

INTRODUCCION

La realidad de la Educación y de la formación académica en nuestra sociedad es muy precaria, a pesar de esto en los últimos años se ha inyectado recursos, a este sector, que han permitido iniciar procesos de mejoría, proyectos de desarrollo, actualización de infraestructura, entre otros y que actualmente permiten ser parte positiva de una sociedad competidora en la que vivimos, en la cual cada vez es más difícil prevalecer, el alto grado de competitividad y los avances tecnológicos tanto locales como globales, han hecho que las empresas, negocios, industrias o sectores demanden mayor capacidad de trabajo para progresar.

Dentro de la formación académica – militar, que es la razón de ser de la Escuela de Infantería, la realidad se asemeja a lo citado en el párrafo anterior, y más aun cuando hasta hace poco se consideraba que la esta formación no debía cumplir con estándares de calidad y que su contenido únicamente debía ser practico, orientado a cumplir el curso de promoción como un requisito más para un incremento salarial y un asenso en el rango militar; pero hace algunos años se cambio esta perspectiva por la de una verdadera formación académica – militar, que permita un crecimiento intelectual y profesional en los miembros del Ejército Ecuatoriano, y que también contribuyan al desarrollo colectivo en la sociedad, como personas preparadas, conocedoras de la realidad y con sólidos conocimientos y valores morales.

En busca de alcanzar una mejoría constante y estar a la par de los requerimientos de formación académica, de cualquier otra Institución, y de formación militar, de cualquier otra Unidad o Rama, es de vital importancia contar con un Manual de Procesos que permita el control y mejoramiento de cada una de las actividades que se realizan dentro de una Institución, de esta forma se logra el óptimo uso de los recursos. El propósito de identificar, mejorar y documentar los procesos y subprocesos de la Escuela de Infantería del Ejército, es permitir realizar con

eficiencia y eficacia cada una de las actividades dentro de la Institución, de esta forma se justifican la mejor utilización de los recursos tanto en tiempo como en costo, para así poder presentarse como una Institución de Formación académica militar competitiva y de calidad.

Con la Mejora de los Subprocesos seleccionados en la Institución, para ser más competitivos, se podrá lograr:

- ✓ Mejorar las distintas actividades la Escuela de Infantería del Ejército.
- ✓ Se identificarán de manera más fácil y rápida errores o procesos innecesarios que se encuentran bloqueando tareas, y generando pérdida de recursos.
- ✓ Se podrá controlar de manera más eficiente los costos, logrando que muchos de ellos se eliminen y se utilicen de mejor manera los presupuestos asignados para la Institución.
- ✓ Se podrá realizar las mismas tareas de manera más organizada, ágil y eficiente por lo tanto ocuparan menor tiempo, se podrá optimizar el tiempo de cada actividad.

El presente Proyecto se ha desarrollado agrupando su contenido en seis capítulos, que de forma resumida se presente a continuación:

Capítulo I

Trata sobre generalidades de la Escuela de Infantería, como son la reseña histórica, ubicación, servicios que ofrece; permite identificar la problemática interna con la utilización del Diagrama Ishikawa, y finalmente el marco teórico y conceptual que ayudará a comprender la razón de ser de la Institución.

Capítulo II

Se enfoca en el desarrollo y análisis situacional de La Escuela de Infantería, el análisis tanto del Macro ambiente y del Microambiente, factores externos e internos,

para determinar el FODA de la Institución y poder enfrentar sus amenazas y minimizar sus debilidades aprovechando oportunidades y fortalezas. A demás se plantea la propuesta de direccionamiento estratégico en la cual se definen Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias, y cuya aplicación permitirá estar más identificados empleados con la Institución.

Capítulo III

En este capítulo se realiza el análisis y levantamiento de los procesos, se sintetiza la Cadena de Valor de La Escuela de Infantería del Ejército, y se seleccionan los subprocesos a ser analizados y mejorados durante el desarrollo de este Proyecto de Tesis.

Capítulo IV

Se procede a establecer la propuesta de mejoramiento de los subprocesos seleccionados, se los representará en la Hoja de Diagramación, en la cual cada subproceso será analizado existiendo la posibilidad de crear nuevas actividades, eliminar actividades, fusión y mejoramiento de las diferentes actividades y así poder reducir tiempo y costos; además se presenta las Hojas de Análisis de cada Subproceso en donde se detallan los problemas detectados y se presentan soluciones, y la caracterización de subprocesos en los cuales se puede identificar claramente el accionar de cada uno de ellos.

Capítulo V

Se presenta y se estructuran los factores de éxito e indicadores de gestión que permitan la evaluación de las acciones de la Escuela de Infantería respecto de los

objetivos planificados, a demás se establece el organigrama estructural y se determinan perfiles profesionales por cargos, por áreas y por procesos.

Capítulo VI

Se generas conclusiones y recomendaciones del Proyecto, para ser tomadas en cuenta y cuya aplicación significará el punto culminante del trabajo realizado.

Es así que se finaliza con todas las actividades planificadas al inicio de este Proyecto de Tesis, denominado “Mejoramiento de Procesos de la Escuela de Infantería”, con la obtención al 100% de los objetivos y metas propuestas.

INTRODUCTION

The reality of the Education and of the career education in our society is very precarious, in spite of this in the last years resources have been injected, to this sector, which there have allowed to initiate processes of improvement, projects of development, update of infrastructure, between others and that nowadays allow to be a positive part of a rival society in which we live, in which every time is more difficult to prevail, the high degree of competitiveness and the technological both local and global advances, they have done that the companies, business, industries or sectors demand major capacity of work to progress.

Inside the career education - military man, who is the raison of the School of Infantry(Escuela de Infantería), the reality is alike to mentioned in the previous paragraph, and more even if even it does little it was considered that this formation did not have to expire with quality standards and that his content only had to be practical, orientated to fulfilling the course of promotion as one more requirement for a wage increase and an assent in the military range; but some years ago I change this perspective into that of a real career education - military man, who allows an intellectual and professional growth in the members of the Ecuadoran Army, And that also contribute to the collective development in the society, as prepared, knowledgeable persons of the reality and with solid knowledge's and moral values.

In search of reaching a constant improvement and being at the par of the requirements of career education, of any another Institution, and of military formation, of any other Unit or Branch, it performs vital importance to rely on a Process manual that it should allow the control and improvement of each one of the activities that are realized inside an Institution, this form achieves the ideal use of the resources. The intention of identifying, of improving and documenting the processes and sub processes of the School of Infantry of the Army, is to allow to realize with efficiency and efficiency each of the activities inside the Institution, this form justify themselves the best

utilization of the resources both in time and in cost, this way to be able to appear as an Institution of military competitive Career education and of quality.

With the Improvement of the Sub processes selected in the Institution, to be more competitive, it will be possible manage:

- ✓ The different activities improve the School of Infantry of the Army (Escuela de Infantería del Ejército).
- ✓ There will be identified in an easier and rapid way mistakes or unnecessary processes that are blocking tasks, and generating loss of resources.
- ✓ It will be possible control in a more efficient way the costs, achieving that many of them are eliminated and the budgets assigned for the Institution are in use of better way.
- ✓ It will be possible realize the same tasks of a most organized, agile and efficient way therefore they were occupying minor time, it will be possible optimize the time of every activity.

The present Project has developed grouping his content in six chapters, which of summarized form one presents later:

Chapter I

Is on generalities of the School of Infantry, since they are the historical review, location, services that it offers; it allows to identify the internal problematic with the utilization of the Graph Ishikawa, and finally the theoretical and conceptual frame that will help to understand the raison of the Institution.

Chapter II

Focuses in the development and situational analysis of The School of Infantry, the analysis so much of the Macro environment and of the Micro atmosphere, external and internal factors, to determine the FODA of the Institution and to be able to face

his threats and minimize his weaknesses taking advantage of opportunities and fortresses. To others the offer appears of direccionamiento strategically in which there are defined Mission, Vision, Aims, Political and Strategies, and whose application will allow to be more identified personnel with the Institution.

Chapter III

In this chapter realizes the analysis and raising of the processes, there is synthesized the Chain of Value of The School of Infantry of the Army, and the sub processes are selected to being analyzed and improving during the development of this Project of Thesis.

Chapter IV

One proceeds to establish the offer of improvement of the selected sub processes, they will be represented in the Sheet of Diagramming, in which every sub process will be analyzed existing the possibility of creating new activities, of eliminating activities, merger and improvement of the different activities and of being able like that to reduce time and costs; besides one presents the Sheets of Analysis of every Sub process where detected problems are detailed and they present solutions, and the sub process characterization in which it is possible to identify gesticulate clearly of each of them.

Chapter V

Appears and there are constructed the factors of success and indicators of management that allow the evaluation of the actions of the School of Infantry respect of the planned aims, to others the structural flowchart is established and professional profiles decide for charges, for areas and for processes.

Chapter VI

It includes the general conclusions and recommendations of the Project, to be taken in account and whose application will mean the culminating point of the realized work.

It is so I finish with all the activities planned to the beginning of this Project of Thesis, called "Process improvement of the School of Infantry ", with the obtaining 100 % of the aims and proposed goals.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 La Institución

1.1.1 Breve Reseña Histórica de la Brigada de Infantería 13 “Pichincha”

Gráfico No.1 Sello de la Brigada de Infantería 13 “Pichincha”



Aproximadamente en el año 1835, la República del Ecuador consolida nuestro Ejército, una vez que se separó definitivamente de la Gran Colombia, luego de lo cual se conforma una fuerza militar que agrupa a los repartos armados que guarnecían en la región norte bajo la denominación de Comandancia General del Distrito de Quito.

En el año de 1907, en atención a las nuevas técnicas que se introducían en la organización administrativa y estratégica militar, se constituye la Primera Zona Militar, encontrándose al mando de la unidad el señor Coronel Enrique Morales.

Posteriormente en mayo de 1974 durante la Presidencia del General Guillermo Rodríguez Lara y desempeñando las funciones de Ministro de Defensa el señor General Marco Almeida, se le asigna a la unidad el nombre de Brigada de Infantería

No. 13 “Pichincha” y sede de la Primera Zona Militar, nominativo que permanece hasta la presente fecha como una de las unidades operativas más importantes de nuestro Glorioso Ejército Ecuatoriano.

Algunas heroicas unidades militares, que hasta la fecha forman parte de la 13-BI “PICHINCHA”, se conformaron antes del nacimiento del Estado Nacional, y hoy son los máximos referentes del espíritu militar del soldado ecuatoriano, tales como el Batallón de Infantería “VENCEDORES”, el cual tuvo sus inicios como milicias de la Libertad, conformadas por el Libertador Simón Bolívar, las mismas que posteriormente se denominarían “VENCEDORES DE LA PATRIA”. No se puede dejar de mencionar al legendario Grupo “YAGUACHI”, que iniciándose como una unidad de Infantería en las batallas de la independencia, pasó a denominarse escuadrón de “LANCEROS”, posteriormente Regimiento de Caballería y finalmente Grupo de Caballería “YAGUACHI”.

Actualmente la Brigada de Infantería No. 13 “PICHINCHA”, tiene su base de operaciones en el Km 33 de la Panamericana Sur, en Aychapicho.

Breve historia de la Infantería¹

La magnífica historia del arma de Infantería, ha originado que a través del tiempo, en nuestra vida como República, se cubra de epopeyas y hazañas gloriosas para nuestra patria, la Infantería, es el pilar fundamental de las guerras de Paquisha, Mayaicu,

¹ OFERTA ACADEMICA, BI 13 “Pichincha”,(1).2009

Machinaza y la del Cenepa, marcando páginas de valor, coraje y sacrificio entre los soldados ecuatorianos.

En el Ecuador, la Infantería tiene su origen en combatientes que resistieron por casi un siglo la invasión de los Incas. Atahualpa comandaba a sus huestes y contaba con grandes hombres como Quiquis, Calicuchima y Eplicachima.

En la colonia, se destacaron las batallas y las guerras por la independencia, en donde la Infantería se volvió a constituir en el núcleo principal de los combatientes que lucharon en costa y sierra; ya en la época republicana, se destacan las campañas de 1941, en donde las tropas comandadas por valerosos oficiales de Infantería, entregaron hasta su alma en el combate por defender al Ecuador.

En 1980, repelieron con gran éxito las arremetidas peruanas, ya en 1995, la Fuerza Terrestre Ecuatoriana, se cubrió de gloria, con la innegable victoria en la Guerra del alto Cenepa, con una acción bélica de gran relevancia, puesto que devolvieron la dignidad y el respeto a nuestro amado país.

La infantería es tradición, es leyenda, es historia, es el más grande baluarte del Glorioso Ejército Ecuatoriano.

ESCUELA DE INFANTERÍA (E.I.F.T.)²

Nace la necesidad de que en la Fuerza Terrestre exista un Instituto de educación en el que se perfeccione el personal de Oficiales Subalternos del Arma de Infantería en los

² OFERTA ACADEMICA, BI 13 “Pichincha”,(1).2009

grados de Teniente y Capitán y al personal de Tropa en todas las jerarquías; que investigue actualice y divulgue los adelantos en doctrina militar.

En 1948, en el sector de Cotacollao se ubica la “ESCUELA DE INFANTERÍA Y BATALLON DE INSTRUCCIÓN No. 1 VENCEDORES”. En enero de 1967, se crea la “Escuela de Perfeccionamiento del Ejército” y los cursos para oficiales en los Grados de Teniente y Capitán pasan a dictarse en este Instituto; para luego, en noviembre de 1968, ser denominada “Escuela de formación y perfeccionamiento de Tropa del Ejército” nombre que se institucionaliza el 8 de marzo de 1971.

En el año de 1983, se produce una separación administrativa, entre el Batallón y el Instituto; ya que la Comandancia General del Ejército nombra un Director para la Escuela, independiente del Comandante de Batallón, quienes a partir de 1985 asumen también la función de Comandante del Batallón, quedándose nuevamente adscrita la Escuela al Batallón “Vencedores”.

A partir del año 2002, la Comandancia General de la Fuerza Terrestre mediante designación de un Director independiente separa operativa y administrativamente a la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre del BI – 37 “Vencedores”.

Actualmente la Escuela de Infantería junto a la 13 – BI “Pichincha”, al Batallón de Infantería No. 38 “Ambato”, el Grupo de Artillería No.13 “Mariscal Sucre”, el CAL – 13. Conforman el Fuerte Militar “Atahualpa”, situado en el Cantón Mejía, a 45 minutos de la Ciudad de Quito.

1.1.2 Giro de la Institución

La Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre (E.I.F.T), es una institución militar de formación académica dentro de la rama de la Infantería, tanto en cursos de perfeccionamiento como de ascenso dentro de la profesión militar.

Los diferentes cursos que se realizan dentro de la Institución son estructurados con rigurosos procesos académicos, supervisados y sometidos a normativas de formación militar y académica y controlados por Organismos de índole superior como la Sección Académica del Ministerio de Defensa y del Ejército Ecuatoriano.

Las instalaciones de la E.I.F.T., son las adecuadas para el proceso que incluye formación académica y desarrollo físico como táctico, y que se lo detalla y planifica por miembros, tanto civiles como militares, que son el eje de desarrollo de esta Institución.

El personal que labora dentro de esta Institución, son profesionales capacitados y con amplia experiencia, tanto el personal militar como el personal civil, y todos ellos tienen un concepto claro de lo que deben realizar y su misión, pero a pesar de ello es de vital importancia generar una guía para los diferentes procesos que están presentes en las actividades de la Escuela, siendo esto una de las justificaciones de este Proyecto de Tesis.

La Escuela de Infantería es una institución comprometida con el desarrollo del personal militar y con la búsqueda de la excelencia en todo lo que realiza, más allá de

llevar métodos de formación tradicionales, lo que busca es ser parte del desarrollo y el avance tecnológico que rigen los procesos de formación tanto nacional como internacional, para lo cual adaptará todos sus procesos y la formación que realiza a los cambios necesarios, para entregar profesionales cada vez más capaces y competentes al Ejército Ecuatoriano y a la Sociedad en sí.

1.1.3 Ubicación de la Institución.

La Escuela de Infantería del Ejército se encuentra acantonada dentro de la Brigada de Infantería 13 – Pichincha, cuya Ubicación es la Panamericana Sur KM. 34 $\frac{1}{2}$; como se muestra en la Foto 1.1, imagen obtenida en Google Earth, en la cual se visualiza la ubicación de la Brigada.

Foto No. 1 Brigada de Infantería 13 “Pichincha”



1.1.4 Estructura Organizacional

La Escuela de Infantería, como cualquier otra organización o institución de formación, cuenta con su Organigrama Estructural, en el cual se puede visualizar de forma resumida toda la estructura de la Institución, y que a continuación en la Figura 1.1 la tenemos.

Figura No. 1 Organigrama Estructural de la Escuela de Infantería



1.2 Productos – Servicios

1.2.1 De La 13 B.I. “Pichincha”

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La Brigada de Infantería N° 13 Pichincha, firmó un convenio³ de capacitación en el área de inglés, para el personal de esta unidad de la Fuerza Terrestre. Dentro de este contexto se instaló un laboratorio del idioma al interior de las instalaciones del Fuerte Militar, el laboratorio está equipado con 10 computadores y cuenta con un profesor de nacionalidad americana.

El convenio, contempla 4 niveles de enseñanza teórico prácticas, al termino de los cuales, los alumnos están aptos para desenvolverse con éxito, el sistema de enseñanza es sencillo, se basa principalmente en ejercicios de comprensión y expresión.

Este convenio fomenta el crecimiento profesional de todos los miembros de la Brigada con la finalidad de formar personal militar mucho más capaz y completo, profesionalmente hablando.

EJECUCIÓN PLAN LIMPIEZA⁴

Como parte del trabajo en conjunto con la comunidad y como un servicio constante de protección y control el personal de la Brigada de Infantería No. 13 “Pichincha”

³ Ministerio de Defensa Nacional, Ed. Redacción Quito, Enero 2010, <http://www.midena.gov.ec>

⁴ Ejército del Ecuador, Ed. Redacción Quito, Enero 2010, <http://www.ejercitodelecuador.mil.ec>

ubicada en el cantón Mejía, ejecutó el “Plan Limpieza” con la finalidad de decomisar armas, explosivos y municiones, en su sector de responsabilidad, principalmente en las vías de acceso a la provincia de Pichincha, así como lugares de diversión como bares, discotecas, sitios de tolerancia.

Teniendo como resultado en este operativo, la detención de 48 personas indocumentadas, 14 menores de edad que se encontraban en lugares prohibidos, 3 presuntos roba carros, así como la requisita de 4 revólveres, 4 carabinas, un tolete y un paquete de marihuana.

Todas las personas detenidas así como el material requisado fueron trasladados a las instalaciones de la Policía Nacional para sus trámites pertinentes; en este operativo que simultáneamente se realizó a nivel nacional estuvieron presentes los medios de comunicación social que pudieron hacer conocer a toda la colectividad del desarrollo de este plan a través de la difusión de imágenes como se muestra, como anexo, en la Foto No.2 y Foto No.3, correspondientes a la Ejecución del Plan, y la colaboración de las autoridades de la jurisdicción, así como de miembros de la policía nacional fue de vital importancia para garantizar los derechos de los ciudadanos que portaban armas o se encontraban indocumentados al momento de realizar estas requisas, las mismas que se continuarán efectuando de forma periódica y sorpresiva con la finalidad de garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades y la paz ciudadana.

Entre otros, los Servicios que ofrece la Brigada de Infantería 13 “Pichincha”, son los siguientes, correspondientes a las Fotos 1.4 – 1.9:

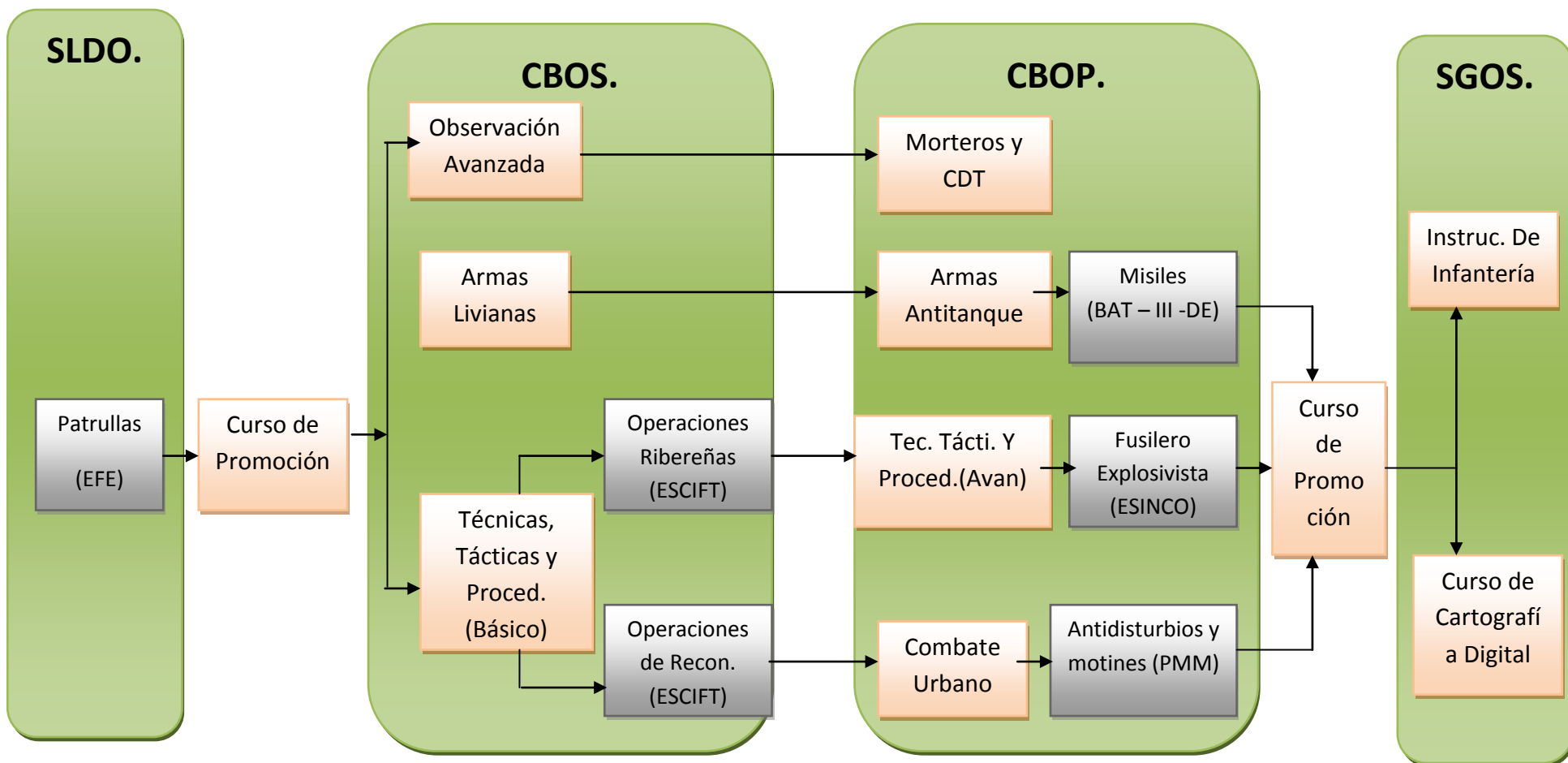
Servicio	Tipo de Actividad	Fotografía
Instrucción Aplicativa	Militar	 <p>Foto No. 4</p>
Tiro de Morteros	Militar	 <p>Foto No. 5</p>
Cambios de Mando	Civil – Militar	 <p>Foto No.6</p>
Apoyo a la Comunidad	Civil - Militar	 <p>Foto No.7</p>
Profesores Militares	Civil - Militar	 <p>Foto No.8</p>
Juegos de Guerra	Militar	 <p>Foto No.9</p>

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Fuente: 13 B.I. “Pichincha”

1.2.2 DE LA E.I.F.T.

CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN DEL PERSONAL DEL ARMA DE INFANTERÍA



1.2.2.1 Descripción de los Cursos que se Realizan en la E.I.F.T.

NOMBRE DEL CURSO	DESCRIPCIÓN
ARMAS LIGERAS	Capacitar en el conocimiento, empleo y ejecución del tiro con armas livianas que dispone la F.T., para cumplir misiones de fuego como parte de las unidades de combate.
ARMAS ANTITANQUE	Capacitar en el conocimiento, empleo y ejecución del tiro con armas A.T., que dispone la F.T., para cumplir misiones de fuego como parte de las escuadras y secciones A.T. de Infantería.
MORTEROS Y CDT	Adiestrar al personal en el conocimiento y empleo de los morteros orgánicos de Infantería y la conducción del tiro mediante el CDT, para cumplir eficientemente la misión asignada como parte de una unidad de morteros.
OBSERVACIÓN AVANZADA	Adiestrar al personal en la localización y ubicación de blancos, a fin de realizar un tiro eficiente e cumplimiento a la misión asignada.
TÉCNICAS, TÁCTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INFANTERÍA	Participar eficientemente como integrante de un Pelotón de Infantería en las diferentes acciones tácticas, mediante la ejecución de técnicas, tácticas y procedimientos que permitan ejecutar acciones de combate, para el cumplimiento de misiones propias a su nivel.
COMBATE URBANO	Instruir y capacitar al personal, en misiones especiales que se realicen en zonas urbanas, para eliminar posibles amenazas que hayan sido detectadas.
INSTRUCTOR DE INFANTERÍA	Capacitar al personal para estar en condiciones de impartir la teoría y la práctica del armamento que dispone el Arma de Infantería, así como las técnicas, tácticas y procedimientos del Pelotón de Infantería.

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Fuente: Oferta Académica 2009 E.I.F.T.

1.2.2.2 POSIBILIDADES DE CAPACITACIÓN

POSIBILIDADES DE CAPACITACIÓN	
DE FORMACIÓN	Especialidad de Infantería para Aspirantes
DE PERFECCIONAMIENTO	De Soldado a Cabo Segundo De Cabo Primero a Sargento Segundo Administración Militar
DE ESPECIALIDAD DEL ARMA	Observación Avanzada Armas Ligeras Armas Antitanque Morteros y CDT Combate Urbano Técnicas, Tácticas y Procedimientos Inf. Combate Urbano
ESPECIALES	Suboficiales de Comando
OTRAS OPCIONES	Comando Geo Tigre Selva Paracaidismo Operaciones Ribereñas Fusilero Explosivista Patrullas RECON Misiles Policía Militar
EN EL EXTERIOR	Becas a: Brazil, Chile, Venezuela y otros ejércitos amigos a las primeras antigüedades de cada curso.

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Fuente: Oferta Académica 2009 E.I.F.T.

1.2.1 Información Adicional de la Escuela de Infantería

Para la comunidad cercana a la Brigada 13 “Pichincha” la presencia de esta Unidad militar a significado, entre otras cosas, un gran apoyo tanto en seguridad como cooperación en diferentes actos, un crecimiento económico cada vez que un curso de formación inicia y sobre todo la percepción de un gran mayor de control al estar presente en las cercanías.

Durante la realización de este proyecto, y en los años que la Brigada y la Escuela de Infantería se encuentra presente en el sector de Machachi, esta comunidad ha sido beneficiario de actividades como:

- Cooperación logística en Eventos de diversa índole en la Cabecera Cantonal de Mejía.
- Participación cívica en eventos tales como: Independencia de Machachi, Fiestas de Cantonización, etc.
- Colaboración en fechas especiales tales como: navidad, día del niño, entre otros, con agasajos, comidas, etc.
- De forma indirecta, y según información obtenida por la Municipalidad de Mejía, los diferentes cursos de ascenso que se concentran en la Unidad Militar, alrededor de 500 alumnos en promedio, han sido protagonistas de un

crecimiento económico en la comunidad a través de diferentes negocios como: restaurantes, centros de computo, asesorías particulares, etc.

En conclusión la Comunidad de Machachi, ve mucho más que una Unidad militar a la Brigada 13 “Pichincha” y a la Escuela, es considerada como un apoyo directo y constante.

1.3 Problemática

1.3.1 Problemática de la Institución

El trabajo que cualquier institución de formación académica tiene es de vital importancia, tanto para las personas a las cuales está educando como para la imagen de la institución en sí, todas y cada una de sus actividades deben estar identificadas y correctamente estructuradas para poder tener un trabajo eficiente y con resultados óptimos y dentro de parámetros de calidad universales o adoptados por la institución.

En el caso de la E.I.F.T., tener a su cargo la realización de cursos de ascenso de promociones dentro la rama de la Infantería del Ejército año tras año es un reto, que poco a poco, ha ido mejorando tanto la calidad de su formación como las diferentes actividades que realizan complementándolas con otras consideradas esenciales en la formación militar.

Es así que como parte de este continuo proceso de mejoría, que se planteo la Dirección de esta institución, se procedió a levantar el primer Manual de Procesos y de Gestión de la Calidad de la E.I.F.T., el mismo que contiene información real de las

actividades que mencionada institución realiza a lo largo de los cursos de ascenso y en sus actividades de planificación diarias.

Conociendo la realidad del contenido de la formación académica y más aun de la formación militar, y el constante cambio del mando en estas instituciones, planteamos el Mejoramiento de procesos de la Escuela de Infantería, que abarque un análisis más minucioso y que permita identificar las actividades que realmente generan valor y las que funcionan como apoyo de otras para poder encaminar los esfuerzos de mejoramiento hacia estas y en consecuencia hacia el éxito de la misma.

1.3.2 Explicación de la Problemática

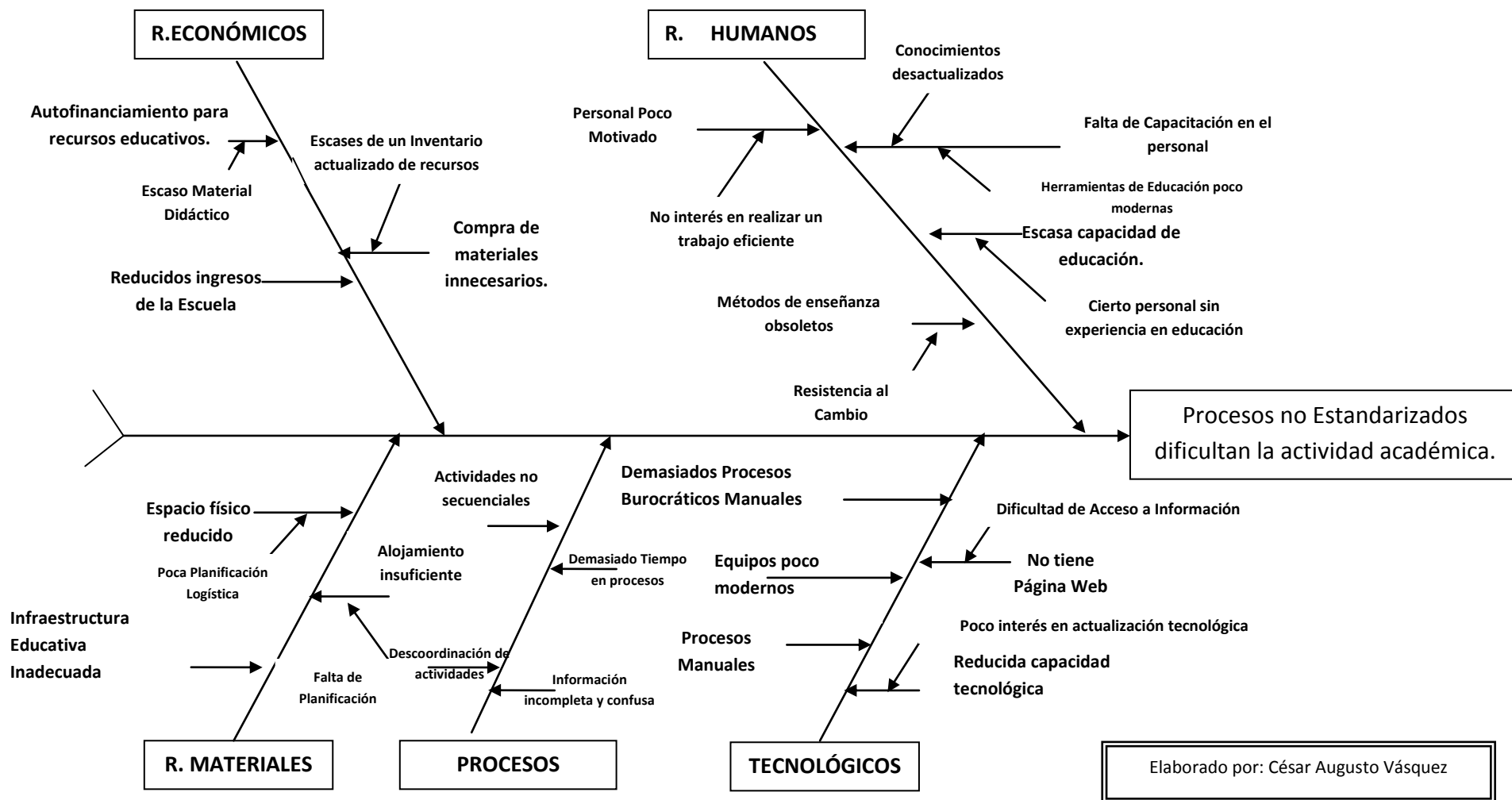
Para llegar a determinar esto, se procedió con un análisis minucioso de cada factor que fue relevante y consecuente para llegar a identificar y plantear este problema, y en un análisis más estricto tenemos lo siguiente:

- ❖ Recursos Económicos: Al ser una institución dependiente de una Brigada el presupuesto que se maneja para las actividades de la misma son limitados, y asignados bajo manera regular e histórica, al mismo tiempo que, en ocasiones, para llegar a cumplir con lo planificado se realizan compras de materiales innecesarios y que muchas veces son almacenados por largo periodos de tiempo, y ciertamente en cada curso se recurre al autofinanciamiento de los alumnos para adecuaciones, compra de materiales o pago de horas a profesores especializados, todo estos factores son incidentes en la gran problemática que afecta a la institución.
- ❖ Recursos Materiales: Dentro de este factor de análisis podemos identificar de forma clara la falta de infraestructura adecuada con la que cuenta la Escuela

de Infantería y que se ve reflejada al momento de desarrollar los cursos de promoción al igual que no se tiene a disposición equipos modernos de enseñanza.

- ❖ Recursos Humanos: La enseñanza dentro de la institución está a cargo únicamente de personal militar, con ciertas excepciones en materias de mayor profundidad y dominio, en estos casos se contrata a personal civil ajeno a la institución para impartir las materias, pero son muy pocos y solamente en ciertas ocasiones, de ahí todo la educación, formación y dictado del curso está en manos de personal militar, que en algunos momentos puede presentar falencias por la falta y poca preparación en lo que se refiere a educación y métodos de enseñanza.
- ❖ Recursos Tecnológicos: Dentro de estos, entre otros, los de mayor incidencia son la no existencia de una página Web que proporcione información actualizada a los miembros del Ejército, de la Infantería y en forma general a todos quienes se interesen por conocer cuál es el actual estado de formación y de desarrollo de una institución que pertenece al ejército ecuatoriano.

1.3.3 Diagrama Causa – Efecto



1.4 Marco Teórico y Conceptual

1.4.1 Marco Teórico

1.4.1.1 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es la espina dorsal de toda empresa o institución su implantación ayudará una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las empresas o instituciones por cuanto permite: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, situación que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

La Gestión de Procesos, su análisis e interpretación tiene como objeto establecer los principios y las directrices que permitirán a una organización o institución adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en⁵:

⁵ MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos, Alfaomega*, Editores. Colombia. 2001.

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

1.4.1.2 DEFINICION DE PROCESO

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre

el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.”⁶

1.4.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Lo primero que vale apuntar es el hecho de que no existe una única manera de clasificar los procesos, no obstante los autores de este trabajo⁷ aceptan y comparten como válidas las que aquí señalamos.

Por el alcance en la organización:

- Empresariales. Es todo aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad.
- Funcionales. En si mismo o como descomposición de un proceso empresarial, se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizativa.
- Unitarios: Es una actividad elemental realizada en un nivel de la organización inferior a la funcional.

⁶ GESTION EMPRESARIAL, Enero 2010.
http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8

⁷ Monografía creado por José Manuel Pozo Rodríguez, Enero 2010.
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/consite.htm>

Por el impacto sobre el cliente final:

- Claves, básicos o fundamentales: Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Son los que identifican y distinguen a la entidad. Atañan a varias áreas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.
- Soporte o apoyo: Son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.
- Procesos críticos: Son aquellos procesos que siendo relevantes para la organización, es decir, claves, muestran un pobre desempeño con relación a la calidad con que se brindan a los clientes.

Otra clasificación que, según la pagina Web de la SENRES, tiene los procesos se representa en la **Figura No. 2** a continuación:

Figura No. 2⁸ Definición de Procesos SENRES

Proceso	Conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan recursos para transformar insumos en productos o servicios de mayor valor agregado, que satisfacen las necesidades de un cliente interno o externo. Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización
Procesos Agregadores de Valor, Institucionales o Sustantivos	Constituyen procesos sustantivos, responsables de la generación de bienes y servicios demandados por los clientes externos. Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente ciudadano, relacionados con la misión institucional
Procesos Gobernantes	Son aquellos que permiten el inicio de procesos externos o la conclusión de éstos. Aseguran que todos los procesos están dirigidos apropiadamente y se mantengan en un alto desempeño. Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas
Procesos Habilitantes	Facilitan la entrega de recursos y prestación de servicios, para el cumplimiento de las actividades de los procesos gobernadores, procesos Habilitantes y ellos mismos. Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros tecnológicos, y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente ciudadano de acuerdo con la misión organizacional

1.4.1.4 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

Los elementos de los procesos que son conocidos y expuestos por diferentes autores, y que se han hecho parte de este proyecto son los siguientes:

- Inputs, entradas
- Outputs, salidas
- Controles
- Mecanismos (limites)

⁸ Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recurso Humano y Remuneraciones del Sector Publico, Marzo 2010. <http://www.senres.gov.ec/GlosarioTerminoP.html>

Cuyos significados, según algunas citas bibliográficas y referencias web, se encuentran a continuación:

Figura No. 3⁹ Elementos de los Procesos

INPUT	Entrada, consumo. Se utiliza como equivalente español, insumo. Es la cantidad de energía, producto o servicios que se incorpora a un determinado proceso de producción
OUTPUT	Voz inglesa, generalmente empleada para hacer referencia al producto o servicio de un sector y que es entregado al mercado, bien para otras actividades productivas, o bien directamente para el consumo
Control	Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones

El control es un mecanismo muy complejo e importante en todo proceso administrativo, por lo cual se detallara a continuación con mayor profundidad el significado y características de control:

“El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.”

“La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

⁹ Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recurso Humano y Remuneraciones del Sector Publico, Marzo 2010. <http://www.senres.gov.ec/GlosarioTerminoP.html>

- *Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.*
- *Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.*
- *Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.”¹⁰*

1.4.1.5 JERARQUÍA DE PROCESOS

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso¹¹ en cinco niveles: nivel macro proceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

Jerarquía Nivel Macroproceso

¹⁰ INDICADORES DE GESTIÓN, Marzo 2010 <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

¹¹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la organización en su conjunto. Sería, por tanto, una representación única para todos los procesos integrados dentro del Sistema Nacional de Salud: un esquema global del proceso de atención sanitaria a través de los diferentes proveedores de servicios que la integran. Por consiguiente, para la representación gráfica de procesos asistenciales partimos de la jerarquía de proceso.

Jerarquía Nivel Proceso

Este nivel corresponde a la representación gráfica de un proceso de atención concreta en un Establecimiento de Salud. Al tratarse de procesos integrados, se representa globalmente el proceso en su flujo por los diferentes proveedores de la organización y, por tanto, figurarán los distintos niveles asistenciales implicados en la atención.

Para la representación gráfica de un proceso, este nivel muestra una visión global de las diferentes actividades que desarrolla el mismo en los distintos escenarios donde se propone su realización. Tiene especial importancia ya que consigue visualizar la amplitud real del proceso desde la entrada del paciente, los diferentes proveedores que intervienen (consultas, hospitalizaciones, cirugía...) y las diferentes salidas en función de la resolución de las necesidades de los usuarios (alta, seguimiento...).

Esta posibilidad de representación gráfica del proceso de forma global hace recomendable que esta jerarquía nivel proceso se dibuje de manera provisional en las

primeras sesiones de trabajo de grupo, para que la descripción de entradas y salidas del proceso, así como su definición funcional, se visualicen claramente y estén, a su vez, en consonancia con la representación gráfica de las actividades del proceso.

1.4.1.6 MAPA DE PROCESOS

El Mapa de proceso debe ser compartido por todos los miembros de la organización. Esto compromete a todos los integrantes de la entidad con el cumplimiento de la razón de ser de la misma.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos, como el que se muestra a continuación (referente a la Oficina de Gestión de la Calidad).



E: Procesos Estratégicos C: Procesos Clave S: Procesos de Soporte

Asignación de procesos clave a sus responsables.

Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

Para el desarrollo de este proyecto se procede a nombrar y dar una asignación a los siguientes elementos, de manera que permita comprender, en posteriores citas, a que corresponde cada uno de los códigos.

Siendo así que la nomenclatura utilizada en este proyecto es:

- **PROCESOS:** Estos son los que engloban a los subprocesos y actividades, y son la razón de ser de la Institución, la nomenclatura utilizada en este proyecto es la siguiente: NOMBRE DEL PROCESO, Codificación (Siglas del Proceso - ##)
- **SUBPROCESOS:** Para la asignación de una codificación y una nomenclatura de los Subprocesos de la Escuela de Infantería se procederá a estructurarla de

la siguiente manera: Codificación del Proceso, Codificación del Subproceso (-##)

- **ACTIVIDADES:** Para las actividades de los diferentes Subprocesos de la Escuela de Infantería, en los cuadros correspondientes, únicamente se procedió a numerarlas de forma secuencial sin ninguna asignación específica.

A continuación se detalla un Ejemplo de cómo se nombra a los procesos, subprocesos y actividades en el presente proyecto:

Proceso: Planificación Académica PA – 01 Subproceso: PA – 01 – 01

1.4.1.7 DISEÑO DE PROCESOS

❖ Diagrama de Flujo

“El diagrama de flujo describe o muestra el flujo de información, clientes, empleados, equipos o materiales a través de un proceso”¹². Tienen la ventaja de que son sencillos de elaborar y muestran secuencialmente todas las actividades que conforman un proceso, lo que facilita el detectar aquellas operaciones esenciales para lograr el éxito y aquellas en las que se producen los fallos más frecuentes o en las que se consume tiempo innecesariamente.

Sin existir una regla fija sobre el particular, los diagramas suelen elaborarse simplemente con cuadros, líneas y flechas. Sobre esta técnica no se ofrecen más

¹² Autores: Krajewski y Ritzman: 2000: 112

detalles por el hecho de que en la práctica los autores de este trabajo hemos utilizado más las gráficas de proceso, al considerar esta última más universal y fácil de aplicar.







Gráficas de proceso

Una gráfica de proceso es una forma organizada de registrar y representar todas las actividades que realiza una persona en una estación o área de trabajo, mientras elabora un producto o brinda un servicio a un cliente.

Las actividades en cuestión se suelen agrupar en seis categorías, a saber:

- Operación: Representa una tarea o actividad que crea, modifica o agrega algo.
- Transporte: Mueve, desplaza o traslada el objeto o cliente de un lugar a otro.
- Inspección: Revisa o verifica algo, pero no realiza ningún cambio.
- Retraso: Se presenta cuando el objeto se queda detenido en espera de una acción posterior.
- Almacén: Ocurre cuando algo es apartado para usarse después.
- Combinación: Cuando se presenta la unión de dos o más actividades.

Imagen No. 1 Simbología utilizada en el Diseño de Procesos

Símbolo	Actividad	Observación
	Operación	Agrega Valor
	Inspección o Control	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor
	Almacenaje o archivo	No Agrega Valor
	Demora	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Herramienta del Diagrama de Flujo

Un proceso se puede definir como un conjunto de actividades inter-relacionadas que tienen un producto específico (producto es aquí utilizado de manera amplia para referirse a un producto, servicio o resultado).

El análisis detallado de las actividades que conforman un proceso, y las “rupturas” de estas actividades (cuellos de botella, re-trabajos, fuentes de error) permite realizar mejoras incrementales sobre procesos establecidos.

El diseño total de un proceso (comenzando por el producto final del proceso y “caminando hacia atrás” a cada una de las actividades indispensables para su producción), aunque puede involucrar costos de implementación elevados, puede cambiar por completo la estructura de costos de una línea de producción.

Aplicación del Diagrama de Flujo

1. Defina sus procesos claves de negocio. La forma tradicional para definir estos procesos comienza por preguntar “¿por qué nos pagan nuestros clientes?”. Seleccione los más importantes de acuerdo a cuánto representan en términos de costos, de ventas, de personal involucrado o alguna regla similar que sea relevante en su empresa.
2. Determine todas las áreas de su empresa que están involucradas con el proceso a analizar (ejemplo: ventas, manufactura, control de calidad y suministros) y seleccione al menos una persona de cada área para que participe en el equipo que analizará el proceso.
3. “Levante” el proceso con el equipo, es decir, determine todas las actividades que involucra el proceso, cuál es su secuencia, inter-relación, y quién (o qué área) es responsable por cada actividad. Para esto resulta útil dibujar un mapa

del proceso con “cajas” (rectángulos) para las actividades y flechas para seguir la secuencia. Suele ser conveniente dibujar este mapa en grande, en un pizarrón o en una pared utilizando cartulinas, para que todo el equipo pueda visualizar el proceso.

4. Determine con el equipo las “rupturas” o actividades con problemas en el proceso. Una clasificación común de rupturas suele ser: cuellos de botella (la actividad de menor productividad de un proceso, medido como número de unidades procesadas por unidad de tiempo, ej. número de botellas llenadas por hora), fuentes de error (actividades en las que se suelen cometer errores que generan desperdicios o disminuciones de productividad o calidad), y re-trabajos (puntos en los que se deben repetir actividades innecesariamente).
5. Genere con el equipo soluciones incrementales a las rupturas identificadas. Las soluciones pueden ser muy diversas y es acá donde el trabajo en equipo puede generar opciones muy creativas. Algunas sugerencias sobre cómo empezar a pensar en las soluciones:
 - Cuellos de botella: ¿se puede aumentar la capacidad de esta actividad, ej. realizando ajustes a una máquina, contratando personal extra o re-assignando personal, utilizando a terceros para esta actividad? ¿se puede disminuir el desperdicio en esta actividad, ej. implementando un control de calidad previo a esta actividad, monitoreando más de cerca

su desempeño? ¿se puede disminuir la dependencia en esta actividad, ej. es imprescindible que todos los productos pasen por este paso?

- Fuentes de error: ¿se puede automatizar la actividad para evitar errores humanos? ¿se deben implementar chequeos adicionales – con personal o tecnología – para asegurar que una sola persona no cometa los errores? ¿se puede simplificar la actividad, ej. cambiar el formulario, limitar el número de opciones, simplificar los controles de una máquina?
- Re-trabajos: ¿cuál es la causa raíz del problema? ¿se puede detectar con anterioridad en el proceso? ¿es posible simplemente eliminar la actividad?
- Si tras haber generado e implementado todas las soluciones incrementales no se perciben mejoras satisfactorias, piense en rediseñar completamente el proceso. Utilice el mismo equipo y comience con una hoja en blanco: “el producto de este proceso es X, ¿cuáles son las actividades necesarias e imprescindibles para generar X?”. Empiece con el producto final y dibuje hacia atrás, actividad por actividad, qué se debe hacer (no qué se hace, sino qué se debería hacer en un “mundo perfecto”). Una vez completado el diseño del “proceso ideal”, determine qué se necesita para implantarlo: personal, recursos financieros, tecnología de información, maquinaria, etc. Dependiendo

de la disponibilidad actual y de su acceso inmediato o futuro a estos recursos considere una implementación total o parcial del nuevo proceso.

1.4.1.8 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Se habla realmente de proceso si se cumplen las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo

1.4.1.9 MEJORAMIENTO DE PROCESOS¹³

Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reproceso
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencia

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

¹³ MONOGRAFIAS, Enero 2010. <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

1.4.1.10 METODOLOGIAS DE MEJORAMIENTO

“Conceptos:¹⁴

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (ICC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”

Una vez analizada los diferentes significados citados en la parte superior, una cita propia de Mejoramiento Continuo es la siguiente: es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

¹⁴ MEJORAMIENTO CONTINUO, Marzo 2010

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO¹⁵

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

¹⁵ MEJORAMIENTO CONTINUO, Marzo 2010
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

1.4.1.11 MEDICIÓN DE PROCESOS

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Estructuración de Indicadores¹⁶

Los criterios o elementos que servirán de guía para la evaluación y seguimiento, son los siguientes:

- Producto por actividad

Es el resultado concreto, verificable, observable, objetivo, que se ha logrado como resultado de una actividad ejecutada dentro de un proyecto, programa o plan.

¹⁶ Formulación de Indicadores de Gestión, Marzo 2010.

<http://www.slideshare.net/naporoldan/formulacion-de-indicadores-de-gestion>

- Grado de Eficacia

Básicamente permite establecer un criterio de evaluación con respecto a la utilización de los diversos recursos presupuestados, previstos, incluyendo el tiempo estimado de ejecución, contra los efectivamente utilizados. Permite evaluar la productividad de dichos recursos, a continuación un ejemplo:

$$\text{GRADO DE EFICACIA} = (\text{META FISICA LOGRADA}) / (\text{META FISICA PROGRAMADA}) \times (\text{TIEMPO REAL} / \text{TIEMPO PREVISTO})$$

- Grado de Efectividad

Permite contrastar lo planeado contra lo efectivamente logrado.

$$\text{GRADO DE EFECTIVIDAD} = \text{LOGRO} / \text{META PROGRAMADA}$$

- Seguimiento al proceso

Esencialmente precisa y evalúa en la ejecución, los avances y logros de lo planeado, y esto se hace a través de indicadores de gestión.

Estos se hacen al talento humano incorporado en la ejecución, a los bienes materiales y a los financieros, al tiempo real ejecutado en el proceso, al cumplimiento de actividades, tareas o metas, al rendimiento físico, al costo/efectividad, al costo/ beneficio y al grado de eficiencia.

Productividad: permite establecer la productividad o rendimiento físico promedio de los factores humano, materiales o financieros.

LOGRO/RECURSO,

PRODUCTO/FACTOR,

RESULTADO/RECURSO,

COSTO/BENEFICIO.

Componentes de los indicadores

- NOMBRE O DESCRIPTOR- es la expresión verbal precisa y concreta del patrón de evaluación, que se relaciona directa y claramente con los

objetivos de la medición. EJE tasa de deserción en escuelas de formación deportiva.

- Atributo – calidad o cualidad del indicador establecido. EJE. Genero. Tasa de deserción en escuelas de formación deportiva, con un atributo de genero que podría ser sexo femenino.
- Unidad de medida – constituye una categoría que identifica la unidad a través de la cual se formula el respectivo indicador. Esta unidad debe de facilitar la lectura del resultado. EJE. Pesos, kilos, dólares, número de personas. Aplicado al ejemplo anterior, la tasa de deserción para el grupo femenino de las escuelas de formación, la unidad de medida nos señalara el número de mujeres que desertaron del programa. Valores absolutos o porcentuales.
- Unidad operacional – identifica la estructura matemática que asumirá el respectivo indicador. Generalmente es una razón entre una (s) y otra (s) variables.

UNIDAD OPERACIONAL. ESTRUCTURA MATEMATICA DEL INDICADOR

INDICADOR P= VARIABLE A / VARIABLE D * 100.

INDICADOR S= VARIABLE A * VARIABLE B/ VARIABLE C* VARIABLE D * 100.

Cada variable tiene su propio, único y particular concepto (que responde al objetivo de la medición) y su lógica unidad de medida.

Recuerde que se debe de tener en cuenta las variables formuladas, es decir. Variables en pesos da en pesos.

VARIABLES EN TIEMPO DAN EN TIEMPO, MESES, SEMANAS O DÍAS.

Clasificación de los Indicadores de Gestión¹⁷

Existe una clasificación de los indicadores de gestión que se muestra a continuación:

Indicadores de Procesos • Indicadores de Medios de Actividad • Indicador de Sub-actividad de los factores fijos • Indicadores de cumplimiento • Indicadores de Eficacia • Indicadores de Eficiencia • Indicadores de Economía • Indicadores de Calidad • Indicadores Financieros

1.4.1.12 MANUAL DE PROCESOS

Un manual de procesos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de los diferentes pasos de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

¹⁷ INDICADORES DE GESTIÓN, Marzo 2010. <http://www.slideshare.net/ronalदारajos/indicadores-de-gestion2>

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Conformación Del Manual de Procesos¹⁸

A) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.
- ✓ Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión (en su caso).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ✓ Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B) ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C) PRÒLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

¹⁸ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, Marzo 2010.
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D) OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E) AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

F) RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

G) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- ✓ Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- ✓ Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- ✓ Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

H) CONCEPTO (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

I)PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse

el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J) FORMULARIO DE IMPRESOS. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello número sin indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K) DIAGRAMAS DE FLUJO. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

L) GLOSARIO DE TÉRMINOS. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

DISEÑO DEL PROYECTO. La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor

exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

A) RESPONSABLES

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información. Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

B) DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

ESTUDIO PRELIMINAR

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

CAPITULO II

Diagnóstico Situacional de la Escuela de infantería de la Fuerza Terrestre

El contenido de este capítulo será acerca de un Diagnóstico Situacional, en forma global, de la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre (E.I.F.T.), mediante la utilización de herramientas administrativas vinculadas con el objetivo del proyecto, tales como Análisis FODA, desarrollo de matrices, entre otras; pero para lo cual se desarrollara un análisis tanto interno como externo de la E.I.F.T., para con los resultados obtenidos ejecutar el proyecto.

