamento Administrativo
- ♦ Gerencia General

Tiempo (meses)

- | | |
|------------------|---------|
| ♦ Análisis | 2 Meses |
| ♦ Construcción | 2 Meses |
| ♦ Implementación | 1 Mes |
| ♦ Pruebas | 1 Meses |

Costos Aproximados

El costo referencial de un Software Web que se ajuste a las necesidades del club, dependerá de los requerimientos particulares. Para este caso asumiremos que el presente proyecto es un módulo adicional del Sistema de Gestión Administrativa, por lo que su costo referencial será de \$ 4000 incluido todos los gastos de desarrollo y administrativos.

Fuente

Upgrades básicos de proyectos WEB Desarrollados por programadores particulares.

SISTEMA DE GESTIÓN Y ACCESO DE SOCIOS

Definición

Sistema que permita el control de socios que ingresan al club, manejando Datos básicos del Socio y de sus invitados, Manejo de tarjetas magnéticas que permitan el acceso automatizado a las instalaciones.

Justificación:

Mejora del control de ingreso a las instalaciones

Departamentos Participantes

- ♦ Departamento Financiero
- ♦ Departamento Administrativo
- ♦ Gerencia General

Tiempo (meses)

- | | |
|------------------|---------|
| ♦ Análisis | 3 Meses |
| ♦ Construcción | 4 Meses |
| ♦ Implementación | 3 Mes |
| ♦ Pruebas | 3 Meses |

Costos Aproximados

- | | |
|-------------------------------|---------|
| ♦ Desarrollo | \$ 5000 |
| ♦ Hombre / Mes | \$ 600 |
| ♦ Equipos Lectores Magnéticos | \$ 1000 |
| ♦ Equipo informático | \$ 200 |
| ♦ Imprevistos | \$ 200 |
| ♦ Materiales | \$ 150 |

Fuente

Basado en implementaciones particulares de lectores de huellas digitales y acceso WEB. No existen cotizaciones formales.

RED INTERNA LAN

Definición

Implementación de una red LAN que permita conexión completa de todas las áreas del club, mejorando la productividad y acceso remoto a aplicaciones. Además es un proyecto básico que permitirá la implementación de Proyectos nuevos.

Justificación:

Es necesaria una red interna LAN que permita expandir la tecnología a través de la empresa, y no centralizarla únicamente en el departamento Administrativo.

Departamentos Participantes

- ♦ Departamento Financiero
- ♦ Departamento Administrativo
- ♦ Gerencia General

Tiempo (meses)

- | | |
|------------------|---------|
| ♦ Análisis | 3 Meses |
| ♦ Construcción | 2 Meses |
| ♦ Implementación | 3 Mes |
| ♦ Pruebas | 3 Meses |

Costos Aproximados

♦ Materiales	\$ 1500
♦ Implementación Red LAN	\$ 500
♦ Imprevistos	\$ 500

Fuente

Basado en Implementaciones de Red LAN y cableado estructurado en Telefónica Móviles Ecuador. Se ha ajustado el presupuesto a la magnitud del proyecto dentro del Club.

DIRECTORIO ACTIVO DE AUTENTICACIÓN E INFORMACIÓN SENSIBLE CENTRALIZADA

Definición

Implementación de un servidor que aloje un Directorio Activo de Autenticación LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) para que las aplicaciones mantengan seguridad al autenticar usuarios y manejar perfiles de acceso. Además este servidor será un repositorio centralizado de información sensible para el club.

Justificación:

Las aplicaciones Web basan sus directivas de seguridad en autenticación por usuario. Este manejo de autenticación de usuarios se puede simplificar manteniendo un Directorio Único de acceso a las aplicaciones.

La información sensible no está centralizada ni respaldada correctamente. Es necesario un repositorio centralizado con este fin.

Departamentos Participantes

- ♦ Departamento Financiero
- ♦ Departamento Administrativo
- ♦ Gerencia General

Tiempo (meses)

- | | |
|------------------|---------|
| ♦ Análisis | 1 Meses |
| ♦ Construcción | 2 Meses |
| ♦ Implementación | 1 Mes |
| ♦ Pruebas | 1 Meses |

Costos Aproximados

- | | |
|----------------------|---------|
| ♦ Implementación | \$ 500 |
| ♦ Licencias | \$ 500 |
| ♦ Hardware necesario | \$ 4000 |
| ♦ Materiales | \$ 500 |
| ♦ Imprevistos | \$200 |

Fuente

Proyecto basado en implementaciones de Directorio Activo básicas construidas por ingenieros particulares.

HARDWARE REQUERIDO

De acuerdo al análisis de nuestra investigación hemos determinado las necesidades de equipamiento de comunicaciones para el Club, a continuación se detalla la lista de equipos propuestos a ser utilizados:

UNIDADES	DESCRIPCIÓN
8	Computadores Personales Centrino dual Core o equivalente 1 Gb de RAM 80 GB Disco Duro.
1	Servidor 2 Procesadores XEON Quad Core o equivalente 4 GB RAM 4 Discos 146 GB RAID 5 Físico Alta Redundancia Interfaz de Administración Remota Off Line.
1	Switchs. 24 Puertos
3	Switchs. 8 Puertos
5	Antenas de transmisión frecuencia 2.4 MHz
40	Puntos de Red con Cableado Categoría 6.