La importancia de realizar un análisis FODA radica en que, en base a su desarrollo podremos identificar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la Institución al igual que las debilidades y amenazas que deberemos considerar tanto para la estructuración y generación de estrategias, elaboración de matrices y como sustento de la interpretación de los resultados.

2.1 Direccionamiento Estratégico

2.1.1 Misión¹⁹

MISIÓN de la E.I.F.T.

“Perfeccionar y especializar al personal militar de las Fuerzas Armadas, en base a los diferentes perfiles de carrera de acuerdo a sus jerarquías, empleando medios tecnológicos y administrativos que sirvan para estimular y desarrollar el liderazgo creativo y la administración efectiva, a fin de alcanzar su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.”

¹⁹ OFERTA ACADEMICA

La Misión que promulga la Escuela de Infantería está acorde a las actividades que realiza diariamente, y cumple con los propósitos por los que fue creada: el de perfeccionar y especializar al personal militar dentro de la rama de la Infantería.

2.1.2 Visión ²⁰

VISIÓN de la E.I.F.T.

“Ser el primer Instituto Militar Líder, con una educación de excelencia, fomentando y practicando los más altos valores y virtudes militares, para aportar al engrandecimiento de la Fuerza Terrestre, con una capacidad de creación, innovación, investigación, gestores y productivos en la solución de problemas, con un equipo de docentes altamente calificados y dispuestos a superar los retos de la educación del siglo XXI.”

La Visión que es parte de esta Institución es totalmente competitiva y refleja el espíritu de superación y de profesionalismo que trata de proyectar en cada una de sus actividades, todos sus procedimientos van orientados a cumplir la visión establecida.

2.1.3 Objetivos

- Formar profesionales militares con altos estándares en educación y espíritu militar acorde a las exigencias de la Dirección de la Escuela.

²⁰ OFERTA ACADEMICA, BI 13 “Pichincha”,(1).2009

- Estructurar cursos con una carga educativa equilibrada y dentro de los parámetros educativos de la formación militar.
- Trabajar, en conjunto personal civil y militar, por el progreso de la Institución y el cumplimiento de metas propuestas.
- Coordinar las actividades en conjunto con la comunidad que reflejan cooperación y ayuda institucional.

2.1.4 Valores

La Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre, acorde a las exigencias y necesidades de la formación militar, es un ente que practica y hacen suya los siguientes valores institucionales:

- Respeto a la jerarquía militar.
- Humildad en el trabajo comunitario.
- Sinceridad en las respuestas y accionares.
- Transparencia en el desarrollo de actividades.
- Consideración por las discapacidades físicas de ciertos miembros.

2.1.5 Políticas

Las Políticas que la Escuela de Infantería tiene y practica durante todas sus actividades son:

- Confidencialidad en el manejo de documentos e información.
- Camaradería dentro y fuera de sus filas.
- Protección y apoyo a todos sus miembros.
- Desarrollo Institucional reflejado en los resultados de sus actividades.

2.2 Análisis externo

2.2.1 Microambiente

El Microambiente y sus factores, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos, es la realidad más cercana que una Institución tiene y la rodea y aplicando un correcto manejo de los mismos pueden influir positivamente en el desarrollo futuro de la Institución.

2.2.1.1 Clientes

Para el análisis y la obtención de información, dentro de la Escuela de Infantería, se consideran los clientes como los miembros del Curso de Promoción de Ascenso pertenecientes a la rama de la Infantería, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No. 1 Curso de Promoción 2010

Clientes miembros del Curso de Promoción de Ascenso de Aspirantes a Soldados de Infantería 2010	
Usuarios (Alumnos)	Total
290	290

Para la recolección de información de los clientes de la Institución se aplicarán encuestas a un grupo representativo del Universo que es el total de los miembros del Curso de Promoción, y el propósito de esto es conocer la opinión que tienen los clientes y la percepción sobre los servicios que proporciona la E.I.F.T.

La fórmula que se utilizo para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente, bajo la etiqueta de **Imagen No. 2**:

Imagen No.2²¹ Fórmula Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \times N^2 \times p \times q}{e^2 \times N + Z^2 \times p \times q}$$

A continuación se detalla el significado de cada una de las siglas simbólicas utilizadas en la formula correspondiente a la Imagen No.2 ; en el cuadro posterior, denominado Tabla No.2, se podrá identificar los significados.

Tabla No.2 Simbología Fórmula Tamaño Muestral

Simbología	Significado
n	Tamaño de la muestra
Z	Nivel de Confianza
N	Tamaño del Universo
p	Proporción de personas que usan los servicios.

²¹ DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL, Marzo 2010.
<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras.asp>

q	Personal de personas que no usan los servicios.
e	Error muestral

Desarrollo y aplicación de la Fórmula

Z= 1.96 (Nivel de confianza 95%)

N= 290 Alumnos

p= 0.90 si se supone que de cada 10 alumnos 9 utilizan los servicios

q= 0.10 si se supone que de cada 10 alumnos 1 no utiliza los servicios.

e= 5% error muestral

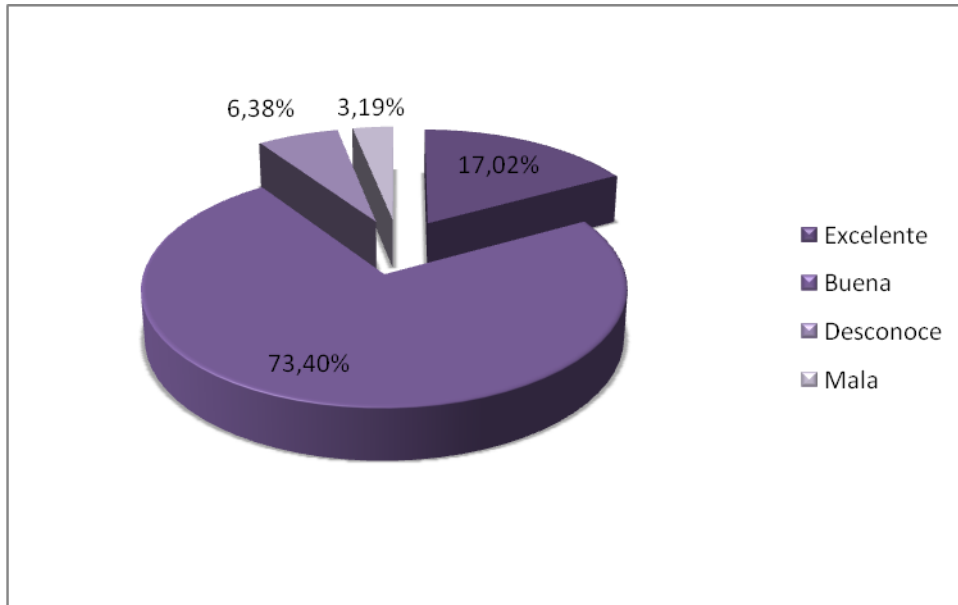
$$n = \frac{1.96^2 \times N^2 \times 0.9 \times 0.1}{0.05^2 \times N + 1.96^2 \times 0.9 \times 0.1}$$

n = 94 alumnos

La muestra, a la cual se aplicará la encuesta de servicios, corresponde a 94 alumnos de un Universo de 290, y los resultados de la misma se muestran a continuación:

1.- Cómo considera Usted la calidad en los servicios que brinda la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 1		
Excelente	16	17,02%
Buena	69	73,40%
Desconoce	6	6,38%
Mala	3	3,19%
TOTAL	94	100,00%



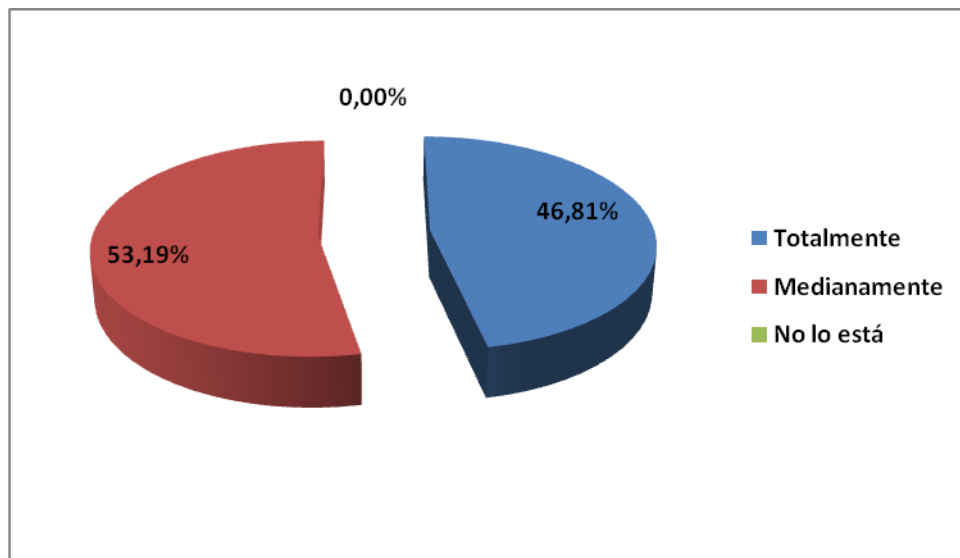
La respuesta que se obtuvo a la interrogante planteada representa, que un 3.19% de los encuestados considera como malos los servicios que brinda la Escuela de Infantería, un 6,38% desconoce los servicios que brinda la Escuela, un 17,02% cataloga como excelentes los servicios de la institución y un 73,40% percibe como

Buenos los servicios de la Escuela, por lo que se interpreta estos resultados como una **Oportunidad de Grado Medio** de la Institución.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejada en la correspondiente matriz como: **“Tendencia del rango militar a capacitarse”**

2.- Está Usted satisfecho con el ambiente físico en donde se desarrollan las actividades diarias de la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 2		
Totalmente	44	46,81%
Medianamente	50	53,19%
No lo está	0	0,00%
TOTAL	94	100,00%

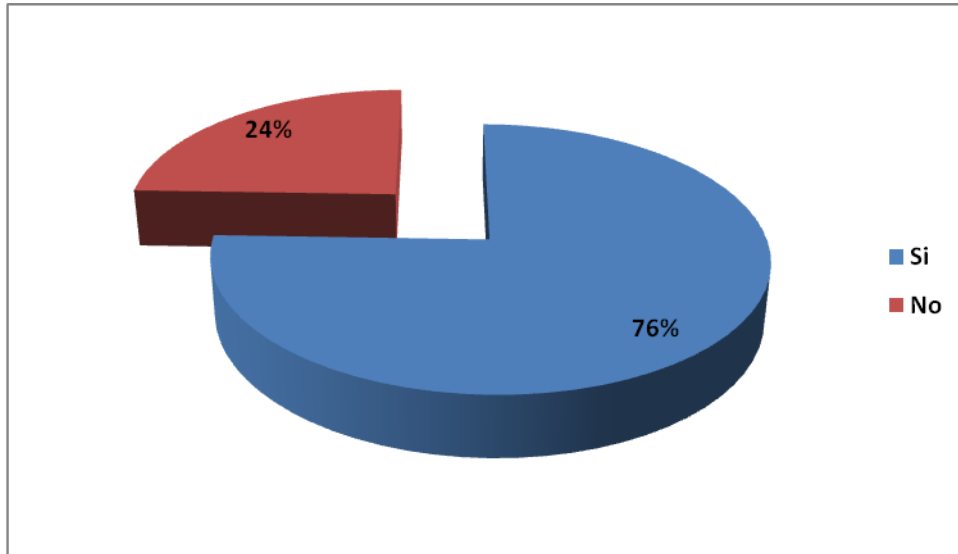


Como se puede observar en los cuadros superiores, la recopilación de información arrojó que el 46,81 % de los encuestados se encuentran totalmente satisfechos con todo el espacio físico destinado para el desarrollo de sus actividades durante los diferentes cursos que imparte la Escuela, mientras que un 53,19%, del grupo encuestado, esta medianamente satisfecho con las instalaciones y espacio físico, respuesta que se puede interpretar como una **Amenaza de Grado Bajo** de la Escuela.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejada en la correspondiente matriz como: **“Reducción de Espacio físico en Unidades Militares”**

3.- Considera que la Escuela de Infantería cuenta con todas las ayudas tecnológicas para el aprendizaje?

PREGUNTA 3		
Si	71	75,53%
No	23	24,47%
TOTAL	94	100,00%



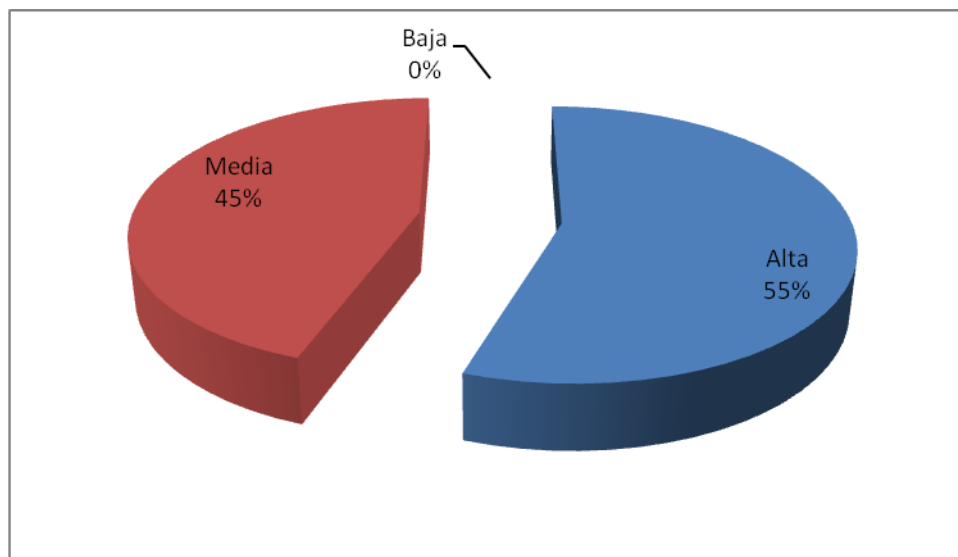
Para el grupo de estudiantes objetos de esta investigación, con un porcentaje correspondiente al 24,47%, consideran que la Escuela de infantería no cuenta con todas las ayudas tecnológicas necesarias en cualquier proceso de aprendizaje, y más aun en el de los Cursos Militares, mientras que un 75,53% de los encuestados consideran que la Escuela si cuenta con todos los Equipos tecnológicos y que son usados para el desarrollo de los cursos, por lo que se interpreta como una **Oportunidad de Grado Alto** para la Institución.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Tecnología de Punta en el Mercado”**

4.-Cuál es la percepción que Usted tiene de la calidad de formación de la Escuela?

PREGUNTA 4		
Alta	52	55,32%

Media	42	44,68%
Baja	0	0,00%
TOTAL	94	100,00%

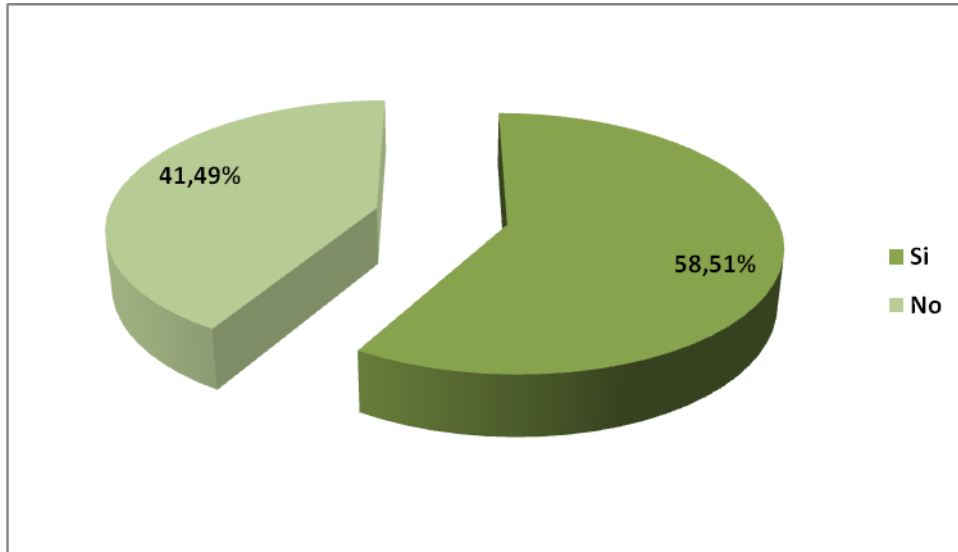


En respuesta a la interrogante planteada, los encuestados miembros del Curso de promoción de Aspirantes a Soldados de Infantería, respondieron en un porcentaje equivalente al 44,68% como que la formación académica de la Escuela es de calidad media, mientras que un 55,32% de los encuestados afirma que la calidad de formación académica en la Institución es Alta, lo que se interpreta como una **Oportunidad Media** para la Escuela.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Búsqueda de Instituciones de Formación competitivas”**

5.- En los trámites que realiza dentro de la Escuela, considera que el tiempo que utiliza es el adecuado?

PREGUNTA 5		
Si	55	58,51%
No	39	41,49%
TOTAL	94	100,00%



Para esta interrogante, un porcentaje correspondiente al 58,51% de los encuestados supo responder que efectivamente el tiempo utilizado, por cada uno de ellos, en los trámites dentro de la Escuela es el adecuado; mientras que un 41,49% de las personas encuestadas considera que el tiempo que utilizan no es el adecuado para los tramites que realizan dentro de la Institución, lo que se interpreta como una **Amenaza de grado Bajo** para la institución.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Reducción de tiempo en Gestión de Documentos a Nivel de Instituciones de Formación”**

2.2.1.2 Proveedores

La Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre, al ser una institución de formación académica, debe cubrir necesidades de material para educación de sus alumnos, por lo que cuenta con proveedores fijos que proporcionan todo lo que la Escuela necesite

en plazos establecidos y de forma inmediata, al igual que se considera proveedor de servicios al Departamento Legal de la Brigada Pichincha cuando la Escuela requiere asesoramiento en cierto tipo de información.

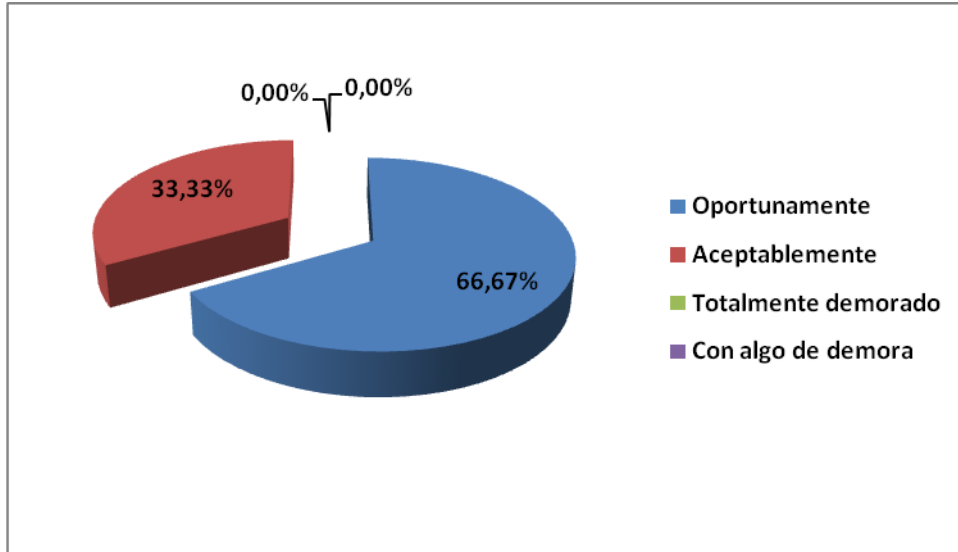
A continuación se detalla la lista de proveedores de la Institución:

PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO
Departamento Legal BI 13 “Pichincha”	Asesoría Legal
Sr. Jaime Mateus	Material Educativo
“ProveCompu”	Productos Informáticos y mantenimiento.

Aquí se detallan las preguntas y los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los proveedores de la Institución:

1.- Los requerimientos, que por parte de la Escuela de Infantería son señalados, usted los proporciona?

PREGUNTA 1		
Oportunamente	2	66,67%
Aceptablemente	1	33,33%
Totalmente demorado	0	0,00%
Con algo de demora	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%



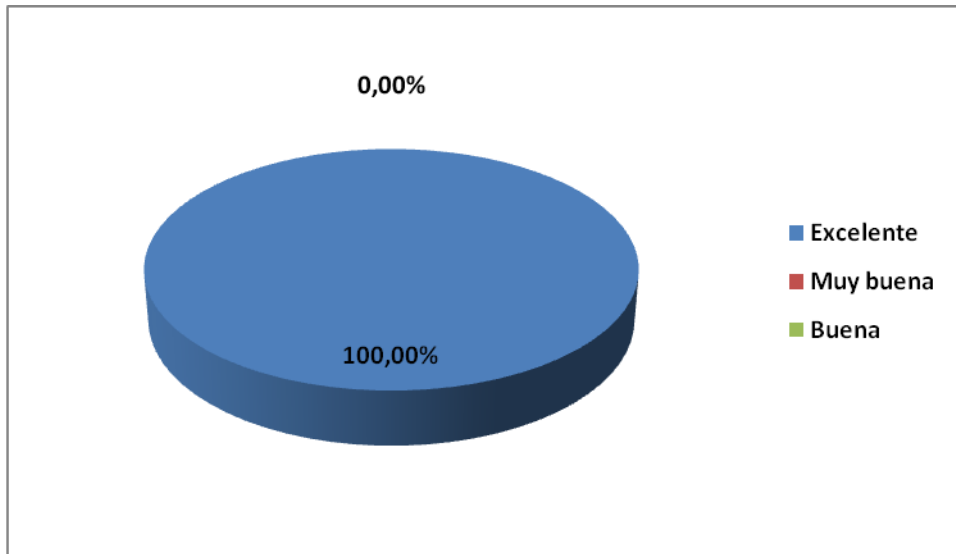
A la interrogante planteada, los proveedores de la Escuela de Infantería respondieron, en un porcentaje correspondiente al 33,33%, que a los requerimientos de la Institución la respuesta inmediata tiene un rango aceptable; mientras que con un porcentaje correspondiente al 66,67 %, los proveedores consideran que tienen una respuesta oportuna a los requerimientos de la Institución, lo que se traduce como una **Oportunidad de Grado Alto** para la Escuela.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Proveedores con respuesta oportuna a los requerimientos”**

2.-Cuál es la capacidad de respuesta que, como proveedor, Usted tiene?

PREGUNTA 2		
Excelente	3	100,00%
Muy buena	0	0,00%

Buena	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%



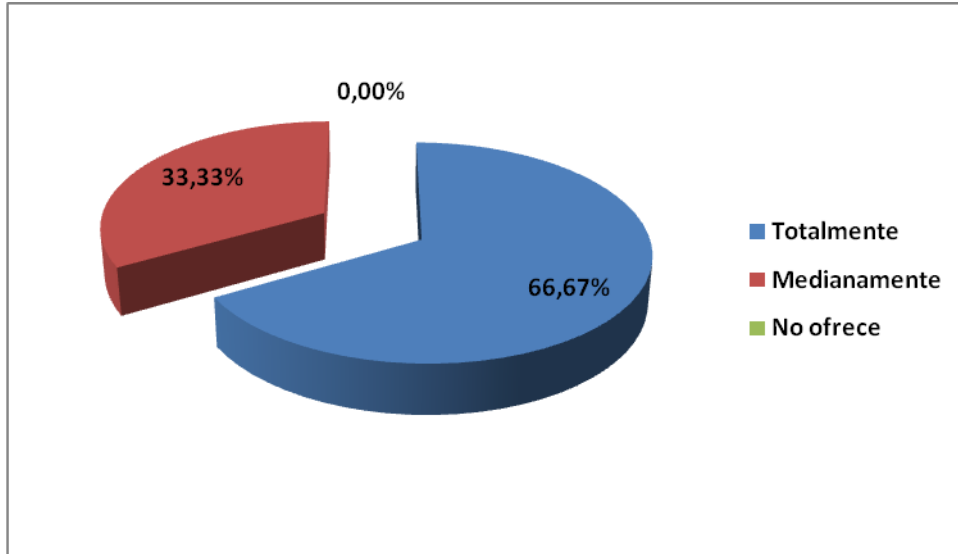
La respuesta generada por los proveedores de la Escuela de Infantería que fueron encuestados, se expresa en su totalidad, es decir un porcentaje correspondiente al 100%, como que la capacidad de respuesta ante cualquier requerimiento de la Institución es Excelente e inmediata, lo que para la Escuela de Infantería, significa una **Oportunidad de Grado Alta.**

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Respuesta inmediata de proveedores”**

3.- Los productos – servicios que usted ofrece cumple con las especificaciones técnicas solicitadas?

PREGUNTA 3

Totalmente	2	66,67%
Medianamente	1	33,33%
No ofrece	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

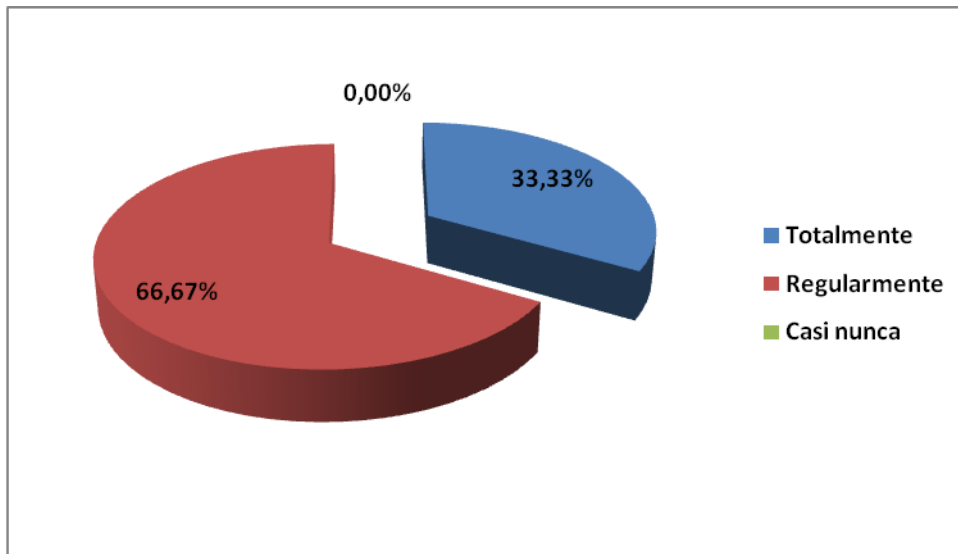


Los proveedores de la Escuela de Infantería que fueron objeto de esta encuesta, respondieron a la interrogante planteada, en un porcentaje correspondiente al 33,33 %, que los productos / servicios que ofrece cumplen con todas las especificaciones técnicas señaladas por la Institución; y con un porcentaje correspondiente al 66,67 % los encuestados respondieron que sus productos / servicios cumplen totalmente con las especificaciones técnicas de la Escuela, lo que se interpreta como una **Oportunidad de Grado Medio** para la Institución.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Total cumplimiento de especificaciones técnicas de los Proveedores de la Escuela”**

4.- Como proveedor se encuentra en la capacidad de proporcionar todo lo solicitado por la Escuela De Infantería?

PREGUNTA 4		
Totalmente	1	33,33%
Regularmente	2	66,67%
Casi nunca	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

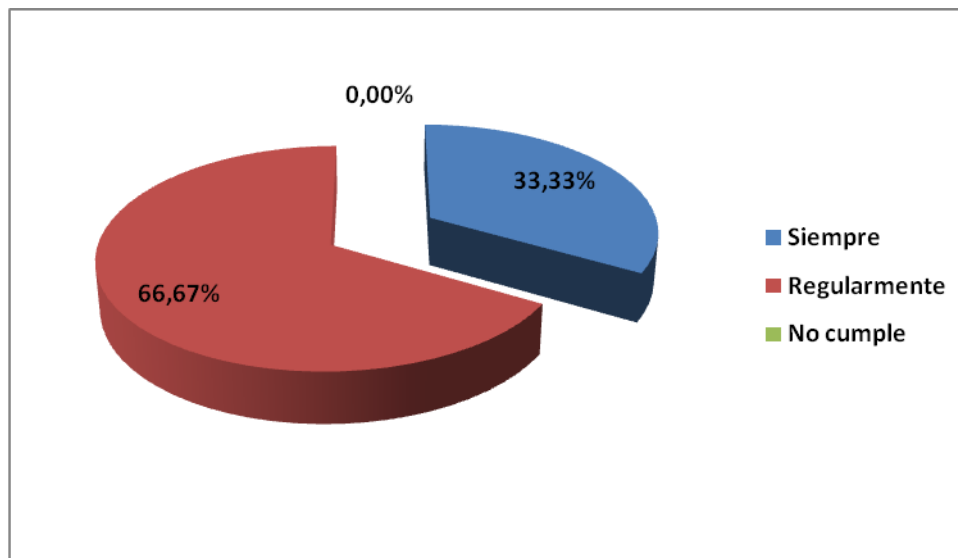


Para esta interrogante, los proveedores supieron proporcionar información que corresponde al 33,33% del grupo como los que se encuentran en una capacidad total de proporcionar todo lo solicitado por la Escuela de Infantería, es decir sin ningún faltante o pendiente de entrega, y con un porcentaje correspondiente al 66,67% de los encuestados, su respuesta fue que regularmente tienen la capacidad de hacer una entrega integra del pedido de la Institución, por lo que para la Escuela esto se interpreta como una **Amenaza de Grado Alto.**

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Proveedores con capacidad irregular en despacho de pedidos”

5.- La Escuela de Infantería cumple a tiempo con sus pagos?

PREGUNTA 5		
Siempre	1	33,33%
Regularmente	2	66,67%
No cumple	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%



A esta interrogante, el grupo de proveedores que fue objeto de esta encuesta, respondió en un 33,33% que la Escuela de Infantería siempre cumple con el pago por los productos / servicios proporcionados a la Institución, y con un porcentaje correspondiente al 66,67 % los proveedores supieron afirmar que la Escuela cumple regularmente con sus pagos, lo que para la Institución representa una **Amenaza de grado Medio.**

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Instituciones de Formación con cumplimiento regular de pago a proveedores”

2.2.1.3 Competencia

La Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre, ubicada en la Brigada de Infantería No 13 “Pichincha” Machachi, no cuenta con una competencia directa, fuerte y real ya que en estas instalaciones de formación se concentran todos los miembros de las diferentes Brigadas de Infantería acantonadas en todo el país, tales como²²: Brigada de Infantería No 1 “El Oro”, Brigada de Infantería No 5 “Guayas”, Brigada de Infantería No 7 “Loja” y los miembros propios de la 13 BI “Pichincha”, para la realización de los Cursos de Ascenso a los diferentes grados; al mismo tiempo no existen ningún tipo de Instituto o ninguna Institución que sea de carácter formativo y que pueda impartir conocimientos que puedan ser convalidados por la Dirección de la Escuela y por el Ministerio de Defensa, para que puedan ser considerados como los requerimientos para ascender de grado.

La existencia de la Escuela de Infantería Aérea²³ y la Escuela de Infantería de la Marina²⁴ no afectan ni son consideradas como competencia para la E.I.F.T., ya que cada una de las ramas del Ejército cuenta con sus diferentes organismos de formación e imparten, específicamente, enseñanzas teórico – prácticas para sus Unidades Militares y Ramas del Ejército.

Es por estas razones que la Escuela de Infantería no tiene competencia y este factor es considerado como **Oportunidad Alta.**

El resultado a este análisis se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Competencia Inexistente”

²² Fuente: <http://www.ejercitodeecuador.mil.ec>

²³ Fuente: <http://www.escuela-infanteria-aerea.com/>

²⁴ Fuente: http://www.armada.mil.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=363

2.2.1.4 Tecnología

La actualidad tecnológica y el avance significativo, que durante los últimos años ha sido más destacado, son factores que no pueden quedar fuera del análisis de este proyecto, dentro de la formación es indispensable contar con ayudas tecnológicas óptimas y acordes al tipo que se está impartiendo y el no contar con esta representaría una **Amenaza Media** para la institución y para su imagen ya que estarían en desventaja con otras Escuelas de Infantería (Armada y Aviación) en cuanto a la calidad de formación que sus miembros reciben, y sobre todo denotaría una precaria y muy desinteresada atención por parte de los miembros del Ejército Ecuatoriano, a cargo de la cobertura tecnológica en la E.I.F.T.

Es por eso la importancia de contar con ayuda tecnológica óptima para la formación de los miembros de la E.I.F.T., para que los resultados a largo plazo sean satisfactorios y notablemente mejores que los actuales.

El resultado a este análisis se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Escuelas de Formación con mejores resultados académicos”**

2.2.1.5 Normativa

Algunos de los Organismos, Instituciones, Reglamentos y Leyes que controlan y bajo las cuales la E.I.F.T. debe mantener ciertos estándares son los siguientes:

- .- Políticas del CEDFT
- .- Modelo Educativo de la FFTT.
- .- Reglamento de Régimen Interno
- .- Ley de Educación Superior y su Reglamento
- .- Reglamento de la ESPE

- Reglamento de Educación de la FFTT

Todos los organismos y leyes antes mencionadas son los encargados del control del correcto funcionamiento de las actividades que realiza tanto la Brigada como la Escuela de Infantería, y el cumplimiento al pie de la letra de los mismos permitirán a la Institución estar libre de problemas y bajo los parámetros establecidos; por lo que este factor es considerado, para la E.I.F.T., como **Oportunidad Alta**, ya que son la base reglamentaria que norman las actividades diarias de la Institución.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Normativa a Nivel Militar Actualizada”**

2.3 Análisis Interno

2.3.1 Capacidades

2.3.1.1 Administrativa

Dentro de la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre laboran tanto personal militar como civil en la estructuración y desarrollo de los cursos y en los diferentes departamentos con los que cuenta la Institución, y en la siguiente tabla se detalla a cada uno de ellos:

Tabla No. 3 Listado de Personal de la Escuela de Infantería

No	Nombre	Cargo	Departamento
1	Judith Aguilar	Asistente	Dirección
2	Cecilia Arias	Asistente	Subdirección
3	César Vásquez	Oficinista	Planificación Académica

4	Gloria Ayala	Oficinista	Administración Académica
5	Gabriel Garcés	Psicólogo Educativo	Evaluación e Investigación Académica
6	Néstor Godoy	Arquitecto	Administrativo
7	Carlos Hernández	Encargado de Activos Fijos	Administrativo
8	Victoria Villacréz	Encuadernador	Planificación Académica
9	Franco Cabrera	Dibujante de Ilustraciones	Planificación Académica

Esta es la nomina del personal civil fijo de la Escuela de Infantería, ya que también se encuentra palpable en el Orgánico personal militar que desempeña funciones dentro de los diferentes departamentos de la Institución, pero no los consideramos en la aplicación y obtención de información para este proyecto ya que mencionado personal, por la característica de ser militar, está constantemente sometido a cumplir con otras actividades ordenadas por mandos superiores o están sujetos a pases²⁵ a otras unidades militares en todo el país, por tal motivo no están empapados al 100% de las actividades y funciones que cumple la Institución de formación y la información que podamos obtener de este personal puede ser irrelevante, con cierto grado de desconocimiento, poco verás y podría afectar a los propósitos y objetivos establecidos.

²⁵ Termino militar utilizado para describir la movilización y cambio de actividades a otra Unidad Militar

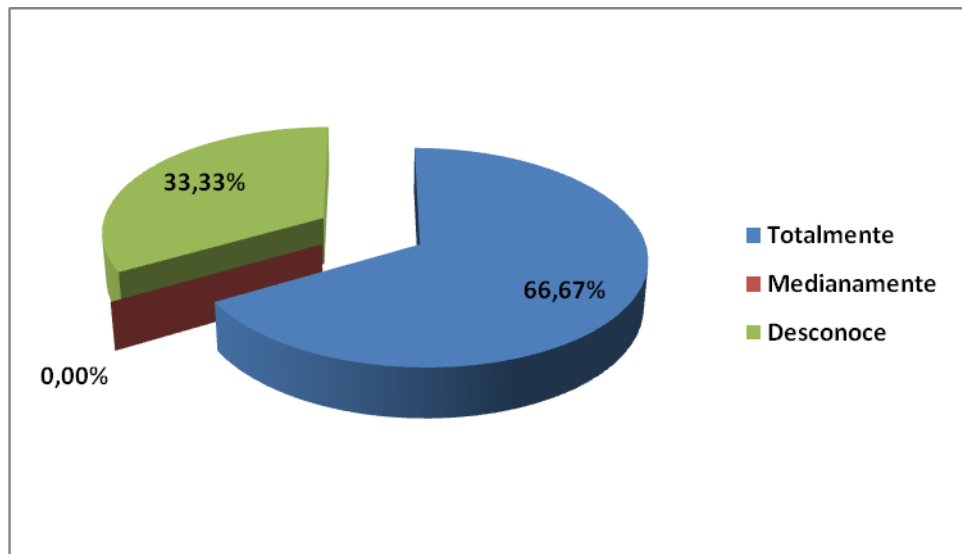
Considerando lo antes mencionado, las actividades que desarrollan el personal civil conocido como EMCI²⁶, dentro de todas las Unidades Militares, y específicamente en la Escuela de Infantería son de gran importancia y relevancia para los cursos que ahí se estructuran, este personal está a cargo de actividades tales como: planificación de los cursos, desarrollo de cronogramas, especificaciones educativas, adquisiciones, control de inventarios, elaboración de instructivos, elaboración de evaluaciones, planificación estratégica, logística, manejo de calificaciones, entre otras; por lo que son uno de los ejes funcionales fundamentales en las actividades de la E.I.F.T. Por tal motivo, con la finalidad de obtener información relevante para este proyecto, tal como un diagnóstico de la Escuela de Infantería se ha considerado la elaboración de una encuesta que se aplicará a todo el personal civil de la Institución.

A continuación se detalla los resultados de las encuestas aplicadas:

1.- Conoce Usted la Visión de la Escuela de Infantería?

²⁶ EMCI: Empleado Civil

PREGUNTA 1		
Totalmente	6	66,67%
Medianamente	0	0,00%
Desconoce	3	33,33%
TOTAL	9	100,00%

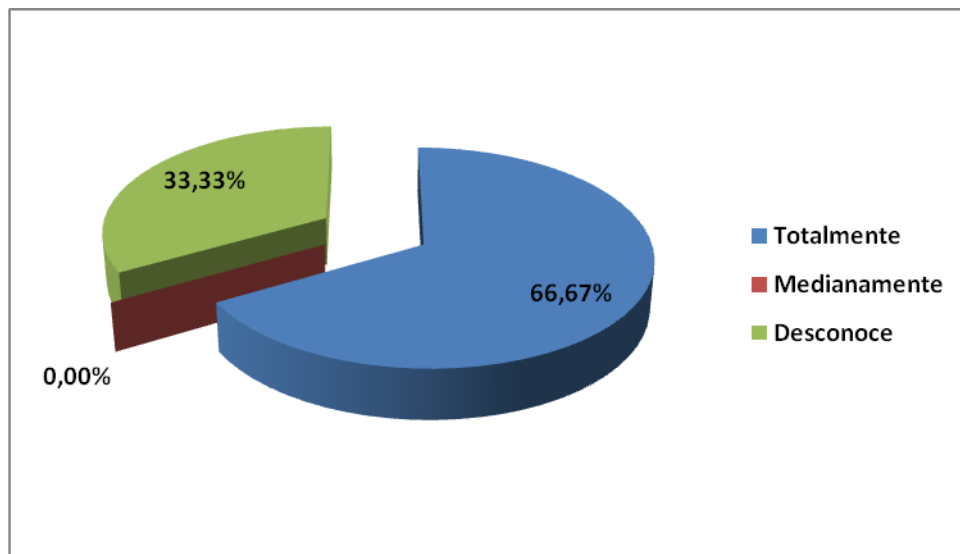


A la pregunta planteada, el personal de EMCI's de la Escuela de Infantería, respondió con un porcentaje equivalente al 66,67% que es conocedor de la Visión de la Institución, mientras que un porcentaje correspondiente al 33,33% supo responder que desconoce acerca del tema en cuestión, por cualquiera que fuese el motivo, lo que refleja este resultado es interpretado como una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Total conocimiento de la visión de la Escuela”**

2.- Conoce Usted la Misión de la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 2		
Totalmente	6	66,67%
Medianamente	0	0,00%
Desconoce	3	33,33%
TOTAL	9	100,00%

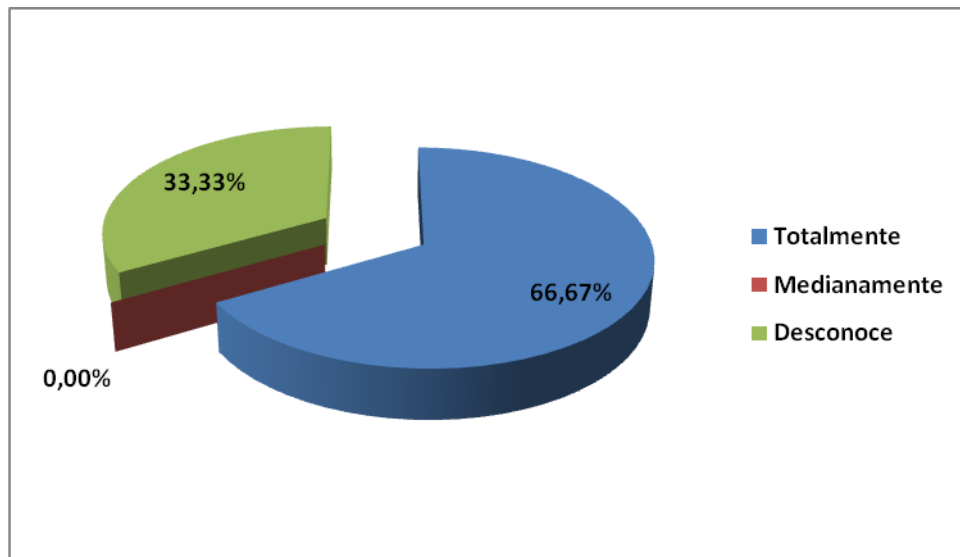


El conocimiento acerca de la Misión de la Escuela de Infantería es interpretado, por los encuestados, de la siguiente manera: un porcentaje equivalente al 66,67% respondió que es conocedor de la Misión de la Institución, mientras que un porcentaje correspondiente al 33,33% supo responder que desconoce acerca del tema en cuestión, por cualquiera que fuese el motivo, lo que refleja este resultado es interpretado como una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Total conocimiento de la Misión de la Escuela”**

3.- Conoce Usted los Objetivos de la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 3		
Totalmente	6	66,67%
Medianamente	0	0,00%
Desconoce	3	33,33%
TOTAL	9	100,00%



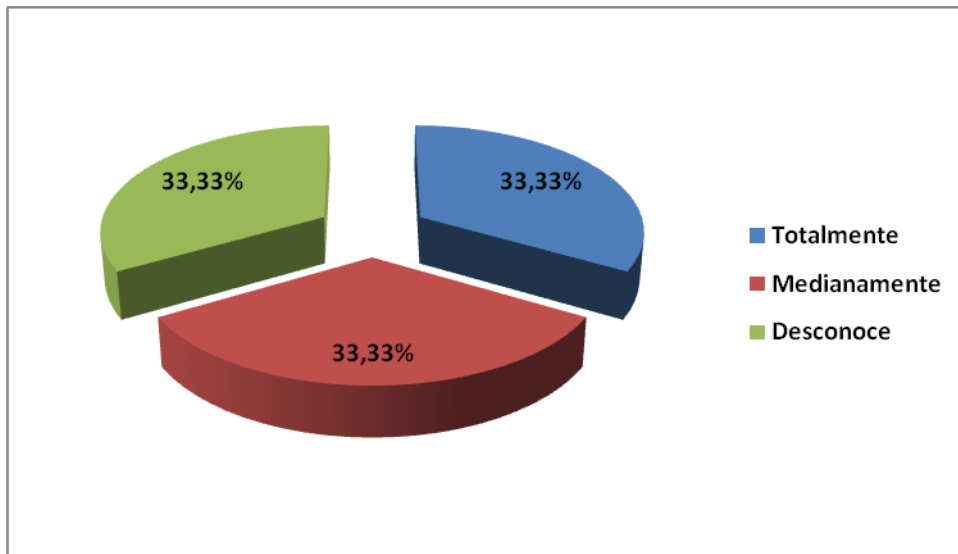
El conocimiento, por parte de los encuestados, de los Objetivos planteados por la Escuela de Infantería, se refleja en los siguientes resultados: un porcentaje equivalente al 66,67% respondió que es conocedor de los Objetivos Institucionales, mientras que un porcentaje correspondiente al 33,33% supo responder que desconoce

acerca del tema en cuestión, por cualquiera que fuese el motivo, lo que refleja este resultado es interpretado como una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Aplicación y conocimiento total de los objetivos de la escuela”**

4.- Es conocido por Usted el Manual de Procesos de la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 4		
Totalmente	3	33,33%
Medianamente	3	33,33%
Desconoce	3	33,33%
TOTAL	9	100,00%



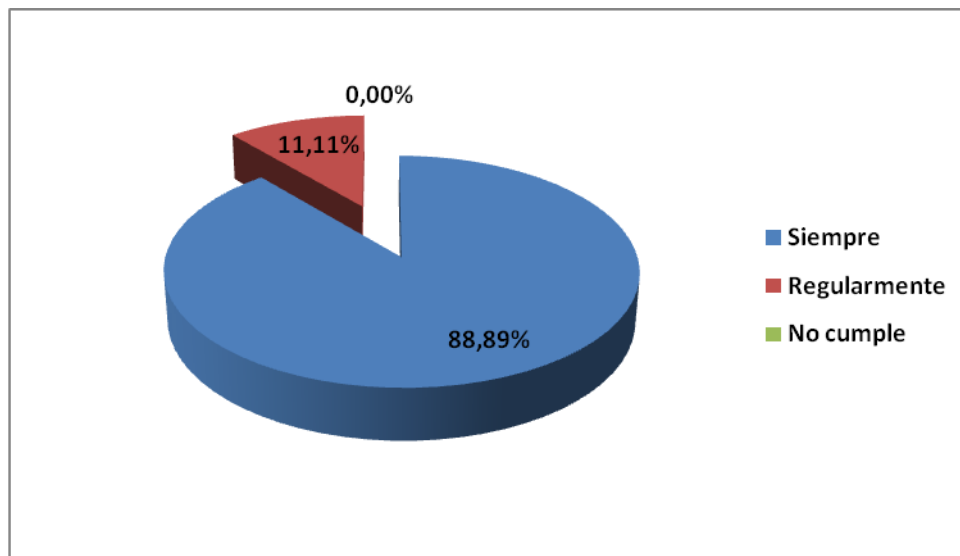
Al plantear esta interrogante a las personas encuestadas los resultados de sus respuestas son reflejados en porcentajes exactamente iguales, el 33,33% corresponde

a las tres opciones de respuesta: Totalmente conocedor del Manual de Procesos, Medianamente conocedor del Manual y Desconoce totalmente el contenido del Documento; resultados que se convierten en una **Debilidad Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Escasa aplicación del Manual de Procesos”

5.- Conoce y aplica en su trabajo el organigrama y líneas de mando de la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 5		
Siempre	8	88,89%
Regularmente	1	11,11%
No cumple	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%

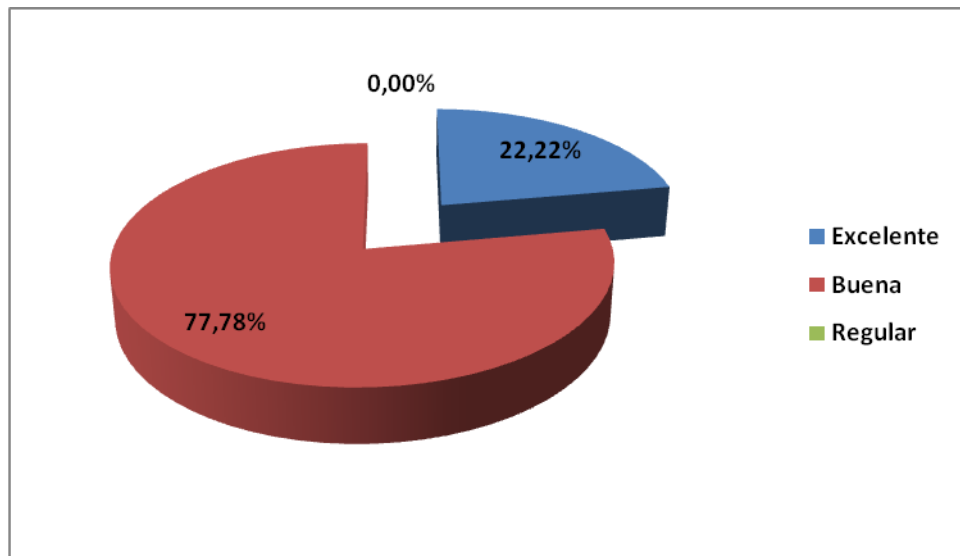


El conocimiento del organigrama por parte del personal encuestado de la Escuela de Infantería, así como también de la aplicación de las líneas de mando en la Institución, es practicado, en un porcentaje equivalente al 88,89%, siempre en las actividades diarias, convirtiéndose en una **Fortaleza Alta** de la Escuela; mientras que un porcentaje correspondiente al 11,11% lo practica regularmente.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Total cumplimiento del organigrama de la Escuela”

6.- Cómo considera Usted la comunicación dentro de la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 6		
Excelente	2	22,22%
Buena	7	77,78%
Regular	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%

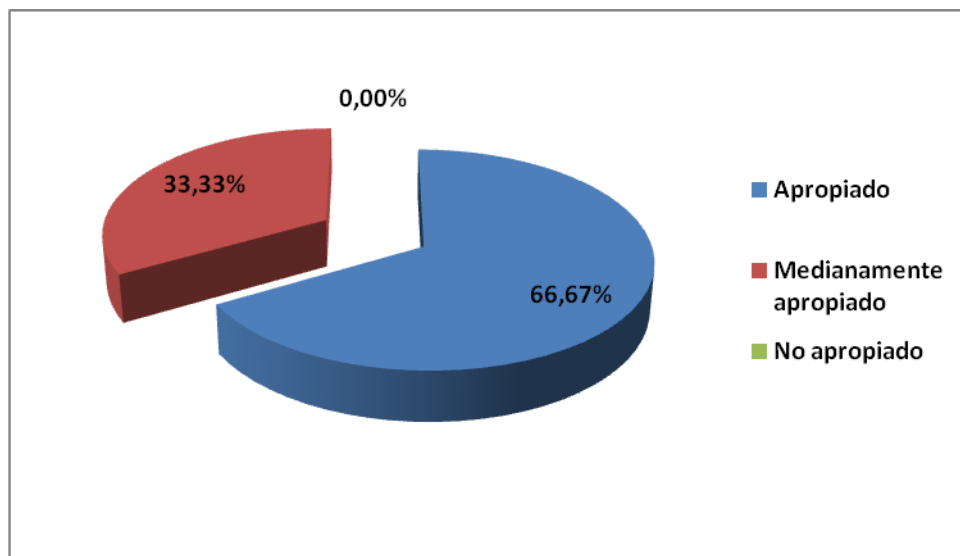


La respuesta a esta interrogante muestra que, un 77,78% del personal de la Escuela de Infantería encuestado considera que la comunicación dentro de la Institución es Buena lo que se traduce como una **Fortaleza Alta** de la E.I.F.T., mientras que un 22,22% de los encuestados respondieron que la comunicación es Excelente en la Institución, una percepción que puede variar por los diferentes departamentos o unidades a las que pertenecen las personas encuestadas.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Comunicación rápida y eficiente”

7.- Como considera Usted el espacio físico donde desarrolla sus actividades?

PREGUNTA 7		
Apropiado	6	66,67%
Medianamente apropiado	3	33,33%
No apropiado	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%



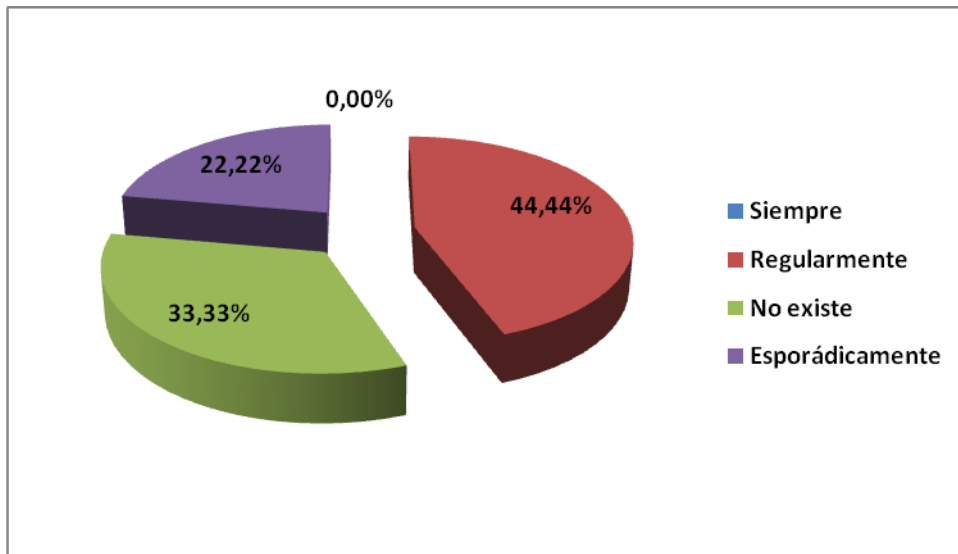
De acuerdo a las características físicas del espacio en donde laboran cada uno de los encuestados, los resultados que se obtuvieron a este cuestionamiento reflejan que un 33.33% del personal considera medianamente apropiado su lugar de trabajo,

entendido como el espacio físico, mientras que un 66,67% lo considera apropiado para desarrollar sus actividades laborales; lo que convierte, a esta afirmación, en una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Instalaciones apropiadas en la Escuela”**

8.- Cada cuanto recibe motivación para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?

PREGUNTA 8		
Siempre	0	0,00%
Regularmente	4	44,44%
No existe	3	33,33%
Esporádicamente	2	22,22%
TOTAL	9	100,00%



Dentro de la Escuela de Infantería, el personal encuestado, respondió a este cuestionamiento de forma dispersa, siendo así que un 22,22% recibe algún tipo de motivación esporádicamente, un 33,33% no recibe ninguna clase de motivación en su lugar de trabajo, mientras que un 44,44% la recibe con regularidad; lo que convierte a esta afirmación en una **Debilidad Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Esporádica motivación al personal de la Escuela”**

2.3.1.2 Financiera

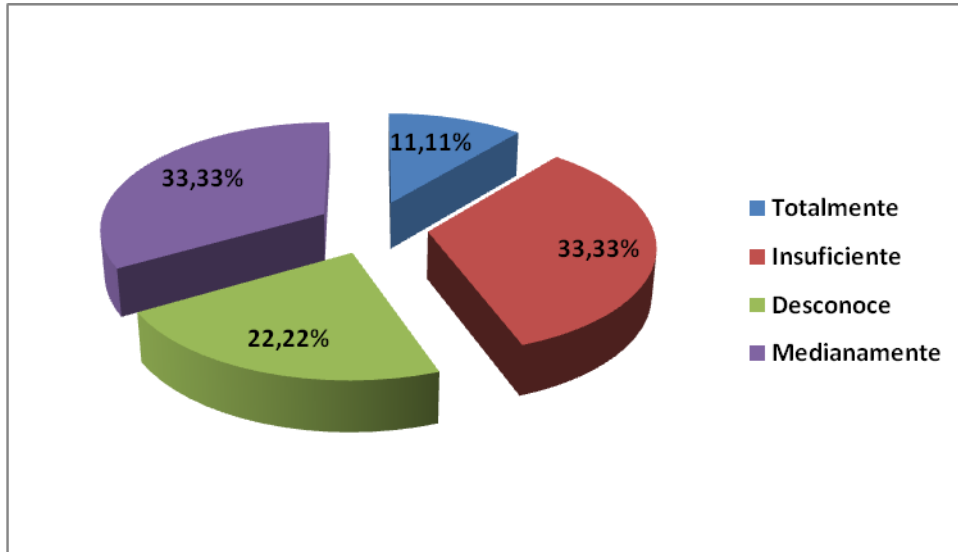
La Escuela de Infantería se encuentra ubicada dentro de la Brigada 13 Pichincha, y es como una unidad mas dentro de la misma, por esta condición no maneja una independencia financiera²⁷, todo lo relacionado con adquisiciones o desembolsos de dinero para diversas actividades son encarriladas hacia la Sección financiera de la Brigada mediante documentos con un formato establecido en la Unidad, y el presupuesto de trabajo para la Escuela se encuentra dentro del presupuesto general de la Brigada.

A pesar de ello es importante, para este proyecto, conocer cuál es la capacidad y la percepción financiera de los miembros de la Escuela de Infantería, para lo cual se ha elaborado una encuesta cuyo objetivo es obtener información relevante para este proyecto, misma que se aplicara al personal de EMCI's de la Escuela, y sus resultados son los siguientes:

²⁷ Información obtenida a través de la Sección Financiera de la BI 13 “Pichincha”

1.- Considera que la asignación presupuestaria de la Escuela de Infantería sirve para satisfacer todas sus necesidades.

PREGUNTA 1		
Totalmente	1	11,11%
Insuficiente	3	33,33%
Desconoce	2	22,22%
Medianamente	3	33,33%
TOTAL	9	100,00%

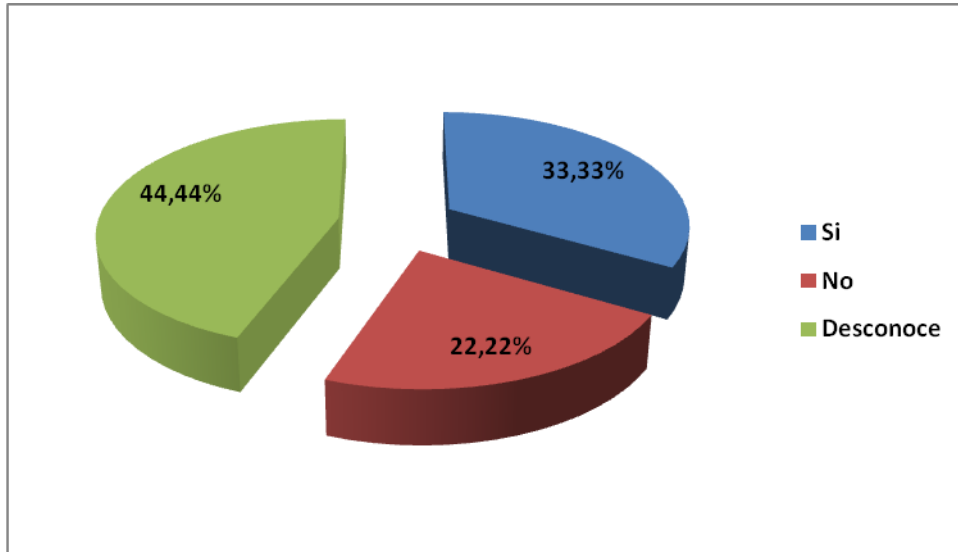


Para este cuestionamiento, la respuesta del personal encuestado de la Escuela de Infantería es totalmente dispersa, siendo así que un 11,11% considera que la asignación presupuestaria es totalmente suficiente para satisfacer todas las necesidades requeridas de la Institución, un 33,33% percibe que es medianamente útil para satisfacer las necesidades institucionales y con el mismo porcentaje, otro grupo de encuestados, percibe que es medianamente útil para la consecución de la satisfacción de las necesidades de la Escuela y un 22,22% desconoce de cuál es la asignación presupuestaria y si esta es suficiente para la Institución, por lo que estas afirmaciones son interpretadas como una **Debilidad Alta** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Escaso conocimiento de la asignación presupuestaria”**

2.- Conoce Usted si la Escuela de Infantería cuenta con un Plan Operativo Financiero?

PREGUNTA 2		
Si	3	33,33%
No	2	22,22%
Desconoce	4	44,44%
TOTAL	9	100,00%



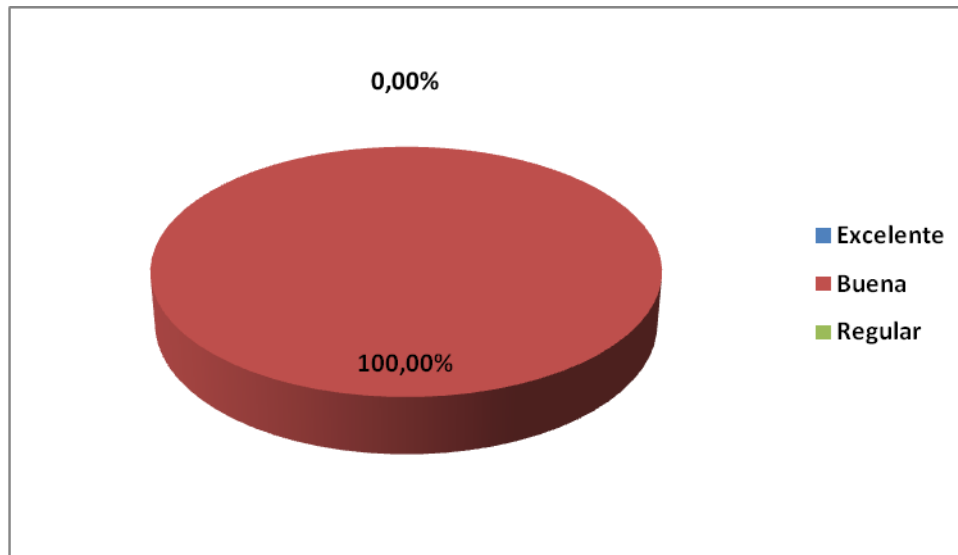
A esta interrogante, el personal encuestado en la Escuela de Infantería respondió en un porcentaje equivalente al 22,22% que la Escuela no cuenta con un Plan Operativo Financiero, un 33,33% que la Institución si cuenta con un Plan Operativo y un 44,44% de las personas encuestadas desconocen totalmente acerca de la existencia de un Plan Operativo Financiero en la Escuela, lo que se convierte en una **Debilidad Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Total desconocimiento del Plan Operativo Financiero”**

3.- Cómo considera la coordinación entre la Escuela de Infantería y la Sección Financiera de la BI?

PREGUNTA 3		
Excelente	0	0,00%
Buena	9	100,00%

Regular	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%



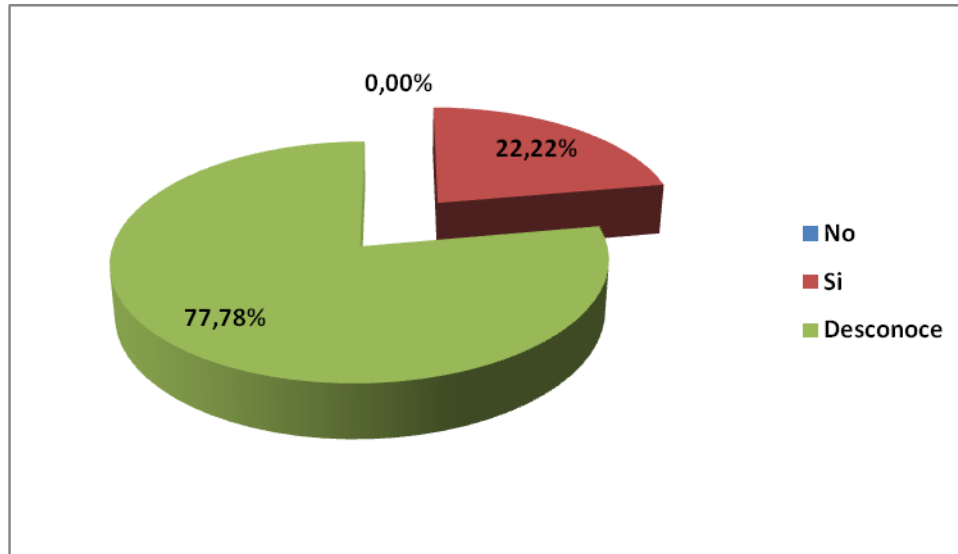
La percepción que los encuestados tienen acerca de la coordinación entre la Escuela con la Brigada en el ámbito financiero es en un 100% Buena, sin embargo no llega a ser Excelente por diversos motivos no reflejados en las respuestas a las encuestas; en conclusión esta afirmación es interpretada como una **Fortaleza Alta** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Excelente coordinación financiera”**

4.- Conoce Usted si la Escuela de Infantería mantiene al día el pago de sus proveedores?

PREGUNTA 4		
No	0	0,00%

Si	2	22,22%
Desconoce	7	77,78%
TOTAL	9	100,00%



El personal de la Escuela de Infantería encuestado desconoce en un 77,78% acerca del pronto pago a los proveedores de la Institución, mientras que un 22,22% si es conocedor de la regularidad con la que son cancelados los valores adeudados a distintos proveedores de la Escuela, en consecuencia esto se refleja como una **Debilidad Alta** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Desconocimiento del cumplimiento de responsabilidades financieras”**

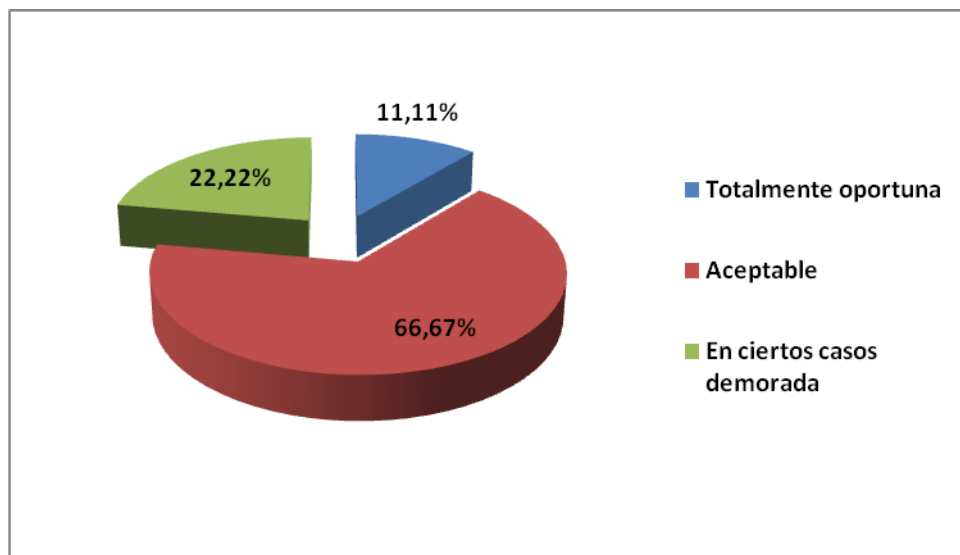
2.3.1.3 Servicio

Como se señalo en el capitulo anterior, tanto la Brigada 13 “Pichincha” como la Escuela de Infantería brindan diferentes tipos de servicios a sus usuarios tanto civiles

como militares, pero en el caso de la Escuela únicamente el personal militar es el que hace uso de los servicios de formación, pero para percibir la realidad del estado de los servicios se obtendrá información de las personas, que están administrándolos y a cargo de los mismos día a día, con la aplicación de encuestas y que a continuación se detalla sus resultados y la interpretación correspondiente.

1.- Cómo considera la contratación de personal que realiza la Escuela de Infantería?

PREGUNTA 1		
Totalmente oportuna	1	11,11%
Aceptable	6	66,67%
En ciertos casos demorada	2	22,22%
TOTAL	9	100,00%

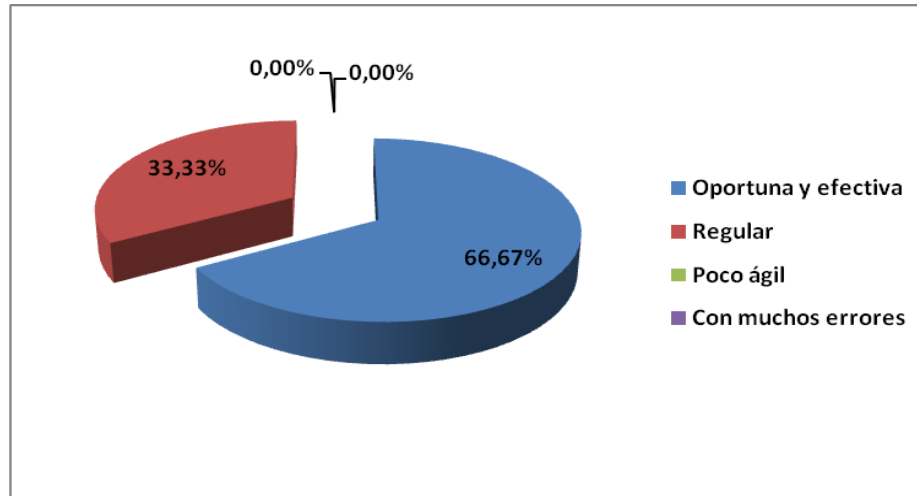


El criterio que el personal encuestado de la Escuela de Infantería tiene acerca de la contratación de nuevos empleados en un 11,11% es considerado como totalmente oportuno, un 22,22% l considera en ciertos casis demorado el proceso de contratación y un 66,67% de los encuestados afirman que es aceptable la contratación de personal, lo que es interpretado como una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Aceptable contratación de personal”**

2.- Cómo considera la administración de los cursos de ascenso que imparte la Escuela?

PREGUNTA 2		
Oportuna y efectiva	6	66,67%
Regular	3	33,33%
Poco ágil	0	0,00%
Con muchos errores	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%

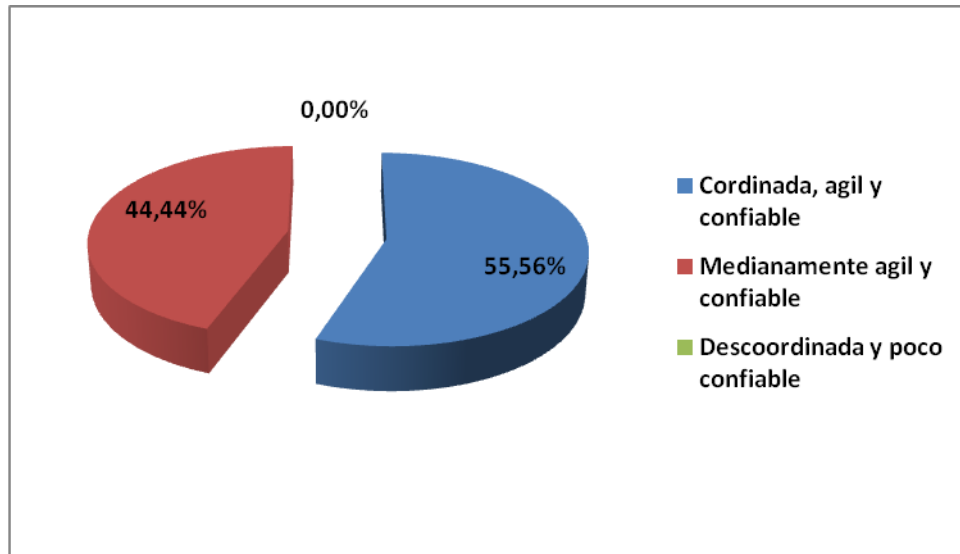


Para los encuestados en la Escuela de Infantería, en un porcentaje correspondiente al 33,33% la administración de los Cursos de promoción es regular, y un 66,67 % considera que la administración de estos cursos es oportuna y efectiva, lo que se interpreta como una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Oportuna y efectiva administración educativa”**

3.- Cómo percibe la gestión de documentación dentro de las dependencias de la Escuela?

PREGUNTA 3		
Coordinada, ágil y confiable	5	55,56%
Medianamente ágil y confiable	4	44,44%
Descoordinada y poco confiable	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%



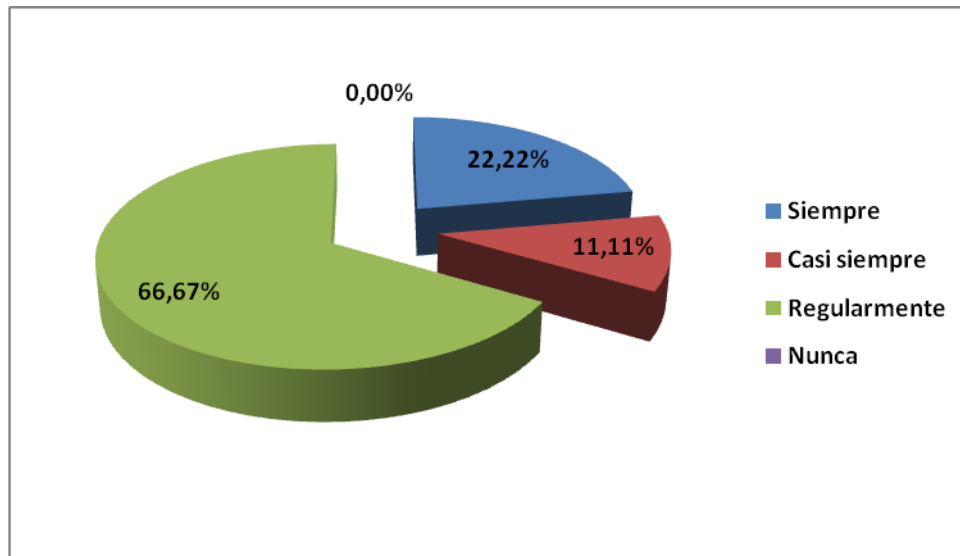
La respuesta a este cuestionamiento corresponde en un 44,44% a que el personal encuestado considera la gestión de documentación en la Escuela como medianamente ágil y confiable, y un 55,56% considera esta gestión como coordinada, ágil y confiable, lo que se traduce como una **Debilidad Baja** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Medianamente confiable Gestión de Documentos”**

4.- Es Usted participe de capacitaciones o evaluaciones de desempeño?

PREGUNTA 1		
Siempre	2	22,22%
Casi siempre	1	11,11%
Regularmente	6	66,67%

Nunca	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%



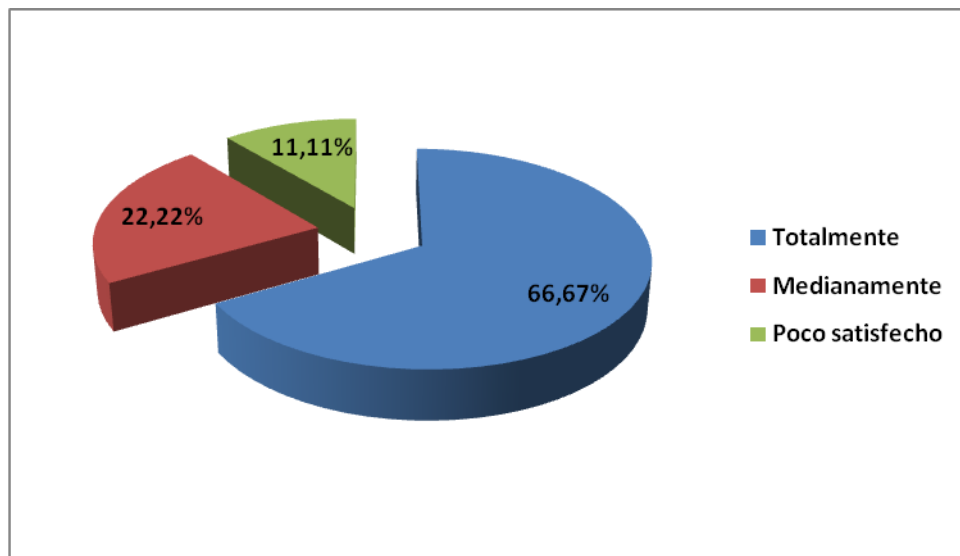
El personal encuestado de la Escuela de Infantería supo responder a este cuestionamiento en un 11,11% como que casi siempre es participe de capacitaciones o evaluaciones, en un 22,22% que siempre es parte de estos procesos y en un 66,67% que regularmente, lo que se convierte en una **Debilidad Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Parcialmente regular evaluación de desempeño”**

5.- Está Usted conforme con los beneficios de ser parte de las Fuerzas Armadas?

PREGUNTA 5

Totalmente	6	66,67%
Medianamente	2	22,22%
Poco satisfecho	1	11,11%
TOTAL	9	100,00%

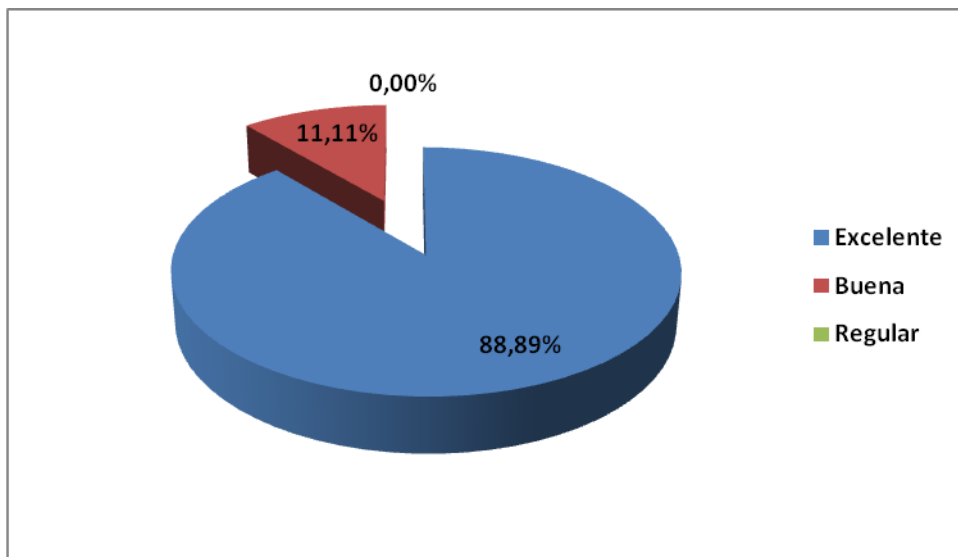


Las respuestas a esta interrogante reflejan que un 11,11% del personal encuestado perteneciente a la Escuela de Infantería esta poco satisfecho con los beneficios de ser parte de las FF.AA., un 22,22% se encuentra medianamente satisfecho con los beneficios de ser parte de esta Institución, mientras que un 66,67 % considera que esta totalmente conforme con ser parte de las Fuerzas Armadas, lo que se interpreta como una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Altos beneficios institucionales”**

6.- Cómo percibe la calidad de servicio que brinda Usted como miembro de la Escuela de infantería?

PREGUNTA 6		
Excelente	8	88,89%
Buena	1	11,11%
Regular	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%



El personal encuestado en la Escuela de Infantería considera en un 11,11% que la calidad de servicio que brinda a cualquier persona, a través de su trabajo, es buena; mientras que un 88,89 % considera que la calidad de su servicio es Excelente, lo que se interpreta como una **Fortaleza Alta** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Excelente calidad de servicio”**

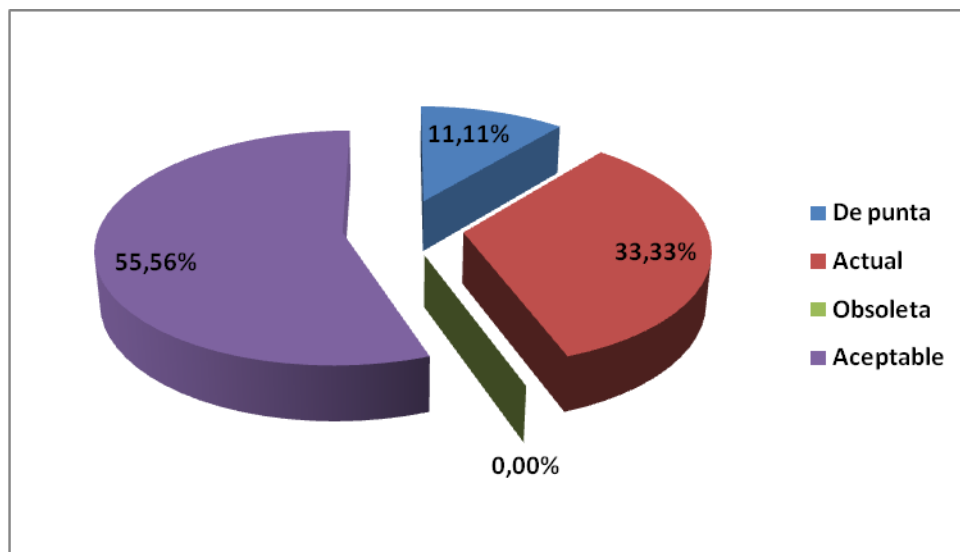
2.3.1.4 Tecnológica

Dentro de cualquier Institución la capacidad tecnológica con la que cuenta es percibida como un pilar fundamental, debido a que el mantener todo documentado y almacenado físicamente representa un egreso muy alto y un riesgo latente, en contraste con una documentación y almacenaje electrónico que permite generar ahorro de recursos económicos y de tiempo, y así hacer más eficiente el trabajo siempre y cuando el equipo tecnológico con el que se cuenta sea óptimo.

Es por esto que, como parte de este proyecto, es necesario recopilar información de la capacidad tecnológica con la que cuenta la Escuela de Infantería, y mediante la aplicación de encuestas a los EMCI's, se obtuvo los siguientes resultados con su respectiva interpretación:

1.- Cómo considera la capacidad y equipo tecnológico de la Escuela?

PREGUNTA 1		
De punta	1	11,11%
Actual	3	33,33%
Obsoleta	0	0,00%
Aceptable	5	55,56%
TOTAL	9	100,00%



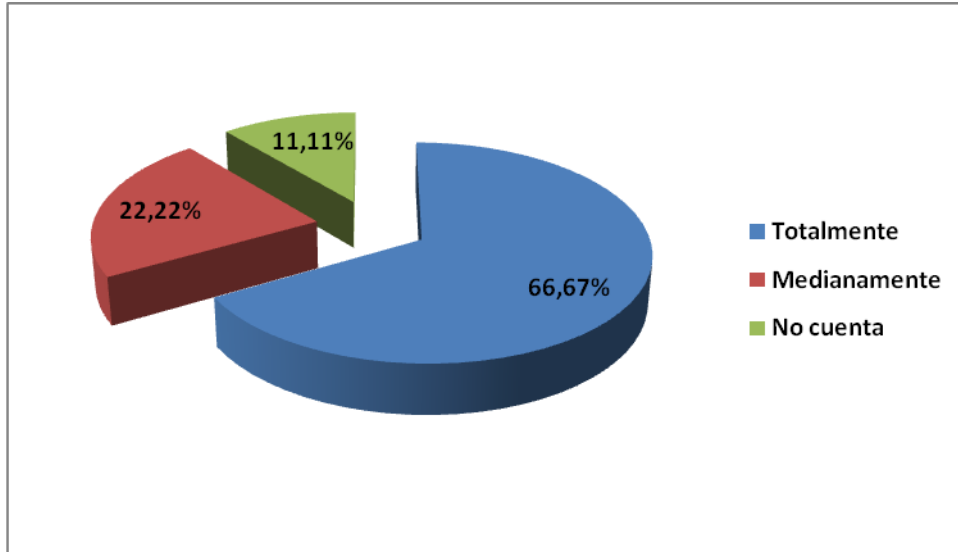
El personal que labora en la Escuela de Infantería y que fue objeto de esta recopilación de información considera en un 11,11% que la capacidad y equipo tecnológico de la Institución es de punta, un 33,33% considera que la capacidad tecnológica es actual y un 55,56 % afirma que la capacidad y equipo tecnológico es aceptable, lo que se interpreta como una **Fortaleza Baja** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:

“Aceptable capacidad tecnológica en la Escuela”

2.- La Escuela de Infantería cuenta con acceso a internet?

PREGUNTA 2		
Totalmente	6	66,67%
Medianamente	2	22,22%
No cuenta	1	11,11%
TOTAL	9	100,00%



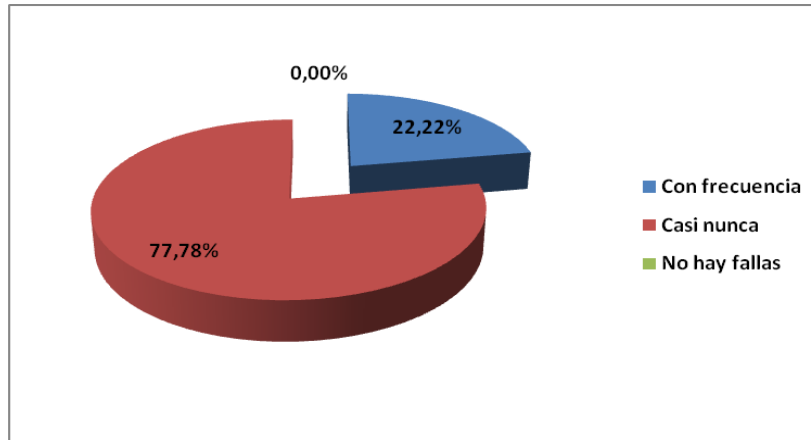
La Escuela de Infantería, a través del personal que labora en ella y que fue objeto de esta investigación, respondió en un porcentaje correspondiente al 11,11% de encuestados como que no cuenta con acceso a internet dentro de las instalaciones, un 22,22% tiene un acceso parcial a internet y un 66,67% cuenta totalmente con acceso a la red, lo que se traduce como una **Fortaleza Media** de la E.I.F.T.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Aceptable capacidad y acceso web”**

3.- Cada cuanto se presentan fallas en los Equipos de Computación que Usted maneja?

PREGUNTA 3		
Con frecuencia	2	22,22%
Casi nunca	7	77,78%
No hay fallas	0	0,00%

TOTAL	9	100,00%
--------------	---	---------

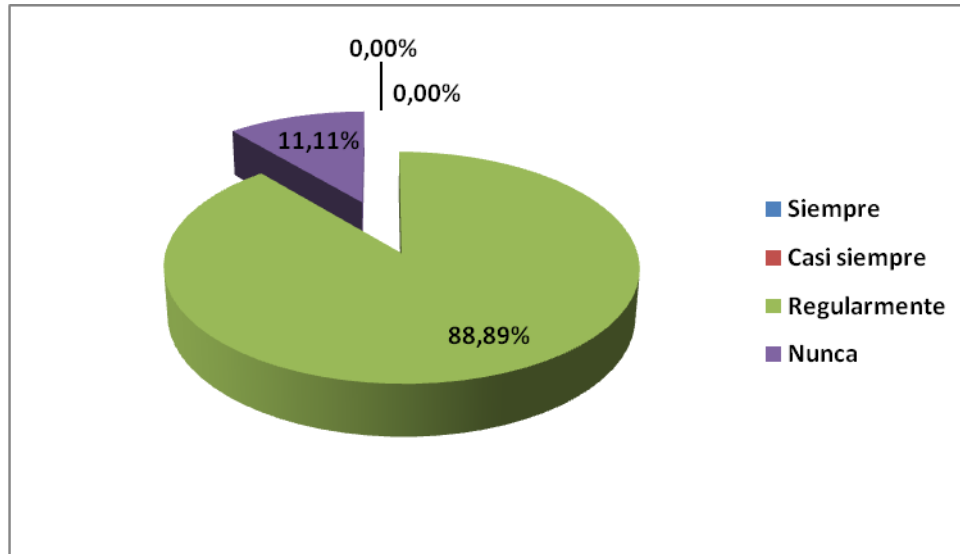


Para el personal que labora en la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre la presencia de fallas en los equipos de computación se presentan en un 22,22% con frecuencia dentro de las actividades diarias, y en un 77,78% casi nunca; lo que se interpreta como una **Debilidad Baja** de la E.I.F.T. El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Fallas en los equipos informáticos”**

4.- Cada cuanto se realiza mantenimiento de los equipos informáticos?

PREGUNTA 4		
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
Regularmente	8	88,89%
Nunca	1	11,11%

TOTAL	9	100,00%
--------------	---	---------



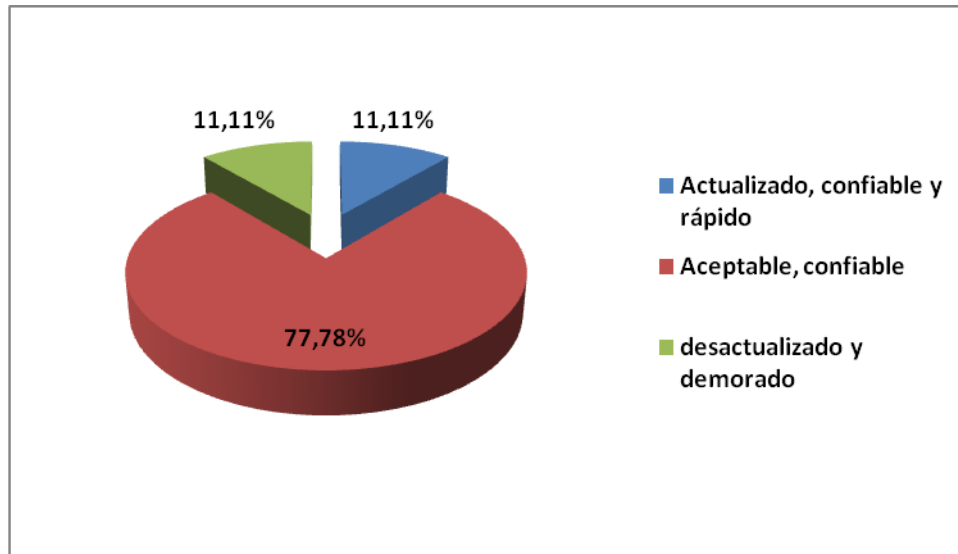
A la pregunta planteada, el personal encuestado de la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre, respondió en un porcentaje equivalente al 11,11% como que nunca se realiza mantenimiento a los equipos de cómputo que pertenecen a la Institución, mientras que un porcentaje equivalente al 88,89% respondió que el mantenimiento de los equipos se los realiza regularmente, lo que para la Escuela se traduce como una **Debilidad Media**.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Escaso mantenimiento de equipos informáticos”**

5.- Cómo considera Usted el sistema y equipo informático que utiliza?

PREGUNTA 5		
Actualizado, confiable y rápido	1	11,11%

Aceptable, confiable	7	77,78%
desactualizado y demorado	1	11,11%
TOTAL	9	100,00%



Como respuesta a este cuestionamiento, el personal encuestado de la Escuela de Infantería supo responder en un porcentaje equivalente al 11,11% como que el sistema y quipo informático es actualizado, confiable y rápido y al mismo tiempo un porcentaje similar respondió a la interrogante como que es desactualizado y demorado; mientras que un 77,78 % de los encuestados respondieron como que el equipo y sistema informático es aceptable y confiable lo que se interpreta como una **Fortaleza Media** de la institución.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Confiable calidad de los equipos informáticos”**

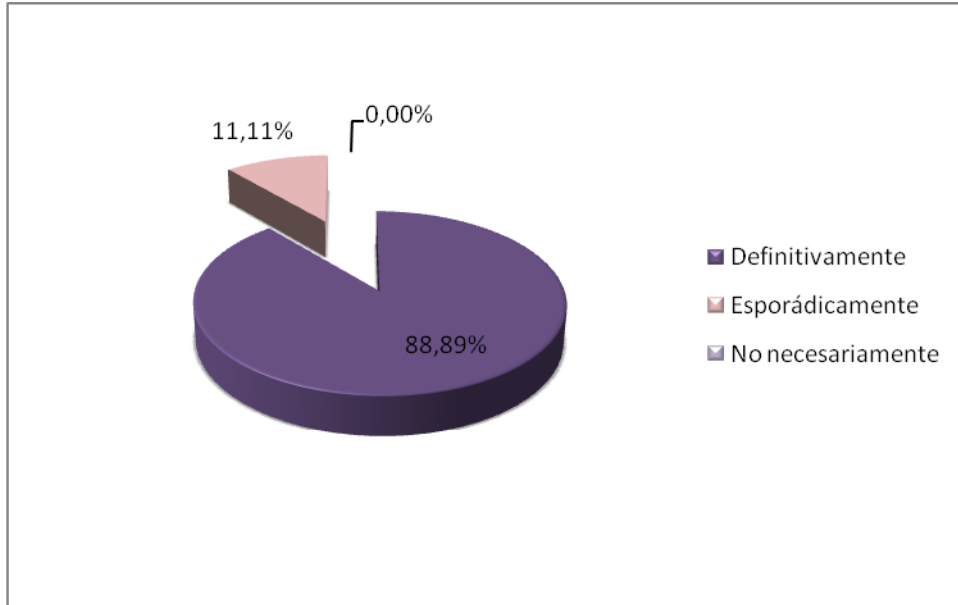
2.3.1.5 Talento Humano

Para el análisis de este factor, consideramos a todo el personal que labora en la Escuela de Infantería (Personal Civil EMCI's), quienes son los que representan el talento de esta institución, y para lo cual se ha procedido a obtener información mediante las siguientes preguntas, formuladas en una encuesta y al personal antes mencionado, y a continuación se detalla la interpretación de las preguntas con sus resultados.

1.- Considera importante recibir capacitación por parte de la Escuela?

PREGUNTA 1		
Definitivamente	8	88,89%
Esporádicamente	1	11,11%
No necesariamente	0	0,00%

TOTAL	9	100,00%
--------------	---	---------

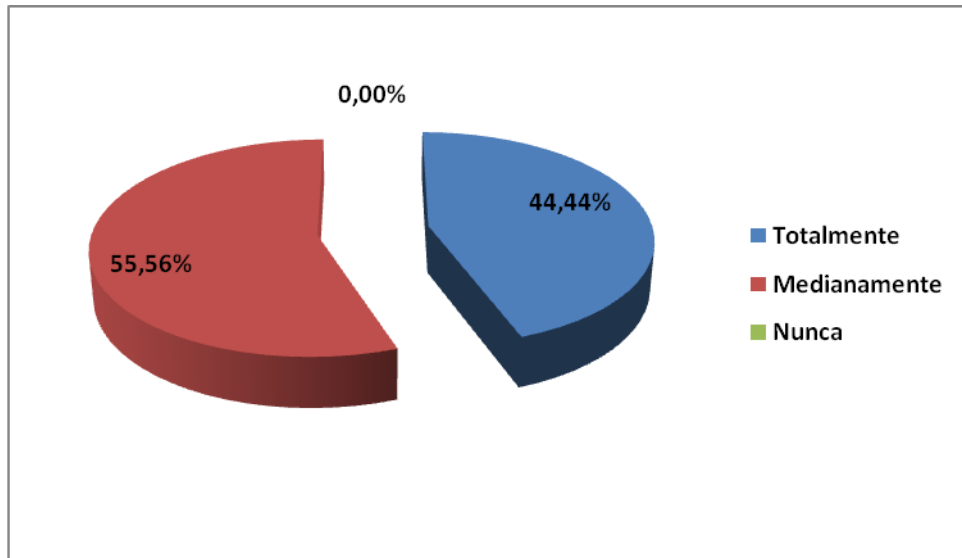


A la interrogante planteada, el personal encuestado de la Escuela de Infantería consideró en un 11,11% que es importante recibir capacitaciones esporádicamente, y un porcentaje equivalente al 88,89% de los encuestados considera que definitivamente es importante recibir capacitaciones por parte de la Institución en la que laboral y que sea en pro del beneficio institucional, lo que se interpreta como una **Fortaleza Alta** para la Escuela. El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Interés del personal en capacitación laboral”**

2.- La capacitación que recibe la utiliza en su trabajo?

PREGUNTA 2		
Totalmente	4	44,44%
Medianamente	5	55,56%
Nunca	0	0,00%

TOTAL	9	100,00%
-------	---	---------



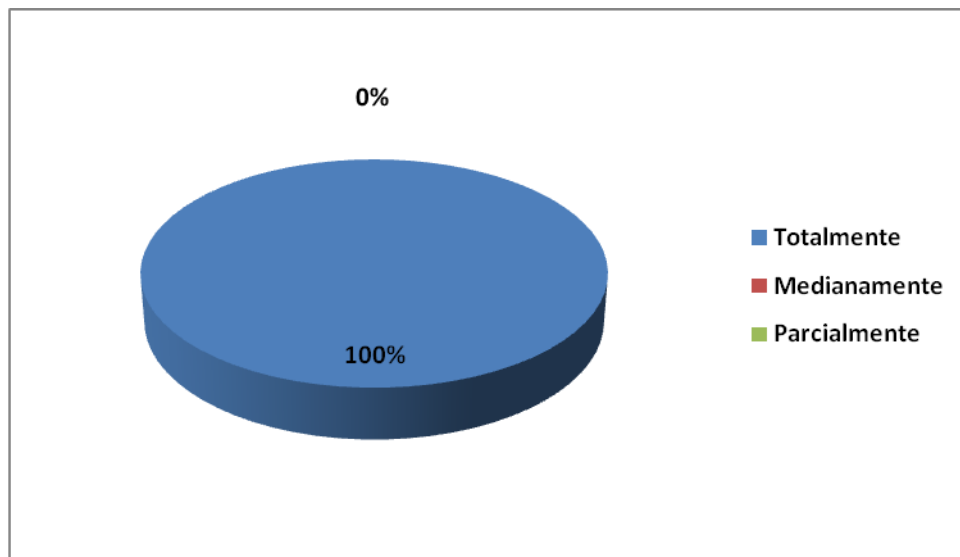
Para este cuestionamiento, el personal encuestado perteneciente a la Escuela de Infantería supo responder en un porcentaje correspondiente al 44,44% que utiliza totalmente los conocimientos receptados en capacitaciones durante las actividades que desempeña en la Institución, y un 55,56 % de los encuestados respondió que utiliza parcialmente los conocimientos adquiridos en capacitaciones, lo que representa para la Escuela una **Fortaleza Media**.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Mediana aplicación de la capacitación en la Escuela”**

3.- Considera estar totalmente preparado para desempeñar sus funciones?

PREGUNTA 3

Totalmente	9	100,00%
Medianamente	0	0,00%
Parcialmente	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%

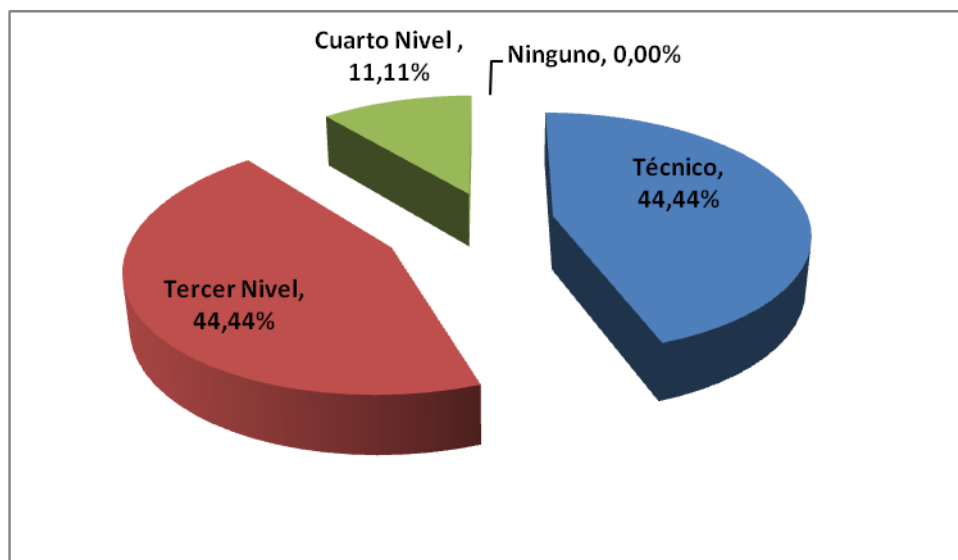


El personal encuestado en la Escuela de infantería respondió a este cuestionamiento de forma contundente, un porcentaje equivalente al 100%, como que está totalmente preparado para desempeñar las funciones asignadas dentro de la Institución, lo que se interpreta como una **Fortaleza Alta** para la Escuela de Infantería.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Total capacidad de trabajo”**

4.- Cuál es el grado actual de formación académica que Usted tiene?

PREGUNTA 4		
Técnico	4	44,44%
Tercer Nivel	4	44,44%
Cuarto Nivel	1	11,11%
Ninguno	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%

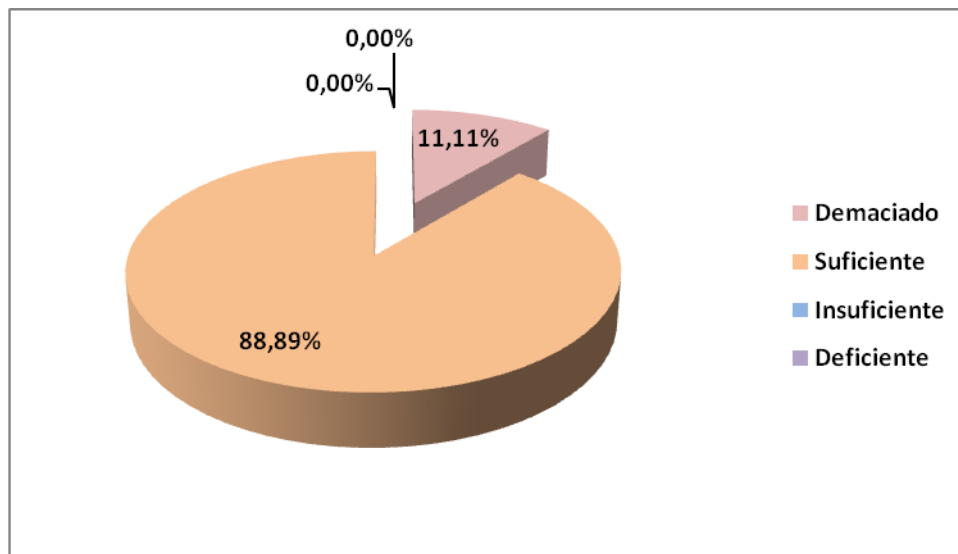


En la pregunta planteada, el personal encuestado de la Escuela de Infantería supo responder que posee una formación académica de cuarto nivel, un 11,11%, una formación académica de Tercer nivel corresponde a un 44,44% de los encuestados, situación que se repite para un nivel de formación técnico dentro de la Escuela, lo que se interpreta como una **Debilidad Media** de la Institución.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como: **“Falta de formación académica en empleados”**

5.- Cómo considera a la cantidad de personal civil que labora con Usted en la Escuela?

PREGUNTA 5		
Demasiado	1	11,11%
Suficiente	8	88,89%
Insuficiente	0	0,00%
Deficiente	0	0,00%
TOTAL	9	100,00%

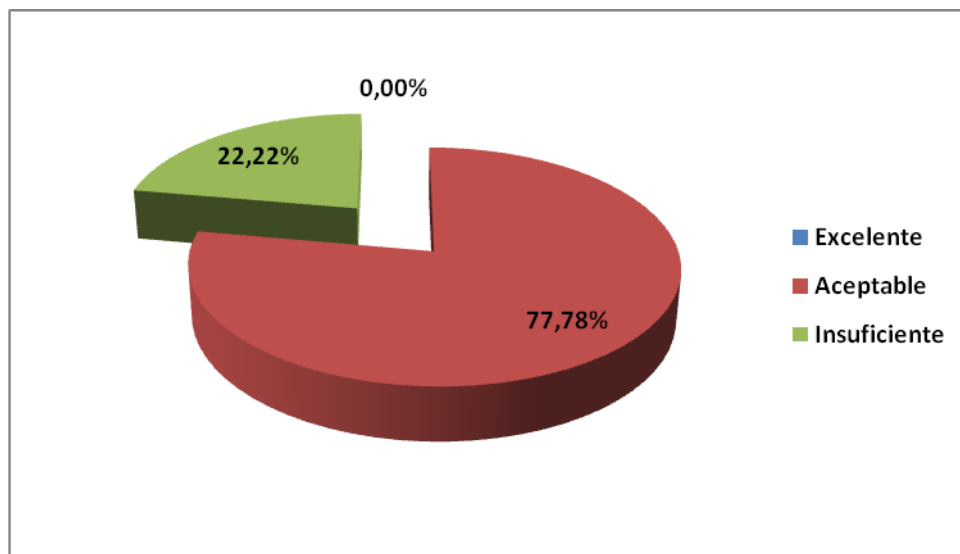


El personal de la Escuela de Infantería que fue objeto de esta investigación considera, en un 11,11%, que el personal civil que labora en los diferentes departamentos es demasiado; y un 88,89% de los encuestados consideran que el personal que labora en la Institución es suficiente para las actividades que se desarrollan, no se conocen los motivos por los cuales se tiene esta percepción, pero estos resultados se pueden interpretar como una **Fortaleza Alta** para la Escuela de Infantería.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Personal Suficiente”

6.- Cómo considera Usted su remuneración mensual?

PREGUNTA 6		
Excelente	0	0,00%
Aceptable	7	77,78%
Insuficiente	2	22,22%
TOTAL	9	100,00%



El personal encuestado de la Escuela de Infantería considera, en un 22,22%, que su remuneración mensual es insuficiente, mientras que un 77,78% la considera aceptable, esta es una respuesta que no contiene información adicional para poder determinar las razones de estas percepciones, lo que sí se puede interpretar con estas respuestas es que para la Institución representa una **Fortaleza Media**.