SOFTWARE REQUERIDO

Los proyectos de Software antes mencionado son desarrollos a medida, y el Software base que se utilice para el desarrollo de la aplicación dependerá de la definición final del proyecto.

El Software Base requerido para el Club, con el fin de mantenerse un estándar base será el siguiente:

DESCRIPCIÓN
Windows XP Professional Service Pack 2
Office 2007 MS WORD MS EXCEL MS POWER POINT MS OUTLOOK
Windows 2003 Server Estándar R2 con Service Pack 2
Internet Information Server como Servidor de Aplicaciones WEB

Cabe señalar que los Costos de los proyectos y los tiempos son referenciales; los tiempos y costos reales dependerán del proyecto y de los contratistas.

FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

La Planificación Informática planteada, será una base para la elaboración de proyectos informáticos y la posterior consecución de objetivos, pero no es así de simple, el camino a seguir se verá afectado por muchas variables, asuntos imprevistos o modificaciones inevitables causadas por circunstancias externas o internas.

Todos estos factores, si no son tomados en cuenta, influyen para que un plan o proyecto se desmorone y no cumpla con su objetivo, e inevitablemente se termina elaborando las siguientes preguntas: ¿Qué hicimos mal? ¿Por qué el proyecto se nos escapó de las manos? ¿Pudimos haber hecho algo en la ruta crítica para evitar un retraso inesperado?

Por todo esto se vuelve indispensable enunciar los factores críticos de éxito que nos permitan mitigar imprevistos y cumplir con los objetivos, y con el fin que la presente Planificación sea de utilidad y apoye a la organización, se plantean los siguientes puntos:

- ♦ Se ha elaborado un mapa de procesos de la organización, pero es necesario que se elabore un Manual de Procesos y Procedimientos, con el fin de dar un seguimiento de los procesos a profundidad, de modo que sean entendibles y auditables, y se transformen en un manual de consulta permanente en la institución.

- ♦ Crear un área responsable del movimiento y proyectos informáticos de la empresa, para que tengan continuidad y no queden en el vacío, o pierdan vigencia con el paso del tiempo
- ♦ Establecer claramente un control de las expectativas asociadas a cada proyecto, esto es: Qué espero del mismo, de los integrantes del equipo, qué requiero de la organización, qué espera el cliente y los integrantes del equipo, son algunas de las preguntas que debieran plantearse al inicio del mismo.
- ♦ Involucrar a todas las áreas de procesos necesarias para obtener "el cuadro" completo de los distintos casos de negocios. Gran parte de los proyectos presentan desvíos pues sólo se realiza relevamiento de parte de los procesos de la empresa y, por motivos particulares, se cree que no incluyendo los de borde o asociados se evita trabajo y una sobrecarga. Al final, de seguro, el no haber investigado y evaluado, el "todo" será el tema más difícil de resolver, dadas las implicancias que éstos pueden llegar a representar en el conjunto.
- ♦ Aprobar y comunicar cada proyecto que se implementará antes de hacerlo, a nivel de plan y posterior a su desarrollo, es esencial. La firma de aceptación de lo que se solicitó y lo que se realizó es muy importante.
- ♦ Comunicar continuamente el estado y avance de cada proyecto en las áreas del cliente y entre los integrantes del equipo.
- ♦ Llevar un control de toda la documentación del proyecto. Es altamente recomendable generar minutas de la mayor cantidad de las reuniones que se realicen (idealmente todas), identificando claramente acuerdos, fechas y responsabilidades.

- ♦ Reunirse continuamente con las áreas del proyecto (clientes y consultoría) y escuchar activamente a cada participante. El seguimiento de los temas que se obtengan siempre será positivo y así evitará ambigüedades y malos entendidos.
- ♦ Tomar el control del proyecto manteniendo buenas relaciones con todos los integrantes es relevante. Todo integrante de un proyecto deber ser tratado como uno más del equipo. Cada miembro debe tener completamente claro el rol que cumple dentro del proyecto.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ♦ La planificación estratégica informática desarrollada es el producto de un análisis exhaustivo de las necesidades y requerimientos a futuro del Club de Oficiales de Fuerza Terrestre, orientada no únicamente a la institución, sino a todos los que forman parte de ella, empleados, autoridades, clientes y proveedores, con el propósito de cubrir los objetivos y llegar a ser real la visión.
- ♦ La planificación estratégica es la base de toda planificación informática, la falta o el mal desarrollo de esta desencadenará en una planificación informática deficiente y sin solidez en el tiempo para cumplir con los objetivos de la empresa y mucho menos estará orientada a cumplir con la Visión y Misión.
- ♦ La metodología BSP utilizada fue el instrumento base para organizar la información obtenida en el levantamiento de procesos, con el fin de alcanzar resultados óptimos y proponer las mejores soluciones.
- ♦ La infraestructura de comunicaciones es una deficiencia que afecta de sobremanera al desarrollo tecnológico del Club, su implementación es primordial e indispensable para la viabilizar proyectos informáticos eficientes.

- ♦ Las diferentes áreas no tienen sistemas integrados que permitan manejar flujos de información que permitan un análisis objetivo de los datos tanto de clientes internos, externos y proveedores.
- ♦ El presupuesto del Club, y el limitante en su crecimiento y autogestión afectan los proyectos informáticos, haciéndolos buscar vías de cooperación mutua para enfrentar la creciente tecnología del mercado actual y no perder el paso de la competencia.
- ♦ El club no cuenta con un área de Sistemas que se haga cargo de hacer frente a la creciente tecnología, evaluar la situación actual, elaborar proyectos de mejora, y encaminar al club a un futuro tecnológico sustentable.
- ♦ Los proyectos que se han planteado son una base tecnológica que permitirá seguir creciendo y brindando al usuario servicios de calidad en el que prime la satisfacción y el valor agregado, es de responsabilidad de la directiva aplicar y dar seguimiento al Plan propuesto.

RECOMENDACIONES

- ♦ Es Indispensable la implementación de una Red interna de comunicaciones que facilite el desarrollo tecnológico a niveles esperados por la directiva y orientado a satisfacer los objetivos organizacionales.
- ♦ El mapa de procesos presentado deberá ser complementado por un Manual de Procesos y Procedimientos que garantice la continuidad, y sirva como una constante fuente de consulta.
- ♦ Se debe implementar un área de Sistemas que se haga cargo de los sistemas de información, información, Infraestructura y Soporte minimizando los impactos de implementación de los sistemas deseados
- ♦ Es necesario que dentro del equipo de trabajo se seleccione al líder quien deberá ser una persona dedicada a tiempo completo a la evaluación y supervisión de Aplicaciones y Proyectos, y que de continuidad a la Planificación Informática.
- ♦ Se recomienda realizar periódicamente un análisis prospectivo del club que permita obtener un feedback de la situación actual respecto a la competencia y a las necesidades del mercado.
- ♦ La tecnología no está exenta de desastres y daños, por tal motivo se debe trabajar en un plan de recuperación de desastres que permita mantener funcional las aplicaciones en cualquier circunstancia.
- ♦ Se sugiere establecer Planes de Contingencias en todas las Áreas para salvaguardar la información, que es la base de toda organización.
- ♦ Realizar un Plan de Mantenimiento Proactivo, Preventivo y Correctivo de los equipos e instalaciones de las diferentes áreas.

- ♦ Realizar un Plan de Adquisición de soporte externo tanto de la infraestructura física como de aplicaciones para preservar la inversión en el tiempo.
- ♦ Cada proyecto deberá documentar sus alcances en el tiempo y evaluar periódicamente los avances, esto permitirá disminuir impactos en cuanto a imprevistos, además de una retroalimentación que prepare al negocio para futuros cambios en la implementación.
- ♦ Los sistemas deberían integrarse con el propósito de reducir cargas de trabajo, interactuar departamentos, reducir tiempos muertos, redundancia de información y seguridad, generando así un proyecto global acorde a las necesidades y permita cumplir con los objetivos de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ♦ LUCAS, H. INFORMATION Systems, Mc. Millan Publishing Company, 1989.
- ♦ MINTZBERG, H., Quinn, J. El proceso Estratégico, De. Prentice Hall, segunda edición, 1993.
- ♦ LOUDON, SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL Pearson Octava Edición 2004
- ♦ PENGELLY, M., Rojas, P. Planificación estratégica Informática. Seminario, Costa Rica, junio 1995.
- ♦ O'BRIEN, J., Management Information Systems. De. Richard Irwin, Second Edition, 1990 y 1993.
- ♦ SCHEIN, E. Management Development as Process of Influence, Industrial Management Review 2, 1961.
- ♦ GUTIERREZ DE MESA, José Antonio PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS Colección Textos Informáticos Primera Edición 2005
- ♦ Planificación y Gestión Estratégica Informática de Petroproducción, Tesis de Grado de Amparo Quimbiamba y Maribel Saraguro.
- ♦ <http://www.monografias.com/trabajos15/sist-informacion/sist-informacion.shtml>
- ♦ http://www.codesyntax.com/prospectiva/Metodo_delphi.pdf
- ♦ <http://www.deltaasesores.com/prof/PRO057.html>
- ♦ <http://www.cis.gsu.edu/~emclean/Business%20Systems%20Planning.ppt>
- ♦ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EypFEZAFpZSUFnPum.php>

- ♦ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- ♦ <http://www.cis.gsu.edu/~emclean/Business%20Systems%20Planning.ppt>
- ♦ <http://www.metacase.com/methods/BSP.html>

ANEXOS