El resultado a esta pregunta se encuentra reflejado en la correspondiente matriz como:
“Aceptable Remuneración”

2.4. Matrices

2.4.1 Impacto interno y externo

2.4.1.1 Matriz de Impacto Interno

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
ADMINISTRATIVA									
Total conocimiento de la Visión de la Escuela		x						3.F	
Total conocimiento de la Misión de la Escuela		x						3.F	
Aplicación y conocimiento total de los objetivos de la Escuela		x						3.F	
Escasa aplicación del Manual de Procesos					x			3.D	
Total cumplimiento del organigrama de la Escuela	x						5.F		
Comunicación rápida y eficiente	x						5.F		
Instalaciones apropiadas en la Escuela		x						5.F	
Esporádica motivación al personal de la Escuela					x			3.D	
FINANCIERA									
Escaso conocimiento de la asignación presupuestaria				x			5.D		
Total desconocimiento del Plan Operativo Financiero					x			3.D	
Excelente coordinación financiera	x						5.F		
Desconocimiento del cumplimiento de responsabilidades financiera				x			5.D		
SERVICIO									
Aceptable contratación de personal		x						3.F	
Oportuna y efectiva administración educativa		x						3.F	
Medianamente confiable gestión de documentos						x			1.D
Parcialmente regular evaluación de desempeño					x			3.D	
Altos Beneficios Institucionales		x						3.F	
Excelente calidad de servicio	x						5.F		
TECNOLOGIA									
Aceptable capacidad tecnológica en la Escuela			x						1.F
Aceptable capacidad y acceso WEB		x						3.F	
Esporádicas fallas en los equipos informáticos						x			1.D
Escaso mantenimiento de equipos informáticos					x			3.D	
Confiable calidad de los equipos informáticos		x						3.F	
TALENTO HUMANO									
Interés del personal en capacitación laboral	x						5.F		
Mediana aplicación de la capacitación en la Escuela		x						3.F	
Total capacidad de trabajo	x						5.F		
Falta de formación académica en empleados					x			3.D	
Aceptable Remuneración		x						3.F	
Personal Suficiente	x						5.F		

2.4.1.2 Matriz de Impacto Externo

FACTORES MICROAMBIENTE	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Usuarios - Estudiantes									
Tendencia del rango militar a capacitarse		x						3.0	
Reducción de espacio físico en Unidades Militares						x			1.A
Tecnología de punta en el mercado	x						5.0		
Búsqueda de instituciones con formación competitiva		x						3.0	
Reducción de tiempo en Gestión de Documentos a nivel de Instituciones de Formación						x			1.A
PROVEEDORES									
Proveedores con respuesta oportuna a los requerimientos	x						5.0		
Respuesta inmediata del proveedor a la Escuela	x						5.0		
Total cumplimiento de especificaciones técnicas de los proveedores		x						3.0	
Proveedores con capacidad irregular en despacho de pedidos				x			5.A		
Instituciones de formación con un cumplimiento regular de pago a proveedores					x			3.A	
COMPETENCIA									
Competencia Inexistente	x						5.A		
TECNOLOGIA									
Escuelas de Formación con mejores resultados académicos					x			3.A	
NORMATIVA									
Normativa a nivel militar actualizada	x						5.A		


2.4.2 Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

2.4.2.1 Matriz de Aprovechabilidad de la E.I.F.T.

Aprovechabilidad

		OPORTUNIDADES									TOTAL	PRIORIDAD
		Tendencia del Rango Militar a capacitarse	Tecnología de punta en el mercado	Busqueda de Instituciones de Formación competitivas	Proveedores con respuesta oportuna a los requerimientos	Respuesta inmediata de proveedores	Total cumplimiento de especificaciones técnicas de los Proveedores	Competencia inexistente	Normativa a nivel militar actualizada			
		3	5	3	5	5	3	5	5			
FORTALEZAS												
1	Total conocimiento de la Misión de la Escuela	3	3	1	3	1	1	1	3	3	16	
2	Total conocimiento de la Visión de la Escuela	3	3	1	3	1	1	1	3	3	16	
3	Aplicación y conocimiento total de los objetivos de la Es	3	3	1	3	1	1	3	3	3	18	
4	Total cumplimiento del organigrama de la Escuela	5	1	3	3	3	1	1	1	5	18	
5	Comunicación rápida y eficiente	5	5	3	5	5	3	3	1	5	30	2do.
6	Instalaciones apropiadas en la Escuela	3	5	3	5	5	1	1	5	3	28	4to.
7	Excelente coordinación financiera	5	3	5	3	5	5	3	3	3	30	3ro.
8	Aceptable contratación de personal	3	3	3	3	1	1	1	3	3	18	
9	Oportuna y Efectiva Administración Educativa	3	5	3	5	1	1	1	3	3	22	
10	Altos beneficios institucionales	3	5	3	5	1	1	1	3	3	22	
11	Excelente calidad de servicio	5	5	3	5	1	1	1	3	5	24	8vo.
12	Aceptable capacidad tecnológica en la Escuela	1	5	5	5	1	1	3	3	3	26	7mo.
13	Aceptable capacidad y acceso WEB	3	5	5	5	1	3	1	3	3	26	6to.
14	Confiable calidad de los Equipos Informáticos	3	5	5	5	1	3	3	1	1	24	9no.
15	Interes del personal en capacitacion laboral	5	3	1	3	1	1	1	3	3	16	
16	Mediana aplicación de la capacitación en la Escuela	3	5	5	5	1	1	1	3	3	24	10mo.
17	Total capacidad de trabajo	5	5	3	5	5	5	5	3	3	34	1ro.
18	Aceptable remuneración	3	5	1	5	1	1	1	3	5	22	
19	Personal suficiente	5	5	3	5	1	1	1	5	5	26	5to.
TOTAL			79	57	81	37	33	33	55	65	440	23,16
PRIORIDAD			2do.	4to.	1ro.				5to.	3ro.	55,0	

2.4.2.2 Matriz de Vulnerabilidad

		1	2	3	4	5			
		1	3	1	1	3	TOTAL	PRIORIDAD	
		AMENAZAS							
		Reducción de espacio físico en Unidades militares	Reducción de tiempo en Gestión de Documentos a nivel de Instituciones de formación	Proveedores con capacidad irregular en despacho de pedidos	Instituciones de formación con un cumplimiento regular de pago a proveedores	Escuelas de formación con mejores resultados académicos			
DEBILIDADES									
1	Escasa aplicación del Manual de Procesos	3	1	3	1	1	3	9	3ro
2	Esporádica motivación al personal de la Escuela	3	1	1	1	1	1	5	
3	Escaso conocimiento de la asignación presupuestaria	5	1	1	1	3	1	7	
4	Total desconocimiento del Plan Operativo Financiero	3	1	1	1	3	1	7	
5	Desconocimiento del cumplimiento de responsabilidades financieras	5	1	1	5	5	1	13	2do
6	Medianamente confiable gestión de documentos	1	1	3	3	3	5	15	1ro
7	Parcialmente regular evaluación de desempeño	3	1	1	1	1	3	7	
8	Esporádicas fallas en los equipos informáticos	1	1	1	1	3	3	9	5to
9	Escaso mantenimiento de equipos informáticos	3	1	1	1	1	3	7	
10	Falta de formación académica en empleados	3	1	3	3	1	1	9	4to
TOTAL			10	16	18	22	22	88	8,8
PRIORIDAD				3ro	2do	1ro	17,6		

2.4.3 Hoja de trabajo FODA

<u>FORTALEZAS</u>		<u>OPORTUNIDADES</u>								
AMBIENTE INTERNO	F1	Total capacidad de trabajo	34		O1	Busqueda de Instituciones de Formación competitivas	81	AMBIENTE EXTERNO		
	F2	Comunicación rápida y eficiente	30		O2	Tendencia del Rango Militar a capacitarse	79			
	F3	Excelente coordinación financiera	30		O3	Normativa a nivel militar actualizada	65			
	F4	Instalaciones apropiadas en la Escuela	28		O4	Tecnología de punta en el mercado	57			
	F5	Personal Suficiente	26		O5	Competencia Inexistente	55			
	F6	Aceptable capacidad y acceso WEB	26	<u>AMENAZAS</u>						
	F7	Aceptable capacidad tecnológica en la Escuela	26	D1	Medianamente confiable gestión de documentos	15	A1		Escuelas de Formación con mejores resultados académicos	22
	F8	Excelente calidad en el servicio	24	D2	Desconocimiento del cumplimiento de responsabilidades financieras	13	A2		Instituciones de formación con cumplimiento regular de pago a proveedores	22
	F9	Confiable calidad de los equipos informáticos	24	D3	Escasa aplicación del Manual de Procesos	9	A3		Proveedores con capacidad irregular en despacho de pedidos	18
	F10	Mediana aplicación de la capacitación en la Escuela	24	D4	Falta de formación académica en empleados	9				
<u>DEBILIDADES</u>				D5	Fallas en los equipos informáticos	9				

2.4.4 Matriz estratégica FOFA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Busqueda de Instituciones de formación competitivas	A1	Escuelas de Formación con mejores resultados académicos
		O2	Tendencia del Rango Militar a capacitarse	A2	Instituciones de formación con cumplimiento regular de pago a proveedores
		O3	Normativa a Nivel militar actualizada	A3	Proveedores con capacidad irregular en despacho de pedidos
		O4	Tecnología de punta en el mercado		
		O5	Competencia Inexistente		
FORTALEZAS		Ref.	ESTRATEGIAS F.O.	Ref.	ESTRATEGIAS F.A.
F1	Total capacidad de trabajo	F10-01, 02	Diseñar un Plan de Evaluación Continua para los empleados de la Escuela de Infantería.	A2, A3	Diseñar un proceso de Gestión de Documentos, que tenga como base de aplicación Indicadores de Eficiencia, e implementar un sistema de control de su uso.
F2	Comunicación rápida y eficiente	01,02	Implementar un Casillero, Electrónico y Físico, de Sugerencias dentro de las Instalaciones de la Escuela de Infantería.		
F3	Excelente coordinación financiera	03	Generar un Departamento Financiero Autónomo y propio para la Escuela de Infantería.	A2	Implementar una Gestión Financiera Directa entre la Escuela y la Brigada, con documentación Estándar y Única para este
F4	Instalaciones apropiadas en la Escuela	01,02,05	Diseñar un Sistema de Actualización y Modernización de las Instalaciones de la Escuela de Infantería.		
F5	Personal Suficiente	02,03	Diseñar un Manual de Funciones, para empleados y dependencias, de la Escuela de Infantería.	A2	Diseñar un proceso de Despacho de Documentos, por Departamento y por trámite Global, señalando tiempos promedio y responsables directos.
F6	Aceptable capacidad y acceso WEB	01,02,04	Diseñar un proceso de Actualización Continua de las Tecnologías dentro de la Escuela de Infantería.	A1	Implementar un Sistema de Evaluación de la Tecnología Actual, y estructurar posibles acciones de respuesta inmediata a los resultados de la Evaluación.
F7	Aceptable capacidad tecnológica en la Escuela				
F8	Excelente calidad en el servicio	03	Diseñar un Manual de Desempeño y Motivación Laboral		
F9	Confiable calidad de los equipos informáticos	01,02	Diseñar un proceso de mantenimiento preventivo y respuesta inmediata de problemas en los equipos informáticos.		
F10	Mediana aplicación de la capacitación en la Escuela	Estrategia F1- 01, 02		A2, A3	Diseñar un Programa de Trabajo por Cumplimiento de Metas y Objetivos, en cada dependencia.

2.4.5 Matriz Estratégica DODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Busqueda de Instituciones de Formación competitivas	A1	Escuelas de formación con mejores resultados académicos
		O2	Tendencia del Rango Militar a capacitarse	A2	Instituciones de formación con cumplimiento regular de pago a proveedores
		O3	Normativa a nivel militar actualizada	A3	Proveedores con capacidad irregular de despacho de pedidos
		O4	Tecnología de punta en el mercado		
		O5	Competencia inexistente		
DEBILIDADES		Ref.	ESTRATEGIAS D.O.	Ref.	ESTRATEGIAS D.A.
D1	Medianamente confiable gestión de documentos	O2	Diseñar un proceso de Optimización y Control de tiempos en la Gestión de Documentos.	A2, A3	Diseñar un Mecanismo de Control y Evaluación de la Gestión de Documentos Actual.
D2	Desconocimiento del cumplimiento de responsabilidades financieras	O3	Estructurar un Plan de Pago a proveedores especificando tiempos máximos de pago.	A2	Diseñar un Plan de Contacto con los Proveedores, para conocer su percepción de la Imagen Institucional, en relación al ambito correspondiente de análisis.
D3	Escasa aplicación del manual de procesos	O1,O2,O3	Implementar un mecanismo de Difusión y Conocimiento del Manual de Procesos y al mismo tiempo Diseñar un Mecanismo de Evaluación de su aplicación.		
D4	Falta de formación académica en empleados	O3	Con el sustento legal correspondiente, Iniciar un Plan de Regulación en la Formación Académica, en todos los empleados de la Escuela de Infantería.		
D5	Esporádicas fallas en los equipos informáticos	O1, O3, O4	Diseñar un Plan de Análisis y Renovación de Equipos y Tecnología Informática en la Escuela de Infantería.	A1	Diseñar un Plan de "Baja Tecnológica " en los equipos de las dependencias de la Escuela de Infantería.

2.4.6 Síntesis

Estrategias F.O.

- ❖ F10 – O1, O2: Diseñar un Plan de Evaluación Continua para los Empleados de la Escuela de Infantería; mediante el cual se pueda medir la eficiencia y eficacia, en términos cuantitativos, de la calidad y desempeño laboral.
- ❖ O1, O2: Implementar un Casillero, electrónico y físico, de sugerencias dentro de las Instalaciones de la Escuela de Infantería; que permita conocer la percepción, de usuarios y visitantes, sobre los servicios y necesidades que se presenten.
- ❖ O3: Generar un Departamento Financiero Autónomo y Propio de la Escuela de Infantería; bajo todas las especificaciones técnicas y normativas de la Institución, cuyo objetivo final sea tener una independencia y eficiencia mayor en la Gestión Financiera.
- ❖ O1, O2, O5: Diseñar un Sistema de actualización y Modernización de las Instalaciones de la Escuela de Infantería; que permita conocer el estado real de las dependencias e instalaciones y las estrategias para ejecutar los procesos de modernización.
- ❖ O2, O3: Diseñar un Manual de Funciones, para empleados y dependencias, de la Escuela de Infantería; que contenga específicamente funciones detalladas, con tiempos, responsables y posibles sanciones del no cumplimiento de las mismas, y de esta manera al aplicarlo generar un incremento de la calidad y eficiencia laboral.
- ❖ O1, O2, O4: Diseñar un proceso de Actualización continua de las Tecnologías dentro de la Escuela de Infantería; mediante una dependencia de soporte tecnológico dentro del orgánico de la Institución, cuya principal función sea mantener actualizada la tecnología informática de la Escuela.

- ❖ O3: Diseñar un Manual de Desempeño y Motivación Laboral; que mediante su aplicación genere resultados positivos en la percepción de la satisfacción laboral.
- ❖ O1, O2: Diseñar un proceso de mantenimiento preventivo y respuesta inmediata de problemas en los equipos informáticos; para hacer más eficiente el trabajo administrativo y educativo en las Instalaciones y actividades de la Escuela.

Estrategias F.A.

- ❖ A2, A3: Diseñar un proceso de Gestión de Documentos, que tenga como base de aplicación Indicadores de Eficiencia, e implementar un sistema de control de su uso; mediante el cual se podrá agilizar tiempos y procesos en la Institución.
- ❖ A2: Implementar un Gestión Financiera Directa, entre la Brigada y la Escuela, con documentación estándar y única para este proceso; para poder agilizar los procesos que requieran una intervención financiera y reducir al mínimo todo proceso burocrático de adjudicación de recursos, etc.
- ❖ A2: Diseñar un proceso de despacho de documentos por departamento y por trámite global, señalando tiempos promedio y responsable directo; para agilizar los procesos que engloben aprobación y gestión de documentos en pro de efectivizar la labor de la Escuela.
- ❖ A1: Implementar un Sistema de Evaluación de la tecnología Actual y estructurar posibles acciones de respuesta inmediata a los resultados de la Evaluación; mediante la creación de una BDD global de la tecnología, y las

acciones de respuesta encaminadas a conseguir la eficiencia y óptimos resultados.

- ❖ A2, A3: Diseñar un programa de trabajo por Cumplimiento de Metas y Objetivos, en cada dependencia; que comprometa un trabajo eficiente y de calidad, en todos los empleados de la Escuela de infantería.

Estrategias D.O.

- ❖ O2: Diseñar un Proceso de Optimización y Control de tiempos en la Gestión de Documentos; para efectivizar los procesos que engloben estas actividades.
- ❖ O3: Estructurar un Plan de pago a proveedores, especificando tiempos máximos de pago, que permitan conocer a ambas partes cuales son las responsabilidades, obligaciones y derechos que tienen establecidos en un acuerdo mutuo.
- ❖ O1, O2, O3: Implementar un mecanismo de Difusión y Conocimiento del Manual de Procesos y al mismo tiempo Diseñar un Mecanismo de Evaluación de su aplicación; estrategia que incentivará a todo el personal a conocer y aplicar el Manual de Procesos vigente.
- ❖ O3: Con el sustento legal correspondiente, Iniciar un Plan de Regulación en la Formación Académica, en todos los empleados de la Escuela de Infantería, en el cual se determine la necesidad imperante de contar con un nivel de formación mínimo para el desarrollo de actividades en cada departamento, al igual que se vería reflejado en la descripción del puesto de la Institución.
- ❖ O1, O3, O4: Diseñar un Plan de Análisis y Renovación de Equipos y Tecnología Informática en la Escuela de Infantería; que vaya en mejora de la Calidad de los servicios que brinda la Institución.

Estrategias D.A.

- ❖ A2, A3: Diseñar un Mecanismo de Control y evaluación de la Gestión de Documentación Actual; que permita identificar los procesos que causan demora y generan una imagen negativa de la eficiencia de la Institución.
- ❖ Diseñar un Plan de Contacto con los Proveedores, para conocer su percepción de la Imagen Institucional, en relación a la satisfacción del cumplimiento de responsabilidades por parte de la Escuela de Infantería.
- ❖ A1: Diseñar un Plan de “Baja Tecnológica” en los equipos y dependencias de la Escuela de Infantería; mediante el cual se dispongan recursos para la renovación de equipos y que se generen acciones de donación de los equipos que puedan tener un uso adicional a instituciones que lo necesiten.

CAPITULO III

3. Mapa de Procesos y Cadena de Valor de la Unidad²⁸

Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Los mapas de procesos son útiles para:

- conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad

²⁸ CRECE NEGOCIOS, Febrero 2010. <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

- utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- orientar a nuevos empleados
- desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un [análisis interno](#) de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

3.1 Preparación de un Mapa de Procesos²⁹

Un proceso es la transformación que resulta de combinar una o más tareas, bienes o servicios, para producir un bien o servicio de mayor valor (resultado).

Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo

²⁹ ANALISIS DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, Marzo 2010.
http://www.ogp.gobierno.pr/html/GG_E008.html

conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Los mapas de procesos son útiles para:

- conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- orientar a nuevos empleados
- desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

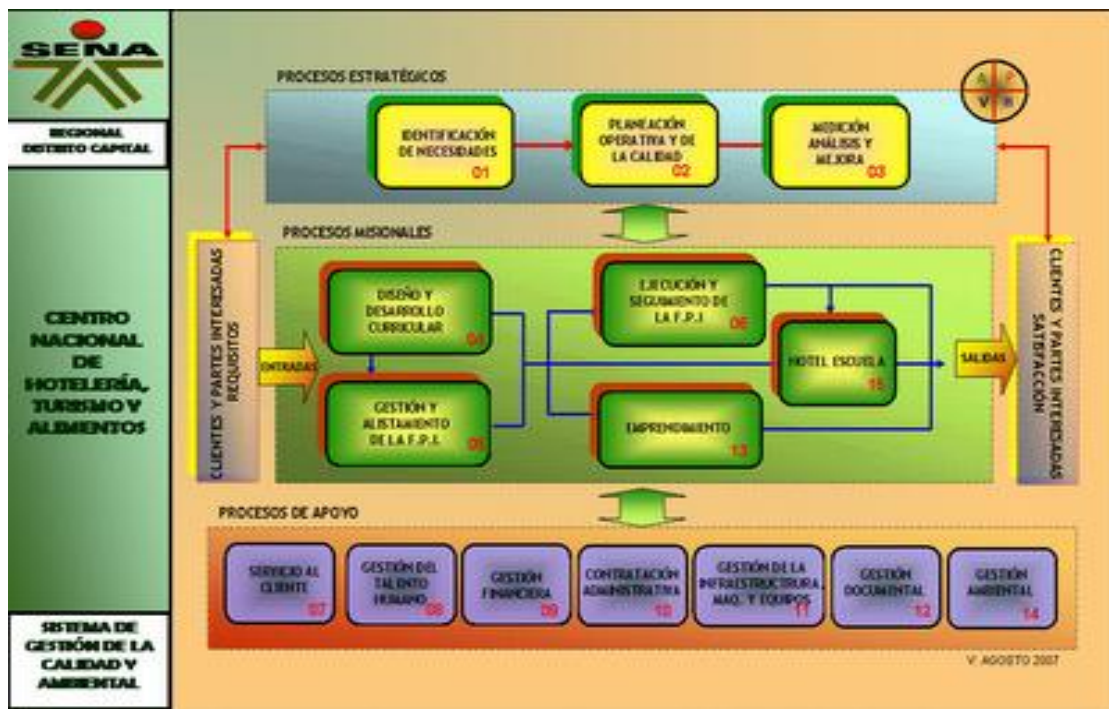
Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía.

Existen varios métodos para representar un proceso. La selección de uno sobre otro dependerá del propósito para el cual se prepara. Dos alternativas son: el flujograma y el mapa de procesos cruzados.

Cuando el resultado (producto o servicio) requiere de la participación activa de varias unidades de trabajo, resulta útil comenzar el análisis con el [mapa de procesos cruzados](#). Por el contrario, si los pasos o tareas del proceso se llevan a cabo en una misma unidad de trabajo, entonces el [flujograma](#) puede ser la mejor alternativa.

Ejemplo de un Mapa de Procesos³⁰

Imagen No. 3 Mapa de Procesos SENA

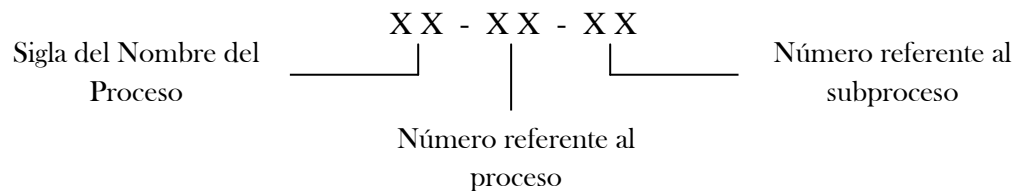


³⁰ CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA, TURISMO Y ALIMENTOS. Marzo 2010. <http://hoteleriaturismoyalimentos.blogspot.com/2008/09/regulaciones-procedimientos-y-tramites.html>

3.2 Inventario de procesos

Para esta parte del proyecto se realizará un listado de todos los procesos y subprocesos que se realizan en la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre, identificando a cada uno de ellos como de Gestión Estratégica, Gestión Educativa y Gestión Administrativa, con el objetivo de tener una visión amplia y unificada de todos los procesos que forman parte de la Institución objeto del proyecto.

Para realizar el Levantamiento de los procesos seleccionados posteriormente, y como una facilidad de interpretación, se plantea la siguiente codificación:



3.2.1 Inventario de Procesos de la Escuela de Infantería

Gestión Educativa

Planificación Académica

- Desarrollo del Perfil Profesional
- Elaboración del Plan Curricular
- Elaboración del Plan General de Enseñanza (PGE)
- Elaboración del Plan de Asignatura
- Elaboración de la Planificación para Cursos Especiales
- Planificación de la Educación Física anual

Administración Académica

- Administración de docentes
- Administración de estudiantes
- Control académico
- Trabajos de Investigación Final (TIF)
- Elaboración de horarios
- Elaboración de la Planificación microcurricular
- Recuperación pedagógica
- Baja/cancelación de curso

Evaluación de Investigación Académica

- Evaluación y actualización del Banco de Preguntas
- Montaje y reproducción de pruebas
- Evaluación de la Disciplina
- Análisis estadístico
- Evaluación del docente
- Administración de Instrumentos de Evaluación
- Investigación del Aprendizaje
- Investigación del desempeño del Docente
- Investigación del Diseño Curricular

- Elaboración Informe Final del Curso

Gestión Administrativa

Talento Humano

- Administración de personal de la Brigada
- Control de personal de la Brigada
- Compensaciones
- Bienestar de personal de la Brigada

Logística

- Abastecimientos
- Mantenimiento
- Transporte
- Servicios
- Administración de Activos Fijos de la Brigada

Gestión Documental

- Registro, distribución y Archivo de la Brigada

Seguridad

- Análisis de Riesgo
- Elaboración de Normas de Seguridad de la Brigada

- Plan de Seguridad de la Brigada
- Ejecución de normas y planes de la Brigada

Financieros

- Elaboración de la proforma presupuestaria de la Brigada
- Cronograma de desembolsos

Asesoría Jurídica

- Asesoramiento Legal
- Contratación de bienes y servicios

Para realizar la selección de los procesos, que serán objeto de análisis y trabajo en el presente proyecto, se procede a la aplicación de preguntas relacionadas con aspectos que se requieren mejorar dentro de la Escuela de Infantería.

De esta forma se podrá priorizar los procesos más importantes para la Institución, siendo así las preguntas a aplicar son:

1. Al mejorar este proceso se logra una mayor satisfacción del usuario - estudiante?
2. Si se procede a mejorar este proceso, se reduce tiempo y costo en la E.I.E.?
3. Mejorando este proceso se logrará una mayor eficiencia y desarrollo de la E.I.E.?
4. Si se mejora este proceso se optimiza la calidad en el servicio de la E.I.E.?
5. Mejorando este proceso se eleva el prestigio e imagen institucional?

Este banco de preguntas con planteadas, en análisis, a cada proceso antes señalado en el Inventario; a cada una de las preguntas estructuradas se responderá con un Sí y un No, como se refleja en la **Tabla No. 4:**

Tabla No.4 Resultados en la Selección de Procesos

Respuesta	Valor
SI	1
NO	0

Conociendo todas las características planteadas para la selección de procesos, se procede a analizar cada uno de ellos, en base a las preguntas planteadas, y los resultados son presentados en la **Tabla No. 5** Selección de Procesos, que se muestra a continuación:

3.3 Selección de Procesos

Para iniciar con el análisis y selección de procesos, que serán objeto de trabajo en el presente proyecto, se procede a detallar el inventario de procesos que existe en la Escuela de Infantería.

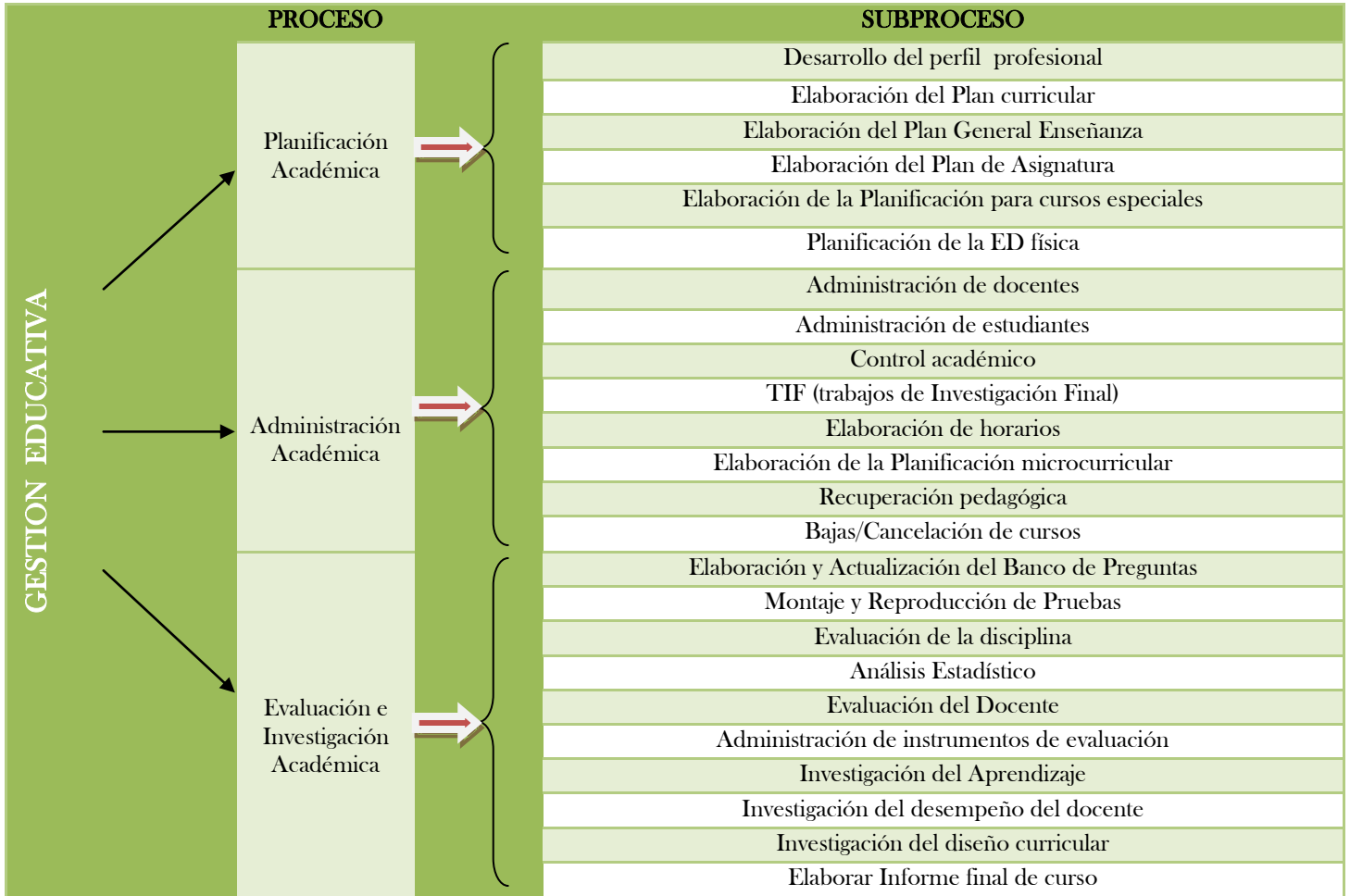
Tabla No. 5 SELECCION DE PROCESOS de la Escuela de Infantería

Listado de Procesos	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL
PLANIFICACIÓN ACADÉMICA						
Desarrollo del Perfil Profesional	1	1	1	1	0	4
Elaboración del Plan Curricular	1	1	1	1	1	5
Elaboración del PGE	1	1	1	1	1	5
Elaboración del Plan de Asignatura	1	1	1	1	1	5
Elaboración de la Planificación para Cursos Especiales	1	1	1	1	1	5
Planificación de la ED Física anual	1	1	1	1	1	5
ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA						
Administración de docentes	1	1	1	1	1	5
Administración de estudiantes	1	1	1	1	1	5
Control académico	1	1	1	1	0	4
TIF	1	1	1	1	0	4
Elaboración de horarios	1	1	1	1	1	5
Elaboración de la Planificación microcurricular	1	1	1	1	1	5
Recuperación pedagógica	1	1	1	1	1	5
Baja/cancelación de curso	0	1	1	1	1	4
EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA						
Evaluación y actualización del Banco de Preguntas	1	1	1	1	1	5
Montaje y reproducción de pruebas	1	1	1	1	0	4
Evaluación de la Disciplina	1	1	1	1	1	5
Análisis estadístico	1	1	1	1	0	4
Evaluación del docente	1	1	1	1	0	4
Administración de Instrumentos de Evaluación	1	1	1	1	1	5
Investigación del Aprendizaje	1	1	1	1	1	5
Investigación del desempeño del Docente	1	1	1	1	1	5
Investigación del Diseño Curricular	1	1	1	1	0	4
Elaboración Informe Final del Curso	1	1	1	1	1	5

Continuación de la **Tabla No.5**

Listado de Procesos	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL
TALENTO HUMANO						
Administración de personal de la Brigada	1	0	1	0	1	3
Control de personal de la Brigada	1	0	0	0	1	2
Compensaciones	0	0	0	0	1	1
Bienestar de personal de la Brigada	0	0	0	0	1	1
LOGISTICA						
Abastecimientos	1	0	0	0	1	2
Mantenimiento	0	0	0	0	0	0
Transporte	1	0	0	0	1	2
Servicios	1	0	1	0	1	3
Administración de Activos Fijos de la Brigada	1	0	0	0	1	2
GESTION DOCUMENTAL						
Registro, distribución y Archivo de la Brigada	1	0	0	0	0	1
SEGURIDAD						
Análisis de Riesgo	0	0	0	0	0	0
Elaboración de Normas de Seguridad de la Brigada	1	0	0	0	0	1
Plan de Seguridad de la Brigada	1	0	0	0	0	1
Ejecución de normas y planes de la Brigada	1	0	0	0	1	2
FINANCIEROS						
Elaboración de la proforma presupuestaria de la Brigada	0	0	0	0	0	0
Cronograma de desembolsos	0	0	0	0	0	0
ASESORIA JURIDICA						
Asesoramiento Legal	0	0	0	0	1	1
Contratación de bienes y servicios	0	0	0	0	1	1

3.4 Mapa de Procesos Seleccionados de la Escuela de Infantería



3.5 Cadena de Valor de la Escuela de Infantería

Gráfico No. 2 Cadena de Valor de la Escuela de Infantería



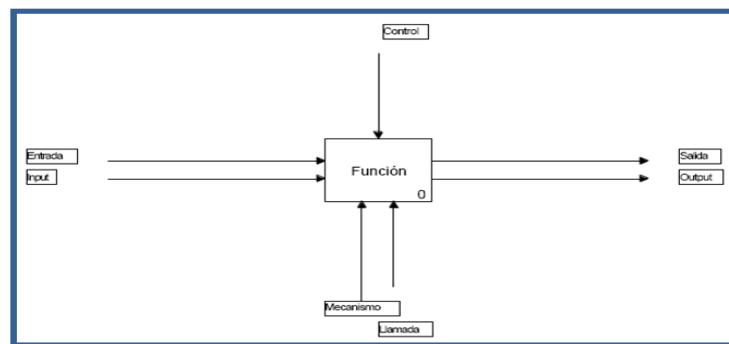
3.4 Diagrama IDEF 0

El Diagrama IDEF () consiste en una serie de diagramaciones jerárquicas junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando a lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo.

La traducción literal de las siglas IDEF es³¹ Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones), y consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas, las ventajas de este sistema son las siguientes:

- Representación unificada de las funciones de una Unidad.
- Fácil interpretación de los procesos.
- Representación detallada de los procesos.

Gráfico No. 3³² Ejemplo Diagrama IDEF ()

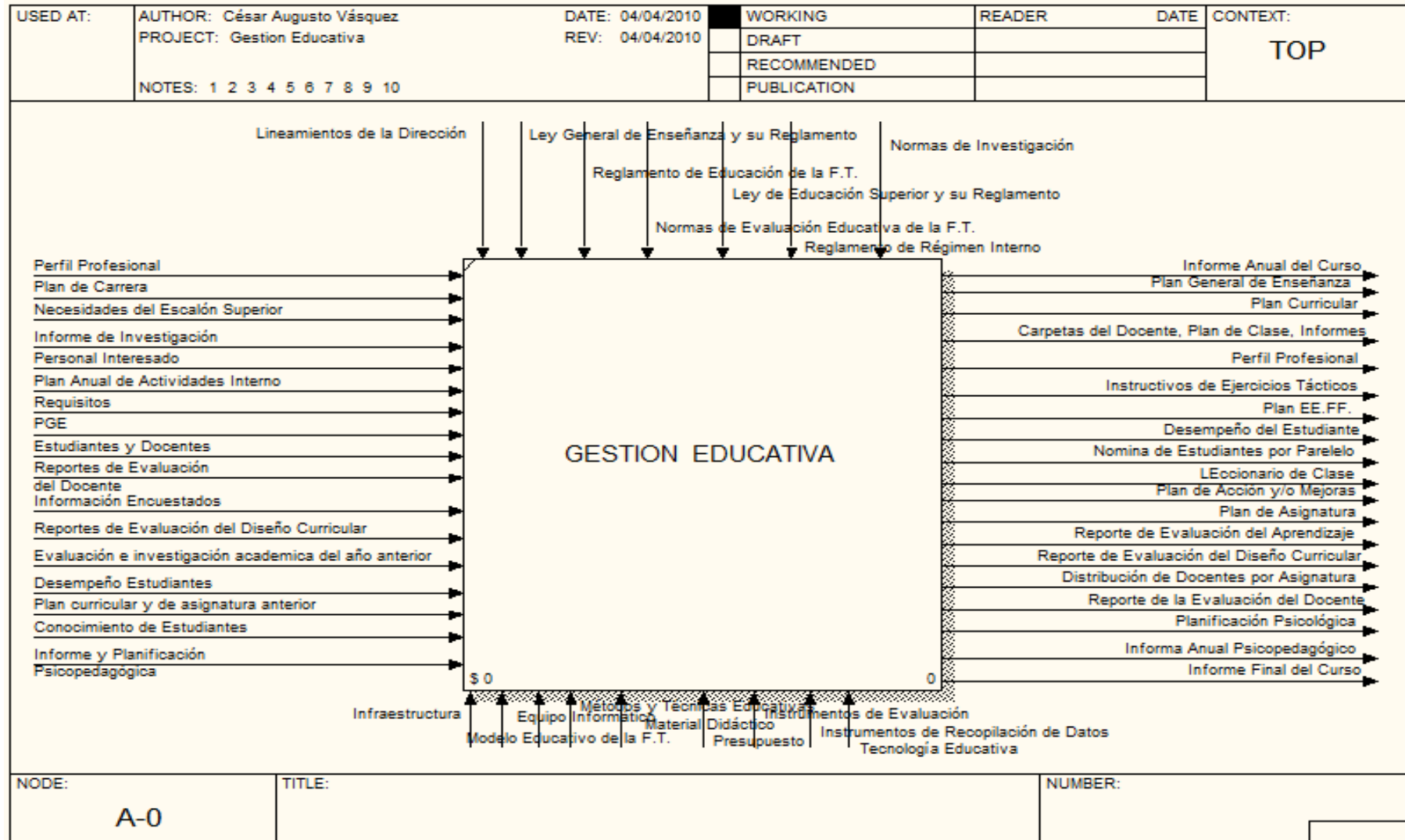


³¹ DIAGRAMA IDEF. Febrero 2010.

<http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>

³² Metodología IDEF0

3.7.1 Diagrama IDEF () Gestión Educativa Nivel 0

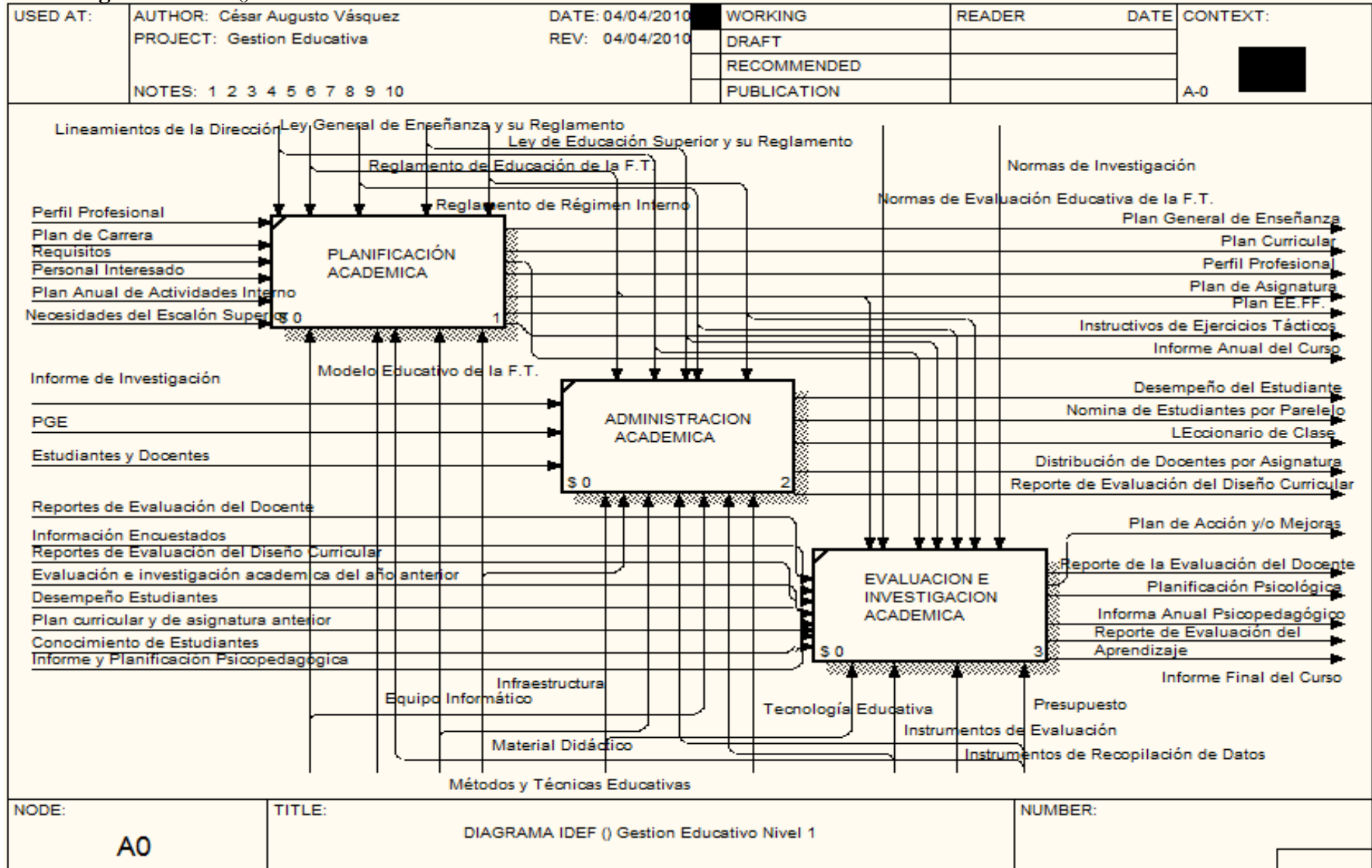


NODE: **A-0**

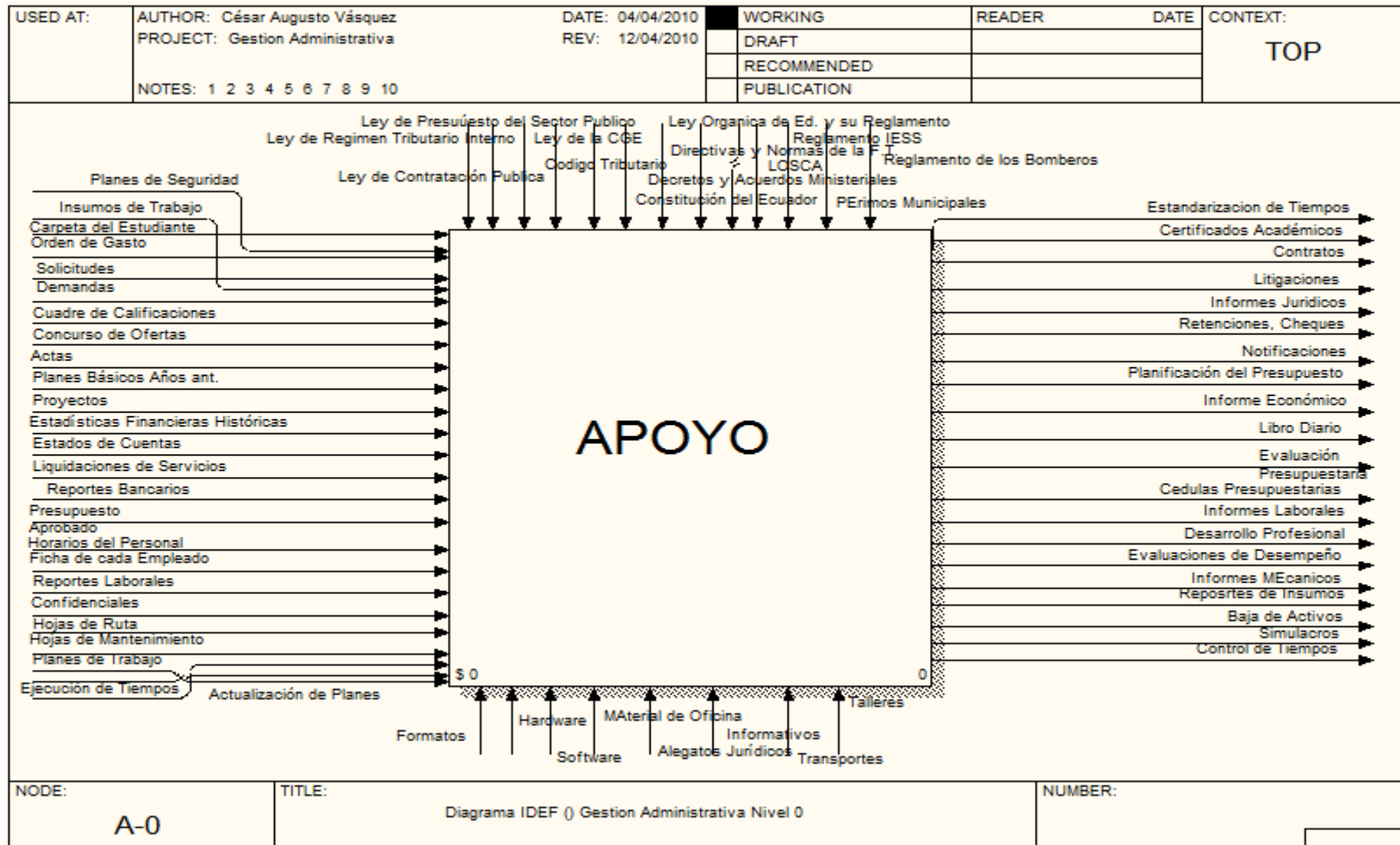
TITLE:

NUMBER:

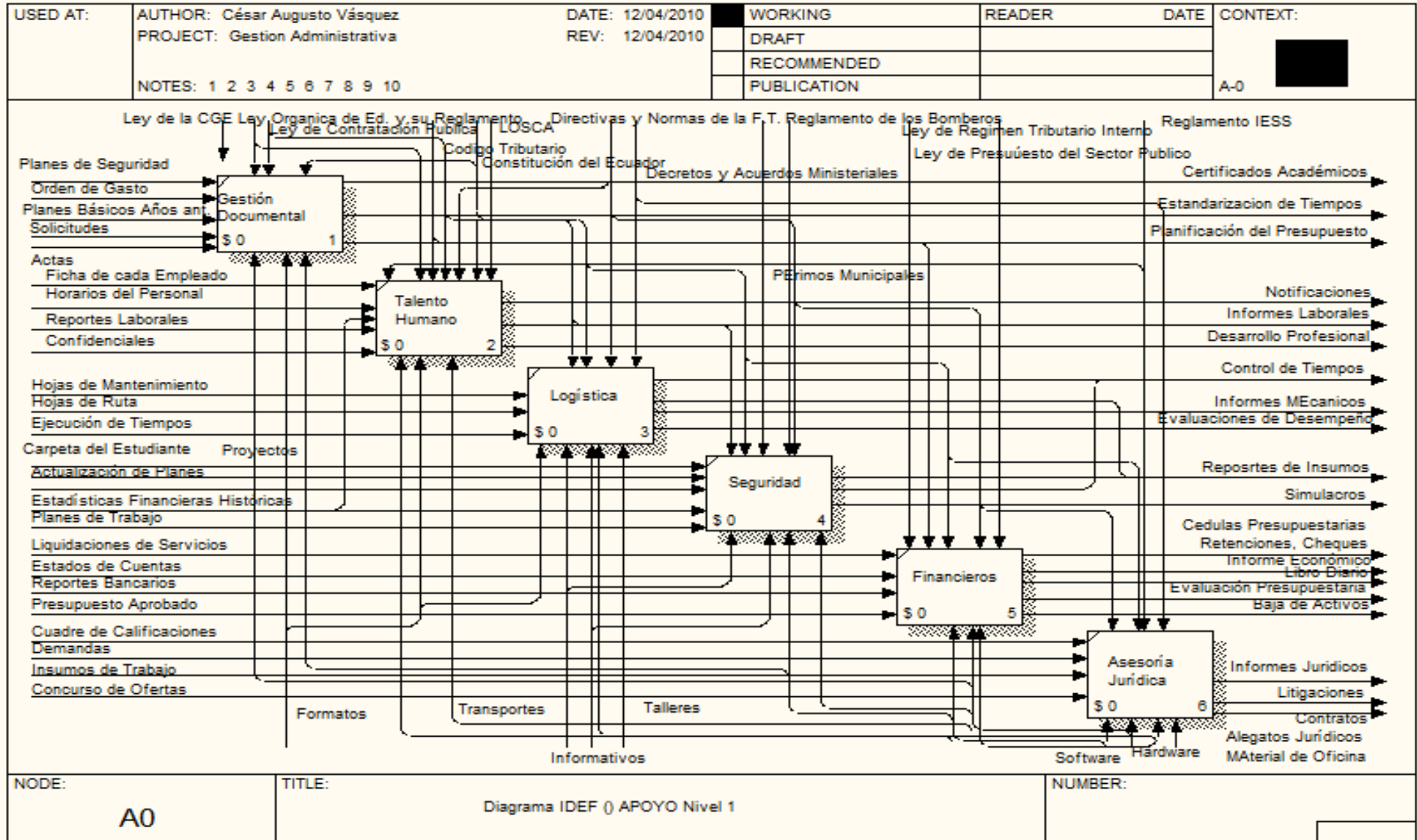
3.7.1.1 Diagrama IDEF () Gestión Educativa Nivel 1



3.7.2 Diagrama IDEF () Gestión APOYO Nivel 0



3.7.2.1 Diagrama IDEF () Gestión APOYO Nivel 1



3.8 Hoja de costos

3.8.1 Del personal

3.8.1.1 Forma de Cálculo para Tabla del Personal de la E.I.F.T.

Costo por minuto

Es igual a la remuneración total anual (sueldo anual + décimo tercer sueldo + décimo cuarto sueldo + aporte al IESS + vacaciones) dividida para 12 meses del año x 30 días del año x 8 horas laborables y x 60 minutos que tiene una hora.

$$\text{Costo por minuto} = \frac{\text{Remuneración total anual}}{(12 * 30 * 8 * 60)}$$

Costo de operación por minuto

Es igual a la sumatoria de los costos de operación de la Unidad dividida para 12 meses del año x 30 días del año x 24 horas al día y x 60 minutos que tiene una hora

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costos de Operación}}{(12 * 30 * 24 * 60)}$$

Costo total por minuto

La suma de costo por minuto + costo de operación por minuto

Una vez especificada la forma de cálculo de la **Tabla No. 6** Hoja de Costos del Personal de EMCI's de la Escuela de Infantería, en la cual se puede identificar las aportaciones, remuneraciones, bonificaciones, costo por minuto, costos de operación, etc., de cada uno de los EMCI's de la Escuela de Infantería, y que de forma resumida se detalla a continuación:

Tabla No.6 Hoja de Costos de Personal de EMCI's de la Escuela de Infantería

N°	Nombre	Departamento	Cargo	Sueldo Mensual	13 er. Sueldo	14 to. Sueldo	Aportes al IESS	Vacaciones (un mes)	Remuneración Total Anual	Costo x minuto	Costo de Operación x minuto	Costo total x minuto
1	Judith Aguilar	Dirección	Asistente	720,00	720,00	218,00	980,64	720,00	11.278,64	0,06527	0,21721	0,28248
2	Cecilia Arias	Subdirección	Asistente	672,00	672,00	218,00	915,26	672,00	10.541,26	0,06100	0,21721	0,27821
3	César Vásquez	Dto. De Planificación Académica	Oficinista	741,00	741,00	218,00	1.009,24	741,00	11.601,24	0,06714	0,21721	0,28434
4	Gloria Ayala	Dto. De Administración Académica	Oficinista	741,00	741,00	218,00	1.009,24	741,00	11.601,24	0,06714	0,21721	0,28434
5	Gabriel Garcés	Dto. De Evaluación e Investigación Académica	Psicólogo Educativo	1.106,00	1.106,00	218,00	1.506,37	1.106,00	17.208,37	0,09959	0,21721	0,31679
6	Néstor Godoy	Dto. Administrativo	Arquitecto	1.220,00	1.220,00	218,00	1.661,64	1.220,00	18.959,64	0,10972	0,21721	0,32693
7	Carlos Hernández	Dto. Administrativo	Activos Fijos	667,00	667,00	218,00	908,45	667,00	10.464,45	0,06056	0,21721	0,27776
8	Victoria Villacrés	Dto. Administrativo	Edición y Reproducción	495,00	495,00	218,00	674,19	495,00	7.822,19	0,04527	0,21721	0,26247
9	Franco Cabrera	Dto. Administrativo	Edición y Reproducción	667,00	667,00	218,00	908,45	667,00	10.464,45	0,06056	0,21721	0,27776

3.8.2 Forma de Cálculo para Tabla de operaciones de la E.I.E.

A continuación se presenta la **Tabla No.7** en la cual se detallan los costos de operación anuales que tiene la Institución, especificando el porcentaje, valor y nombre de la operación.

Tabla No. 7 Costos anuales de Operación de la Escuela de Infantería

Nombre de la Operación	Costo Anual (\$)	Representación (%)
Infraestructura Educativa	4.500,00	4,00%
Equipo educativo	29.500,00	26,20%
Impresión, reproducción y publicación	20.000,00	17,76%
Transporte	6.500,00	5,77%
Consultoría, asesoría e investigación especializada	20.000,00	17,76%
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono)	26.600,00	23,62%
Servicios de sanidad	2.000,00	1,78%
Materiales de oficina	3.500,00	3,11%
TOTAL	112.600,00	100,00%

En la **Tabla No.7** se puede identificar las diferentes operaciones que tienen durante un año la Escuela de Infantería, y como ya se menciono en un punto anterior de este capítulo, la Institución no cuenta con independencia financiera por lo que todos los movimientos económicos que debe realizar lo hace mediante el departamento financiero de la Brigada, mismo que proporciono toda la información necesaria para la elaboración de la Tabla No. 7, en donde, entre otras cosas se puede reconocer:







- 26,20% del costo anual de operaciones de la Escuela de infantería representa el Equipo Educativo de la institución, indudablemente al ser un ente de formación este rubro debe ser de gran prioridad y ocupar uno de los primeros lugares en destino de fondos, el valor correspondiente se utiliza en la adquisición, mantenimiento y mejora de todo el equipo educativo de la Escuela para poder impartir los cursos correspondientes.
- El 23,62% de los costos anuales presentados por la Escuela de Infantería corresponde al pago de servicios básicos como agua, luz y teléfono; incluido aquí el servicio de telecomunicaciones (internet) que se encuentra disponible en todo el edificio administrativo de la Escuela, que permite realizar y mantener comunicaciones eficientes.
- Con el 17,76% de los costos totales anuales de operación, la Escuela cuenta con asesoría, consultoría e investigación especializada para diferentes proyectos que considere relevantes en el crecimiento institucional, al igual que este mismo porcentaje representa al rubro de imprenta que permite a cada estudiante acceder a un documento (libro, folleto, anillado, etc.) propio y que será parte de su formación en el período correspondiente.
- El resto de las asignaciones de costos totales anuales de operación que tiene la Escuela de infantería no superan el 10 %, de forma individual, y representan operaciones de índole cotidiana que permiten el desarrollo de sus actividades de forma progresiva.

3.9 Levantamiento y Análisis de procesos seleccionados

Para esta parte del proyecto se procede a realizar una representación gráfica de las diferentes actividades, que tienen los procesos y subprocesos, dentro de la Escuela de Infantería, esto mediante entrevistas con los responsables de los procesos en donde se identifica las secuencias de actividades presentes, subprocesos, procesos, novedades, errores y problemas dentro de los mismos y se lo plasma en un diagrama que incluye símbolos que representan cada una de las actividades. Los términos y símbolos que se utilizara para realizar el levantamiento y análisis se conocen bajo los términos³³ de: operaciones, transporte, inspecciones, retrasos / demoras y almacenajes.

3.9.1 Simbología

Para realizar el levantamiento y análisis de los procesos de la Escuela de Infantería se utilizo la siguiente simbología en la diagramación:

Símbolo	Actividad	Observación
	Operación	Agrega Valor
	Inspección o Control	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor
	Almacenaje o archivo	No Agrega Valor
	Demora	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor

³³ SOTO, J.; Definición Diagrama Procesos de Operaciones 2009

3.9.2 Diagramación, tiempo, costo y eficiencia de cada proceso.

Tabla No.8 Análisis del Subproceso “Desarrollo del Perfil Profesional”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Desarrollo del Perfil Profesional							
Ingreso:	Políticas y requerimientos de la Fuerza Terrestre	Tiempo:	360,00	Eficiencia tiempo:	87,50%	Frecuencia:	Anual	PA - 01 - 01						
Salida:	Nuevo perfil documentado en el CEDFT	Costo:	102,70	Eficiencia costo:	87,58%	Volúmen:	1							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades		
			○	▭	➔	▽	◐	◇	AV	NAV	AV		NAV	
1	Subdirección	Emitir lineamientos						15		4,17315		El grupo de expertos son contratados independientemente a la Institución.		
2	Jefe del Departametro de Planificación	Recopilar la documentación para elaborar el perfil profesional						30		8,5302				
3	Dep. de Administración Académica	Disponer a los Comites de Materia Proporcione la información necesaria.						15		4,251				
4	Dep. de evaluación e nvestigación.	Proporcionar el análisis estadístico de la evaluación curricular.						15		4,75185				
5	Jefe del Departametro de Planificación	Estructurar el perfil profesional						240		68,24				
6	Jefe del Departametro de Planificación	Analiza y revisa el perfil profesional							30		8,53			
7	Jefe del Departametro de Planificación	Correcto							5		1,42			Si no es considerado el Perfil como adecuado regresa a la estructuración del perfil
8	Sudirección	Aprueba							5		1,39			Si no aprueba regresa al punto 5
9	Dirección	Aprueba							5		1,41			Si no aprueba regresa al punto 5
Total							315,00	45,00	89,95	12,76				

Tabla No.9 Análisis del Subproceso “Elaboración del Plan Curricular”

Diagrama de análisis de subprocesos																		
Nombre del Proceso:		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA				Nombre del Subproceso:		Elaboración del Plan Curricular										
Ingreso:	Perfil en el Departamento de Planificación		Tiempo:	1615,00	Eficiencia tiempo:	96,59%	Frecuencia:	Cada Curso	PA - 01 - 02									
Salida:	Perfil aprobado y legalizado por el CEDFT		Costo:	452,01	Eficiencia costo:	96,88%	Volúmen:	1										
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades					
			○	▬	➔	▽	◐	◊	AV	NAV	AV	NAV						
1	Planificador Académico	Analizar la Documentación							60		17,0604		La documentación hace referencia a: Perfil profesional, PGE anterior, Plan anterior y diversos informes de procesos anteriores					
2	Junta de enseñanza - Dirección	Requiere actualización												15		4,24		
3	Planificador Académico	Nombrar equipo multidisciplinario												10		2,8434		
4	Administrador educativo	Participar y dirigir la elaboración del PC												480		136,4832		
5	Planificador Académico	Delimitar de objetivos del curso												30		8,5302		
6	Planificador Académico	Seleccionar asignaturas y áreas de estudio												30		8,5302		
7	Planificador Académico	Determinar carga horaria												60		17,0604		
8	Planificador Académico	Determinar la estructura y organización curricular												180		51,1812		
9	Planificador Académico	Determinar metodología, recursos y evaluación.												240		68,2416		Se realizan actas por cada reunion de trabajo.
10	Administrador educativo	Estructurar la propuesta compuesta del PC												120		34,1208		
11	Junta de enseñanza - Dirección	Revisar													30		8,4744	
12	Junta de enseñanza - Dirección	Aprobar													5		1,4124	
13	Planificador Académico	Revisar observaciones												20		5,6868		
14	Administrador educativo	Legalizar												10		2,8434		El proceso de legalización es simultaneo por el equipo multidisciplinario, el director y el planificador académico.
15	CEDFT	Aprobar Plan Curricular												20				
16	CEDFT	Cumple indicadores													5			Se debe realizar un informe de cambios por no cumplir indicadores.
17	Planificador Académico	Elaborar PGE, Elaborar Plan Asignatura												300		85,3020		
Total								1560,00	55,00	437,88	14,12							

Tabla No. 10 Análisis del Subproceso “Elaboración del Plan General de Enseñanza”

Diagrama de análisis de subprocesos												
Nombre del Proceso:		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Elaboración Plan General de Enseñanza					
Ingreso:	Recepción de políticas y lineamientos		Tiempo:	1355,00	Eficiencia tiempo:	90,77%	Frecuencia:	Anual		PA - 01 - 03		
Salida:	Aprobación del CEDFT		Costo:	376,10	Eficiencia costo:	92,94%	Volúmen:	1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	▬	➔	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	
1	Dirección	Emitir Lineamientos para Elaboración de PGE						10		2,8248		
2	Subdirección	Emitir disposiciones para la Elaboración de PGE						10		2,7821		
3	Planificador Académico	Elaborar Cronograma PGE Cursos Anual						60		16,9488		
4	Administrador educativo	Nombrar Equipo Multidisciplinario PGE						20		5,6868		Se estructura el cronograma para la elaboración del PGE.
5	Planificador Académico	Elaborar la propuesta del Curso PGE						300		85,3020		
6	Planificador Académico	Estructurar Propuestas por curso						300		85,3020		
7	Subdirección	Revisar y aprobar propuestas parciales de PGE							60		16,6926	
8	Planificador Académico	Determinar la estructura y organización curricular						120		34,1208		
9	Subdirección	Aprobar							15		4,1732	
10	Administrador educativo	Estructurar PGE total Cursos						180		51,1812		
11	Planificador Académico	Revisar y Legalizar							20		5,6868	
12	Planificador Académico	Remitir propuesta CEDFT						20		5,6868		
13	CEDFT	Aprueba PGE							20			
14	CEDFT	Cumple Indicadores							10			Se debe realizar un informe indicando los cambios a efectuar por no cumplir
15	Planificador Académico	Revisar y Corregir						120		34,1208		
16	Planificador Académico	Reproducir copias responsables						30		8,5302		Certificar cada una de las copias
17	Administrador Educativo	Administración Educativa						60		17,0604		
Total							1230,00	125,00	349,55	26,55		

Tabla No.11 Análisis del Subproceso “Elaboración del Plan de Asignatura”

Diagrama de análisis de subprocesos												
Nombre del Proceso:		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Elaboración Plan de Asignatura					
Ingreso:	Plan Curricular		Tiempo:	1095,00	Eficiencia tiempo:	94,06%	Frecuencia:	Anual		PA - 01 - 04		
Salida:	Aprobación y entrega del plan de Materia		Costo:	311,14	Eficiencia costo:	94,13%	Volúmen:	Por asignatura				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	▭	➔	▽	◁	◇	AV	NAV	AV	
1	Planificación Académica	Emite el plan curricular donde se encuentran los objetivos de la asignatura	○					90		25,5306		
2	Administración Académica	Elaborar Cronograma , elaboración y/o actualización del plan de Asignatura	○					240		68,2416		
3	Administración Académica	Nombrar equipo comité materias responsable	○					60		17,0604		
4	Planificación Académica	Delimitar de objetivos de las unidades didácticas.	○					60		17,0604		
5	Planificación Académica	Revisar y actualizar contenidos .	▭						30		8,53	
6	Planificación Académica	Distribuir carga horaria por contenidos, unidades didácticas y evaluación.	○					120		34,1208		
7	Planificación Académica	Establecer recursos didácticos y evaluación por contenidos.	○					100		28,434		
8	Planificación Académica	estructurar el plan unidades didácticas por asignatura.	○					180		51,1812		Se debe realizar el plan de asignatura individual
9	Subdirección	Revisar plan de asignaturas	▭						30		8,3463	
10	Subdirección	Aprobar	◇						5		1,3911	
11	Planificación Académica	Estructurar plan de asignaturas y remite al CEDFT	○					180		51,1812		
Total								1030,00	65,00	292,87	18,27	

Tabla No.12 Análisis del Subproceso “Elaboración de Planificación para Cursos Especiales”

Diagrama de análisis de subprocesos										
Nombre del Proceso:		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Elaboración de Planificación para Cursos Especiales			
Ingreso:	Recepción del informe de requerimiento	Tiempo:	655,00	Eficiencia tiempo:	57,25%	Frecuencia:	Semestral	PA - 01 - 05		
Salida:	Aprobación por parte del CEDFT	Costo:	134,54	Eficiencia costo:	78,98%	Volúmen:	Por curso			
No.	Responsable	Actividad	Simbología			Tiempo		Costo		Novedades
								AY	NAY	
1	Dirección	Recepta las disposiciones del Escalon Superior				45		12,7116		Demasiado tiempo esperando el documento físico
2	Subdirección	Recepta las políticas y lineamientos generales				45		12,51945		Demasiado tiempo esperando el documento físico
3	Planificador Académico	Recepta los lineamientos generales				45		12,7953		Demasiado tiempo esperando el documento físico
4	Planificador Académico	Estructura el plan y/o instructivo con los anexos respectivos.				240		68,2416		
5	Planificador Académico	Revisar el documento elaborado de acuerdo a la norma establecida.					60		17,0604	
6	Subdirección	Aprueba					20		5,5642	Regresa la documentacion y el proceso al punto 4
7	Dirección	Aprueba					20		5,6496	Regresa la documentacion y el proceso al punto 4
8	CEDFT	Aprueba					120			Regresa la documentacion y el proceso al punto 4
9	CEDFT	Remite para su Ejecución					60			
Total						375,00	280,00	106,27	28,27	

Tabla No.13 Análisis del Subproceso “Planificación Anual de Educación Física”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Planificación Anual de Educación Física						
Ingreso:	Recepción de políticas y lineamientos		Tiempo:	465,00	Eficiencia tiempo:	80,65%	Frecuencia:	Anual		PA - 01 - 06			
Salida:	Aprobación por el CEDFT		Costo:	131,62	Eficiencia costo:	80,74%	Volúmen:	1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Dirección	Receptara los lineamientos para elaborar el plan Anual de Educación Física.						45		12,7116			
2	Subdirección	Receptará los lineamientos y emitirá disposiciones para elaborar el plan anual de Educación Física.						45		12,51945			
3	Planificador Académico	Receptará los lineamientos para elaborar el plan anual de educación física.						45		12,7953			
4	Planificador Académico	Elabora el plan Anual de Educación Física.						240		68,2416			
5	Planificador Académico	Revisa y legaliza el plan Anual de Educación física.							30		8,5302		
6	Subdirección	Correcto							30		8,3463		Si no es aprobado regresa al punto 4
7	Dirección	Aprobado							30		8,4744		Si no es aprobado regresa al punto 4
Total				375,00	90,00	106,27	25,35						

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.14 Análisis del Subproceso “Administración de Docentes”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:			Administración de Docentes						
Ingreso:	Perfil del Docente	Tiempo:	750,00	Eficiencia tiempo:	84,00%	Frecuencia:	Cada Inicio Curso	AA - 01 - 01						
Salida:	Docente Asignado y publicado en la OG	Costo:	213,03	Eficiencia costo:	84,09%	Volúmen:	1							
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	▭	➔	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador Académico	Elabora cronograma y analiza requisitos e información	○						180		51,1812			
2	Planificador académico	Selección Docentes e Instructores	○						90		25,5906			
3	Administrador Académico	Elaborar propuesta de designación de comandante de batallón, CIA, Pelotón (Jefe de Curso y Jefe de Paralelo)	○						60		17,0604			
4	Administrador Académico	Propuesta de distribución de docentes por asignación y paralelo y designación.	○						120,00		34,1208			
5	Junta de enseñanza - Dirección	Junta de enseñanza								120		33,8976		Realizar el acta de aprobación de propuestas y distribución de docentes, es demoroso por no contar con todos los miembros disponibles de forma inmediata.
6	Planificador académico	Asignación de funciones	○						90		25,5906			
7	Administrador Académico	Elaboración de horarios	○						90		25,5906			
			Total							630,00	120,00	179,13	33,90	

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No. 15 Análisis del Subproceso “Administración de Estudiantes”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Administración de Estudiantes							
Ingreso:	Lineamientos para la distribución de paralelos			Tiempo:	640,00	Eficiencia tiempo:	93,75%	Frecuencia:	Cada inicio curso					
Salida:	Ejecución de designaciones de estudiantes			Costo:	181,98	Eficiencia costo:	93,75%	Volúmen:	1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Novedades			
									AV	NAV		AV	NAV	
1	Administrador académico	Analizar y emitir lineamientos para distribución de paralelos							120		34,1208		Tener en cuenta la nomina de alumnos	
2	Planificador académico	Distribución de paralelos, pelotones y grupos de trabajo.							120		34,1208			
3	Administrador académico	Revisar y disponer ejecución de distribución								30		8,5302		Se debe realizar la designación de comisiones de estudiantes.
4	Administrador académico	Designar comisiones de estudiantes							90		25,5906			
5	Administrador académico	Control académico y ejecución de grupos de trabajo.							180		51,1812			
6	Administrador académico	Elaborar informe de novedades.							90		25,5906			
7	Administrador académico	Requiere Cambios								10		2,8434		
Total			600,00	40,00	170,60	11,37								

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.16 Análisis del Subproceso “Control Académico”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Control Académico							
Ingreso:	Control académico		Tiempo:	490,00	Eficiencia tiempo:	87,76%	Frecuencia:	Semanal		AA - 01 - 03				
Salida:	Informe elaborado de fin de curso		Costo:	139,33	Eficiencia costo:	87,76%	Volúmen:	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador académico	Planificar control académico y reuniones pedagógicas de las áreas.							60		17,0604			
2	Administrador académico	Convocar y ejecutar las reuniones pedagógicas docentes							180		51,1812		Se presenta memo de convocatoria de reuniones pedagógicas.	
3	Administrador académico	Controlar actividades académico administrativas de docentes y estudiantes.								60		17,0604		
4	Administrador académico	Emitir informe de control							45		12,7953		Presentar un informe de % de avance académico	
5	Administrador académico	Fin de asignatura							20		5,6868			
6	Administrador académico	Realizar liquidaciones de Horas Clase							60		17,0604			
7	Administrador académico	Disponer soluciones o trámite escalon superior							20		5,6868			
8	Administrador académico	Elaborar el informe de fin de curso							45		12,7953			
			Total							430,00	60,00	122,27	17,06	

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.17 Análisis del Subproceso “Elaboración de Trabajos de Investigación Final TIF”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Trabajos de Investigación Final TIF						
Ingreso:	Instructivos del TIF	Tiempo:	2370,00	Eficiencia tiempo:	98,73%	Frecuencia:	Por curso	AA - 01 - 04					
Salida:	Informes remitidos al CEDFT	Costo:	272,56	Eficiencia costo:	93,83%	Volumen:	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	➔	▽	◐	◑	AV	NAV	AV		NAV
1	ESFORSEFT - Dirección	Receptar instructivos del TIF						30		8,4744			
2	Administrador académico	Elaborar Instructivos del TIF						240		68,2416			
3	Dirección y subdirección	Revisa y Aprueba							30		16,8207		
4	Administrador académico	Seleccionar y plantear temas						90		25,5906			
5	Administrador académico	Nombramiento de Directores y Codirectores						60		17,0604			
6	Estudiantes	Desarrollo del TIF						1440					Se debe presentar un informe periodico de avance del TIF
7	Administrador académico	Seguimiento del TIF						240		68,2416			
8	Administrador académico	Preparar Graduación						180		51,1812			
9	ESFORSEFT - Dirección	Remitir informe del CEDFT						60		16,9488			
Total			2340,00	30,00	255,74	16,82							

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.18 Análisis del Subproceso “Elaboración de Horarios”

Diagrama de análisis de subprocesos												
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Elaboración de Horarios					
Ingreso:	Documentos de la mesoplanificación curricular	Tiempo:	420,00	Eficiencia tiempo:	85,71%	Frecuencia:	Cada Curso	AA - 01 - 05				
Salida:	Horarios distribuidos	Costo:	119,06	Eficiencia costo:	85,67%	Volumen:	Por asignatura					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	
1	Administrador Académico	Revisar y analizar Documentos							60		17,0604	Se debe tener siempre en cuenta la coordinación de horarios de personal civil y militar
2	Administrador Académico	Estructurar los horarios para cada curso						120		34,1208		
3	Administrador Académico	Analizar y legalizar horarios para cada curso						60		17,0604		
4	Subdirección	Revisar y legalizar horarios para cada curso						60		16,6926		
5	Administrador Académico	Reproducir, publicar y distribuir horarios						120		34,1208		
Total							360,00	60,00	101,99	17,06		

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.19 Análisis del Subproceso “Elaboración de la Planificación Microcurricular”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Elaboración de la Planificación Microcurricular							
Ingreso:	Cronograma de la planificación microcurricular	Tiempo:	440,00	Eficiencia tiempo:	95,45%	Frecuencia:	Cada curso	AA - 01 - 06						
Salida:	Reproducción y disposición de su ejecución	Costo:	124,81	Eficiencia costo:	95,44%	Volúmen:	Por asignatura							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades		
									AY	NAV	AV		NAY	
1	Administrador Académico	Elaborar cronograma de la planificación microcurricular						150		42,6510		Revisar la Carpeta del Docente Anterior		
2	Administrador Académico	Nombrar comisiones responsables d la planificación microcurricular						45		12,7953				
3	Planificador Académico	Elaborar la planificación microcurricular						180		51,1812				
4	Administrador Académico	Aprobarla							10		2,8434			Si no cumple con los parámetros se debe emitir un memo con las correcciones a seguir
5	Dirección - Dto. Organización	Reproducir y disponer ejecución						45		12,4992				
6	Planificador Académico	Total asignaturas							10		2,8434			
Total							420,00	20,00	119,13	5,69				

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.20 Análisis del Subproceso “Recuperación Pedagógica”

Diagrama de análisis de subprocesos												
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Recuperación Pedagógica					
Ingreso:	Especificación carga horaria a recuperar	Tiempo:	965,00	Eficiencia tiempo:	91,71%	Frecuencia:	Quincenal	AA - 01 - 07				
Salida:	Reunion Junta de Enseñanza	Costo:	280,23	Eficiencia costo:	91,88%	Volumen:	Por asignatura					
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	➔	▽	◐	◇	AV	NAV		AV
1	Administrador académico	Determinar la carga horaria a recuperar					90		25,5906		Se debe adjuntar la solicitud de recuperación pedagógica	
2	Administrador académico	Elaborar horarios de recuperación y nombrar docentes					120		34,1208			
3	Administrador académico	Revisar y legalizar horarios de recuperación						60		17,0604		
4	Planificador académico	Planificar y ejecutar las clases de nivelación					240		68,2416			En base a la planificación microcurricular
5	Administrador académico	Recuperación para supletorio						10		2,8434		
6	Planificador académico	Realizar la evaluación cualitativa					90		25,5906			
7	Planificador académico	Elaborar el informe de recuperación					45		12,7953			
8	Evaluación Académica	Evaluar el aprendizaje (supletorio)					180		57,0222			
9	Administrador académico	Promedio menor 14						10		2,8434		
10	Administrador académico	Junta de enseñanza					120		34,1208			
Total			885,00	80,00	257,48	22,75						

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No. 21 Análisis del Subproceso “Baja / Cancelación del Curso”

Diagrama de análisis de subprocesos											
Nombre del Proceso:		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Bajas / Cancelación de Curso				
Ingreso:	Documentos de tramites de bajas y/o cancelaciones	Tiempo:	620,00	Eficiencia tiempo:	98,39%	Frecuencia:	Cada que se presente	AA - 01 - 08			
Salida:	Documento remitido al CEDFT	Costo:	164,43	Eficiencia costo:	98,27%	Volumen:	1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo		Costo		Novedades
			○	▭	➔	▽	◇	◇	AV	NAV	
1	Administrador académico	Analizar la documentación de baja y/o cancelación de curso	○	➔	◇	120		34,12			
2	Administrador académico	Voluntaria	○	➔	◇		5		1,42		
3	Administrador académico	Comunicar al estudiante	○	➔	◇	45		12,80			
4	Planificador académico	Emitir certificados y hojas de salida	○	➔	◇	60		17,06			Se debe adjuntar un certificado de no maltrato
5	Dto. Evaluación e investigación académica	Entrevistar estudiantes	○	➔	◇	120		38,01			Se realiza encuestas a los estudiantes
6	Planificador académico	Firmar hoja de salida	○	➔	◇	10		2,84			
7	Estudiante	Firmar certificado	○	➔	◇	10					
8	Administrador académico	Revisar archivos y reportes de no adeudar	○	➔	◇	25		7,11			
9	Administrador académico	Adeuda	○	➔	◇		5		1,42		
10	Estudiante	Regularizar deuda	○	➔	◇	45					
11	Administrador académico	Firmar hoja de salida	○	➔	◇	10		2,84			
12	Planificador académico	Remitir carpeta estudiantes trámite de baja y/o cancelación	○	➔	◇	60		17,06			
13	Planificador académico	Remitir tramite de baja y/o cancelacion para legalización	○	➔	◇	45		12,80			
14	Dirección	Remitir al CEDFT	○	➔	◇	60		16,95			
Total						610,00	10,00	161,59	2,84		

Tabla No. 22 Análisis del Subproceso “Elaboración y actualización del Banco de Preguntas”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		EVALUACION E INVESTITIACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Elaboración y actualización del Banco de preguntas						
Ingreso:	Propuestas de Exámen	Tiempo:	650,00	Eficiencia tiempo:	84,62%	Frecuencia:	Cada Exámen	EIA - 01 - 01					
Salida:	Base de Datos actualizada	Costo:	190,34	Eficiencia costo:	83,36%	Volúmen:	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	▭	➔	▽	◐	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	Planificador académico	Ingresar los aciertos y errores de cada pregunta							120		34,1208		
2	Planificador académico	Calcular el ID y el PD de cada pregunta							240		68,2416		
3	Dto. Evaluación e Investigación académica	Analizar y seleccionar las preguntas							60		19,0074		
4	Dto. Evaluación e Investigación académica	Revisar y aprobar, se ingresan al banco de preguntas								90		28,5111	
5	Dto. Evaluación e Investigación académica	Aprueba								10		3,1679	
6	Dto. Evaluación e Investigación académica	Eliminar la pregunta							10		3,1679		
7	Planificador académico	Ingresar preguntas seleccionadas y calculo de ID y PD							120		34,1208		
Total			550,00	100,00	158,66	31,68							

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.23 Análisis del Subproceso “Montaje y reproducción de Pruebas”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA				Nombre del Subproceso:		Montaje y reproducción de pruebas					
Ingreso	Solicitud de propuesta de examen	Tiempo:	550,00	Eficiencia tiempo	84,55%	Frecuencia:	Cada Aplicación de Examen	EIA - 01 - 02					
Salida:	Exámenes reproducidos	Costo:	158,33	Eficiencia costo:	92,82%	Volúmen:	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
								AY	NAV	AY	NAV		
1	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Remitir solicitud de de propuesta de verificación (formulario)						60		19,0074			
2	Planificación académica	Elaborar propuesta y solicitud de verificación						240		68,2416			
3	Administración Académica	Revisar y legalizar							30		8,5302		Se debe realizar un formulario de verificación
4	Administración Académica	Aprueba							10		2,8434		
5	Planificación académica	Destruir borradores de verificación						45		12,7953			
6	Planificación académica	Supervisar físicamente la reproducción						45		12,7953			
7	Planificación académica	Reproducir						45		12,7953			Verificar las aprobadas y defectuosas
8	Planificación académica	Verificar y destruir copias defectuosas							45		12,7953		
9	Planificación académica	Guardar en la caja fuerte las verificaciones						30		8,5302			
Total			465,00	85,00	146,96	11,37							

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.24 Análisis del Subproceso “Evaluación de la Disciplina”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Evaluación de la Disciplina							
Ingreso	Sanciones disciplinarias de los alumnos		Tiempo:	375,00	Eficiencia tiempo:	96,00%	Frecuencia:	Mensual		EIA - 01 - 03				
Salida:	Nota de disciplina		Costo:	90,96	Eficiencia costo:	95,31%	Volúmen:	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	➔	▽	▭	◊	AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador académico	Socializar la reglamentación disciplinaria	○						60		17,0604			
2	Administrador académico	Registrar Disciplina	○						45		12,7953			
3	Subdirección	Disponer responsables, hacer cumplir sanción	○						90		25,0389			Dependiendo el caso y jerarquía de quien detecto la falta , debe informar a otro superior para que determine el castigo
4	Estudiante	Cumplir sanción	○						60					
5	Administrador académico	Registrar falta disciplinaria en Base de Datos				▽				15		4,2651		
6	Dto. De Evaluación e investigación	Apoyo psicológico	○						60		19,0074			
7	Planificador Académico	Ponderación de las faltas y méritos	○						45		12,7953			
			○											
			Total							360,00	15,00	86,70	4,27	

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.25 Análisis del Subproceso “Análisis Estadístico”

Diagrama de análisis de subprocesos												
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Análisis Estadístico					
Ingreso:	Notas académicas y de disciplina		Tiempo:	250,00	Eficiencia tiempo:	96,00%	Frecuencia:	Cada Curso		EIA - 01 - 04		
Salida:	Reportes finales		Costo:	69,66	Eficiencia costo:	95,45%	Volúmen:	Por asignatura				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	▬	➔	▽	◻	◊	AV	NAV	AV	
1	Administración académica	Receptar reportes académicos y disciplinarios por alumno						40		11,3736		Elaborados por el jefe de curso, adjuntar el informe de aplicación de instrumentos.
2	Administración académica	Tabulación e ingreso de datos						120		34,1208		
3	Administración académica	Reporte académico y disciplinario						20		5,6868		
4	Dto. De Evaluación e Investigación académica	Aprueba y legaliza							10		3,1679	
5	Dto. De Evaluación e Investigación académica	Dispone investigación						20		6,3358		
6	Administración académica	Reporte académico y disciplinario						30		6,1302		
7	Administración académica	Ingreso a la base de datos						10		2,8434		
Total			240,00	10,00	66,49	3,17						

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.26 Análisis del Subproceso “Evaluación del Docente”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Evaluación del Docente							
Ingreso:	Requerimiento de Aplicación de instrumentos			Tiempo:	770,00	Eficiencia tiempo:	93,51%	Frecuencia:	Cada Curso					
Salida:	Reporte del docente			Costo:	218,72	Eficiencia costo:	93,60%	Volúmen:	Por asignatura					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▬	➔	▽	◩	◊	AV	NAV	AV	NAV		
1	Planificación académica	Elabora el plan de evaluación de desempeño del docente							120		34,1208			
2	Subdirección	Bien elaborado								30		8,3463		
3	Dirección	Aprueba								20		5,6496		
4	Administración académica	Aplica los instrumentos de evaluación en fechas establecidas							180		51,1812			
5	Administración académica	Tabular las encuestas							180		51,1812			
6	Administración académica	Procesa la información e ingresa en la base de datos							120		34,1208			
7	Administración académica	Elabora y entrega el informe estadístico							90		25,5906		Se debe entregar el reporte estadístico de desempeño del docente	
8	Planificación académica	Recepta el informe							30		8,5302			
Total			720,00	50,00	204,72	14,00								

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.27 Análisis del Subproceso “Administración de Instrumentos de Evaluación”

Diagrama de análisis de subprocesos														
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Administración de instrumentos de evaluación							
Ingreso	Archivar los instrumentos de evaluación			Tiempo:	295,00	Eficiencia tiempo:	50,85%	Frecuencia:	Cada Curso					
Salida:	Destrucción de los instrumentos de evaluación			Costo:	83,82	Eficiencia costo:	50,88%	Volúmen:	1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	➔	▽	▭	◊	AV	NAV	AV	NAV		
1	Planificación académica	Verificar fecha de almacenaje y elaborar acta de destrucción de exámenes							60		17,0604			
2	Subdirección	Aprueba								10		2,7821		
3	Administración académica	Supervisar la destrucción de exámenes.								90		25,5906		
4	Planificación académica	Ejecutar la Destrucción de exámenes							90		25,5906		Acentar en el libro registro de archivo de verificaciones, y se debe realizar un acta de destrucción de exámenes	
5	Planificación académica	Archivar el acta de destrucción de exámenes.								45		12,7953		
Total				150,00	145,00	42,65	41,17							

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.28 Análisis del Subproceso “Investigación del Aprendizaje”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Investigación del aprendizaje						
Ingreso:	Datos estadísticos	Tiempo:	690,00	Eficiencia tiempo:	93,48%	Frecuencia:	Cada examen	EIA - 01 - 07					
Salida:	Mejoramiento con acciones correctivas	Costo:	217,43	Eficiencia costo:	96,16%	Volúmen:	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	➔	▽	◻	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Aplicación y corrección de la prueba	○	○	○	○	○	60		19,0074			
2	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Realizar análisis de la interpretación de los datos	○	○	○	○	○	120		38,0148			
3	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Amerita investigación	○	○	○	○	○		15	4,7519			
4	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Determinar tipo de investigación	○	○	○	○	○	15		4,7519			Tener en cuenta los objetivos, hipótesis, instrumentos, muestra,población, etc
5	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Aplicar encuestas	○	○	○	○	○	60		19,0074			
6	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Tabular y procesar	○	○	○	○	○	180		57,0222			
7	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Realizar anpalis e interpretación de la información	○	○	○	○	○	60		19,0074			
8	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Redactar informe de la investigación	○	○	○	○	○	30		9,5037			
9	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Elaborar propuesta de mejora del aprendizaje	○	○	○	○	○	120		38,0148			
10	Subdirección	Revisión y aprobación	○	○	○	○	○		30		8,3463		
Total								645,00	45,00	209,08	8,35		

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.29 Análisis del Subproceso “Investigación del Desempeño del Docente”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Investigación del desempeño del docente						
Ingreso:	Datos Estadísticos	Tiempo:	610,00	Eficiencia tiempo:	93,44%	Frecuencia:	Cada curso	EIA - 01 - 08					
Salida:	Mejoramiento con acciones correctivas	Costo:	178,19	Eficiencia costo:	93,69%	Volúmen:	Por asignatura						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	▬	➔	▼	➡	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	Dto. De Evaluación e investigación académica	Iniciar la Evaluación del Docente							60		19,0074		
2	Administrador Académico	Realizar análisis e interpretación de los datos							90		25,5906		De acuerdo a normas de investigación de aprendizaje
3	Administrador Académico	Elaborar informes parciales según la aplicación progresiva de las encuestas							60		17,0604		
4	Administrador Académico	Elaborar propuesta mediata de mejora del desempeño de los docentes							120		34,1208		
5	Administrador Académico	Total instrumentos								20		5,6868	
6	Administrador Académico	Elabora informe completo de investigación del docente							60		17,0604		
7	Administrador Académico	Elabora propuesta total de mejora de desempeño de docente							90		25,5906		
8	Dto. De Evaluación e investigación académica	Supervisar la elaboración							90		28,5111		
9	Subdirección	Revisa y aprueba								20		5,5642	
Total							570,00	40,00	166,94	11,25			

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.30 Análisis del Subproceso “Investigación del Diseño Curricular”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Investigación del diseño curricular						
Ingreso	Datos estadísticos			Tiempo:	460,00	Eficiencia tiempo:	91,30%	Frecuencia:	Cada curso				
Salida:	Mejoramiento con acciones correctivas			Costo:	134,57	Eficiencia costo:	91,64%	Volúmen:	1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	▭	➔	▽	◀	◇	AV	NAY	AV	NAY	
1	Dto. De Evaluación e investigación académica	Evaluación del Diseño							60		19,0074		Adjuntar reportes estadísticos de la evaluación del desempeño del docente
2	Administrador académico	Realizar análisis e interpretación de los datos							60		17,0604		De acuerdo a normas de investigación de aprendizaje
3	Administrador académico	Elaborar informes parciales según la aplicación progresiva de las encuestas							45		12,7953		
4	Administrador académico	Elaborar propuesta mediata de mejora del diseño curricular							90		25,5906		
5	Administrador académico	Total instrumentos								20		5,6868	
6	Administrador académico	Elabora informe completo de investigación del diseño curricular							45		12,7953		
7	Administrador académico	Elabora propuesta total de mejora del diseño curricular							60		17,0604		
8	Dto. De Evaluación e investigación académica	Supervisar la elaboración							60		19,0074		
9	Subdirección	Revisa y aprueba								20		5,5642	
Total			420,00	40,00	123,32	11,25							

Elaborado por: César Augusto Vásquez

Tabla No.31 Análisis del Subproceso “Elaboración del Informe Final del Curso”

Diagrama de análisis de subprocesos													
Nombre del Proceso:		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA			Nombre del Subproceso:		Elaborar informe final del curso						
Ingreso	Información recopilada de los departamentos			Tiempo:	360,00	Eficiencia tiempo:	91,67%	Frecuencia:	Cada Curso				
Salida:	Curso Aprobado			Costo:	93,78	Eficiencia costo:	90,96%	Volúmen:	1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	➔	▽	◻	◊	AV	NAV	AV		NAV
1	Administración académica	Entrega formato para los reportes						60		17,0604			
2	Planificador académico	Recopilar la información de todas las áreas						120		34,1208			Es muy frecuente la demora de los reportes de presupuesto utilizado por parte de la gestión financiera por la falta de independencia
3	Planificador académico	Interpretación de la información y elaboración del informe final						120		34,1208			
4	Dirección	Revisión y aprobación							30		8,4744		
5	CEDFT	Recepta el informe final						30					
Total						330,00	30,00	85,30	8,47				

Elaborado por: César Augusto Vásquez

3.9.3 Detección de novedades y problemas

En el levantamiento y análisis de los procesos de la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre se detectaron ciertos problemas e irregularidades, que retrasaban y representaban obstáculos para el normal desenvolvimiento de las actividades, y fueron registrados en los cuadros del levantamiento de la información catalogándolos como “Observaciones”, en cada uno de los subprocesos analizados.

Todos los registros de novedades y observaciones fueron expuestos por los responsables de cada proceso y subproceso en el transcurso del levantamiento, y sustentados con documentos, en ciertos casos, y en otros con la percepción individual.

3.9.4 Eficiencias y costos

Para el desarrollo de este proyecto se realizó el cálculo de las Eficiencias tanto en tiempo como en costo de la siguiente manera:

La eficiencia en tiempo resulta de la división del Tiempo Total que Agrega Valor para el Tiempo Total, como se observa en la siguiente fórmula:

$$\textit{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\textit{Tiempo AV}}{\textit{Tiempo Total}}$$

La eficiencia en costo resulta de la división del Costo Total que Agrega Valor para el Costo Total, como se observa en la siguiente fórmula:

$$\textit{Eficiencia en Costo} = \frac{\textit{Costo AV}}{\textit{Costo Total}}$$

Mientras que para el cálculo del Tiempo Total y del Costo Total se tienen las siguientes fórmulas:

$$\mathbf{T\grave{a}m\mathbf{p}o\ Total = \mathbf{T}i\mathbf{e}m\mathbf{p}o\ AV + \mathbf{T}i\mathbf{e}m\mathbf{p}o\ NAV}$$

$$\mathbf{C\grave{o}sto\ Total = \mathbf{C}osto\ AV + \mathbf{C}osto\ NAV}$$

Las siglas utilizadas en las 4 f3rmulas anteriores corresponden a lo siguiente:

AV: Agrega Valor

NAV: No Agrega Valor

Una vez realizado el Levantamiento de la Informaci3n, haberla plasmado en las diferentes Tablas correspondientes a cada uno de los procesos seleccionados con anterioridad, calculado los costos de Operaci3n de la Escuela de Infantería y la Hoja de Costos del Personal de la Misma Instituci3n, y como parte final del Análisis del Capítulo III se presenta la Matriz de Análisis Resumido correspondiente a la **Tabla No.32**, y que se muestra a continuaci3n:

3.10 Matriz de análisis resumido de los procesos analizados

Tabla No.32 Matriz de Análisis Resumido de la Escuela de Infantería

Nº	Código	Subproceso	Tiempo			Costo			Frecuencia	Volumen	Observaciones
			AV	NAV	Eficiencia	AV	NAV	Eficiencia			
PLANIFICACIÓN ACADÉMICA (PA - 01)											
1	PA - 01 - 01	Desarrollo del perfil profesional	315,00	45,00	87,50%	89,95	12,76	87,58%	Anual	1	Se procede a contratar a un grupo de expertos, independientes de la Escuela, para emitir lineamientos y presidir las reuniones de trabajo, con el fin de iniciar el proceso.
2	PA - 01 - 02	Elaboración del Plan curricular	1560,00	55,00	96,59%	437,88	14,12	96,88%	Cada Curso	1	En cada reunión de trabajo es necesario registrar en actas la metodología, recursos y evaluación utilizada, así como también realizar un informe de cambios por no cumplir los indicadores, revizados por el CEDFT.
3	PA - 01 - 03	Elaboración del Plan General Enseñanza	1230,00	125,00	90,77%	349,55	26,55	92,94%	Anual	1	Sin una correcta estructuración del cronograma de actividades, la elaboración del PGE puede demorar más de lo esperado; una vez ya aprobado el PGE se debe certificar cada una de las copias del mismo, una copia no certificada será destruida.
4	PA - 01 - 04	Elaboración del Plan de Asignatura	1030,00	65,00	94,06%	292,87	18,27	94,13%	Anual	Por asignatura	Se considera planes de asignatura de años anteriores, para evaluarlos y corregir imperfecciones, utilizarlos para la elaboración del nuevo Plan de asignatura que es de característica individual.
5	PA - 01 - 05	Elaboración de la Planificación para cursos especiales	375,00	280,00	57,25%	106,27	28,27	78,98%	Semestral	Por curso	Para proceder a la elaboración y planificación de estos cursos se debe esperar las disposiciones de un Escalón superior militar, para posterior emitir los lineamientos especiales del curso programado.

6	PA - 01 - 06	Planificación de la ED física	375,00	90,00	80,65%	106,27	25,35	80,74%	Anual	1	Se procederá a elaborar el plan de acuerdo a los requerimientos de cada curso, elaborando tablas que determinen tiempos, cantidades y especificaciones de las pruebas físicas para los alumnos.
ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA (AA - 01)											
7	AA - 01 - 01	Administración de docentes	630,00	120,00	84,00%	179,13	33,90	84,09%	Cada inicio Curso	1	La junta de enseñanza que realiza la aprobación de actas de distribución de docentes y propuestas, en ocasiones es demoroso porque no se puede contar con todos los miembros de la Junta al mismo tiempo
8	AA - 01 - 02	Administración de estudiantes	600,00	40,00	93,75%	170,60	11,37	93,75%	Cada inicio Curso	1	Se presentan ciertos problemas por la asignación de responsabilidades en los estudiantes, especialmente cuando la persona que ha sido asignada como responsable no quiere cumplir con lo dispuesto o lo hace con desagrado.
9	AA - 01 - 03	Control académico	430,00	60,00	87,76%	122,27	17,06	87,76%	Semanal	1	El control académico debe ser unificado tanto para personal docente militar como civil, en una evaluación general; y de forma específica por asignatura impartida.
10	AA - 01 - 04	Trabajos de Investigación final	2340,00	30,00	98,73%	255,74	16,82	93,83%	Por curso	1	En ocasiones los temas de investigación asignados carecen de profundidad y son repetitivos curso tras curso, por lo que no existe una verdadera investigación por parte de los estudiantes, en determinados casos.
11	AA - 01 - 05	Elaboración de horarios	360,00	60,00	85,71%	101,99	17,06	85,67%	Cada Curso	Por Asignatura	Se presentan irregularidades con la asignación de horarios, cruce de horas y poca carga horaria, por lo que el contenido teórico de ciertos cursos es ineficiente.
12	AA - 01 - 06	Elaboración de la Planificación microcurricular	420,00	20,00	95,45%	119,13	5,69	95,44%	Cada Curso	Por asignatura	Se toma en cuenta la carpeta del docente anterior para la elaboración del cronograma, por lo que la información que se utilice para la planificación microcurricular no siempre será la acertada.

13	AA - 01 - 07	Recuperación pedagógica	885,00	80,00	91,71%	257,48	22,75	91,88%	Quincenal	Por asignatura	Por temor a represalias académicas o a un retraso mayor, los estudiantes optan por no presentar solicitudes de recuperación pedagógica y quedan vacíos permanentes.
14	AA - 01 - 08	Baja / cancelación de Cursos	610,00	10,00	98,39%	161,59	2,84	98,27%	Cada que se presente	1	La baja de un curso es un proceso que se debe realizar con extrema cautela y transparencia para evitar que existan amenazas, represalias o coimas para evitar esta sanción.
EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA (EIA - 01)											
15	EIA - 01 - 01	Elaboración y actualización del Banco de preguntas	550,00	100,00	84,62%	158,66	31,68	83,36%	Cada examen	1	Tener cuidado en la digitación de las preguntas, aciertos y errores para no tener problemas posteriores como recalificaciones, confusiones, etc.
16	EIA - 01 - 02	Montaje y reproducción de pruebas	465,00	85,00	84,55%	146,96	11,37	92,82%	Cada aplicación de examen	1	Cada proceso de la reproducción de exámenes debe ser controlado y supervisado, para evitar copias o filtración de información.
17	EIA - 01 - 03	Evaluación de la disciplina	360,00	15,00	96,00%	86,70	4,27	95,31%	Mensual	1	Los reportes indisciplinarios deben ser procesados con total apego a los reglamentos de la Escuela y del Ejército Ecuatoriano, sin desvirtuar la realidad.
18	EIA - 01 - 04	Análisis estadístico	240,00	10,00	96,00%	66,49	3,17	95,45%	Cada curso	Por asignatura	El informe de aplicación de instrumentos para la obtención de reportes académicos y disciplinarios debe estar correctamente elaborado y debe ser estandarizado para cada asignatura.
19	EIA - 01 - 05	Evaluación del docente	720,00	50,00	93,51%	204,72	14,00	93,60%	Cada Curso	Por asignatura	La información obtenida por parte de los estudiantes hacia el desempeño de los docentes, en ciertos casos, es irreal por temor a represalias académicas.
20	EIA - 01 - 06	Administración de instrumentos de evaluación	150,00	145,00	50,85%	42,65	41,17	50,88%	Cada curso	1	La destrucción de exámenes debe ser un proceso supervisado íntegramente, y cada uno de estos procesos debe contar con su acta respectiva.
21	EIA - 01 - 07	Investigación del aprendizaje	645,00	45,00	93,48%	209,08	8,35	96,16%	Cada examen	1	Se debe elaborar un informe inicial especificando los mecanismos a utilizarse en la investigación, para en el transcurso de la misma no cambiarlos u omitirlos.

22	EIA - 01 - 08	Investigación de desempeño del docente	570,00	40,00	93,44%	166,94	11,25	93,69%	Cada Curso	Por asignatura	Las propuestas de mejora del desempeño de los docentes deben ser elaboradas por personal especializado en instrucción (docencia) en trabajo conjunto con un especialista en la asignatura que se imparte.
23	EIA - 01 - 09	Investigación del diseño curricular	420,00	40,00	91,30%	123,33	11,26	91,64%	Cada curso	1	La elaboración de las propuestas de mejora del diseño curricular deben ser elaboradas acorde a la realidad educativa que se esta viviendo y bajo parámetros de enseñanza óptimos.
24	EIA - 01 - 10	Elaborar informe final del curso	330,00	30,00	91,67%	85,30	8,47	90,06%	Cada curso	1	Gestionar la entrega de los reportes financieros de no deuda de los alumnos con dos semanas de anterioridad a la finalización del curso y un reporte parcial cada semana restante, para evitar demoras en la elaboración del informe final de curso, que se da con regularidad por este punto.

Elaborado por: César Augusto Vásquez

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

En el capítulo IV se procede a elaborar la Propuesta de Mejoramiento de los procesos analizados en el capítulo anterior, y se busca una solución factible a las diferentes novedades y observaciones encontradas.

En las propuestas que se van a realizar se reducirá tiempos y costos para generar una mejora en la Escuela de Infantería, ejecutando, cuando sea oportuno, las siguientes acciones:

- ❖ Eliminación de actividades de un proceso cuando estas no sean realmente necesarias.
- ❖ Fusión de actividades de un proceso o subproceso.
- ❖ Creación de nuevas actividades en los procesos o subprocesos, para el adecuado funcionamiento de la Escuela y la consecución de los objetivos.
- ❖ Reducción de tiempos y costos para mejorar las actividades y los procesos.


4.1. Mecanismos a utilizar en el mejoramiento

Los siguientes formatos serán aplicados en cada uno de los procesos de la Escuela de Infantería en los que se plantea el mejoramiento, y son:

4.1.1 Caracterización de los Procesos

Este formato será utilizado para la descripción de cada uno de los Subprocesos, y permitirá detallar cuál es el objetivo, alcance, responsable, requisitos legales, controles, indicadores, registros, entradas, salidas y límites, con lo cual permitirá entender mejor el funcionamiento y la función de cada uno de ellos.

El formato para la caracterización de los procesos de la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre será el siguiente:

	Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre	CÓDIGO: PA – 01
CARACTERIZACIÓN	Nombre del Subproceso	VERSIÓN: Propuesta
		FECHA DE ELABORACIÓN: 18/02/2010
		PAGINA: 1

Seguido del encabezado se deberá detallar los siguientes parámetros, en formato

Word:

- A.- OBJETIVO
- B.- ALCANCE
- C.- RESPONSABLE
- D.- REQUISITOS LEGALES
- E.- CONTROLES
- F.- ENTRADAS
- G.- INDICADORES
- H.- REGISTROS DEL PROCESO
- I.- SALIDAS
- J.- LIMITES

4.1.2 Hojas de Diagramación Mejorada

Las Hojas de la Diagramación mejorada, permitirán sintetizar y presentar cada uno de los procesos anteriormente analizados, con la finalidad de mejora tanto en tiempos como en costos, en esta representación se podrán evaluar entradas, salidas, responsables, tiempos y costos mejorados, cambios, formularios, aquellos procesos que se relacionan y se podrá observar una mejora a través de la Flujo diagramación.

Flujo diagramación: *“Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujo grama, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”*³⁴

Lo que se pretende obtener con la aplicación de este formato es una nueva diagramación de los subprocesos pero con las acciones de mejoramiento citadas con anterioridad, para que permitan ser más eficientes y en resultado inmediato, las actividades de la Escuela también.

El formato que corresponde a la Hoja de Diagramación Mejorada se encuentra como **Tabla No. 33** en la siguiente hoja y en donde se puede identificar, entre otros puntos, lo siguiente:


- ❖ Proceso con su codificación
- ❖ Subproceso con su codificación
- ❖ Alcance
- ❖ Responsable

³⁴ Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

- ❖ Frecuencia
- ❖ Tiempo
- ❖ Volumen
- ❖ Costos
- ❖ Eficiencias (tiempo y costo)
- ❖ Observaciones propuestas de Mejora.
- ❖ Cambios realizados (mejorados, fusionados, suprimidos, creados)

Este nuevo formato guarda similitud con el formato propuesto en el capítulo III para el levantamiento de los procesos en la Escuela de Infantería, pero la diferencia primordial radica en el reporte de los cambios y mejoras realizadas para hacer más efectivo los procesos de la Institución

Tabla No.33 Formato Hoja de Diagramación Mejorada

 HOJA DE DIAGRAMACION													
Proceso					Código		Subproceso					Código	
Objetivo													
Alcance	Desde												
	Hasta												
Responsable													
Frecuencia					Volúmen								
Tiempo					Costo								
Eficiencia en Tiempo					Eficiencia en Costo								
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones Propuestas de la Mejora
			○	□	→	▽	◇	◊	AV	NAV	AV	NAV	
TOTAL													
Cambios													
Mejorados													
Fusionados													
Suprimidos													
Creados													
			Elaborado por:				Revisado por:				Revisado Por		
			César Augusto Vásquez				Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena		

Elaborado por: César Augusto Vásquez

4.1.3 Hoja de Análisis Subproceso

Con la utilización de este formato en el mejoramiento de los subprocesos seleccionados, se destaca la situación actual en tiempos, costos, eficiencia y problemas así como las mejoras respectivas expresadas en la Hoja de Análisis Subproceso, además expresa en forma resumida la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados, lo que refleja el Mejoramiento en los Procesos de la Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre.


Para la propuesta de mejoramiento se diseñó una Hoja de Mejoramiento acorde a las necesidades de la institución y bajo parámetros establecidos, en mencionado documento constan, entre otros aspectos, lo siguiente:

- ❖ Nombre del Proceso
- ❖ Código del Proceso
- ❖ Responsable
- ❖ Entradas y salidas
- ❖ Problemas detectados: son todos los problemas y novedades encontradas durante el levantamiento y el análisis de los procesos realizados en el capítulo III, y de problemas detectados durante el proceso de mejora.
- ❖ Soluciones propuestas: son todas las propuestas de mejoramiento que se realizaron para eliminar los problemas y novedades detectadas.
- ❖ Situación actual: un cuadro resumen, en donde constan los costos, tiempos y eficiencias de los procesos antes de ser mejorados.
- ❖ Situación propuesta: un cuadro resumen, en donde constan los tiempos, costos y eficiencias luego del mejoramiento realizado.
- ❖ Diferencias: un cuadro resumen, en donde se señalan las diferencias entre lo actual y lo propuesto.

- ❖ Beneficio esperado anual: el tiempo y costo que la Escuela e Infantería ahorra al implantar el proceso mejorado.

A continuación, bajo el nombre de **Tabla No.34**, se encuentra el formato de Hoja de Análisis Subproceso:

Tabla No.34 Hoja de Análisis Subproceso

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso					
Responsable					
Codigo		Entrada			
		Salida			
Problemas Detectados					
Soluciones Propuestas					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		


4.1.4 Matriz de Análisis Comparativo

Este formato permite, a toda persona interesada en conocer el proceso de mejoramiento, visualizar en forma resumida los cambios producidos en Costos, Tiempos y Eficiencias de cada uno de los procesos de la Institución.

Además, en la Matriz de Análisis comparativo, consta el beneficio esperado anual, un valor que refleja lo que la Institución, que está siendo objeto de mejoramiento, ahorrará al implantar los procesos con mejoras.


En la siguiente hoja se encuentra, bajo el título de **Tabla No.35**, el formato de la Matriz de Análisis Comparativo.

Tabla No.35 Matriz de Análisis Comparativo

 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO															
PROCESO ANALIZADO	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia Anual	BENEFICIO	
	Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia			Tiempo	Costo
			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
TOTALES															
Eficiencia Promedio															
Beneficio Anual Esperado (Costo)															
Beneficio Anual Esperado (Tiempo)															

Elaborado por: César Augusto Vásquez

4.2. Caracterización de los Subprocesos seleccionados

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: PA – 01- 01
	Subproceso DEL PERFIL PROFESIONAL	DESARROLLO FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010
		VERSIÓN: Propuesta

1. OBJETIVO

Elaborar el Perfil Profesional, mediante el análisis del campo ocupacional, a fin de que la Escuela de Infantería proporcione un perfil profesional técnico-científico.

2. ALCANCE

Parte de la recepción de las políticas y requerimiento de la Fuerza Terrestre, empleando el perfil anterior, los análisis de las encuestas que se conjugan en el Dpto. de Planificación y termina con la exposición del nuevo perfil en el CEDFT debidamente documentado.

3. RESPONSABLE

Subdirector de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
Normas de evaluación del aprendizaje 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.
Modelo Educativo de la F.T.

5. CONTROLES

Norma para el levantamiento del Perfil Profesional de los diferentes cursos de formación, perfeccionamiento y especialización de los institutos y Escuelas Militares de la Fuerza Terrestre.

Plan de Carrera

Reglamento de Educación Militar

6. REGISTROS

Registro del Perfil Profesional

7. ENTRADA

Políticas y requerimientos de la FFTT

8. SALIDA

Nuevo perfil documentado en el CEDFT


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Nivel de desempeño en la elaboración del perfil	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad del subproceso	$(\text{Número de perfiles aprobados} / \text{Número de perfiles elaborados}) * 100$	%	Anual	Perfiles, oficios de envío y aprobación en el CEDFT y Escuela o Instituto

10. LIMITES

Inicio: Emisión de Lineamientos para el Desarrollo del Perfil Profesional

Fin: Archivo del Perfil Profesional Final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: PA – 01- 02
	Subproceso ELABORACIÓN DEL PLAN CURRICULAR	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Estructurar el Plan Curricular coherente con los requerimientos de la Fuerza Terrestre (Plan de carrera y Perfil) a fin de proporcionar insumos necesarios para el desarrollo de la administración académica.

2. ALCANCE

Parte con la recepción del perfil en el Dpto. de Planificación, involucrando a los departamentos de Evaluación e Investigación y Administración Académica para coordinar con los comités de materia y termina con la aprobación y legalización por parte del CEDFT.

3. RESPONSABLE

Jefe del Dpto. de Planificación de la Escuela de Infantería.

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Modelo Educativo de la F.T.

5. CONTROLES

Normas para la elaboración del diseño curricular en el Sistema Educativo de la Fuerza Terrestre.
 Plan de Carrera Profesional.
 Modelo Educativo de la Fuerza Terrestre.
 Malla Curricular.
 Perfiles profesionales.

6. REGISTROS

Informe de recomendaciones
 Plan Curricular
 Actas de reuniones
 Informe de no aprobación

Oficio y firma de aprobación

7. ENTRADA

Perfil en el Departamento de Planificación

8. SALIDA

Perfil Aprobado y Legalizado en el CEDFT


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Desempeño del Plan Curricular	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en la desarrollo del subproceso	$\frac{\text{Número de Planes Curriculares aprobados}}{\text{Número de Planes Curriculares elaborados}} * 100$	%	Quinquenal	Planes Curriculares, oficios de envío y aprobación en el CEDFT y Escuela o Instituto

10. LIMITES

Inicio: Recepción de la Documentación actualizada

Fin: Archivo del Plan Curricular Final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: PA – 01- 03
	Subproceso ELABORACIÓN DEL PGE	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Elaborar el Plan General de Enseñanza, estableciendo lineamientos de ejecución y despliegue de recursos que permitan disponer a detalle todas las actividades educativas a desarrollarse y las respectivas coordinaciones con organismos externos.

2. ALCANCE

Parte con la recepción de políticas y lineamientos empleando el Perfil, PGE anterior y Plan Curricular, se estructura en el Departamento de Planificación y termina con la aprobación del CEDFT.

3. RESPONSABLE

El Jefe de Departamento de Planificación de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Modelo Educativo de la F.T.

5. CONTROLES

Normas para la elaboración del diseño curricular en el sistema educativo de la Fuerza Terrestre.
 Norma para evaluar el Aprendizaje – v.2007

6. REGISTROS.

Cronograma de elaboración del PGE
 Plan General de Enseñanza
 Memo con lineamientos y disposiciones de la Dirección y Subdirección
 Actas de reunión del equipo multidisciplinario
 Informe de cambios por no cumplir con indicadores (remitido por el CEDFT)
 Oficio y firma de aprobación del PGE (remitido por el CEDFT)

7. ENTRADA

Recepción de Políticas y Lineamientos

8. SALIDA

Documento aprobado por el CEDFT


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Desempeño en la elaboración del PGE.	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad del desarrollo del subproceso	$\frac{\text{Número de PGE aprobados}}{\text{Número de PGE elaborados}} * 100$	%	anual	PGE, oficios de envío y aprobación en el CEDFT y Escuela o Instituto

10. LIMITES

Inicio: Emisión de lineamientos y disposiciones para la Elaboración del PGE

Fin: Archivo del PGE Final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: PA – 01- 04
	Subproceso ELABORACIÓN DEL PLAN DE ASIGNATURA	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Estructurar los contenidos de las asignaturas, metodología, sistema de evaluación y recursos didácticos a utilizar en el proceso enseñanza aprendizaje a través de una planificación coherente y consensuada para proporcionar al docente una herramienta que le permita guiar sus actividades.

2. ALCANCE

Parte con la recepción del Plan Curricular, lo estructuran los comités de materia y docentes, termina con la aprobación por parte del director de la escuela y entrega de los Planes de Materia al Departamento Administración Académica.

3. RESPONSABLE

El Jefe del Departamento de Planificación de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Modelo Educativo de la F.T.

5. CONTROLES

Normas para la elaboración del Plan de Asignatura de la Fuerza Terrestre.
 Plan Curricular
 Plan General de Enseñanza.

6. REGISTROS

Plan de Asignaturas.

7. ENTRADA

Plan Curricular

8. SALIDA

Aprobación y entrega del Plan Curricular


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Disponibilidad de Planes de asignatura	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en el desarrollo del subproceso	$(\text{Número de Planes de Asignatura elaborados} / \text{Número de Asignaturas en Plan Curricular}) * 100$	%	Anual	Planes de asignatura en la Escuela e Institutos

10. LIMITES

Inicio: Emisión del Plan Curricular con los objetivos de la asignatura

Fin: Archivo del documento final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: PA – 01- 05
	Subproceso ELABORACIÓN DEL PLANIFICACIÓN DE CURSOS ESPECIALES	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Establecer las actividades para la elaboración de la planificación de cursos especiales, mediante el análisis de documentos y disposiciones emitidas por el Escalón Superior, por no estar considerados en el PGE., anual.

2. ALCANCE

Parte con el requerimiento del Escalón Superior, se estructura en el Departamento de Planificación y termina con la aprobación por parte del CEDFT.

3. RESPONSABLE

El Jefe del Departamento de Planificación de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Modelo Educativo de la F.T.

5. CONTROLES

Plan General de Enseñanza

6. REGISTROS

Registro de instructivos de cursos especiales

7. ENTRADA

Recepción del Informe de requerimiento

8. SALIDA

Aprobación por parte del CEDFT


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Disponibilidad de planes o Instructivos	Mide si cumple con la planificación del subproceso	(Número de Cursos especiales diseñados / Número de Cursos especiales requeridos) * 100	%	Semestral	Requerimientos del Escalón Superior, Cursos diseñados
Desempeño en la elaboración de planes o instructivos	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en el desarrollo del subproceso	(Número de Planes aprobados / Número de planes elaborados) * 100	%	Semestral	Planes, Instructivos de Cursos especiales, oficios de aprobación en el CEDFT y Escuela o Instituto

10. LIMITES

Inicio: Recepción de las disposiciones del Escalón Superior

Fin: Archivo del documento final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: PA – 01- 06
	Subproceso PLANIFICACION DE LA ED ANUAL	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Elaborar el plan anual de educación física, mediante el establecimiento de acciones, a fin de cumplir con los objetivos de formación integral del personal de los Institutos.

2. ALCANCE

Parte con la recepción de políticas y lineamientos, lo estructura el Oficial de Cultura Física con el Auxiliar de Planificación y termina con la aprobación por parte del CEDFT.

3. RESPONSABLE

Especialista en Cultura Física de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Modelo Educativo de la F.T.

5. CONTROLES

Ley de Educación de la F.T.
 Manual de Cultura Física de la F.T.

6. REGISTRO

Registro de los Planes Anuales de Educación Física.

7. ENTRADA

Recepción de políticas y lineamientos

8. SALIDA

Aprobación por el CEDFT


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Disponibilidad de plan EEFF	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en el desarrollo del subproceso	(Plan de EEFF aprobado / Número de Planes EEFF elaborados) * 100	%	Anual	Plan de EEFF, oficios de aprobación, en el CEDFT e Instituto
Ejecución de actividades	Mide si se cumplieron las actividades programadas en el subproceso	(Número de actividades ejecutadas del Plan de EEFF / Número de actividades planificadas en el Plan de EEFF) * 100	%	Semestral	Plan de EEFF, Horarios

10. LIMITES

Inicio: Recepción de las lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Educación Física

Fin: Archivo del documento final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 01
	Subproceso ADMINISTRACION DE DOCENTES	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Planificar, organizar y controlar las responsabilidades académico-administrativas del cuerpo docente, con el fin de constituir alianzas que garanticen el cumplimiento de los objetivos educativos trazados.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia con el análisis del perfil del docente y termina con la asignación del docente publicación en la O.G

3. RESPONSABLE

Administrador académico de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
Reglamentos de la ESPE.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
Reglamento de Régimen Interno.
Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Modelo Educativo Militar de la F.T.
Ley de Educación Superior y su Reglamento.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Propuesta de Cmdte. Batallón, Cmdte. Pelotón, Jefe de Curso, Jefe de Paralelo
Propuesta de distribución de docentes por asignatura y paralelo, Jefes de área
Acta de aprobación de propuestas
Distribución de docentes

7. ENTRADA

Perfil del Docente

8. SALIDA

Docente asignado y publicado en la OG


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en la desarrollo del subproceso	Cronograma de actividades cumplido / Cronograma de actividades planificado	%	Inicio de curso	Cronograma de actividades
Promedio de docentes por curso	Determinar el número de docentes necesarios para el cumplimiento del subproceso	Nº de docentes designados por curso / Nº de docentes requeridos por curso	%	Inicio de curso	Nombramiento de docentes

10. LIMITES

Inicio: Análisis de Información y prerrequisitos

Fin: Archivo del documento final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 02
	Subproceso ADMINISTRACION DE ESTUDIANTES	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Planificar, organizar y controlar las actividades académico - administrativas de los estudiantes, a fin constituir una alianza que coadyuve efectivamente con los objetivos educativos y disciplinarios.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia con el análisis y emisión de lineamientos para la distribución de paralelos y termina con el control de la ejecución de designación de estudiantes

3. RESPONSABLE

Administrador académico de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
Reglamentos de la ESPE.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
Reglamento de Régimen Interno.
Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Modelo Educativo del Ejército.
Ley de Educación Superior y su Reglamento.
Reglamento de Educación del Ejército.

6. REGISTROS

Lineamientos de distribución
Distribución de paralelos y pelotones
Designación de comisiones estudiantes

7. ENTRADA

Lineamientos para la distribución de paralelos

8. SALIDA

Ejecución de designaciones de estudiantes


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en el desarrollo del subproceso	Tiempo utilizado en la distribución / Tiempo establecido para la distribución	%	Inicio de curso	Cronograma de actividades
Promedio de estudiantes por paralelo.	Determinar el número de estudiantes por paralelo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes por paralelo}}{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes requerido por paralelo}}$	%	Inicio de curso	Nómina de estudiantes por paralelo.

10. LIMITES

Inicio: Emisión de lineamientos para distribución de paralelos

Fin: Elaboración del Informe final de trabajo

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 03
	Subproceso CONTROL ACADEMICO	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Planificar, organizar y controlar las actividades académico - administrativas de los docentes, a fin de constituir una alianza que coadyuve efectivamente con los objetivos educativos y disciplinarios.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia en la planificación del control académico y reuniones pedagógicas de las áreas y termina en la elaboración del informe de fin de curso.

3. RESPONSABLE

Administrador Académico de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
Reglamentos de la ESPE.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
Reglamento de Régimen Interno.
Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Modelo Educativo Militar de la F.T.
Ley de Educación Superior y su Reglamento.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Plan de control Académico y reuniones pedagógicas.
Memo convocatoria reuniones pedagógicas.
Informe % de avance académico.
Informe de control
Actas de reuniones pedagógicas
Liquidación horas clase
Solución o trámite escalón superior.

7. ENTRADA

Control Académico

8. SALIDA

Informe elaborado de Fin de Curso


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en el cumplimiento y desarrollo del subproceso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades del cronograma}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades establecidas en el cronograma}}$	%	Semanal	Cronograma de control académico
Promedio de controles realizados.	Determinar el control académico de los cursos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de controles realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de controles planificados}}$	%	Semanal	Actas e Informes de control académico.

10. LIMITES

Inicio: Estructuración del cronograma de actividades

Fin: Elaboración del Informe final de curso

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 04
	Subproceso TRABAJOS DE INVESTIGACION FINAL	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Establecer normas, procedimientos y regulaciones para directores de los institutos, directores y codirectores de los TIF como requisitos de graduación, optimizando el proceso educativo integral, a fin de cumplir con los requerimientos necesarios establecidos por el CEDFT.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia con recepar instructivos del TIF. Y finaliza con remitir los informes al CEDFT.

3. RESPONSABLE

Administrador Académico de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
 Reglamentos de la ESPE.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
 Reglamento de Régimen Interno.
 Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Ley de personal y sus reglamentos
 Ley de educación superior y su reglamento general
 Ley de educación y su reglamento general
 Reglamento de educación de la F.T.
 Reglamento de estudiantes de la ESPE
 Plan estratégico Institucional de la F.T.
 Modelo educativo de la F.T.

6. REGISTROS

Instructivo para la elaboración de TIF
 Cronograma para la realización de los TIF
 Selección de temas
 Nombramiento de directores y codirectores
 Informes periódicos de los avances de los TIF
 Informe final de los TIF

7. ENTRADA

Instructivos del TIF

8. SALIDA

Informe remitido al CEDFT


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en el cumplimiento y desarrollo del subproceso	$\frac{\text{Tiempo ejecutado en el desarrollo de actividades}}{\text{Tiempo establecido en las actividades planificadas}}$	%	Por curso	Cronograma de actividades
Promedio de TIF realizados.	Determinar el promedio de TIF realizados en los cursos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de TIF realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de TIF planificados}}$	%	Por curso	Trabajo de investigación final

10. LIMITES

Inicio: Recepción de los lineamientos de los TIF

Fin: Archivo del documento final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 05
	Subproceso ELABORACION DE HORARIOS	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Determinar las actividades académico - militares en el Horario semanal, establecido por Curso, Compañía-paralelo. Con el fin de cumplir con la programación establecida en el PGE.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia con la recepción de documentos de la mesoplanificación curricular y termina con la distribución de horarios.

3. RESPONSABLE

Administrador académico de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
 Reglamentos de la ESPE.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
 Reglamento de Régimen Interno.
 Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Plan General de Enseñanza
 Reglamento régimen interno para Unidades, Institutos y entidades de la F.T.
 Normas de gestión administrativa del instituto.

6. REGISTROS

Horarios de Actividades Escolares

7. ENTRADA

Documentos de la Mesoplanificación curricular

8. SALIDA

Horarios distribuidos


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en el desarrollo del subproceso	Actividades cumplidas de acuerdo al cronograma / Actividades planificadas en el cronograma.	%	Permanente	Cronograma de actividades

10. LIMITES

Inicio: Recepción de documentos

Fin: Publicación de los horarios

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 06
	Subproceso ELABORACION DE LA PLANIFICACION MICROCURRICULAR	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Elaborar o actualizar la planificación microcurricular de acuerdo al formato establecido para garantizar una correcta ejecución del proceso enseñanza aprendizaje.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia con la elaboración del cronograma de la planificación microcurricular y termina con reproducir y disponer ejecución.

3. RESPONSABLE

Administrador académico de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
 Reglamentos de la ESPE.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
 Reglamento de Régimen Interno.
 Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Ley de Educación Superior y su Reglamento
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre
 Modelo Educativo de la F.T.

6. REGISTROS

Cronograma de actualización carpeta del profesor.
 Nómina de responsables de actualizar carpeta docente.

- Hoja de Vida del profesor
- Horario Personal de clases
- Registro de calificaciones
- Sugerencias para mantener buenas relaciones
- Normas Técnicas para el montaje, aplicación y corrección de verificaciones.
- Plan de asignatura
- Plan de Lección (clase)
- Plan de evaluación

- Informe de fin de materia
- Ayudas de instrucción (notas de aula, reglamentos, ejercicios, transparencias, etc.)
- Inventario de las ayudas de instrucción

7. ENTRADA

Cronograma de la Planificación microcurricular

8. SALIDA

Reproducción y disposición de su ejecución


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado para el desarrollo del subproceso	$\frac{\text{Tiempo utilizado cumplimiento de actividades}}{\text{Tiempo planificado para las actividades}}$	%	Permanente	Cronograma de actualización de carpetas.
Promedio de carpetas actualizadas.	Determinar el número de carpetas actualizadas	$\frac{\text{No. de carpetas actualizadas}}{\text{No. total de materias existentes}}$	%	Permanente	Carpeta del docente

10. LIMITES

Inicio: Recepción de documentos

Fin: Publicación de los horarios

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 07
	Subproceso RECUPERACION PEDAGOGICA	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Realizar recuperaciones pedagógicas durante el proceso de estudio de las diferentes asignaturas y/o final para elevar el rendimiento académico de los estudiantes y superar oportunamente los desfases del proceso enseñanza aprendizaje.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia en la determinación de la carga horaria a recuperar y finaliza en la junta de enseñanza.

3. RESPONSABLE

Administrador académico y docente de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
 Reglamentos de la ESPE.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
 Reglamento de Régimen Interno.
 Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Ley de Educación Superior y su Reglamento
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre
 Normas de evaluación de los aprendizajes 2007

6. REGISTROS

Planificación micro de la recuperación pedagógica
 Informe de recuperación pedagógica

7. ENTRADA

Especificaciones carga horaria a recuperar

8. SALIDA

Reunión Junta de Enseñanza


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo para el desarrollo del subproceso.	$\frac{\text{Tiempo utilizado en recuperación pedagógica}}{\text{Tiempo requerido para recuperación pedagógica}}$	%	Quincenal	Horario de recuperación / memorandos emitidos.

10. LIMITES

Inicio: Determinación de la carga horaria a recuperar

Fin: Archiva el documento final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: AA – 01- 08
	Subproceso CANCELACION DE CURSO	BAJA / FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Establecer actividades necesarias en la baja y/o cancelación para los estudiantes de un curso, que permitan establecer justicia y desvinculación legal del estudiante con el Instituto.

2. ALCANCE

Este subproceso inicia con administrar la documentación de trámites de bajas y/o cancelación y finaliza con remitir al CEDFT.

3. RESPONSABLE

Director y subdirector / juntas de enseñanza / tribunal de honor de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Ley de Educación Superior.
 Reglamentos de la ESPE.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
 Reglamento de Régimen Interno.
 Políticas del C.E.D.F.T.

5. CONTROLES

Ley de Educación Superior y su Reglamento
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre
 Reglamento de Régimen Interno
 Reglamento de disciplina militar

6. REGISTROS

Solicitud voluntaria
 Baja por tribunal de honor
 Baja por Junta de Enseñanza
 Certificado de no maltrato
 Hoja de salida
 Informe de entrevista psicopedagógica
 Aplicación de encuestas
 Trámite de baja

7. ENTRADA

Documentos de trámite de baja y/o cancelación de curso

8. SALIDA

Documento remitido al CEDFT


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en el procedimiento de bajas/cancelación de curso.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procedimientos cumplidos a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Procedimientos establecidos para el procedimiento.}}$	%	Mensual	Informe de no maltrato físico, hoja de cancelación, hoja de movimiento.
Promedio de bajas-cancelaciones tramitadas.	Determinar el número de bajas/cancelación tramitadas.	$\frac{\text{No. de bajas-cancelación tramitadas}}{\text{No. de bajas-cancelación presentadas.}}$	%	Permanente	Actas de junta de enseñanza, informe de no maltrato físico, hoja de cancelación, hoja de movimiento.

10. LIMITES

Inicio: Análisis de la documentación de baja y/o cancelación de curso

Fin: Archivo del documento final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 01
	Subproceso ELABORACIÓN Y ACTUALIZACION DEL BANCO DE PREGUNTAS	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Elaborar y/o actualizar el banco de preguntas para cada asignatura, a través del análisis del ID y PD, para disponer de una base de datos confiable para el montaje de exámenes.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Dpto. de Evaluación e Investigación Académica e inicia con la presentación de las propuestas de examen y finaliza con la actualización de la base de datos.

3. RESPONSABLE

Evaluación e Investigación Académica de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas de Evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Cálculo del ID y PD
 Preguntas seleccionadas para Base de Datos
 Bancos de preguntas

7. ENTRADA

Propuesta de Examen

8. SALIDA

Base de Datos actualizada


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Cumplimiento de los bancos de preguntas	Verifica el cumplimiento de lo estipulado por el subproceso	$(\text{N}^\circ \text{ de bancos de preguntas} / \text{N}^\circ \text{ total de asignaturas}) * 100$	%	Al finalizar una asignatura	PGE Propuestas de exámenes

10. LIMITES

Inicio: Ingreso de aciertos y errores de cada pregunta

Fin: Archivo del Banco de Preguntas actualizado

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 02
	Subproceso MONTAJE Y REPRODUCCION DE PRUEBAS	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Establecer actividades para el montaje y reproducción de exámenes corrientes o finales, que proporcionen mayor seguridad y se cumplan con la normatividad vigente.

2. ALCANCE

Este procedimiento está dirigido al Departamento de Evaluación e Investigación Académica, inicia con la emisión de la solicitud de propuesta de examen y termina con la reproducción de los mismos.

3. RESPONSABLE

Evaluación e Investigación académica de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
Normas de evaluación del aprendizaje 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Ley de Educación y su Reglamento
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre
Normas de Evaluación del aprendizaje 2007.

6. REGISTROS

Formularios de solicitud de verificaciones
Verificaciones aprobadas

7. ENTRADA

Solicitud de propuesta de examen

8. SALIDA

Exámenes reproducidos


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Reproducción de exámenes	Verifica que la aplicación de exámenes este de acuerdo con la aplicación y desarrollo del subproceso	$(\text{N}^\circ \text{ de exámenes aplicados} / \text{N}^\circ \text{ de exámenes reproducidos}) * 100$	%	Cada aplicación de exámenes	Cronograma de evaluaciones

10. LIMITES

Inicio: Remite solicitud de propuesta de verificación

Fin: Guarda en la caja fuerte las verificaciones

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 03
	Subproceso EVALUACION DE LA DISCIPLINA	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Evaluar la Disciplina de los estudiantes, en apego a la reglamentación pertinente, con el fin de alcanzar el cambio de comportamiento reflexivo hacia el cumplimiento cabal de las normas establecidas.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Departamento de Evaluación e Investigación educativa, e inicia con la recepción de las sanciones disciplinarias de los alumnos y termina con la emisión de la nota de disciplina al estadístico.

3. RESPONSABLE

Evaluación e Investigación Académica de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas de investigación pedagógica 2007.
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.
 Reglamento de régimen interno.
 Reglamento de disciplina militar.
 Norma para evaluar el Aprendizaje – v.2007

6. REGISTROS

Relación de castigados.
 Registro de méritos
 Reportes de faltas disciplinarias

7. ENTRADA

Sanciones disciplinarias de los alumnos

8. SALIDA

Nota de disciplina


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Ponderaciones de las sanciones disciplinarias	Verifica la ponderación de las sanciones disciplinarias de los alumnos de acuerdo a lo estipulado en el subproceso	$(N^{\circ} \text{ de sanciones disciplinarias} / N^{\circ} \text{ de sanciones ponderadas}) * 100$	%	mensual	Informe disciplinario del jefe de curso

10. LIMITES

Inicio: Socializa la documentación reglamentaria

Fin: Registro de la falta disciplinaria en la Base de Datos

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 04
	Subproceso ANALISIS ESTADISTICO	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Generar reportes académicos y disciplinarios que fueran planificados o solicitados, con el fin de disponer los documentos legalizados para el Instituto y los Estudiantes.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Dpto. de Evaluación e Investigación/estadístico; e inicia con la recepción de notas académicas y de disciplina y termina con la emisión de reportes académicos y disciplinarios a los alumnos.

3. RESPONSABLE

Estadístico de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
Normas de evaluación del aprendizaje 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas de Evaluación del aprendizaje 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Solicitud de Reporte
PGE Programación de juntas de enseñanza
Plan de evaluación docente
Reportes académicos, disciplinarios y aprobación curso (promedio)
Reporte solicitado

7. ENTRADA

Notas académicas y de disciplina

8. SALIDA

Reportes Finales


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Reportes académicos por asignatura	Verifica la cantidad de reportes académicos dentro del desarrollo del subproceso	$(\text{N}^\circ \text{ de reportes académicos por asignatura} / \text{N}^\circ \text{ de asignaturas aplicadas}) * 100$	%	Por curso, por asignatura	Resultados de las evaluaciones

10. LIMITES

Inicio: Recopila reportes académicos y disciplinarios

Fin: Archiva los resultados ingresados

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 05
	Subproceso EVALUACION DEL DOCENTE	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Evaluar el desempeño docente en tres momentos cumplimiento de las disposiciones y responsabilidades, supervisión y ejecución de clases, a fin de identificar reconocimiento u oportunidades de mejoramiento continuo de la gestión docente.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Departamento de Evaluación e investigación educativa, inicia con la aplicación de los instrumentos y finaliza con la emisión del reporte del docente.

3. RESPONSABLE

Evaluación e Investigación Académica de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas para la revisión del Diseño Curricular- 2007.
 Normas de Evaluación del desempeño docente – 2006.
 Normas para el Levantamiento del Perfil Profesional.
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Plan de evaluación al docente
 Instrumentos aplicados y codificados de Evaluación del desempeño docente.
 Reporte estadístico desempeño docente
 Certificado de calificación docente

7. ENTRADA

Requerimientos de aplicación de documentos

8. SALIDA

Reporte del docente


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Registro de aplicación de encuestas	Cantidad de encuestas aplicadas por asignatura	$(N^{\circ} \text{ de encuestas aplicadas} / N^{\circ} \text{ asignaturas impartidas}) * 100$	%	Con cada asignatura	Plan de evaluación del docente
Tiempo de aplicación de encuestas	Verifica el plazo con el que se aplican las encuestas	$(N^{\circ} \text{ encuestas aplicadas a tiempo} / \text{total de encuestas aplicadas}) * 100$	%	En cada asignatura	Plan de evaluación del docente

10. LIMITES

Inicio: Elaboración del Plan de Evaluación del desempeño del Docente

Fin: Archivo del documento

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 06
	Subproceso ADMINISTRACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Administrar adecuadamente los instrumentos existentes en el instituto de acuerdo a las directivas de seguridad establecidas para evitar el cúmulo excesivo de material almacenado y fuga de información.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Dpto. de Evaluación e Investigación Académica, inicia con el archivo de los instrumentos de evaluación y finaliza con la destrucción de los mismos según las directivas establecidas.

3. RESPONSABLE

Evaluación e Investigación Académica de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
Normas de evaluación del aprendizaje 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas de investigación pedagógica 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Libro de registro de archivo de verificaciones
Acta de destrucción de verificaciones

7. ENTRADA

Archivar los Instrumentos de Evaluación

8. SALIDA

Destrucción de los Instrumentos de Evaluación


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Archivo de los instrumentos	Verifica la cantidad de instrumentos archivados en relación con los aplicados en el desarrollo del subproceso	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ instrumentos de evaluación archivados}}{\text{N}^\circ \text{ de instrumentos de evaluación aplicados}} \right)$	%	Cada curso y cada 5 años	Normativa de manejo de documentos

10. LIMITES

Inicio: Verificación de fecha de almacenaje

Fin: Archivo del Acta de Destrucción de exámenes

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 07
	Subproceso INVESTIGACION DEL APRENDIZAJE	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Identificar factores que estén incidiendo en el proceso de inter-aprendizaje, a fin de emitir criterios diagnósticos que permita la toma de decisiones, establecer correctivos y mejoras que coadyuven a la excelencia académica..

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Dpto. de Evaluación y el Investigador Educativo. Inicia con el análisis de los datos estadísticos y finaliza con una propuesta de mejoramiento acciones correctivas

3. RESPONSABLE

Investigador de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas de investigación pedagógica 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Proyecto de investigación del aprendizaje
 Encuestas aplicadas
 Informe de investigación del aprendizaje
 Propuesta de mejora del aprendizaje

7. ENTRADA

Datos estadísticos

8. SALIDA

Mejoramiento con acciones correctivas


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Detección de novedades de aprendizaje	Verifica la cantidad de investigaciones con relación a las novedades detectadas	$(N^{\circ} \text{ investigaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ novedades de aprendizaje detectadas}) * 100$	%	Cada Examen	Plan de evaluación

10. LIMITES

Inicio: Aplicación de la prueba

Fin: Elaboración de la propuesta de mejora del aprendizaje

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 08
	Subproceso INVESTIGACION DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Identificar factores que estén incidiendo en el proceso de inter-aprendizaje, para elaborar el Plan de Investigación y mejoras del desempeño del docente, a fin de emitir criterios diagnósticos que permita la toma de decisiones y establecer correctivos que coadyuven a la excelencia académica.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Dpto. de Evaluación y el Investigador. Inicia con el análisis de los datos estadísticos y finaliza con una propuesta de mejoramiento acciones correctivas.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

Investigador de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
Normas de evaluación del aprendizaje 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas de Revisión Curricular 2007.
Modelo educativo de la F.T.
Ley de Educación Superior y su Reglamento.
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Informe de investigación del docente
Propuesta de mejora de diseño curricular y desempeño docente

7. ENTRADA

Datos estadísticos

8. SALIDA

Mejoramiento con acciones correctivas


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Detección de novedades del docente	Verifica la cantidad de investigaciones con relación a las novedades detectadas en el desarrollo del subproceso	$(N^{\circ} \text{ investigaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ novedades del docente detectadas}) * 100$	%	Cada asignatura	Plan de evaluación del docente

10. LIMITES

Inicio: Aplica la evaluación del docente

Fin: Archiva el documentos final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 09
	Subproceso INVESTIGACION DEL DISEÑO CURRICULAR	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Identificar factores que estén incidiendo en el Diseño curricular, para elaborar planes de Investigación y mejora, a fin de emitir criterios diagnósticos que permita la toma de decisiones y establecer correctivos que coadyuven a la excelencia académica.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Dpto. de Evaluación y el Investigador Académico. Inicia con el análisis de los datos estadísticos y finaliza con una propuesta de mejoramiento y acciones correctivas.

3. RESPONSABLE

Investigador de la escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
 Normas de evaluación del aprendizaje 2007
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Normas de Revisión Curricular 2007.
 Modelo educativo de la F.T.
 Ley de Educación Superior y su Reglamento.
 Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre.

6. REGISTROS

Informe de investigación del diseño curricular
 Propuesta de mejora de diseño curricular y desempeño docente

7. ENTRADA

Datos estadísticos

8. SALIDA

Mejoramiento con acciones correctivas


9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Detección de novedades del docente	Verifica la cantidad de investigaciones con relación a las novedades detectadas	$(\text{N}^\circ \text{ investigaciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ novedades del diseño curricular detectadas}) * 100$	%	Cada curso	Plan de evaluación del diseño curricular

10. LIMITES

Inicio: Evaluación del desempeño

Fin: Archiva el documentos final

CARACTERIZACIÓN 	<i>Escuela de Infantería de la Fuerza Terrestre</i>	CÓDIGO: EIA – 01- 10
	Subproceso ELABORAR INFORME FINAL DEL CURSO	VERSIÓN: Propuesta FECHA DE ELABORACIÓN: 05/04/2010

1. OBJETIVO

Estructurar un informe final de los resultados del curso que disponga de información completa sobre la ejecución, evaluación e investigación.

2. ALCANCE

Este subproceso está dirigido al Departamento de Evaluación e Investigación; e inicia con recopilación de la información de todos los departamentos y termina con la aprobación del curso.

3. RESPONSABLE

Investigador de la Escuela de Infantería

4. REQUISITOS LEGALES

Reglamento de Educación de la F.T.
Normas de evaluación del aprendizaje 2007
Ley de Educación Superior y su Reglamento.

5. CONTROLES

Ley de Educación Superior y su Reglamento
Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre
Normas de evaluación de los aprendizajes – v 2007
Instructivo para la elaboración del informe final de los cursos.

6. REGISTRO

Formatos de información por departamento
Reporte estadístico de los resultados académicos del curso
Informes de los resultados de la evaluación diseño curricular
Informe final de las asignaturas
Informe de los resultados de la evaluación del docente
Informe de los resultados de la evaluación del aprendizaje
Informe trámite de bajas
Informe de los resultados del apoyo administrativo
Informe sobre la ejecución del presupuesto
Informe final del curso

7. ENTRADA

Información recopilada de los Departamentos

8. SALIDA

Curso Aprobado

9. INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Elaboración de informes por cursos	Verifica la elaboración de los informes en relación con los cursos terminados y planificados según el subproceso	$(N^{\circ} \text{ informes presentados} / N^{\circ} \text{ cursos terminados}) * 100$	%	Cada curso	Información de departamentos

10. LIMITES

Inicio: Entrega de formato para los reportes

Fin: Archiva el documentos final

4.3. Mejoramiento de cada subproceso analizado aplicando los formatos
















HOJA DE DIAGRAMACION												
Proceso	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA				Código	PA-01	Subproceso	Desarrollo del Perfil Profesional			Código	PA-01-01
Objetivo	Elaborar el Perfil profesional mediante el análisis del campo cupacional, a fin de que la Escuela proporcione al sistema educativo un perfil profesional técnico - científico.											
Alcance	Desde	Recepción de las políticas y requerimientos de la Fuerza Terrestre										
	Hasta	La exposición del nuevo perfil en el CEDFT, debidamente documentada.										
Responsable	Subdirección											
Frecuencia	Anual				Volúmen	1						
Tiempo	295,00				Costo	75,23						
Eficiencia en Tiempo	84,75				Eficiencia en Costo	90,59						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Subdirección	Emita lineamientos para el Desarrollo del Perfil Profesional						5		1,33105		Se reduce el tiempo en 5 minutos generando un formato preestablecido de los lineamientos por parte de la Subdirección, y la emisión es electrónica
2	Departamento de Planificación	Recepta los Lineamientos emitidos						5		1,4217		Los recepta en forma electrónica
3	Departamento de Planificación	Verifica los Lineamientos emitidos							20		5,6868	
4	Departamento de Planificación	Dispone a los comites de materia proporcionar la información necesaria para elaborar el perfil profesional						20		5,6868		Se fusionan la recopilación de información de todos los departamentos, incluso de lo necesario por parte del Comité de Materias
5	Comites de Materia	Recepta los disposiciones emitidas por el Departamento de Planificación						5				
6	Comites de Materia	Verifica la información a ser remitida al Departamento de Planificación							20			
7	Comites de Materia	Emita la información solicitada al Departamento de Planificación						5				La emisión es mediante el uso de correo electrónico, que permite tener un trabajo más eficiente y rapido
8	Departamento de Planificación	Recepta la Información proporcionada por el Comité de Materia						5		1,4217		
9	Departamento de Planificación	Estructura el perfil profesional siguiendo parámetros establecidos.						180		51,1812		
10	Departamento de Planificación	Emita el Perfil Profesional a la Subdirección						5		1,4217		Lo realiza en formato digital, para una pronta emisión

11	Subdirección	Recapta el Perfil Profesional		5		1,3911		
12	Sudirección	Verifica el Perfil profesional			5		1,3911	
13	Subdireccion	Remite el Perfil Profesional con sugerencias al Departamento de Planificación		5		1,39		Se generan sugerencias puntuales y con una justificación valdedera y sustentable, que no afecte al 100% el documento
14	Departamento de Planificación	Recapta el Perfil Profesional		5		1,42		
15	Departamento de Planificación	Archiva el Perfil Profesional Final		5		1,42		
Total				250,00	45,00	68,15	7,08	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por	
Mejorados		6	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena	
Fusionados								
Suprimidos								
Creados		6						

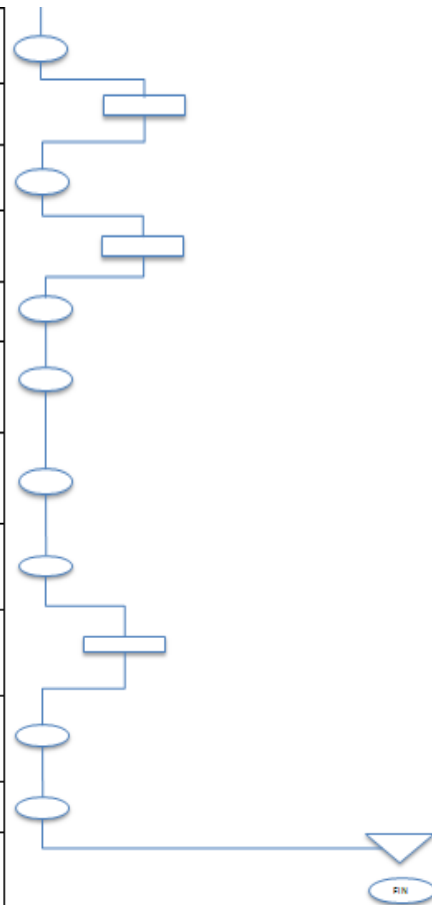


HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Desarrollo del Perfil Profesional				
Responsable	Subdirección				
Código	PA - 01 - 01	Entrada	Políticas y requerimientos de la FFTT		
		Salida	Nuevo Perfil documentado en el CEDFT		
Problemas Detectados					
1	Actividades poco detalladas y con vacios notorios existentes				
2	Demasiado proceso de aprobación de documentos y desarrollo de actividades				
3	Estructuración de documentos sin considerar los lineamientos produce revisiones periódicas				
Soluciones Propuestas					
1	Generación de un formato preestablecido de los lineamientos a seguir (reducción de tiempo)				
2	Recopilación unificada de documentación emitida por diferentes departamentos, de forma electrónica.				
3	Desagregación y creación de actividades				
4	Reducción de tiempo en actividades con la utilización de recursos tecnológicos				
5	Fusión de actividades desarrolladas por la misma persona responsable, para reducir costos.				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
360,00	102,7	87,50%	87,58%	Anual	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
295	75,23	84,75%	90,59%	Anual	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
65,00	27,47	2,75%	3,01%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
65			27,47		
minutos			dólares		

HOJA DE DIAGRAMACION												
Proceso		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA			Código	PA-01	Subproceso	Elaboración del Plan Curricular			Código	PA-01-02
Objetivo		Estructurar el plan curricular coherente con los requerimientos de la Fuerza Terrestre, a fin de proporcionar insumos necesarios para el desarrollo de la administración académica										
Alcance	Desde	Recepción del perfil en el Dto. De Planificación										
	Hasta	Aprobación y legalización por parte del CEDFT										
Responsable		Departamento de Planificación										
Frecuencia		4			Volúmen	1						
Tiempo		620,00			Costo	166,30						
Eficiencia en Tiempo		87,90			Eficiencia en Costo		89,76					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Planificación Académica	Recepta Documentación actualizada						30		8,5302		El planificador académico receptorá la información ya actualizada, para evitar retrasos y procesos burocráticos de aprobación.
2	Planificación Académica	Verifica la documentación receptada							15		4,2651	Lo realiza en formato digital para reducir costos de materiales
3	Administrador educativo	Supervisa el análisis de la documentación receptada							15		4,27	
4	Planificación Académica	Delimita objetivos del curso, selecciona asignaturas y áreas de estudio, en base a la Documentación receptada						45		12,7953		El documento contiene los objetivos, las asignaturas y áreas de estudio, estructuradas en un solo documento para evitar desperdicio de recursos y confusiones.
5	Planificación Académica	Elabora Horarios de Clase						30		8,5302		
6	Planificación Académica	Determina la estructura y organización curricular						30		8,5302		Lo realiza en formato digital para un manejo eficiente en tiempo de la documentación
7	Planificación Académica	Determina metodología y recursos						60		17,0604		Los recursos se asignan de acuerdo a las especificaciones de la documentación
8	Planificación Académica	Estructura formatos de evaluación						45		12,7953		En formato digital
9	Planificación Académica	Estructura el Plan Curricular						180		51,1812		En formato digital
10	Administrador educativo	Supervisa la estructuración de la propuesta compuesta del PC						60		17,0604		

11	Planificación Académica	Remite la PC a la Dirección
12	Dirección	Controla el documento final del PC
13	Dirección	Emite la PC a la Planificación Académica, con observaciones
14	Planificación Académica	Revisa observaciones realizadas por la Dirección
15	Planificación Académica	Estructura PC final
16	Administrador educativo	Legalizar el PC
17	Planificación Académica	Remite el PC al CEDFT para su aprobación
18	CEDFT	Recepta el PC
19	CEDFT	Verifica el PC
20	CEDFT	Emite el PC a la Planificación Académica con observaciones
21	Planificación Académica	Recepta el PC
22	Planificación Académica	Archiva la PC final
Total		
Cambios		
Mejorados	8	
Fusionados		
Suprimidos	1	
Creados	5	



	20		5,6436	Se fusiona las actividades de revision y aprobacion realizadas por la misma persona para evitar demoras.
				en Formato digital
15		4,2651		Se reduce en 5 min esta actividad mediante una verificacion más efectiva y pronta.
				Con las observaciones emitidas
10		2,8434		El proceso de legalización es simultaneo por el equipo multidisciplinario, el director y el planificador académico, y se lo hace electrónicamente.
10		2,8434		
10				En formato digital
	15			
10				En formato digital
10		2,8434		
	10		2,8434	
Total				
	545,00	75,00	149,28	17,02
Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por
César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena

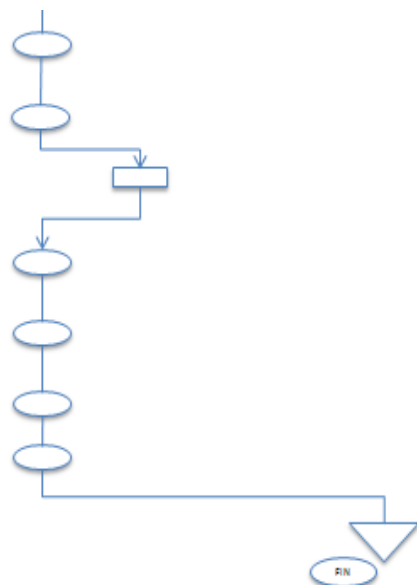



HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Elaboración del Plan Curricular				
Responsable	Departamento de Planificación				
Código	PA - 01 - 02	Entrada	Perfil en el Dpto. De Planificación		
		Salida	Perfil aprobado y legalizado por el CEDFT		
Problemas Detectados					
1	Se remite información desactualizada				
2	Demasiado proceso de aprobación de documentos y desarrollo de actividades				
3	Desperdicio de recursos en material de oficina				
4	Excesivo proceso de gestión y aprobación de documentos				
5	Actividades no desmembradas				
Soluciones Propuestas					
1	Cada departamento actualizará la información antes de remitirla al Dto. Solicitante				
2	Fusión de actividades realizadas por el mismo personal y generación de documentos certificados.				
3	Generación de documentos electrónicos para aprobaciones simultaneas y ahorro de recursos				
4	Eliminación de actividades que generar demoras y confusiones administrativas				
5	Unificación de funciones y creación de nuevas actividades que generen valor y claridad al proceso.				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1585	443,48	96,53%	96,82%	Cada Curso	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
620	166,3	81,90%	89,76%	4	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
965,00	277,18	14,63%	7,06%	4	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
3860			1108,72		
minutos			dólares		

HOJA DE DIAGRAMACION												
Proceso	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA			Código	PA-01	Subproceso	Elaboración del Plan General de Enseñanza		Código	PA-01-03		
Objetivo	Elaborar el PGE, estableciendo lineamientos de ejecución t despliegue de recursos que permitan disponer a detalle todas las citivdades educativas a desarrollarse y las respectivas coordinaciones.											
Alcance	Desde	Recepción de políticas y lineamientos empleando el perfil										
	Hasta	Aprobación y legalización por parte del CEDFT										
Responsable	Departamento de Planificación											
Frecuencia	Anual			Volúmen	1							
Tiempo	700,00			Costo	198,53							
Eficiencia en Tiempo	88,57			Eficiencia en Costo	88,63							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
			○	▬	➔	▽	◁	AV	NAV	AV	NAV	
1	Dirección	Emite Lineamientos y disposiciones para Elaboración de PGE	○					15		4,2372		Se fusiona las actividades separadas de la Dirección y Subdirección, se reduce en cinco minutos el tiempo de la actividad, la fusión se la realiza ya que las actividades tienen relación.
2	Planificación Académica	Recepta los lineamientos emitidos por la Dirección	○					5		1,4217		Los lineamientos son receptados en forma electrónica, via e mail con la finalidad de reducir los costos
3	Planificación Académica	Verifica los lineamientos y disposiciones emitidas		▬					15		4,2651	
4	Planificación Académica	Elabora Cronograma para Desarrollo del PGE	○					60		16,3488		Mediante la utilización de un esquema mejorado para la elaboración del cronograma se efectiviza la actividad.
5	Planificación Académica	Estructura la Propuesta del PGE	○					120		34,1208		Sirve como referente el formato digital de los lineamientos del PGE
6	Planificación Académica	Emite la Propuesta para su inspección y aprobación	○					10		2,8434		La emisión se lo realiza en forma digital, y co firma electrónica de respaldo
7	Subdirección	Recepta la Propuesta del PGE	○					10		2,7821		
8	Subdirección	Revisa la propuestas del PGE		▬					30		8,3463	El tiempo se reduce a la mitad, ya que el planificador académico envia las propuestas del PGE, con un informe ejecutivo de facil interpretación.
9	Subdirección	Remite la propuesta del PGE, con observaciones.	○					10		2,7821		Se remite la propuesta de forma electrónica
10	Planificación Académica	Recepta la propuesta con las observaciones realizadas	○					10		2,8434		
11	Planificación Académica	Determinar la estructura y organización curricular para el PGE	○					120		34,1208		

12	Planificación Académica	Desarrolla el PGE			180		51,1812		
13	Planificación Académica	Emita el PGE para su revisión y aprobación			10		2,8434		
14	Subdirección	Analiza el PGE emitido				35		9,9519	Para evitar tramites burocráticos, se fusionan dos actividades realizadas por la misma persona, con el fin de reducir tiempos y reducir costos.
15	Subdirección	Remite el PGE con observaciones al Dto. Planificación			10		2,7821		
16	Planificación Académica	Recapta el PGE con observaciones emitidas			10		2,8434		
17	Planificación Académica	Estructura el PGE final			25		7,1085		Tomando en consideración las observaciones emitidas
18	Planificación Académica	Distribuye el PGE a todos los departamentos			10		2,8434		La distribución se lo realizará de forma electrónica, utilizando mecanismos como e mail
19	Planificación Académica	Archiva el PGE final			15		4,2651		
				Total	620,00	80,00	175,97	22,56	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por		
Mejorados		9	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena		
Fusionados									
Suprimidos		1							
Creados		2							



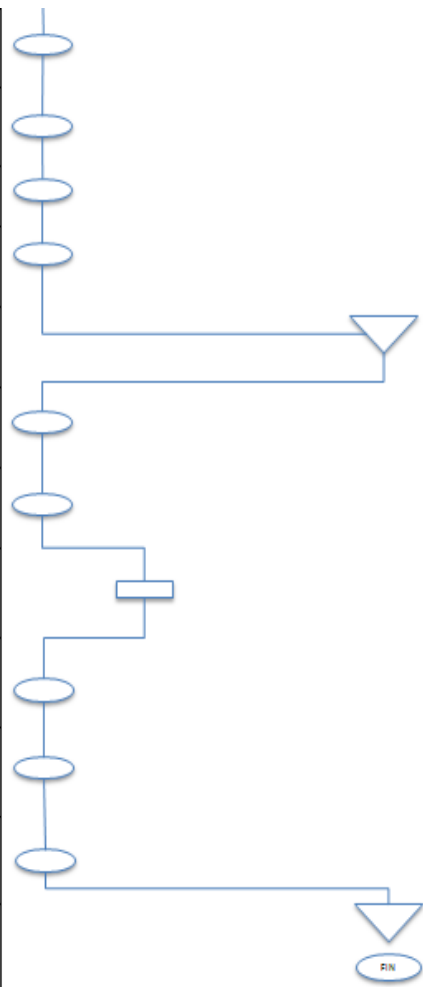
 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Elaboración Plan General de Enseñanza				
Responsable	Departamento de Planificación				
Código	PA - 01 - 03	Entrada	Recepción de las políticas y lineamientos		
		Salida	Aprobación del CEDFT		
Problemas Detectados					
1	Falta de actividades claramente definidas, dificultan la secuencia lógica del proceso				
2	Cronograma esquemáticamente mal elaborado				
3	Despilfarro de recurso materiales				
4	Demasiado procesos burocráticos				
Soluciones Propuestas					
1	Fusión de actividades desarrolladas por la misma persona, reduciendo tiempos.				
2	Mejoramiento del esquema para la elaboración del cronograma				
3	Reducción del despilfarro de materiales, mediante la utilización de otros recursos				
4	Creación de actividades claramente secuenciales				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1355	376,1	90,77%	92,74%	Anual	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
700	198,53	88,57%	88,67%	Anual	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
655,00	177,57	2,20%	4,07%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
655			177,57		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA		Código	PA-01	Subproceso	Elaboración Plan de Asignatura		Código	PA-01-04		
Objetivo		Estructurar los contenidos de las asignaturas, metodología, sistema de evaluación y recursos didácticos a utilizar en el proceso enseñanza - aprendizaje a través de una planificación coherente y consensuada para proporcionar al docente una herramienta que le permita quiar sus actividades.										
Alcance	Desde	Recepción del Plan Curricular										
	Hasta	Aprobación por parte del Director de la Escuela, y entrega de los planes al Departamendo de Administración Académica.										
Responsable		Departamento de Planificación										
Frecuencia		Anual			Volúmen	Por Asignatura						
Tiempo		920,00			Costo	261,29						
Eficiencia en Tiempo		89,67			Eficiencia en Costo		89,74					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Planificación Académica	Emite el plan curricular donde se encuentran los objetivos de la asignatura						10		2,8434		La emisión del documento se la realiza en su versión digital
2	Administración Académica	Recepta el Plan Curricular						10		2,8434		
3	Administración Académica	Verifica el Plan Curricular							10		2,8434	
4	Administración Académica	Elabora el cronograma de actividades para el Plan de Asignatura						45		12,7953		
5	Administración Académica	Elaboración y/o actualización del Plan de Asignatura						120		34,1208		Con conocimiento del Plan curricular se procede a elaborar el Plan de Asignatura, o según sean los requerimientos solamente se lo actualiza
6	Administración Académica	Emite el Plan de Asignatura elaborado o actualizado						10		2,8434		La emisión es en forma electrónica
7	Planificación Académica	Recepta el Plan de Asignatura						10		2,8434		
8	Planificación Académica	Verifica la validez del Plan de Asignatura y su lógica con el Plan Curricular						45		12,7953		El plan de asignatura debe guardar coherencia cpon el Plan Curricular, para que cumpla con los objetivos establecidos.
9	Planificación Académica	En base al Plan de Asignatura delimita objetivos de las unidades didácticas.						75		21,3255		Se fusionan dos actividades realizadas por el departamento de planificación académica, mediante la realización simultanea de la revision de contenidos en la base de datos del departamento.
10	Planificación Académica	Revisa los contenidos de las unidades didácticas							30		8,53	LA revisión la realiza de documentos digitales que se encuentran en la BDD
11	Planificación Académica	Actualiza los contenidos de las unidades didácticas						60		17,0604		

12	Planificación Académica	Distribuye carga horaria por contenidos y unidades didácticas							
13	Planificación Académica	Estructura cronograma de evaluaciones							
14	Planificación Académica	Establecer recursos didácticos y evaluación por contenidos.							
15	Planificación Académica	Estructurar el plan unidades didácticas por asignatura.							
16	Planificación Académica	Almacena todos los documentos en un solo archivo							
17	Planificación Académica	Emite el Documento para su revisión							
18	Subdirección	Recibe el Documento en forma digital							
19	Subdirección	Revisar el Documento Final							
20	Subdirección	Remite el Documento Final con observaciones realizadas							
21	Planificación Académica	Recibe el Documento en forma digital con las observaciones señaladas							
22	Planificación Académica	Estructura el Documento Final con las observaciones propuestas							
23	Planificación Académica	Archiva el Documento Final							
Total				625,00	95,00	234,49	26,80		
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por		
Mejorados		9	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena		
Fusionados									
Suprimidos		2							
Creados		12							



30		25,5906		Reducción de 30 min de la actividad, mediante la utilización de recursos informáticos que permitan agilizar el desarrollo de las unidades didácticas.
45		12,7353		
60		17,0604		
180		51,1812		
10		2,84		En formato digital se almacena todos los documentos estructurados por el Departamento y que tienen relación con el Subproceso
10		2,8434		
5		1,33105		
35		3,7374		La Subdirección revisará y aprobará el plan de asignaturas, utilizando un resumen ejecutivo enviado por Planificación Académica, demostrando el cumplimiento de lineamientos y objetivos.
10		2,7821		
10		2,8434		
30		8,5302		
10		2,8434		



HOJA DE ANALISIS Subproceso


Proceso	Elaboración Plan de Asignatura				
Responsable	Departamento de Planificación				
Código	PA - 01 - 04	Entrada	Recepción del Plan Curricular		
		Salida	Aprobación de la Dirección de la Escuela		
Problemas Detectados					
1	Demoras y trámites engorrosos				
2	Revisión de contenidos desmembrada				
3	Escasos recursos informáticos				
4	Procesos de revisión y aprobación de documentos sin sustento				
Soluciones Propuestas					
1	Fusión de actividades desarrolladas por el mismo departamento o persona				
2	Unificación de la revisión de contenidos en la BDD del departamento				
3	Optimización de los Recursos informáticos para agilizar el desarrollo de las unidades didácticas				
4	Elaboración de Resúmenes Ejecutivos presentados con cualquier informe de aprobación				
5	Creación de actividades que permiten una mayor eficiencia en el proceso al estar mejor detalladas				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1095	311,14	94,06%	94,13%	Anual	Por asignatura
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
920	261,29	89,67%	89,74%	Anual	Por asignatura
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
175	49,85	4,39%	4,39%	Anual	Por asignatura
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
1400			398,8		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso		PLANIFICACIÓN ACADÉMICA		Código	PA - 01	Subproceso	Elaboración de planificación para Cursos Especiales	Código	PA - 01 - 05			
Objetivo		Establecer las actividades para la elaboración de la planificación de cursos especiales, mediante el análisis de documentos y disposiciones emitidas por el Escalón Superior, por no estar considerados en el PGE anual.										
Alcance	Desde	Requerimiento del Escalón Superior.										
	Hasta	Aprobación por parte del CEDFT.										
Responsable		Departamento de Planificación										
Frecuencia		Semestral		Volúmen		Por Curso						
Tiempo		405,00		Costo		114,58						
Eficiencia en Tiempo		85,19		Eficiencia en Costo		85,26						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
			○	▭	→	▽	◁	AV	NAV	AV	NAV	
1	Dirección	Recepta las disposiciones del Escalon Superior	○					15		4,2372		La recepción de la documentación será digital, para reducir tiempo y costos
2	Dirección	Verifica las disposiciones emitidas		▭					10		2,8248	
3	Dirección	Estructura políticas y lineamientos generales	○					30		8,4744		
4	Dirección	Emita las políticas y lineamientos generales	○					10		2,8248		La emisión la realiza de forma digital, utilizando tecnología y mecanismos Web
5	Subdirección	Recepta las políticas y lineamientos generales	○					10		2,7821		
6	Subdirección	Verifica las políticas y lineamientos emitidos		▭					10		2,78	
7	Subdirección	Emita las políticas y lineamientos generales	○					10		2,7821		
8	Planificación Académica	Recepta los lineamientos generales	○					10		2,8434		Se reducen en 15 min, al fusionar las actividades gracias a la utilización de la recepción de los lineamientos de forma electrónica.
9	Planificación Académica	Verifica los lineamientos emitidos		▭					10		2,8434	
10	Planificación Académica	Ejecuta la Planificación para Cursos Especiales en base a los lineamientos emitidos	○					180		51,1812		
11	Planificación Académica	Emita la Planificación de Cursos Especiales	○					10		2,8434		La emisión es en formato digital que permite reducir tiempo y costos

12	Subdirección	Recepta la Planificación de Cursos Especiales		10		2,7821		
13	Subdirección	Verifica el cumplimiento de las políticas y lineamientos en la Planificación de Cursos			15		4,17315	
14	Subdirección	Remite Planificación de cursos especiales con observaciones realizadas			20		5,5642	
15	Planificación Académica	Recepta la Planificación con las observaciones realizadas			10		2,8434	LA recepción del documento es en forma digital
16	Planificación Académica	Estructura documento final con observaciones propuestas			30		8,5302	Respalda el documento con firma electrónica
17	Planificación Académica	Archiva el Documento				15	4,2651	
Total				345,00	60,00	37,63	16,83	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por	
Mejorados		6	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena	
Fusionados		2						
Suprimidos		2						
Creados		8						

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Elaboración de Planificación para Cursos Especiales				
Responsable	Departamento de Planificación				
Código	PA - 01 - 05	Entrada	Requerimientos del Escalón Superior		
		Salida	Aprobación por parte del CEDFT		
Problemas Detectados					
1	Demoras en la entrega / recepción de documentos				
2	Utilización de demasiados recursos materiales				
3	Demasiado tiempo en la aprobación de documentos				
4	Actividades poco detalladas y específicas				
Soluciones Propuestas					
1	Recepción de documentos y lineamientos de forma electrónica, utilizando un correo electrónico.				
2	Reducción de materiales de oficina				
3	Implementación de mecanismos de ayuda tecnológica y WEB, que permiten efectivizar y reducir tiempos de los procesos				
4	Creación de actividades que mejoran la comprensión y desarrollo del proceso				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
655	134,54	57,25%	78,98%	Semestral	Por curso
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
405	114,58	85,19%	85,26%	Semestral	Por curso
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
250,00	19,96	27,94%	6,28%	Semestral	Por curso
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
500			39,92		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	Código	PA-01	Subproceso	Planificación Anula de Educación Física	Código	PA-01-06
Objetivo	Elaborar el Plan Anual de Educación física, mediante el establecimiento de acciones, a fin de cumplir con los objetivos de formación integral del personal de los Institutos.						
Alcance	Desde	Recepción de políticas y lineamientos					
	Hasta	Aprobación por parte del CEDFT.					
Responsable	Departamento de Planificación - Especialista en Educación Física						
Frecuencia	Anual		Volúmen	1			
Tiempo	400,00		Costo	113,52			
Eficiencia en Tiempo	81,25		Eficiencia en Costo	81,26			

No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
			○	▭	➔	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Dirección	Recepta los lineamientos para Elaborar el plan Anual de Educación Física	○					55		15,5364		La recepción de los lineamientos es de forma digital, don la finalidad de reducir tiempo y costos
2	Dirección	Verifica los lineamientos receptados		▭					15		4,2372	
3	Dirección	Emite disposiciones para la elaboración del Plan Anual	○					10		2,8248		
4	Planificador Académico	Recepta los lineamientos	○					10		2,8434		El departamento trabaja solamente con recepción de documentos digitales, emitiendo firmas electrónicas de recepción y respaldo
5	Planificación Académica	Verifica los lineamientos receptados		▭					15		4,2651	
6	Planificación Académica	Elabora el Plan Anual de Educación Física	○					180		51,1812		Se estructura el documento teniendo en consideración todos los lineamientos y disposiciones emitidas
7	Planificador Académico	Emite El Plan Anual de Educación Física	○					10		2,8434		
8	Dirección	Recepta el Plan Anual	○					10		2,82		La revisión de la subdirección es omitida y se pasa directamente a la Dirección, para evitar demoras en la aprobación de documentos y de esta manera se reduce el tiempo del proceso.
9	Dirección	Verifica el Plan Anual de Educación Física		▭					15		4,2372	
10	Dirección	Remite el Documento con observaciones específicas	○					10		2,82		Lo realiza en formato digital

11	Planificación Académica	Recepta el Documento con observaciones señaladas		10		2,84		Las observaciones deben contener un informe especificando la razón de ser de cada una de ellas
12	Planificación Académica	Verifica las observaciones propuestas			15		4,2651	
13	Planificación Académica	Estructura el Documento Final con las observaciones propuestas		30		8,53		
14	Planificación Académica	Archiva el Documento Final			15		4,2651	El documento final debe estar guardado en un formato actualizado de Word.
Total				325,00	75,00	32,25	21,27	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por	
Mejorados		6	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena	
Fusionados		2						
Suprimidos		2						
Creados		7						



HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Planificación Anual de Educación Física				
Responsable	Departamento de Planificación - Especialista en Educación Física				
Código	PA - 01 - 06	Entrada	Recepción de políticas y lineamientos		
		Salida	Aprobación por parte del CEDFT		
Problemas Detectados					
1	Excesivo proceso de manejo y aprobación de documentos				
2	Demoras en la recepción de documentos físicos				
3	Actividades repetitivas y sin generación de valor				
4	Demasiados escalafones de aprobación				
Soluciones Propuestas					
1	Fusión y supresión de actividades, asumir actividades extras				
2	Envío y recepción de documentos de forma electrónica				
3	Supresión de actividades innecesarias dentro del Museo				
4	Unificación de la Aprobación de Documentos, designación única de aprobación				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
465,00	131,62	80,65%	80,74%	Anual	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
400,00	113,52	81,25%	81,26%	Anual	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
65,00	18,1	0,60%	0,52%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
65			18,1		
minutos			dólares		

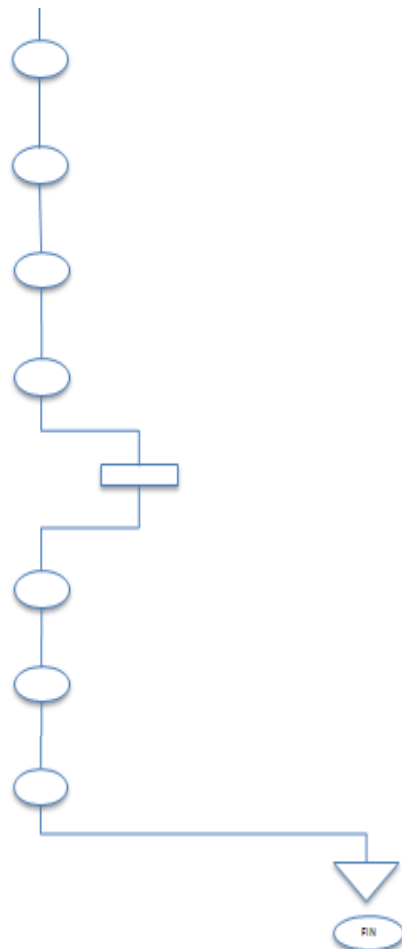


HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA	Código	AA - 01	Subproceso	Administración de Docentes	Código	AA - 01 - 01
Objetivo	Planificar, organizar y controlar las responsabilidades académico - administrativas del cuerpo docente, con el fin de constituir alianzas que garanticen el cumplimiento de los objetivos educativos trazados.						
Alcance	Desde	Análisis del perfil del docente					
	Hasta	Asignación del docente y publicación en la O.G.					
Responsable	Administración Académica						
Frecuencia	Cada inicio de Curso	Volúmen	1				
Tiempo	540,00	Costo	153,47				
Eficiencia en Tiempo	91,67	Eficiencia en Costo	91,68				

No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Analiza requisitos e información						15		4,2651		Se reduce en 20 min el tiempo de esta actividad, mediante la utilización de medios electrónicos para analizar y recibir la información, en lugar de los materiales utilizados con anterioridad.
2	Administración Académica	Elabora cronograma de Trabajo						90		25,5906		
3	Administración Académica	Emita Cronograma de Trabajo a Planificación Académica						10		2,8434		La emisión es de forma digital para reducir recursos
4	Planificación Académica	Recepta el Cronograma de Trabajo						10		2,8434		
5	Planificación Académica	Verifica la Información receptada							15		4,2651	
6	Planificador académico	Selección Docentes e Instructores , especificar funciones.						90		25,5906		Para hacer más eficientes las actividades, el planificador académico en el mismo formato utilizado para la selección de docentes e instructores integrará las funciones que cada uno de ellos desempeñara.
7	Planificación Académica	Remite el Documento a la Administración Académica						10		2,8434		En formato digital
8	Administración Académica	Recepta el Documento						10		2,8434		

9	Administración Académica	Elaborar propuesta de designación de comandante de batallón, CIA, Pelotón (Jefe de Curso y Jefe de Paralelo)		60		17,0604		En formato digital y con firma electrónica de respaldo
10	Administración Académica	Estructura la Propuesta de distribución de docentes por asignación y paralelo		120		34,1208		En formato digital y con firma electrónica de respaldo
11	Administración Académica	Emite los documentos finales		15		4,2651		
12	Dirección	Recepta los Documentos Finales		15		4,2372		
13	Dirección	Verifica la Información de estos documentos			15		4,2372	
14	Dirección	Remite los documentos con observaciones específicas		10		2,8248		
15	Administración Académica	Recepta los Documentos Finales		10		2,8434		
16	Administración Académica	Estructura los documentos con las observaciones propuestas		30		8,5302		
17	Administrador Académico	Archiva los documentos finales			15		4,27	
Total				495,00	45,00	140,70	12,77	
Cambios			Elaborado por:	Revisado por:		Revisado Por		
Mejorados	6		César Augusto Vásquez	Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena		
Fusionados	2							
Suprimidos	1							
Creados	10							





HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Administración de Docentes				
Responsable	Administración Académica				
Código	AA - 01 - 01	Entrada	Perfil del Docente		
		Salida	Docente Asignado y Publicado en la O.G.		
Problemas Detectados					
1	Demora en la recepción de documentos, que son de despachados de forma física.				
2	Documentos de la misma característica y relación, son estructurados por separado.				
3	Demoras en la Junta de Enseñanza por falta de documentos específicos.				
4	Demasiado tiempo de espera para obtener una firma de aprobación				
5	Actividades poco secuenciales y confusas				
Soluciones Propuestas					
1	Utilización de medios electrónicos (e-mail, correo interno), para emitir y recibir documentos				
2	Unificación de documentos, en uno solo, cuando tengan relación y sean consecutivos.				
3	Elaboración de Informes Ejecutivos para la Junta de Enseñanza, que permita hacer más eficiente el tiempo de la misma.				
4	Ejecución de firmas electrónicas para la aprobación de documentos				
	Creación de actividades que permiten ejecutar de mejor manera el proceso				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
750,00	213,03	84,00%	84,09%	Cada Inicio de Curso	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
540,00	153,47	91,67%	91,68%	Cada Inicio de Curso	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
210,00	59,56	7,67%	7,59%	Cada Inicio de Curso	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
210			59,56		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA	Código	AA - 01	Subproceso	Administración de Estudiantes	Código	AA - 01 - 02
Objetivo	Planificar, organizar y controlar las responsabilidades académico - administrativas de los estudiantes, a fin de constituir una alianza que coadyuve efectivamente con los objetivos educativos y disciplinarios.						
Alcance	Desde	Análisis y emisión de lineamientos					
	Hasta	Control de la ejecución de designación de estudiantes					
Responsable	Administración Académica						
Frecuencia	Cada inicio de Curso	Volúmen	1				
Tiempo	525,00	Costo	149,28				
Eficiencia en Tiempo	98,10	Eficiencia en Costo	98,10				

No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Emite lineamientos para Distribución de paralelos						15		4,2651		Se reduce en 15 min esta actividad mediante la utilización de recursos tecnológicos (via email) en la emisión de lineamientos.
2	Planificación Académica	Recepta los Lineamientos para la Distribución de Paralelos						10		2,8434		La recepción se la realiza en forma digital, utilizando reursos Web
3	Planificación Académica	Verifica los lineamientos emitidos							10		2,8434	
4	Planificación Académica	Estructura la Distribución de paralelos, pelotones y grupos de trabajo.						60		17,0604		
5	Planificación Académica	Emite la Distribución de Paralelos						10		2,8434		La emisión de la Distribución de Paralelos se lo realiza en forma digital
6	Administración Académica	Recepta el documento de Distribución de Paralelos						10		2,8434		
7	Administración Académica	Dispone ejecución de distribución de paralelos						20		5,6868		Se reduce el tiempo de esta actividad con la utilización de recursos tecnológicos que permiten hacer más eficiente el trabajo.
8	Administración Académica	Designa comisiones de estudiantes.						45		12,7953		
9	Administración Académica	Realiza el Control Académico						180		51,1812		
10	Administración Académica	Ejecuta Grupos de Trabajo						120		34,1208		
11	Administrador académico	Elabora informe final de Trabajo						45		12,7953		Se realiza un informe final del proceso en donde, de manera concreta, se enumeran todos los puntos relacionados e importantes con el proceso.
Total								515,00	10,00	146,44	2,84	

Cambios		Elaborado por:		Revisado por:	
Mejorados	6	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda	Ing. Jaime Cadena
Fusionados					
Suprimidos	1				
Creados	4				



HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso		Administración de Estudiantes			
Responsable		Administración Académica			
Código	AA - 01 - 02	Entrada	Lineamiento para la distribución de paralelos		
		Salida	Ejecución de designación de estudiantes		
Problemas Detectados					
1	La emisión de lineamientos y documentos en forma física producen demoras en las actividades				
2	Actividades poco concretas y muy unificadas				
3	Escases de un Informe Final Concreto y detallado				
Soluciones Propuestas					
1	Emisión de Lineamientos vía e - mail, para reducir tiempo y costos				
2	Creación de actividades que permiten hacer más eficiente el trabajo				
3	Obligatoriedad de un Informe Final Concreto de cada Actividad				
4	Eliminación de actividades que restan valor al proceso y generan mayores costos				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
640,00	181,98	93,75%	93,75%	Cada Inicio de Curso	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
525,00	149,28	98,10%	98,10%	Cada Inicio de Curso	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
115,00	32,7	4,35%	4,35%	Cada Inicio de Curso	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
115			32,7		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA		Código	AA - 01	Subproceso	Control Académico		Código	AA - 01 - 03			
Objetivo	Planificar, organizar y controlar las actividades académico - administrativas de los docentes, a fin de constituir una alianza que coadyuve efectivamente con los objetivos educativos y disciplinarios.											
Alcance	Desde	Planificación del Control Académico y reuniones pedagógicas de las áreas										
	Hasta	Elaboración del Informe de Fin de Curso										
Responsable	Administración Académica											
Frecuencia	Mensual			Volúmen	1							
Tiempo	465,00			Costo	115,44							
Eficiencia en Tiempo	87,10			Eficiencia en Costo	85,22							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Estructura el cronograma de trabajo						60		17,0604		En formato digital y con firma electrónica de respaldo
2	Administración Académica	Planifica control académico y reuniones pedagógicas de las áreas.						60		17,0604		
3	Administración Académica	Convoca a las reuniones pedagógicas docentes militares.						180		51,1812		Se asignan las actividades a realizar por los docentes civiles / militares, que entre otras responsabilidades, deben emitir un informe electrónico al Dto. De Administración Académica en forma semanal, de las actividades del curso.
4	Administración Académica	Estructura un informe de control acerca de las actividades académico - administrativas de docentes y estudiantes.						60		0,2843		Se suprime la supervisión de las actividades por parte del administrador académico, y se ejecutan estas revisiones por parte de cada docente militar / civil, remitiendo un informe electrónico al Dto. De Administración Académica.
5	Administración Académica	Realiza liquidaciones de Horas Clase							60		17,0604	
6	Administración Académica	Elabora el informe de fin de curso						45		12,7953		
Total								405,00	60,00	98,38	17,06	
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:			Revisado Por				
Mejorados		César Augusto Vásquez			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena				
Fusionados											1	
Suprimidos											4	
Creados											1	



HOJA DE ANALISIS Subproceso

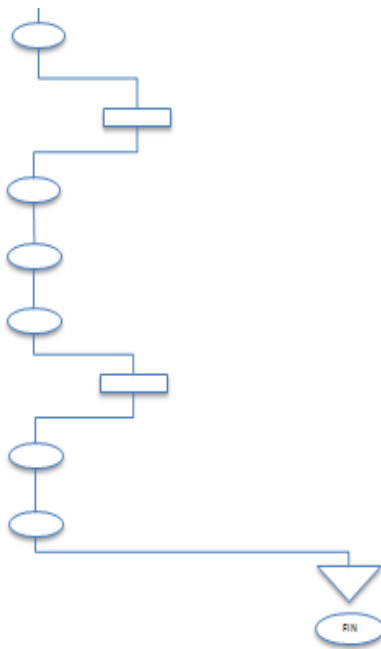
Proceso	Control Académico				
Responsable	Administración Académica				
Código	AA - 01 - 03	Entrada	Hojas de Control Académico		
		Salida	Informe elaborado de fin de curso		
Problemas Detectados					
1	Demasiadas actividades que incrementan el tiempo del proceso, y no son de mayor relevancia				
2	Actividades dispersas realizadas por la misma persona responsable				
3	Escaza utilización de recursos tecnológicos				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación de actividades que restan valor al proceso y generan mayores costos				
2	Unificación de actividades desarrolladas por el mismo responsable y/o departamento				
3	Utilización de recursos tecnológicos para emitir informes a los diferentes departamentos de forma inmediata.				
4	Creación de una nueva actividad que permita hacer más eficiente el proceso				
5	Se propone el control académico de forma mensual para efectivizar, y reducir en costos, el proceso				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
490,00	139,33	87,76%	87,76%	Semanal	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
465,00	115,44	87,10%	85,22%	Mensual	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
25,00	23,89	0,66%	2,54%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
300			286,68		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA		Código	AA - 01	Subproceso	Trabajos de Investigación Final TIF		Código	AA - 01 - 04			
Objetivo	Establecer normas, procedimientos y regulaciones para directores de los institutos, directores y codirectores de los TIF como requisitos de graduación, optimizando el proceso educativo integral, a fin de cumplir con los requerimientos necesarios establecidos por el CEDFT.											
Alcance	Desde	Receptar instructivos del TIF										
	Hasta	Remitir informes al CEDFT										
Responsable	Administración Académica											
Frecuencia	Por Curso			Volúmen	1							
Tiempo	2140,00			Costo	207,20							
Eficiencia en Tiempo	85,28			Eficiencia en Costo	52,78							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Dirección	Recepta los lineamientos para los TIF						15		4,2372		El tiempo se reduce en 15 min, mediante la recepción electrónica de los Instructivos del TIF.
2	Dirección	Emite los lineamientos para el TIF						10		2,8248		
3	Administración Académica	Recepta los lineamientos para los TIF						10		2,8434		Lo recibe en forma digital para evitar desperdicio de recursos
4	Administración Académica	Verifica los lineamientos receptados							15		4,2651	
5	Administración Académica	Elabora Instructivos del TIF						60		17,0604		Esta actividad se vuelve más eficiente, al utilizar un formato que unicamente señala púntos específicos del TIF, sin profundizar mas de lo necesario.
6	Administración Académica	Emite el Instructivo del TIF						10		2,8434		
7	Dirección	Recepta los Instructivos del TIF						10		2,8434		
8	Dirección	Revisa los Instructivos del TIF							30		16,8207	
9	Dirección	Emite los Instructivos del TIF con observaciones propuestas						10		2,8248		
10	Administración Académica	Recepta los Instructivos con observaciones propuestas						10		2,8434		
11	Administración Académica	Selección de temas, nombrar directores y codirectores						90		25,5906		De acuerdo a los temas seleccionados, se evitará retrasos en el nombramiento de directores y codirectores, ejecutando esta acción a la par que se seleccionan los temas, y se los nombra de acuerdo al perfil de cada uno de ellos.

12	Estudiantes	Desarrollo del TIF		1440				
13	Administración Académica	Seguimiento del TIF			240		68,2416	El seguimiento se lo realiza en forma presencial
14	Administración Académica	Elabora Informe Final		120		34,1208		Lo realiza en formato digital con firma electrónica de respaldo
15	Administración Académica	Remite a la Dirección		10		2,8434		
16	Dirección	Recepta el Informe Final		10		2,8248		
17	Dirección	Verifica el Informe Final			15		4,2372	
18	Dirección	Remite el Informe Final		10		2,8248		
19	Administración Académica	Recepta el Informe Final		10		2,8434		
20	Administración Académica	Archiva el Documento Final			15		4,2651	Reducción del tiempo de la actividad en 15 min, gracias a la utilización de un informe electrónico.
Total				1825,00	315,00	109,37	97,83	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por	
Mejorados		9	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena	
Fusionados		1						
Suprimidos								
Creados		11						





HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Trabajos de Investigación Final TIF				
Responsable	Administración Académica				
Código	AA - 01 - 04	Entrada	Instructivos del TIF		
		Salida	Informe remitido al CEDFT		
Problemas Detectados					
1	Demasiado tiempo en la realización de las actividades				
2	Información innecesaria en ciertos documentos				
3	Escaza utilización de recursos tecnológicos				
Soluciones Propuestas					
1	Reducción de tiempo en ciertas actividades, en base a parámetros de eficiencia				
2	Unificación de actividades desarrolladas por el mismo responsable y/o departamento				
3	Ejecución de documentos con información específica, correspondiente al objetivo del mismo				
4	Creación de actividades que hacen más eficiente el proceso				
5	Generación y utilización de informes digitales				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
2370,00	272,56	98,73%	93,83%	Por Curso	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
2140,00	207,2	85,28%	52,78%	Por Curso	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
230,00	65,36	13,45%	41,05%	Por Curso	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
230			65,36		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA			Código	AA - 01	Subproceso	Elaboración de Horarios			Código	AA - 01 - 05	
Objetivo	Determinar las actividades académico - militares en el horario semanal, establecido por curso, compañía - paralelo. Con el fin de cumplir con la programación establecida en el PGE.											
Alcance	Desde	Recepción de documentos de la mesoplanificación curricular										
	Hasta	Distribución de horarios.										
Responsable	Administración Académica											
Frecuencia	Cada Curso				Volúmen	Por asignatura						
Tiempo	280,00				Costo	79,40						
Eficiencia en Tiempo	82,14				Eficiencia en Costo	82,21						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Recepta los documentos						10		2,8434		En forma digital utilizando recursos tecnológicos Web
2	Administración Académica	Verifica los documentos							15		4,2651	
3	Administración Académica	Estructura los horarios para cada curso						120		34,1208		Se fusiona la estructuración de horarios con la legalización, mediante una firma electrónica inmediata de aprobación.
4	Administración Académica	Emite los horarios a la Subdirección						10		2,8434		
5	Subdirección	Recepta los horarios						10		2,7821		
6	Subdirección	Verifica los horarios							15		4,1732	
7	Subdirección	Remite los horarios con observaciones propuestas						10		2,7821		En forma digital utilizando recursos tecnológicos Web
8	Administración Académica	Recepta los horarios con observaciones						10		2,8434		
9	Administración Académica	Verifica los horarios							20		5,6868	
10	Administración Académica	Publica los horarios						60		17,0604		Se hace más efectivo esta actividad, ya que la distribución a ciertas dependencias mas distantes en lugar de ser física se la hace de forma electrónica.
			Total					230,00	50,00	65,28	14,13	
Cambios			Elaborado por:			Revisado por:			Revisado Por			
Mejorados		6	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena					
Fusionados		1										
Suprimidos		1										
Creados		5										



HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Elaboración de Horarios				
Responsable	Administración Académica				
Código	AA - 01 - 05	Entrada	Documentos de la mesoplanificación curricular		
		Salida	Horarios distribuidos		
Problemas Detectados					
1	Procesos de análisis de documentos demorosos e innecesarios				
2	Demoras en la espera de firmas de autorización				
3	Envío de documentos de forma física				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación del análisis de documentos que ya provienen con una estructuración adecuada y certificación de su elaboración				
2	Utilización de Firma Electrónica, como medio de inmediata aprobación del documento				
3	Distribución digital del documento a todas las dependencias que lo requieran				
4	Disminución en los tiempos de las actividades				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
420,00	119,06	85,71%	85,67%	Cada Curso	Por Asignatura
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
280,00	79,4	82,14%	82,21%	Cada Curso	Por Asignatura
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
140,00	39,66	3,57%	3,46%	Cada Curso	Por Asignatura
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
1120			317,28		
minutos			dólares		




HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA		Código	AA - 01	Subproceso	Administración de la Planificación microcurricular		Código	AA - 01 - 06			
Objetivo	Elaborar o actualizar la planificación microcurricular de acuerdo al formato establecido para garantizar una correcta ejecución del proceso.											
Alcance	Desde	Elaboración del cronograma de la planificación Microcurricular										
	Hasta	Reproducir y disponer ejecución										
Responsable	Administración Académica											
Frecuencia	Cada Curso			Volúmen	Por asignatura							
Tiempo	380,00			Costo	107,76							
Eficiencia en Tiempo	92,11			Eficiencia en Costo	92,14							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
			○	▬	➔	▽	◻	AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Elabora el cronograma de la planificación microcurricular	○					50		14,2170		Al mismo tiempo que se ejecuta el cronograma se va especificando las comisiones encargadas de la planificación, para evitar demoras en el proceso.
2	Administración académica	Emita el Cronograma de trabajo de la Planificación microcurricular	○					10		2,8434		La emisión es en forma electrónica
3	Planificación Académica	Recepta el Cronograma de la Planificación Microcurricular	○					10		2,8434		
4	Planificación Académica	Elabora la planificación microcurricular	○					180		51,1812		Se debe seguir todos los lineamientos para garantizar la planificación en su totalidad.
5	Planificación Académica	Remite la Planificación Académica	○					10		2,8434		En formato digital
6	Dirección	Recepta la Planificación Académica	○					10		2,8248		En formato digital
7	Dirección	Verifica la Planificación Académica	▬						30		8,4744	En formato digital
8	Dirección	Remite la Planificación Académica con observaciones	○					10		2,8248		En formato digital
9	Planificación Académica	Recepta la Planificación con observaciones	○					10		2,8434		En formato digital

10	Planificación Académica	Estructura la Planificación Final			30		8,5302		En formato digital
11	Planificación Académica	Distribuir copias electrónicas			30		8,3328		A todas las dependencias que tengan relación directa y que sean de orden superior en las actividades de la Escuela.
Total					350,00	30,00	99,28	8,47	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por		
Mejorados		7	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena		
Fusionados		1							
Suprimidos									
Creados		5							



 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Elaboración de la Planificación Microcurricular				
Responsable	Administración Académica				
Código	AA - 01 - 06	Entrada	Cronograma de la Planificación Microcurricular		
		Salida	Reproducción y disposición de su ejecución		
Problemas Detectados					
1	Actividades que no generan valor al proceso				
2	Demoras en la realización de actividades, demasiado tiempo.				
3	No ejecución de la planificación en base a los lineamientos establecidos				
Soluciones Propuestas					
1	Creación de actividades que hacen más eficientes el proceso				
2	Control sobre la ejecución de las actividades apegadas a los lineamientos propuestos				
3	Distribución digital controlada del documento a todas las dependencias que lo requieran				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
440,00	124,81	95,45%	95,44%	Cada Curso	Por Asignatura
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
380,00	107,76	92,11%	92,14%	Cada Curso	Por Asignatura
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
60,00	17,05	3,34%	3,30%	Cada Curso	Por Asignatura
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
480			136,4		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA	Código	AA - 01	Subproceso	Recuperación Pedagógica	Código	AA - 01 - 07					
Objetivo	Realizar recuperaciones pedagógicas durante el proceso de estudio de las diferentes asignaturas y/o final para elevar el rendimiento académico de los estudiantes y superar oportunamente los desfases del proceso enseñanza - aprendizaje.											
Alcance	Desde	Determinación de la carga horaria a recuperar										
	Hasta	Junta de enseñanza - Dirección										
Responsable	Administración Académica											
Frecuencia	Mensual	Volúmen	Por asignatura									
Tiempo	480,00	Costo	136,81									
Eficiencia en Tiempo	93,75	Eficiencia en Costo	93,76									
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Determina la carga horaria a recuperar						60		17,0604		
2	Administración Académica	Elabora horarios con docentes responsables.						60		17,0604		Formato digital
3	Administración Académica	Estructura Documento Final						15		4,2651		Utiliza mecanismos de legalización electrónica se produce una reducción del tiempo de esta actividad.
4	Administración Académica	Emite Documento Final al Dto. De Planificación						10		2,8434		
5	Planificación Académica	Recepta el Documento						10		2,8434		
6	Planificación Académica	Verifica el Documento receptado							15		4,2651	El documento es verificado en su formato digital
7	Planificación Académica	Planifica las clases de nivelación						120		34,1208		
8	Planificación Académica	Realiza la evaluación cualitativa						60		17,0604		Se realiza un informe inmediato de las calificaciones menores a 14 puntos sobre 20, para conocer y comunicar a las personas que deben ir a supletorio.
9	Planificación Académica	Elaborar el informe de recuperación						45		12,7953		En formato Digital
10	Planificación Académica	Emite el Informe de Recuperación						10		2,8434		Utilizando mecanismos y tecnología Web

11	Administración Académica	Recepta el Informe de recuperación		10		2,8434		
12	Administración Académica	Verifica el Informe de Recuperación			15		4,2651	
13	Administración Académica	Remite el Informe con observaciones realizadas		10		2,8434		En formato Digital
14	Planificación Académica	Recepta el Informe de recuperación		10		2,8434		
15	Planificación Académica	Estructura el Informe Final de Recuperación		20		5,6868		
16	Planificación Académica	Archiva el Documento Final		10		3,1679		
Total				450,00	30,00	128,28	8,53	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por	
Mejorados		8	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena	
Fusionados		1						
Suprimidos		1						
Creados		6						



HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso		Recuperación Pedagógica			
Responsable		Administración Académica			
Código	AA - 01 - 07	Entrada	Especificación carga horaria a recuperar		
		Salida	Reunión Junta de Enseñanza		
Problemas Detectados					
1	Actividades que guardan relación se las realiza por separado, incrementando en costos y tiempo				
2	Procesos de legalización poco eficientes				
3	Ejecución poco acertada de la determinación de un examen supletorio				
4	Demoras por la no asistencia del personal citado a las Recuperaciones				
5	La realización del proceso en forma quincenal genera demasiados costos y pocos resultados				
Soluciones Propuestas					
1	Unificación de Actividades, reducción de tiempo y costos				
2	Utilización de firmas electrónicas como proceso de legalización inmediato				
3	Generación automática digital de un informe con las calificaciones correspondientes a supletorio				
4	Utilización de Video Conferencia y Resúmenes Ejecutivos digitales en Reuniones Pedagógicas				
5	La frecuencia del proceso se la cambia a mensual				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
965,00	280,23	91,71%	91,88%	Quincenal	Por Asignatura
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
480,00	136,81	93,75%	93,76%	Mensual	Por Asignatura
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
485,00	143,42	2,04%	1,88%	Mensual	Por Asignatura
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
46560			13768,32		
minutos			dólares		

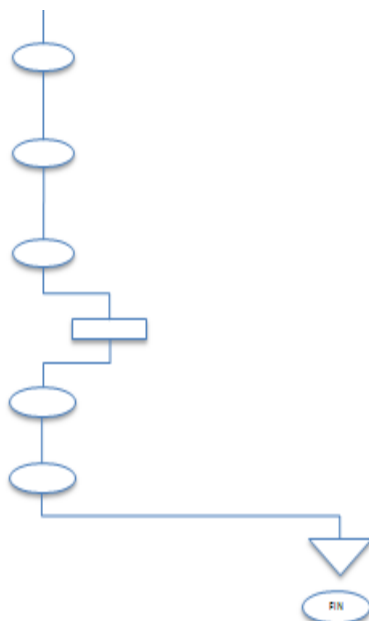



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA	Código	AA - 01	Subproceso	Baja y / o cancelación del curso	Código	AA - 01 - 08					
Objetivo	Establecer actividades necesarias en la baja y/o cancelación para los estudiantes de un curso, que permitan establecer justicia y desvinculación legal del estudiante con la Escuela.											
Alcance	Desde	Administración de la documentación de trámite de baja y/o cancelación										
	Hasta	Remitir al CEDFT										
Responsable	Dirección y Subdirección											
Frecuencia	Cada que se presente	Volúmen	1									
Tiempo	365,00	Costo	89,57									
Eficiencia en Tiempo	89,04	Eficiencia en Costo	87,30									
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
			○	▬	➔	▽	◐	AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Analiza la documentación de baja y/o cancelación de curso	○					120		34,12		
2	Administración Académica	Comunica al estudiante	○					15		4,27		
3	Administración Académica	Emite documentación al Dto. De Planificación	○					10		2,84		El documento es enviado en formato digital
4	Planificación Académica	Recepta la Documentación	○					10		2,84		
5	Planificación Académica	Verifica la documentación	○	▬					15		4,27	
6	Planificación Académica	Emite certificados y hojas de salida	○					15		4,27		Se procede a elaborar formatos de certificados y hojas de salida "Standar" para evitar demoras, reduciendo así en 15 min esta actividad.
7	Planificación Académica	Firma hoja de salida	○	▬				5		1,42		
8	Estudiante	Firma certificado de salida	○	▬				5				
9	Administrador académico	Revisa archivos y reportes de no adeudar	○	▬				20		5,69		
10	Estudiante	Regularizar deuda	○					45				Al momento en que se regulariza la deuda, mediante correo electrónico se comunica a todas las dependencias de la regularización del estudiante.
11	Administración Académica	Recepta los reportes de no adeudar	○					10		2,84		



12	Administración Académica	Actualiza la Información del Estudiante de no deuda					
13	Administración Académica	Emita documentación al Dto. De Planificación					
14	Planificación Académica	Recepta la Documentación					
15	Planificación Académica	Verifica la documentación		15		4,27	
16	Planificación Académica	Estructura Certificados y orden de Salida del Curso		20		5,69	
17	Planificación Académica	Publica la orden de cancelación de curso		15		4,27	La publicación se la realiza en las carteleras de la institución y mediante correo electrónico a todos los estudiantes
18	Planificación Académica	Archiva los documentos		10		2,84	
			Total	325,00	40,00	78,19	11,37
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por
Mejorados		7	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena
Fusionados							
Suprimidos		3					
Creados		8					



 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Bajas y/o cancelación de curso				
Responsable	Administración Académica				
Código	AA - 01 - 08	Entrada	Documentos de trámites de baja y/o cancelación de Curso		
		Salida	Documento remitido al CEDFT		
Problemas Detectados					
1	Demasiadas actividades no entendibles generan no valor al proceso, y que producen demoras y gastos				
2	Existencia de certificados y Hojas de Salida con diferentes formatos				
3	Demoras en la actualización de la información de regularización de deudas				
4	Se remite el trámite de baja y/o cancelación de forma física				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación de las actividades que no generan valor al proceso, y creación de nuevas que lo convierten en más eficiente				
2	Generación de un formato "Estándar" de certificados y Hojas de Salida, para evitar confusiones y hacer más eficiente el trabajo				
3	Envío inmediato de una información digital de regularización de deuda a todas las dependencias				
4	Despacho del trámite de cancelación y/o baja de forma digital				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
620,00	164,43	98,39%	98,27%	Cada que se presente	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
365,00	89,57	89,04%	87,30%	Cada que se presente	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
255,00	74,86	9,35%	10,97%	Cada que se presente	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
255			74,86		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA		Código	EIA - 01	Subproceso	Elaboración y actualización del Banco de Preguntas		Código	EIA - 01 - 01			
Objetivo	Elaborar y/o actualizar el banco de preguntas para cada asignatura, a través del análisis del ID y PD, para disponer de una base de datos confiable para el montaje de exámenes											
Alcance	Desde	Presentación de las propuestas de examen										
	Hasta	Actualización de la Base de Datos										
Responsable	Evaluación e Investigación Académica											
Frecuencia	Cada examen			Volúmen	1							
Tiempo	485,00			Costo	143,58							
Eficiencia en Tiempo	96,91			Eficiencia en Costo	96,69							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Planificación Académica	Ingresar los aciertos y errores de cada pregunta						120		34,1208		
2	Planificación Académica	Calcula el ID y el PD de cada pregunta						120		34,1208		Reducción a la mitad del tiempo de esta actividad mediante la utilización de herramientas de calculo electrónico, como Excel.
3	Planificación Académica	Estructura documento final						30		8,5302		
4	Planificación Académica	Emitir el Documento Final al Dto. De Evaluación						10		2,8434		En formato Digital
5	Dto. Evaluación e Investigación académica	Recepciona el Documento Final						10		3,1679		
6	Dto. Evaluación e Investigación académica	Verifica la documentación receptada							15	4,7519		
7	Dto. Evaluación e Investigación académica	Selecciona preguntas relevantes						60		19,0074		En base a criterios de cada asignatura y actualidad de las mismas.
8	Dto. Evaluación e Investigación académica	Ingresar al Banco de Preguntas, las seleccionadas						90		28,5111		Actividad creada, evitando el despilfarro de tiempo que se producía analizando, aprobando y reinsertando hasta dos veces cada pregunta.
9	Dto. Evaluación e Investigación académica	Archiva el Banco de Preguntas actualizado						30		8,5302		
Total							470,00	15,00	138,83	4,75		
Cambios			Elaborado por:			Revisado por:			Revisado Por			
Mejorados		4	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena					
Fusionados		1										
Suprimidos		1										
Creados		2										

**HOJA DE ANALISIS Subproceso**

Proceso	Elaboración y actualización del Banco de Preguntas				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 01	Entrada	Propuestas de Examen		
		Salida	Bases de Datos Actualizadas		
Problemas Detectados					
1	Demasiadas actividades que generan mayores costos y demoras en la ejecución del proceso				
2	Cálculos del ID y del PD de forma manual				
3	Demoras en actividades de análisis, aprobación y revisión de las preguntas				
Soluciones Propuestas					
1	Utilización de herramientas de Cálculo Electrónico como Excel				
2	Eliminación de actividades que no generan valor y creación de nuevas que permiten una mejor ejecución del proceso				
3	Reducción en tiempos utilizando herramientas administrativas apropiadas				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
650,00	190,34	84,62%	83,36%	Cada Examen	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
485,00	143,58	96,91%	96,69%	Cada Examen	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
165,00	46,76	12,29%	13,33%	Cada Examen	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
495			140,28		
minutos			dólares		




HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADÉMICA	Código	EIA - 01	Subproceso	Montaje y reproducción de pruebas	Código	EIA - 01 - 02
Objetivo	Establecer actividades para el montaje y reproducción de exámenes corrientes o finales, que proporcionen mayor seguridad y se cumplan con la normatividad						
Alcance	Desde	Emisión de la solicitud de propuesta de examen					
	Hasta	Actualización de la Base de Datos					
Responsable	Evaluación e Investigación Académica						
Frecuencia	Cada aplicación de examen	Volúmen	1				
Tiempo	300,00	Costo	86,60				
Eficiencia en Tiempo	76,67	Eficiencia en Costo	76,27				

No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Permite solicitud de de propuesta de verificación (formulario)						10		3,1679		Reducción del tiempo en 10 min al remitir la solicitud en forma electrónica
2	Planificación académica	Recepta la solicitud de verificación						10		2,8434		
3	Planificación académica	Verifica la solicitud receptada							10		2,8434	
4	Planificación académica	Elabora propuesta y solicitud de verificación						120		34,1208		Lo realiza en formato digital que permita su envío pronto a otro departamento
5	Planificación académica	Emite la propuesta y solicitud de verificación						10		2,8434		
6	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Recepta la propuesta de verificación						10		3,1679		
7	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Verifica propuesta						20		5,6868		La legalización se lo hace con firma electrónica de los responsables.
8	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Inicia el proceso de reproducción de ejemplares						30		8,5302		
9	Planificación académica	Supervisar físicamente la reproducción							30		8,5302	
10	Planificación académica	Destruye copias defectuosas						20		5,6868		
11	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Archiva los ejemplares							20		6,3358	
12	Planificación académica	Guarda en la caja fuerte las verificaciones							10		2,8434	
Total								230,00	70,00	66,05	20,55	


Cambios		Elaborado por:		Revisado por:	
Mejorados	6	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda	
Fusionados					
Suprimidos	2				
Creados	4				
		Revisado Por		Ing. Jaime Cadena	

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Montaje y Reproducción de Pruebas				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 02	Entrada	Solicitud de propuesta de examen		
		Salida	Exámenes reproducidos		
Problemas Detectados					
1	Demasiado tiempo en ciertas actividades produce demoras en el proceso				
2	Utilización nula de recursos electrónicos y digitales en las actividades				
3	Actividades innecesarias e incoherentes para el proceso				
Soluciones Propuestas					
1	Reducción del tiempo de ciertas actividades mediante la utilización de herramientas administrativas eficientes				
2	Se plantea la Utilización de Firmas Electrónicas de aprobación de documentos al igual que medios digitales de distribución				
3	Creación de actividades que permiten hacer más eficiente el trabajo				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
550,00	158,33	84,55%	92,82%	Cada Examen	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
300,00	86,6	76,67%	76,27%	Cada Examen	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
250,00	71,73	7,88%	16,55%	Cada Examen	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
750			215,19		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA		Código	EIA - 01	Subproceso	Evaluación de la Disciplina		Código	EIA - 01 - 03			
Objetivo	Evaluar la disciplina de los estudiantes, en apego a la reglamentación pertinente, con el fin de alcanzar el cambio de comportamiento reflexivo hacia el cumplimiento cabal de las normas establecidas.											
Alcance	Desde	Recepción de las sanciones disciplinarias de los alumnos										
	Hasta	Emisión de la nota de disciplina al estadístico										
Responsable	Administración Académica											
Frecuencia	Cada exámen			Volúmen	1							
Tiempo	185,00			Costo	35,36							
Eficiencia en Tiempo	97,30			Eficiencia en Costo	95,98							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración Académica	Socializa la reglamentación disciplinaria						60		17,0604		
2	Administración Académica	Registra Disciplina						20		5,6868		Ingreso de las faltas disciplinarias mediante una plataforma virtual que agiliza el proceso,
3	Administración Académica	Emite reportes disciplinarios						10		2,8434		En formato digital
4	Subdirección	Recepta los reportes disciplinarios						10		2,7821		
5	Subdirección	Dispone responsables y sanciones						20		5,5642		Se dispone el personal que emitirá / ejecutará la sanción de acuerdo a la falta, sin participar la subdirección de esta actividad.
6	Estudiante	Cumple sanción						60				
7	Administración Académica	Registra la falta disciplinaria en Base de Datos							5		1,4217	Mediante la plataforma electrónica se reduce al mínimo el tiempo de esta actividad
Total								180,00	5,00	33,94	1,42	
Cambios			Elaborado por:			Revisado por:			Revisado Por			
Mejorados		5	César Augusto Vásquez			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena			
Fusionados												
Suprimidos		1										
Creados		1										

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso		Evaluación de la Disciplina			
Responsable		Evaluación e Investigación Académica			
Código		EIA - 01 - 03	Entrada	Sanciones disciplinarias de los alumnos	
			Salida	Nota de disciplina	
Problemas Detectados					
1	Demasiado tiempo en ciertas actividades produce demoras en el proceso				
2	No existencia de una base de datos disciplinaria				
3	Cumplimiento de todo el "Órgano Regular" al ejecutar una sanción				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación de actividades que no generan valor al proceso y creación de nuevas que permiten una mejor realización del proceso				
2	Generación de una plataforma virtual disciplinaria				
3	Dependiendo de la clasificación de la falta, se puede omitir el órgano regular y aplicar una sanción inmediata				
4	Reducción del tiempo en ciertas actividades mediante la utilización de herramientas administrativas óptimas				
5	Para hacer más eficiente el proceso se plantea que la frecuencia de la evaluación disciplinaria sea en cada examen propuesto				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
375,00	90,96	96,00%	95,31%	Mensual	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
185,00	35,36	97,30%	95,98%	Cada Examen	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
190,00	55,6	1,30%	0,67%	Cada Examen	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
570			166,8		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso		EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA		Código	EIA - 01	Subproceso	Análisis Estadístico		Código	EIA - 01 - 04		
Objetivo		Generar reportes académicos y disciplinarios que fueran planificados o solicitados, con el fin de disponer los documentos legalizados para la Escuela.										
Alcance	Desde	Recepción de notas académicas y de disciplina										
	Hasta	Emisión de reportes										
Responsable		Administración Académica										
Frecuencia		Cada curso			Volúmen	Por asignatura						
Tiempo		155,00			Costo	44,07						
Eficiencia en Tiempo		90,32			Eficiencia en Costo	90,32						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración académica	Recepta reportes académicos y disciplinarios						120		34,1208		<p>Utilizando una plataforma electrónica de facil manejo, se puede ingresar los datos sin mayor desperdicio de tiempo</p> <p>La información generada en los reportes, a sido verificada, y es totalmente veras con respaldo físico y electrónico que la respalda.</p>
2	Administración académica	Ingresar los datos académicos y disciplinarios por alumno										
3	Administración académica	Genera Reportes académico y disciplinario legalizados						20		5,6868		
4	Administración académica	Ingresar resultados a la base de datos generales										
5	Administración académica	Archiva los resultados ingresados							15		4,2651	
Total								140,00	15,00	39,81	4,27	
Cambios		Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por						
Mejorados		César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena						
Fusionados												
Suprimidos												
Creados												



HOJA DE ANALISIS Subproceso


Proceso	Análisis Estadístico				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 04	Entrada	Notas académicas y de disciplina		
		Salida	Reportes finales		
Problemas Detectados					
1	Excesivas actividades, que no agregan valor, generan demoras y costos para la Escuela				
2	Poca utilización de recursos tecnológicos en la realización de actividades				
3	Actividades dispersas				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación de actividades que no generan valor y representan demoras en el tiempo total del proceso				
2	Generación de una plataforma virtual que permita ingresar información de manera más eficiente				
3	Fusión de actividades para reducir costos y tiempos				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
250,00	69,66	96,00%	95,45%	Cada Curso	Por Asignatura
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
155,00	44,07	90,32%	90,32%	Cada Curso	Por Asignatura
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
95,00	25,59	5,68%	5,13%	Cada Curso	Por Asignatura
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
760			204,72		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA		Código	EIA - 01	Subproceso	Evaluación del Docente		Código	EIA - 01 - 05			
Objetivo	Evaluar el desempeño del docente en tres momentos: cumplimiento de las disposiciones y responsabilidades, supervisión y ejecución de clases, afin de identificar reconocimiento u oportunidades de mejoramiento continuo.											
Alcance	Desde	Aplicación de los Instrumentos										
	Hasta	Emisión de reporte del docente										
Responsable	Evaluación e Investigación Académica											
Frecuencia	Cada curso			Volúmen	Por asignatura							
Tiempo	615,00			Costo	174,87							
Eficiencia en Tiempo	92,68			Eficiencia en Costo	92,68							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Planificación académica	Elabora el plan de evaluación de desempeño del docente						60		17,0604		Se estructura siguiendo los lineamientos emitidos por el Escalón Superior y rigiendose a normas establecidas.
2	Planificación académica	Emite el Plan de Evaluación						10		2,8434		En formato digital
3	Administración académica	Recepta el Plan de Evaluación						10		2,8434		
4	Administración académica	Verifica el Plan de Evaluación							15		4,2651	
5	Administración académica	Aplica los instrumentos de evaluación en fechas establecidas						180		51,1812		
6	Administración académica	Tabula las encuestas						180		51,1812		Las dos actividades realizadas por la misma persona responsable, se fusionan para evitar que el tiempo sea mayor y hacer mas eficiente el trabajo.
7	Administración académica	Ingresa a la base de datos los resultados de las encuestas						60		17,0604		
8	Administración académica	Elabora el informe estadístico final						30		8,5302		El informe estadístico es emitido de forma electrónica para hacer más eficiente el proceso.
9	Administración académica	Emite el Informe Estadístico						10		2,8434		En formato digital

10	Planificación académica	Recepta el informe		10		2,8434			
11	Planificación académica	Verifica el Informe			15			4,2651	
12	Planificación académica	Emita el Informe con Observaciones		10		2,8434			
13	Administración académica	Recepta el informe		10		2,8434			
14	Administración académica	Archiva el documento			15			4,2651	
Total				570,00	45,00	162,07	12,80		
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por		
Mejorados	7		César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena		
Fusionados	1								
Suprimidos	2								
Creados	6								

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Evaluación del Docente				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 05	Entrada	Requerimiento de aplicación de instrumentos		
		Salida	Reportes del Docente		
Problemas Detectados					
1	Tiempo excesivo en ciertas actividades, retrasa el proceso				
2	Actividades separadas que incrementan los costos y tiempos				
3	Actividades que no generan valor al proceso				
4	Realización de actividades sin seguir los lineamientos establecidos				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación de actividades de carácter de aprobación, que producen demoras en el proceso y que únicamente son "formalismos" en los trámites y actividades				
2	Unificación de actividades mediante la utilización de herramientas administrativas que hacen más eficiente el proceso				
3	Reducción de tiempo en ciertas actividades				
4	Creación de actividades que permiten tener una perspectiva mejor del proceso				
5	Utilización de medios digitales en la emisión y despacho de documentos				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
770,00	218,72	93,51%	93,60%	Cada Curso	Por Asignatura
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
615,00	174,87	92,68%	92,68%	Cada Curso	Por Asignatura
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
155,00	43,85	0,83%	0,92%	Cada Curso	Por Asignatura
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
1240			350,8		
minutos			dólares		




HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADÉMICA	Código	EIA - 01	Subproceso	Administración de Instrumentos de Evaluación	Código	EIA - 01 - 06
Objetivo	Administrar adecuadamente los instrumentos existentes en la institución de acuerdo a las directivas de seguridad establecidas para evitar el cúmulo excesivo de material almacenado y fuga de información						
Alcance	Desde	Archivo de los instrumentos de evaluación					
	Hasta	Destrucción de los mismos según las directivas establecidas					
Responsable	Evaluación e Investigación Académica						
Frecuencia	Cada curso	Volúmen	Por asignatura				
Tiempo	150,00	Costo	42,65				
Eficiencia en Tiempo	73,33	Eficiencia en Costo	73,33				

No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Verifica fecha de almacenaje						15		4,2651		
2	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Elabora acta de destrucción de exámenes						45		12,7953		
3	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Emite informes						10		2,8434		La emisión de estos documentos es via electrónica, y es para dar conocimiento a todas las dependencias de control de lo que se procederá a realizar.
4	Administración académica	Recepta los informes						10		2,8434		
5	Administración académica	Verifica los informes							15		4,2651	
6	Administración académica	Supervisa la destrucción de exámenes.							15		4,2651	Se reduce en 15 min esta actividad, mediante la utilización de actas de control de la destrucción de estos exámenes, que son entregados previa la destrucción.
7	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Ejecutar la Destrucción de exámenes						30		8,5302		
8	Dto. Evaluación e Investigación Académica	Archivar el acta de destrucción de exámenes.							10		2,8434	
Total							110,00	40,00	31,28	11,37		

Cambios		Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por	
Mejorados	5	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena	
Fusionados							
Suprimidos	2						
Creados	3						

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Administración de Instrumentos de Evaluación				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 06	Entrada	Archivar los instrumentos de evaluación		
		Salida	Destrucción de los instrumentos de evaluación		
Problemas Detectados					
1	Los actividades de aprobación producen demoras en el proceso				
2	Escasa utilización de medios digitales para emitir documentos				
3	Demasiado tiempo en la actividad de supervisión				
Soluciones Propuestas					
1	Se suprime la actividad de aprobación ya que no genera valor al proceso y no es indispensable su aprobación para la continuidad del mismo				
2	Se recomienda la utilización de medios digitales para la emisión de documentos y así poder reducir los tiempos				
3	LA actividad de supervisión se mejora, reduciendo su tiempo, mediante la utilización de una acta de destrucción para facilitar el trabajo				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
295,00	83,82	50,85%	50,88%	Cada Curso	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
150,00	42,65	73,33%	73,33%	Cada Curso	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
145,00	41,17	22,48%	22,45%	Cada Curso	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
145			41,17		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA	Código	EIA - 01	Subproceso	Investigación del Aprendizaje	Código	EIA - 01 - 07					
Objetivo	Identificar factores que estan incidiendo en el proceso de interaprendizaje, a finde emitir criterior diagnósticos que permita la toma de decisiones, establecer correctivos y mejoras que coadyuven a la excelencia.											
Alcance	Desde	Análisis de los datos estadísticos										
	Hasta	Propuesta de mejoramiento, acciones correctivas										
Responsable	Evaluación e Investigación Académica											
Frecuencia	Cada examen		Volúmen	1								
Tiempo	600,00		Costo	190,07								
Eficiencia en Tiempo	97,50		Eficiencia en Costo	97,50								
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Aplicación de la prueba						60		19,0074		
2	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Realiza análisis de la interpretación de los datos.						120		38,0148		No es necesario especificar como una actividad más aparte del proceso, en el análisis de los datos mediante la comparación con archivos existentes, se llegará a determinar si es necesario la investigación.
3	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Determinar tipo de investigación						15		4,7519		
	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Verifica si es correcto el tipo de investigación							15		4,7519	
4	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Aplica encuestas						180		57,0222		Mediante la utilización de un equipo informático y un auxiliar del departamento se tabulan e ingresan los resultados a la base de datos de la Escuela.
5	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Realizar analisis e interpretación de la información						60		19,0074		
6	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Redacta informe de la investigación						30		9,5037		
7	Dto. De Evaluación e investigación Académica	Elabora propuesta de mejora del aprendizaje						120		38,0148		
Total								585,00	15,00	185,32	4,75	
Cambios			Elaborado por:			Revisado por:			Revisado Por			
Mejorados		1	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena					
Fusionados		2										
Suprimidos		1										
Creados												



HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Investigación del Aprendizaje				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 07	Entrada	Datos estadísticos		
		Salida	Mejoramiento con Acciones Correctivas		
Problemas Detectados					
1	Actividades desmembradas que generan mayores costos y tiempos				
2	Existen actividades que no generan valor al proceso y retrasan los tiempos del mismo				
3	Demasiado tiempo en la tabulación e ingreso de información				
Soluciones Propuestas					
1	Unificación de actividades para hacer más eficiente el proceso, mediante la utilización de medios digitales				
2	Eliminación de la actividad independiente de análisis de determinación para la investigación, esta se fusiona en una sola que permite al mismo tiempo que se realiza un análisis determinar si es necesario o no la actividad de investigación				
3	Se propone la utilización de un equipo informático y un auxiliar del departamento de evaluación en la tabulación e ingreso de información, reduciendo así el tiempo y haciendo más eficiente el proceso				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
690,00	217,43	93,48%	96,16%	Cada Examen	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
600,00	190,07	97,50%	97,50%	Cada Examen	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
90,00	27,36	4,02%	1,34%	Cada Examen	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
270			82,08		
minutos			dólares		




HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA	Código	EIA - 01	Subproceso	Investigación de desempeño del docente	Código	EIA - 01 - 08
Objetivo	Identificar factores que estén incidiendo en el proceso de interaprendizaje, para elaborar el Plan de Investigación y mejoras de desempeño del docente, a fin de emitir criterios diagnósticos que permita la toma de decisiones y establecer correctivos que coadyuven a la excelencia académica.						
Alcance	Desde	Análisis de los Datos Estadísticos					
	Hasta	Propuesta de mejoramiento, acciones correctivas					
Responsable	Evaluación e Investigación Académica						
Frecuencia	Cada Curso	Volúmen	Por asignatura				
Tiempo	410,00	Costo	120,31				
Eficiencia en Tiempo	92,68	Eficiencia en Costo	92,91				

No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Dto. De Evaluación e investigación académica	Aplicar la Evaluación al Docente						60		19,0074		
2	Dto. De Evaluación e investigación académica	Recopilar los resultados de la evaluación						30		9,5037		
3	Dto. De Evaluación e investigación académica	Estructurar un informe final de evaluación						15		4,7505		En formato digital para su pronta distribución
4	Dto. De Evaluación e investigación académica	Emitir el informe						10		3,1679		
5	Administración Académica	Recepta el informe						10		2,8434		En formato digital
6	Administración Académica	Verifica el contenido del informe							15		4,2651	
7	Administración Académica	Realiza la interpretación de los datos						60		17,0604		
8	Administración Académica	Elaborar informes parciales según la aplicación progresiva de las encuestas						45		12,7953		
9	Administración Académica	Elaborar propuesta mediata de mejora del desempeño de los docentes						90		25,5906		Se debe ejecutar, implementando todos los instrumentos especificados para el mismo, la omisión de alguno de ellos dará cabida a una nueva ejecución.


10	Administración Académica	Elabora informe completo de investigación y mejora de desempeño del docente		60		17,0604		
11	Administración Académica	Archiva el documento final			15		4,2651	Remitir un informe electrónico a todas las dependencias de control y Escalón superior
			Total	380,00	30,00	111,78	8,53	
Cambios			Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por	
Mejorados		6	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena	
Fusionados		1						
Suprimidos		3						
Creados		2						

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso	Investigación de Desempeño del Docente				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 08	Entrada	Datos estadísticos		
		Salida	Mejoramiento con Acciones Correctivas		
Problemas Detectados					
1	Demasiadas actividades que no generan valor y solo son de complemento al proceso				
2	Existen actividades que pueden ser unificadas en una sola				
3	Utilización de medios físicos para el despacho de documentos				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación de actividades que son solo de complemento, que no generan valor y que solo producen retrasos en el proceso, y creación de nuevas que hacen más eficiente el proceso				
2	Fusión de actividades que guardan relación, haciendo más eficiente el proceso mediante la reducción de tiempo y costo				
3	Sustitución de los medios físicos por medios digitales que hacen más eficiente el proceso, en el despacho de documentos				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
610,00	178,19	93,44%	93,69%	Cada Curso	Por Asignatura
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
410,00	120,31	92,68%	92,91%	Cada Curso	Por Asignatura
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
200,00	57,88	0,76%	0,78%	Cada Curso	Por Asignatura
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
1600			463,04		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA		Código	EIA - 01	Subproceso	Investigación del diseño curricular		Código	EIA - 01 - 09			
Objetivo	Identificar factores que estén incidiendo en el Diseño Curricular, para elaborar Planes de Investigación y mejora, a fin de emitir criterios diagnósticos que permita la toma de decisiones y establecer correctivos que coadyuven a la excelencia académica.											
Alcance	Desde	Análisis de los Datos Estadísticos										
	Hasta	Propuesta de mejoramiento, acciones correctivas										
Responsable	Evaluación e Investigación Académica											
Frecuencia	Cada Curso			Volúmen	1							
Tiempo	315,00			Costo	91,51							
Eficiencia en Tiempo	76,19			Eficiencia en Costo	74,57							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
			○	▭	→	▽	◐	AY	NAY	AY	NAY	
1	Dto. De Evaluación e investigación académica	Evaluación del Diseño	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> B3[] B3 --> B4[] B4 --> B5[] B5 --> Fin([FIN]) </pre>						60		19,0074	
2	Administración Académica	Realiza la interpretación de los datos						60		17,0604		En formato electrónico
3	Administración Académica	Elaborar informes parciales según la aplicación progresiva de las encuestas						45		12,7953		
4	Administración Académica	Elaborar propuesta mediata de mejora del diseño curricular						90		25,5906		Se debe ejecutar, implementando todos los instrumentos especificados para el mismo, la omisión de alguno de ellos dará cabida a una nueva ejecución.
5	Administración Académica	Elabora informe completo de investigación y mejora del diseño curricular						45		12,7953		
6	Administración Académica	Archiva el documento final							15		4,2651	Remitir un informe electrónico a todas las dependencias de control y Escalón superior
Total			240,00	75,00	68,24	23,27						
Cambios		Elaborado por:		Revisado por:		Revisado Por						
Mejorados												
Fusionados	1	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda		Ing. Jaime Cadena						
Suprimidos	3											
Creados												

 HOJA DE ANALISIS Subproceso					
Proceso		Investigación del Diseño Curricular			
Responsable		Evaluación e Investigación Académica			
Código		EIA - 01 - 09	Entrada	Datos estadísticos	
			Salida	Mejoramiento con Acciones Correctivas	
Problemas Detectados					
1	Demasiadas actividades que no generan valor y solo son de complemento al proceso				
2	Existen actividades que pueden ser unificadas en una sola				
3	Utilización de medios físicos para el despacho de documentos				
Soluciones Propuestas					
1	Eliminación de actividades que son solo de complemento, que no generan valor y que solo producen retrasos en el proceso				
2	Fusión de actividades que guardan relación, haciendo más eficiente el proceso mediante la reducción de tiempo y costo				
3	Sustitución de los medios físicos por medios digitales que hacen más eficiente el proceso, en el despacho de documentos				
4					
5					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
460,00	134,57	91,30%	91,64%	Cada Curso	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
315,00	91,51	76,19%	74,57%	Cada Curso	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
145,00	43,06	15,11%	17,07%	Cada Curso	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
145			43,06		
minutos			dólares		



HOJA DE DIAGRAMACION

Proceso	EVALUACIÓN E INVESTIGACION ACADEMICA	Código	EIA - 01	Subproceso	Elaborar informe final del curso	Código	EIA - 01 - 10
Objetivo	Estructurar el informe final de los resultados del curso que disponga de información completa sobre la ejecución, evaluación e investigación.						
Alcance	Desde	Recopilación de la Información de todos los departamentos					
	Hasta	Aprobación del curso					
Responsable	Evaluación e Investigación Académica						
Frecuencia	Cada Curso		Volúmen	1			
Tiempo	240,00		Costo	68,48			
Eficiencia en Tiempo	81,25		Eficiencia en Costo	81,36			

No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones propuestas de la Mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración académica	Entrega formato para los reportes						10		2,8434		El formato se lo emite de forma digital
2	Planificación Académica	Recepta los formatos de reportes						10		2,8434		
3	Planificación Académica	Verifica el contenido de los reportes							15		4,2651	
4	Planificación Académica	Recopila la información de todas las áreas						45		12,7953		La recepción de la documentación es únicamente electrónica, para reducir tiempos y hacer más efectivo el proceso.
5	Planificación Académica	Elabora el informe final de Curso						60		17,0604		
6	Planificación Académica	Emite el Informe Final del Curso						10		2,8434		En formato digital para facil amnejo y pronta distribución
7	Dirección	Recepta el informe final						10		2,8248		
8	Dirección	Revisa el contenido del informe							15		4,2372	Mediante un resumen ejecutivo del informe final, el tiempo de esta actividad se reduce a la mitad
9	Dirección	Remite el informe con observaciones propuestas						10		2,8248		
10	Planificación Académica	Recepta el informe final						10		2,8434		
11	Planificación Académica	Estructura el informe final con las observaciones planteadas						30		8,8302		
12	Planificación Académica	Archiva el documento							15		4,2651	La recepción es por vía electrónica, evitando desperdicio de recursos y de tiempo.
Total							195,00	45,00	55,71	12,77		


Cambios		Elaborado por:		Revisado por:	
Mejorados	8	César Augusto Vásquez		Dr. Galo Granda	
Fusionados	1				
Suprimidos					
Creados	7				
		Revisado Por		Ing. Jaime Cadena	



HOJA DE ANALISIS Subproceso

Proceso	Elaboración Informe Final de Curso				
Responsable	Evaluación e Investigación Académica				
Código	EIA - 01 - 10	Entrada	Información recopilada de los departamento		
		Salida	Cursos Aprobados		
Problemas Detectados					
1	Demoras en la recopilación de información financiera				
2	No se utiliza medios electrónicos en la distribución y emisión de documentos				
3	Tiempo excesivo en la realización de ciertas actividades				
Soluciones Propuestas					
1	Implementar una entrega directa de información actualizada por parte del departamento financiero				
2	Implementación y utilización de medios electrónicos como e-mail, correo interno; para la distribución de información y documentos, con el fin de agilizar las actividades				
3	Reducir tiempos en ciertas actividades mediante la utilización de herramientas administrativas				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
360,00	93,78	91,67%	90,96%	Cada Curso	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
240,00	68,48	81,25%	81,36%	Cada Curso	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
120,00	25,3	10,42%	9,60%	Cada Curso	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
120			25,3		
minutos			dólares		

4.4 Matriz de Análisis Comparativo

 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO															
SUBPROCESO ANALIZADO	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia	BENEFICIO	
	Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia			Tiempo	Costo
			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
Desarrollo del Perfil Profesional	360,00	102,7	87,50%	87,58%	295,00	75,23	84,75%	90,59%	65,00	27,47	2,75%	3,01%	Anual	65,00	27,47
Elaboración del Plan Curricular	1585,00	443,48	90,53%	90,82%	620,00	166,3	88,90%	89,76%	965,00	277,18	1,63	1,06	Trimestral	3860,00	1108,72
Elaboración del PGE	1355,00	376,1	90,77%	90,74%	700,00	198,53	88,57%	90,67%	655,00	177,57	2,2	0,07	Anual	655,00	177,57
Elaboración del Plan de Asignatura	1095,00	311,14	94,06%	94,13%	920,00	261,29	89,67%	90,74%	175,00	49,85	4,39	3,39	Anual	1400,00	398,8
Elaboración de la Planificación para Cursos Especiales	655,00	134,54	57,25%	68,98%	405,00	114,58	85,19%	85,26%	250,00	19,96	27,94	16,28	Semestral	500,00	39,92
Planificación de Educación Física	465,00	131,62	80,65%	80,74%	400,00	113,62	88,25%	81,26%	65,00	18,00	7,6	0,52	Anual	65,00	18
Administración de docentes	750,00	213,03	84,00%	84,09%	540,00	153,47	91,67%	91,68%	210,00	59,56	7,67	7,59	Cada Curso	210,00	59,56
Administración de estudiantes	640,00	181,98	93,75%	93,75%	525,00	149,28	98,10%	98,10%	115,00	32,7	4,35	4,35	Cada Curso	115,00	32,7
Control Académico	490,00	139,33	87,76%	87,76%	465,00	115,44	87,10%	85,22%	25,00	23,89	0,66	2,54	Mensual	300,00	286,68
Trabajos de Investigación Final	2370,00	272,56	90,73%	90,83%	2140,00	207,2	85,28%	85,78%	230,00	65,36	5,45	5,05	Por Curso	230,00	65,36
Elaboración de horarios	420,00	119,06	85,71%	85,67%	280,00	79,4	85,14%	82,21%	140,00	39,66	0,57	3,46	Cada Curso	1120,00	317,28
Elaboración de la Planificación microcurricular	440,00	124,81	90,45%	90,44%	380,00	107,76	92,11%	92,14%	60,00	17,05	1,66	1,7	Cada Curso	480,00	136,4
Recuperación pedagógica	965,00	280,23	91,71%	91,88%	480,00	136,81	93,75%	93,76%	485,00	143,42	2,04	1,88	Mensual	46560,00	13768,32
Baja y/o cancelación de curso	620,00	164,43	94,39%	94,27%	365,00	89,57	89,04%	87,30%	255,00	74,86	5,35	6,97	Cada que se presente	255,00	74,86
Elaboración y actualización del Banco de Preguntas	650,00	190,34	84,62%	83,36%	485,00	143,58	96,91%	96,69%	165,00	46,76	12,29	13,33	Cada Exámen	495,00	140,28
Montaje y Reproducción de Pruebas	550,00	158,33	84,55%	92,82%	300,00	86,6	78,67%	78,27%	250,00	71,73	5,88	14,55	Cada Exámen	750,00	215,19
Evaluación de la Disciplina	375,00	90,96	96,00%	90,31%	185,00	35,36	97,30%	95,98%	190,00	55,6	1,3	5,67	Cada Exámen	570,00	166,8
Análisis Estadístico	250,00	69,66	96,00%	95,45%	155,00	44,07	94,32%	90,32%	95,00	25,59	1,68	5,13	Cada Curso	760,00	204,72
Evaluación del Docente	770,00	218,72	93,51%	93,60%	615,00	174,87	92,68%	92,68%	155,00	43,85	0,83	0,92	Cada Curso	1240,00	350,8
Administración de Instrumentos de Evaluación	295,00	83,82	50,85%	50,88%	150,00	42,65	73,33%	73,33%	145,00	41,17	22,48	22,45	Cada Curso	145,00	41,17
Investigación del aprendizaje	690,00	217,43	88,48%	88,16%	600,00	190,07	97,50%	97,50%	90,00	27,36	9,02	9,34	Cada	270,00	82,08
Investigación de desempeño del docente	610,00	178,19	93,44%	93,69%	410,00	120,31	92,68%	92,91%	200,00	57,88	0,76	0,78	Cada Curso	1600,00	463,04
Investigación del Diseño Curricular	460,00	134,57	91,30%	91,64%	315,00	91,51	76,19%	74,57%	145,00	43,06	15,11	17,07	Cada Curso	145,00	43,06
Informe Final del Curso	360,00	93,78	91,67%	90,96%	240,00	68,48	81,25%	81,36%	120,00	25,3	10,42	9,6	Cada Curso	120,00	25,3
TOTALES	17220,00	\$ 4.430,81			11970,00	\$ 2.965,98									
Eficiencia Promedio			87,07%	87,61%			88,68%	88,25%							
Beneficio Anual Esperado (Tiempo)														61910,00	
Beneficio Anual Esperado (Costo)															\$ 18.244,08

4.5. Informe del beneficio esperado

Después del trabajo realizado en la Escuela de Infantería, ubicada en la Brigada de Infantería 13 “Pichincha”, en el cual se procedió a analizar y mejorar los Subprocesos de la Institución de formación académico – militar, se obtuvieron Beneficios Anuales Esperados, tanto en tiempo como en costo para la Escuela de Infantería, logrando mediante la aplicación de estas Técnicas De Mejoramiento una EFICIENCIA notable en los subprocesos seleccionados de la Institución.

El análisis y mejoramiento de los subprocesos de la Escuela de Infantería se lo aplico a aquellos que, después de un proceso de selección, son considerados como fundamentales en el desarrollo de las actividades de la Institución, y son de hecho el eje fundamental sobre el cual se ejecutan todos los procedimientos y actividades de orden diario, mensual y anual.

A todos los Subprocesos seleccionados se procedió a aplicar los diferentes Formatos de Mejoramiento, que para este proyecto se denominaron CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO, en la cual se detalla, previo el análisis profundo del mismo, lo siguiente:

- A.- OBJETIVO
- B.- ALCANCE
- C.- RESPONSABLE
- D.- REQUISITOS LEGALES
- E.- CONTROLES
- F.- REGISTROS
- G.- INDICADORES
- H.- ENTRADA
- I.- SALIDA

Y en cumplimiento de los objetivos y alcances de la presente Tesis se procedió a analizar, mediante la aplicación del formato HOJA DE DIAGRAMACIÓN y HOJA DE ANALISIS SUBPROCESO, los 24 subprocesos que se derivan de los procesos: Planificación Académica (PA-01), Administración Académica (AA-01) y Evaluación e Investigación Académica (EIA.01), que son el Eje Fundamental de la Institución, y en los cuales previo un análisis profundo de los mismos y un trabajo coordinado con las diferentes dependencias y personal responsable de cada subproceso, y una vez aplicada cada una de los formatos de mejoramiento citados, se obtuvieron resultados que de ser aplicados significarían para la Institución de Formación un ahorro, tanto en Recursos Tiempo como Costo, que se detalla a continuación:

	Situación Actual				Situación Propuesta			
	Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
TOTALES	17220,00	\$ 4.430,81			11970,00	\$ 2.965,98		
Eficiencia Promedio			87,07%	87,61%			88,68%	88,25%
Beneficio Anual Esperado (Tiempo)	61910,00							
Beneficio Anual Esperado (Costo)		\$ 18.244,08						

La situación actual refleja el estado en el cual se encuentran los procesos y subprocesos, objetos de análisis para este proyecto, en la Escuela de Infantería cuyos totales tanto en tiempo como en costo son de: 17220 min., y de \$ 4430,81 respectivamente y eficiencias en tiempo y costo de 87,07% y 87,61% respectivamente; una vez aplicada las herramientas de mejoramiento se obtuvieron resultados, en la situación propuesta, de: 11970 min., y de \$ 2965,98 respectivamente, con unas eficiencias de tiempo y costo de 88,68% y 88,25% respectivamente; lo que al Final del capítulo IV nos proyecta un **Beneficio Anual Esperado en Tiempo de 61910 min.**, y de un **Beneficio Anual Esperado en Costo de \$ 18.244,08**; lo que demuestra ampliamente que la aplicación de las Mejorías a los

procesos y subprocesos que fueron objetos de estudio para el presente proyecto significarían para la Escuela de Infantería un ahorro representativo y sobre todo un trabajo más eficiente y eficaz en las actividades de Formación Académico – Militar que realizan.

CAPITULO V

En el capítulo V se presenta la Propuesta de Mejoramiento para la Escuela de Infantería del Ejército; uno de los componentes de esta propuesta es la presentación de la Cadena de Valor y Mapa de Procesos Mejoradas, en las cuales se ha propuesto situaciones de mejoría como son las siguientes:

5.1 Cadena de Valor

Para la presentación de la nueva Cadena de Valor se realizaron adecuaciones a lo planteado en el “**Gráfico 3.1** Cadena de Valor de la Escuela de Infantería”, tales como enumeración de los subprocesos de la Gestión Educativa, en cada uno de los procesos que la conforman, además se coloca las necesidades de los usuarios y el resultado final de la cadena de valor, se detallan los mecanismos, entidades y documentos que rigen el accionar de la Escuela de Infantería, y en la Gestión de Apoyo se propone la eliminación de Comunicación Social, ya que previo un análisis se llego a determinar que este mecanismo de apoyo no agrega valor a la Cadena de Valor y al accionar de la Institución en sí; es así que se presenta a continuación como “**Gráfico 5.1** La Cadena de Valor Mejorada de la Escuela de Infantería”.

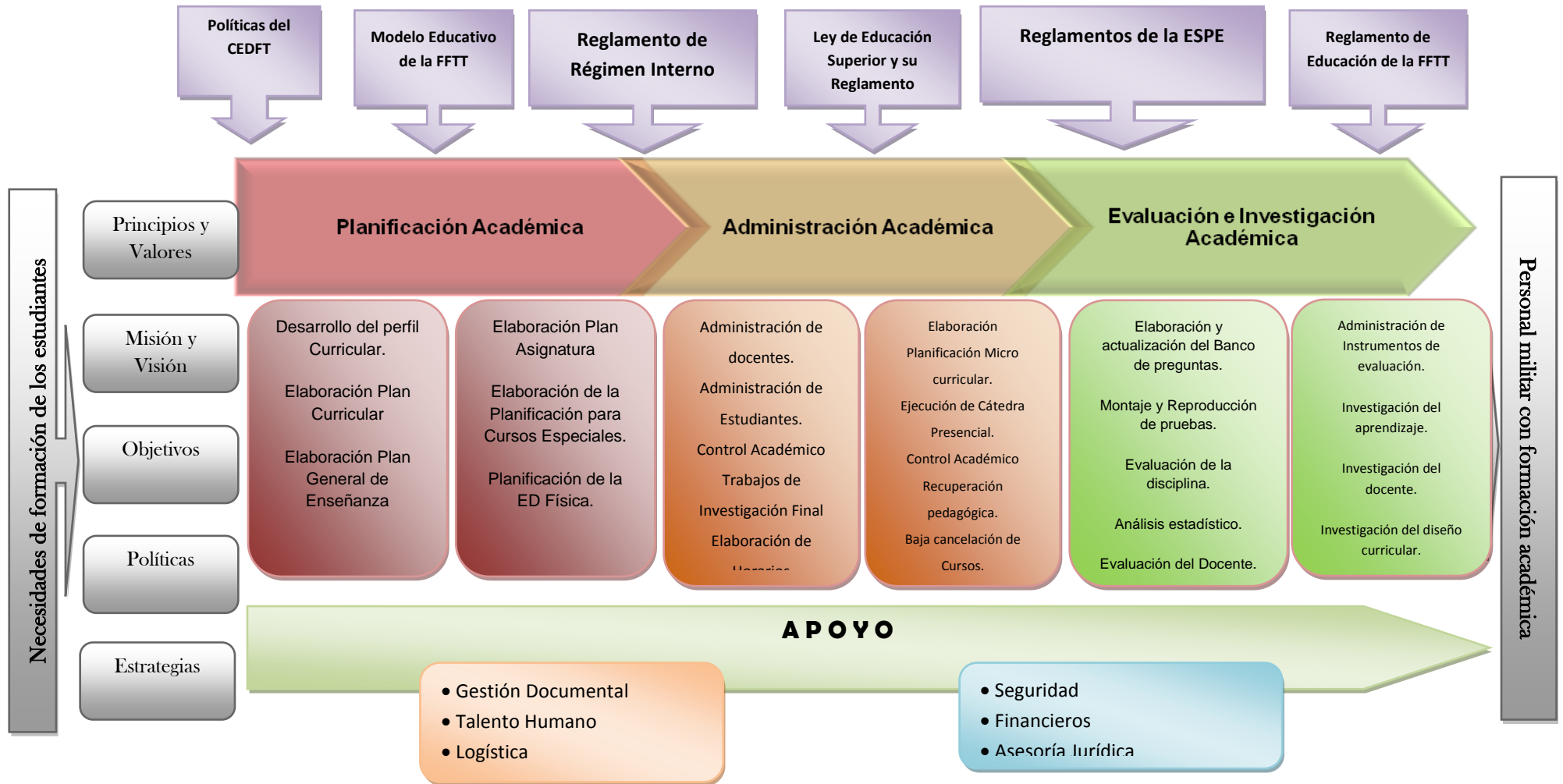
5.2 Mapa de Procesos

En lo que concierne al Mapa de Procesos, como se puede apreciar en el punto “**3.4** Mapa de Procesos de la Escuela de Infantería” se detallan todos los procesos y subprocesos de la Gestión Educativa de la Escuela de Infantería, y en la propuesta de mejoramiento planteada en el presente capítulo, después de un análisis se propone la fusión de subprocesos que guardan relación para hacer más efectivo el accionar de la Escuela de Infantería, de esta manera la Gestión Educativa resulta ser más Eficaz y Eficiente; es así que se presenta como “**Gráfico 5.2** El Mapa de Procesos Mejorado de la Escuela de Infantería”

A continuación se presenta el Gráfico No.4 y Gráfico No.5:

5. Cadena de Valor Mejorada de la Escuela de Infantería.

Gráfico No.4 Cadena de Valor de la Escuela de Infantería

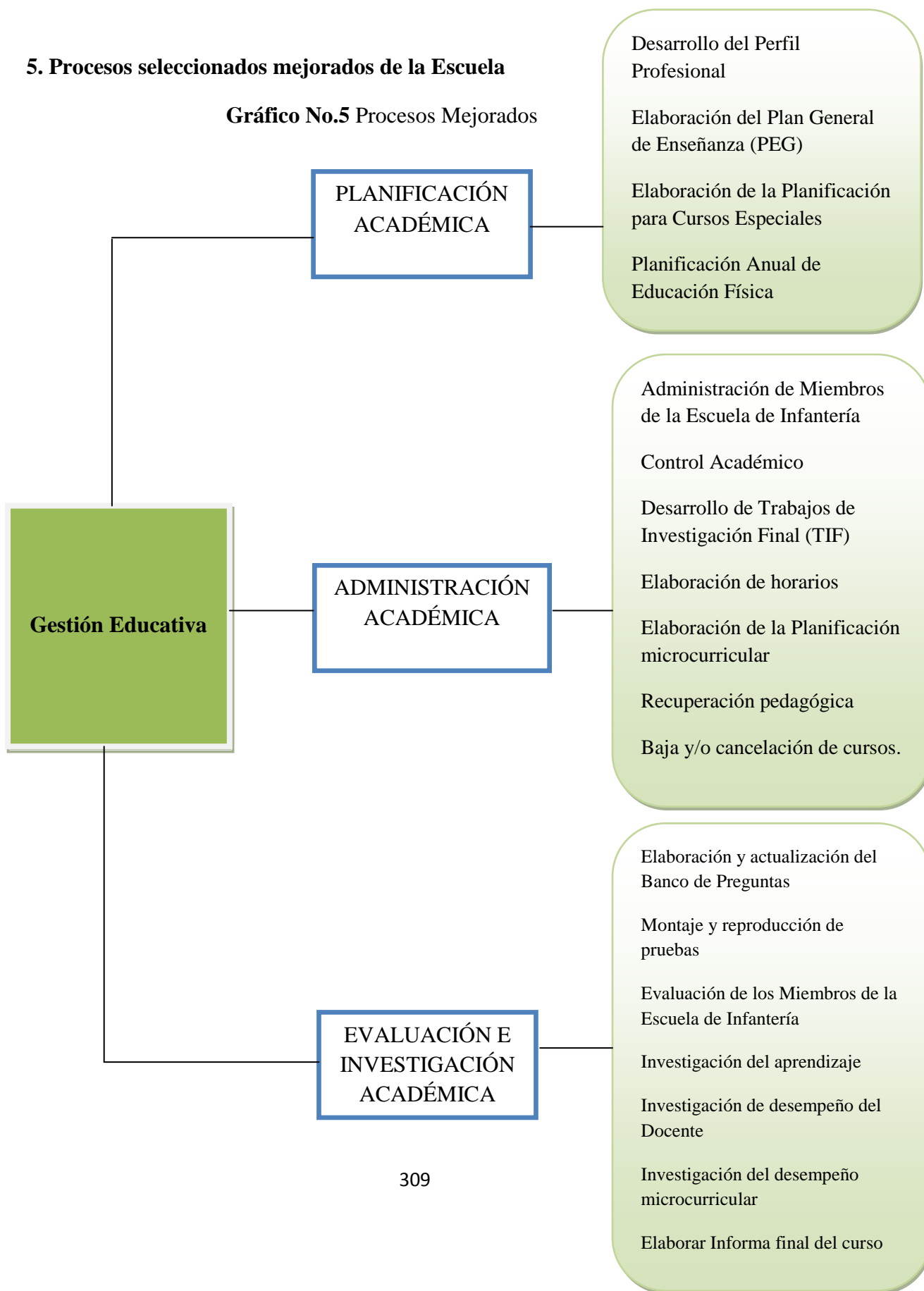


Elaborado por: César Augusto Vásquez

Fuente: E.I.E.

5. Procesos seleccionados mejorados de la Escuela

Gráfico No.5 Procesos Mejorados



A continuación se presenta la Propuesta de Organización por procesos para la Escuela de Infantería, que se encuentra acantonada en la Brigada de Infantería 13 “Pichincha”, para lo cual se utilizarán las siguientes herramientas como soporte del trabajo y del proyecto:

- Factores de Éxito
- Indicadores de Gestión de la Institución
- Organigrama (Estructural y Posicional)
- Responsabilidades y competencias por áreas y por cargos
- Manual de procesos

5.3. Factores de éxito

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio

es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.”³⁵

5.3.1 Factores Críticos de Éxito

“Para poder entender y comprender el alcance de los Factores críticos de éxito es necesario definir las principales funciones del análisis de los factores críticos de éxito (FCE) que son:

Declaración de la misión: esta define como opera la empresa, y así como los objetivos de está a largo plazo.

Objetivos: son las metas específicas de la empresa que se esperan lograr en un intervalo de tiempo.

Factores críticos de éxito: son las cosas que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar los objetivos.

Todos los FCE necesitaran una mejor información, en la forma de unos indicadores clave, para verificar su realización.

Muchos FCE pueden también precisar la mejore de los sistemas actuales, o sugerir la necesidad de sistemas totalmente nuevos.

Una vez definidos, los FCE se pueden proyectar sobre las actividades de la empresa y junto con las otras técnicas, los FCE pueden ayudar a centrar la atención sobre la contribución que pueden aportar los SI.

Los objetivos corporativos tendrán ciertos FCE asociados, que pueden, a su vez, ser origen de los objetivos de alguna unidad de negocio, los cuales producirán FCE que impulsarán las metas funcionales y departamentales.

Un enfoque más amplio de los FCE, la técnica de análisis de los FCE no se orienta específicamente a la evaluación de las oportunidades de los SI, sino que es una herramienta genérica de estrategia empresarial, ha sido ampliamente utilizada por

³⁵LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO, Marzo 2010.
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

empresas y consultores para poner de relieve las áreas fundamentales para la inversión en SI/TI.

El proceso de los FCE en el análisis de los FCE, la dirección general ha de fijar la misión y los objetivos, y toda la organización ha de comprenderlos, puesto que unos objetivos vagos o mal comprendidos conducirían a factores de éxito imprecisos y confusos. Una vez hecho esto, es mejor que los FCE sean establecidos por un proceso de trabajo en grupo en el que estén implicados los directivos clave, en lugar de hacerlo mediante entrevistas individuales. Esto lleva más rápidamente a identificar los FCE “reales” de la empresa y a un acuerdo inmediato.”³⁶

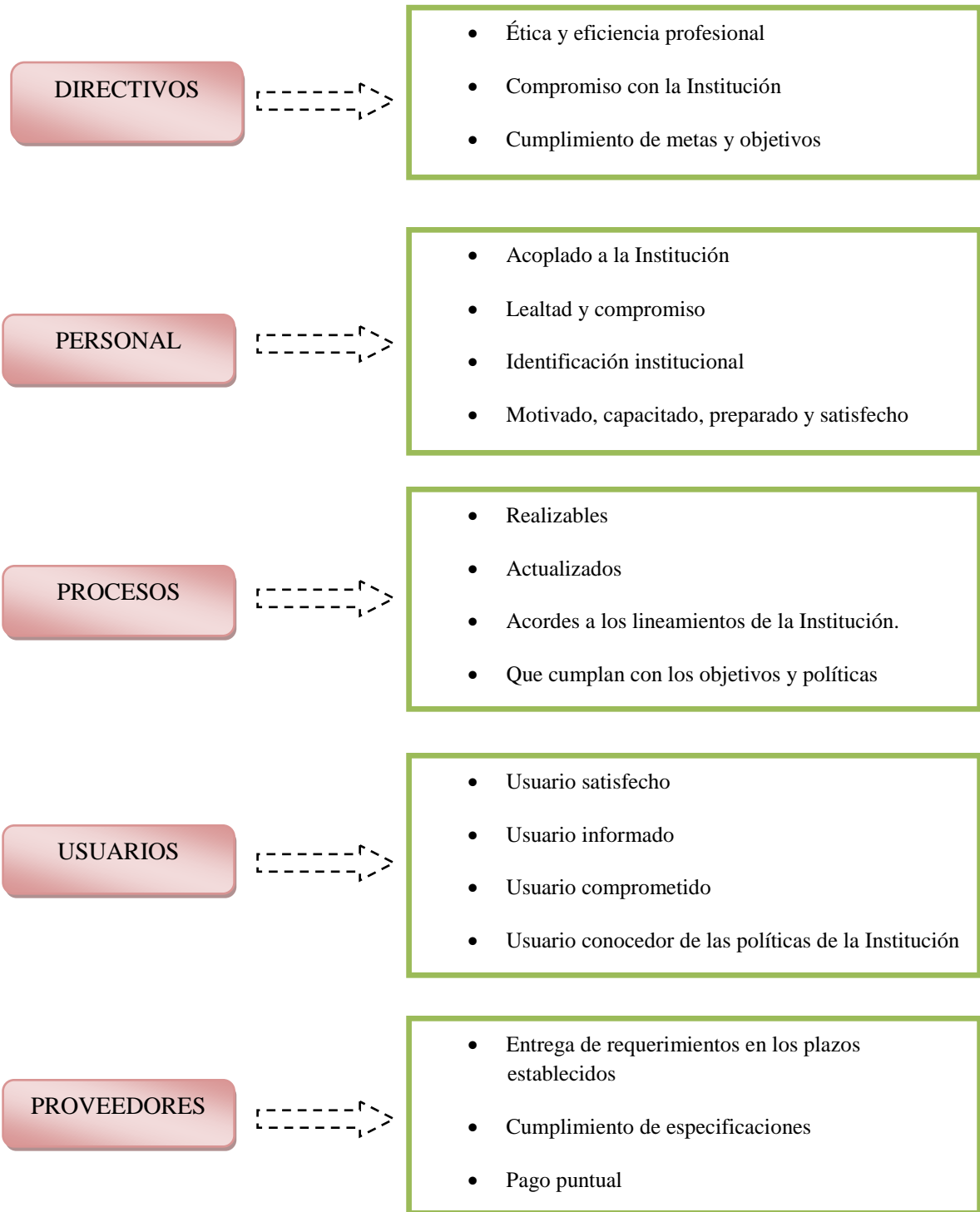
Después del análisis del marco teórico de los Factores Críticos de Éxito se puede determinar que los FCE son instrumentos útiles para la preparación de estrategias y para la gestión de las organizaciones o instituciones; también se considera que la utilización más efectiva de los FCE sirve como una herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y competitividad en un tipo de negocios o industria determinada. Además, pueden servir para el análisis de lo que hacen y cómo los competidores más exitosos y, a partir de esto, determinar estrategias, políticas y acciones para superarlos.

Es así que, para el presente proyecto, es importante señalar, analizar y aplicar los factores de éxito, con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva tanto para la institución como para el proyecto y lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Siendo así se plantean los siguientes factores de éxito para este proyecto, presentados en el Gráfico N0. 8, en la siguiente página:

³⁶ FACTORES CRITICOS DE ÉXITO, Marzo 2010.
http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave

Gráfico No. 8 Factores de Éxito



Elaborado por: César Augusto Vásquez

5.4. Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión se utilizarán para determinar el éxito de la Institución, se evaluará el desempeño y resultados de las actividades realizadas por Dirección de la Escuela de Infantería durante un período específico de tiempo y se los estructurará de acuerdo a lo citado en el numeral **1.4.1.11 MEDICIÓN DE PROCESOS** correspondiente al Capítulo I de este proyecto.

Algunos tipos de indicadores³⁷ son los siguientes:

Eficiencia.- producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles, Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad

“la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado”.

Eficacia.- el nivel de logro de los requerimientos u objetivos, Consiente entre producción real y la esperada

“lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas”.

Productividad.- busca la mejora constante de lo ya existente. Evalúa la capacidad de producción y la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados. Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

“Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental.”

³⁷REGION JUNIN, Ed. 03-2010. Marzo 2010. www.regionjunin.gob.pe

Tabla No.36 Indicadores de Gestión de los Subprocesos de la Escuela de Infantería

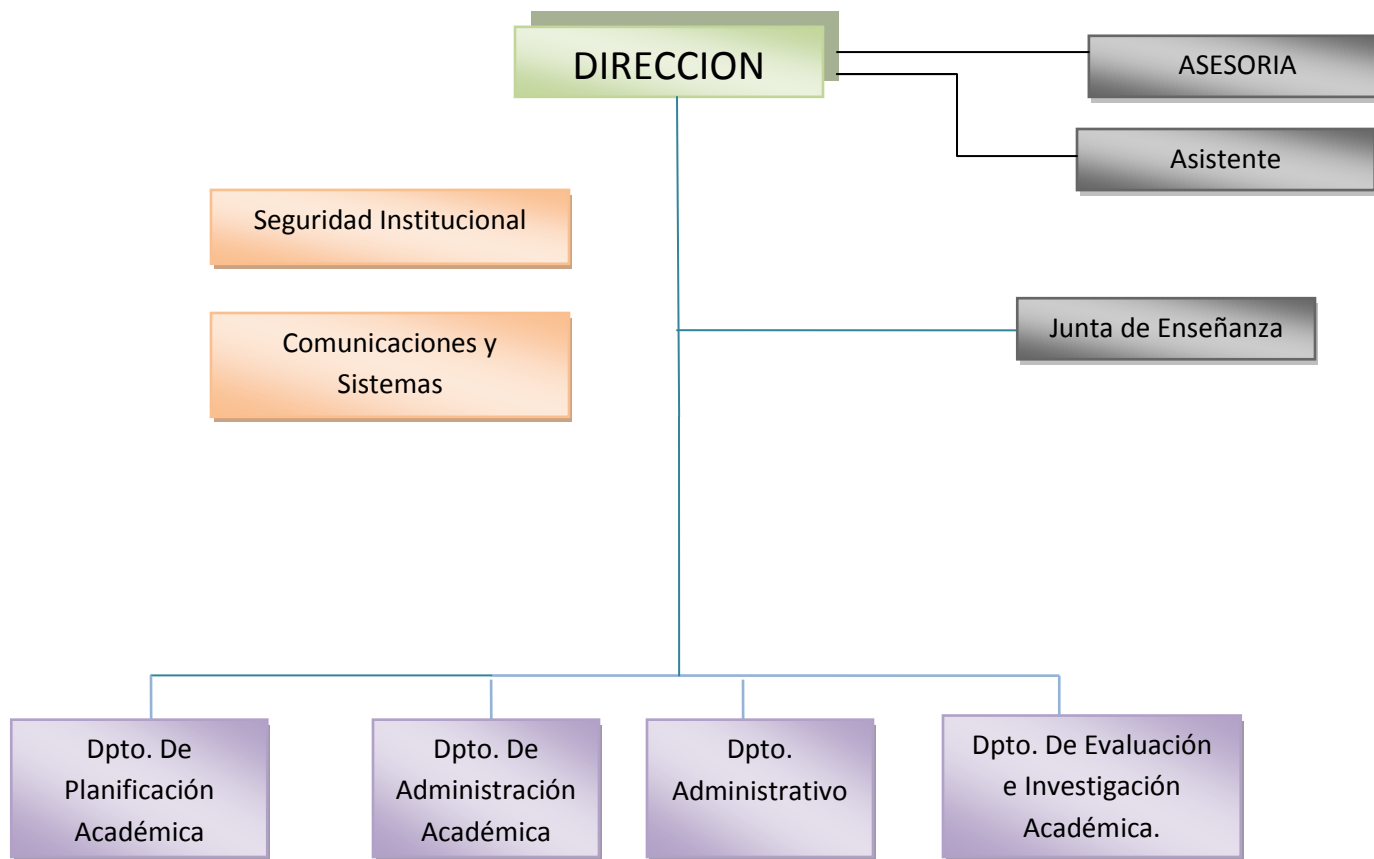
						Resultado			
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	Aplicación de la Fórmula	Resultado (%)	Referente	+	-	Tipo de Indicador	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Nivel de desempeño en la elaboración del perfil	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad del subproceso	$(\text{Número de perfiles aprobados} / \text{Número de perfiles elaborados}) * 100$	$(8/8)*100$	100	100.00%			Eficiencia	Perfiles, oficios de envío y aprobación de la Escuela
Desempeño del Plan Curricular	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en la desarrollo del subproceso	$(\text{Número de Planes Curriculares aprobados} / \text{Número de Planes Curriculares elaborados}) * 100$	$(4/5)*100$	80	100.00%		20%	Eficiencia	Planes Curriculares, oficios de envío y aprobación de la Escuela
Desempeño en la elaboración del PGE.	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad del desarrollo del subproceso	$(\text{Número de PGE aprobados} / \text{Número de PGE elaborados}) * 100$	$(1/1)*100$	100	100.00%			Eficiencia	PGE, oficios de envío y aprobación en la Escuela
Disponibilidad de Planes de asignatura	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en el desarrollo del subproceso	$(\text{Número de Planes de Asignatura elaborados} / \text{Número de Asignaturas en Plan Curricular}) * 100$	$(6/8)*100$	75	100.00%		15%	Eficiencia	Planes de asignatura en la Escuela
Disponibilidad de planes o Instructivos	Mide si cumple con la planificación del subproceso	$(\text{Número de Cursos especiales diseñados} / \text{Número de Cursos especiales requeridos}) * 100$	$(4/4)*100$	100	100.00%			Eficiencia	Requerimientos del Escalón Superior, Cursos diseñados
Desempeño en la elaboración de planes o instructivos	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en el desarrollo del subproceso	$(\text{Número de Planes aprobados} / \text{Número de planes elaborados}) * 100$	$(12/15)*100$	80	100.00%		20%	Eficiencia	Planes, Instructivos de Cursos especiales, oficios de aprobación en la Escuela
Disponibilidad de plan EEEF	Mide el desempeño relativo al tiempo, optimización de recursos y calidad en el desarrollo del subproceso	$(\text{Plan de EEEF aprobado} / \text{Número de Planes EEEF elaborados}) * 100$	$(1/1)*100$	100	100.00%			Eficiencia	Plan de EEEF, oficios de aprobación, en la Escuela
Ejecución de actividades	Mide si se cumplieron las actividades programadas en el subproceso	$(\text{Número de actividades ejecutadas del Plan de EEEF} / \text{Número de actividades planificadas en el Plan de EEEF}) * 100$	$(16/20)*100$	80	100.00%		20%	Eficiencia	Plan de EEEF, Horarios
Promedio de docentes por curso	Determinar el número de docentes necesarios para el cumplimiento del subproceso	$\text{N}^{\circ} \text{ de docentes designados por curso} / \text{N}^{\circ} \text{ de docentes requeridos por curso} * 100$	$(10/10)*100$	100	100.00%			Eficacia	Nombramiento de docentes

						Resultado			
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	Aplicación de la Fórmula	Resultado (%)	Referente	+	-	Tipo de Indicador	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Promedio de estudiantes por paralelo.	Determinar el número de estudiantes por paralelo.	N° de estudiantes por paralelo / N° de estudiantes requerido por paralelo *100	$(38/40)*100$	95	100.00%		5%	Eficacia	Nómina de estudiantes por paralelo.
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en el cumplimiento y desarrollo del subproceso	N° de actividades del cumplidas de acuerdo al cronograma / N° de actividades establecidas en el cronograma.	$(21/30)*100$	70	100.00%		30%	Eficacia	Cronograma de control académico
Promedio de controles realizados.	Determinar el control académico de los cursos.	N° de controles realizados / N° de controles planificados	$(7/10)*100$	70	100.00%		30%	Eficacia	Actas e Informes de control académico.
Promedio de TIF realizados.	Determinar el promedio de TIF realizados en los cursos.	N° de TIF realizados / N° de TIF planificados	$(0/290)*100$	0	100.00%		100%	Eficacia	Trabajo de investigación final
Promedio de carpetas actualizadas.	Determinar el número de carpetas actualizadas	No. de carpetas actualizadas/ No. total de materias existentes	$(5/8)*100$	62,5	100.00%		37,50%	Eficiencia	Carpeta del docente
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo para el desarrollo del subproceso.	Tiempo utilizado en recuperación pedagógica / Tiempo requerido para recuperación pedagógica	$(60/60)*100$	100	100.00%			Eficiencia	Horario de recuperación / memorandos emitidos.
Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en el procedimiento de bajas/cancelación de curso.	N° de procedimientos cumplidos a tiempo/ N° Procedimientos establecidos para el procedimiento.	$(15/18)*100$	83,33	100.00%		16,67%	Eficiencia	Informe de no maltrato físico, hoja de cancelación, hoja de movimiento.
Promedio de bajas-cancelaciones tramitadas.	Determinar el número de bajas/cancelación tramitadas.	No. de bajas-cancelación tramitadas / No. de bajas-cancelación presentadas.	$(0/0)*100$		100.00%			Eficacia	Actas de junta de enseñanza, informe de no maltrato físico, hoja de cancelación, hoja de movimiento.
Cumplimiento de los bancos de preguntas	Verifica el cumplimiento de lo estipulado por el subproceso	$(N° \text{ de bancos de preguntas} / N° \text{ total de asignaturas}) * 100$	$(7/8)*100$	87,5	100,00%		12,50%	Eficiencia	PGE
Reproducción de exámenes	Verifica que la aplicación de exámenes este de acuerdo con la aplicación y desarrollo del subproceso	$(N° \text{ de exámenes aplicados} / N° \text{ de exámenes reproducidos}) * 100$	$(280/290)*100$	96,55	100,00%		3,45%	Eficacia	Cronograma de evaluaciones

						Resultado			
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	Aplicación de la Fórmula	Resultado (%)	Referente	+	-	Tipo de Indicador	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Ponderaciones de las sanciones disciplinarias	Verifica la ponderación de las sanciones disciplinarias de los alumnos de acuerdo a lo estipulado en el subproceso	$(N' \text{ de sanciones disciplinarias} / N' \text{ de sanciones ponderadas}) * 100$	$(5/5) * 100$	100	100,00%			Eficacia	Informe disciplinario del jefe de curso
Reportes académicos por asignatura	Verifica la cantidad de reportes académicos dentro del desarrollo del subproceso	$(N' \text{ de reportes académicos por asignatura} / N' \text{ de asignaturas aplicadas}) * 100$	$(6/8) * 100$	75	100,00%		25,00%	Eficacia	Resultados de las evaluaciones
Registro de aplicación de encuestas	Cantidad de encuestas aplicadas por asignatura	$(N' \text{ de encuestas aplicadas} / N' \text{ asignaturas impartidas}) * 100$	$(7/8) * 100$	87,5	100,00%		12,50%	Eficiencia	Plan de evaluación del docente
Tiempo de aplicación de encuestas	Verifica el plazo con el que se aplican las encuestas	$(N' \text{ encuestas aplicadas a tiempo} / \text{total de encuestas aplicadas}) * 100$	$(5/8) * 100$	62,5	100,00%		37,50%	Eficacia	Plan de evaluación del docente
Archivo de los instrumentos	Verifica la cantidad de instrumentos archivados en relación con los aplicados en el desarrollo del subproceso	$(N' \text{ instrumentos de evaluación archivados} / N' \text{ de instrumentos de evaluación aplicados}) * 100$	$(280/290) * 100$	96,55	100,00%		3,75%	Eficiencia	Normativa de manejo de documentos
Detección de novedades de aprendizaje	Verifica la cantidad de investigaciones con relación a las novedades detectadas	$(N' \text{ investigaciones realizadas} / N' \text{ novedades de aprendizaje detectadas}) * 100$	$(5/9) * 100$	55,56	100,00%		44,44%	Eficiencia	Plan de evaluación
Detección de novedades del docente	Verifica la cantidad de investigaciones con relación a las novedades detectadas en el desarrollo del subproceso	$(N' \text{ investigaciones realizadas} / N' \text{ novedades del docente detectadas}) * 100$	$(2/2) * 100$	100	100,00%			Eficiencia	Plan de evaluación del docente
Detección de novedades del docente	Verifica la cantidad de investigaciones con relación a las novedades detectadas	$(N' \text{ investigaciones realizadas} / N' \text{ novedades del diseño curricular detectadas}) * 100$	$(1/3) * 100$	33,33	100,00%		66,67%	Eficiencia	Plan de evaluación del diseño curricular
Elaboración de informes por cursos	Verifica la elaboración de los informes en relación con los cursos terminados y planificados según el subproceso	$(N' \text{ informes presentados} / N' \text{ cursos terminados}) * 100$	$(1/1) * 100$	100	100,00%			Eficiencia	Información de departamentos

5.5. Organigrama Estructural

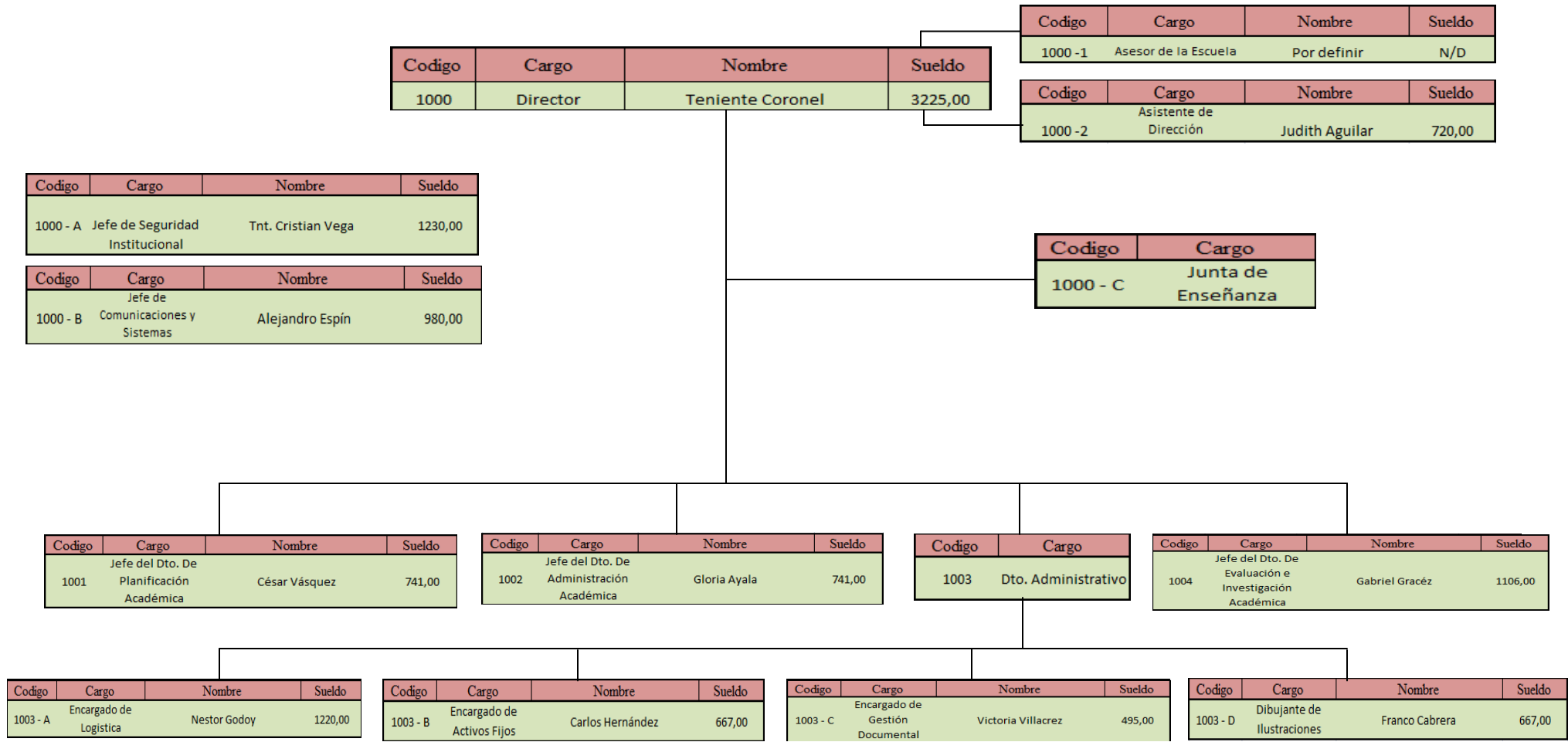
Gráfico No. 6 Organigrama Estructural de la Escuela de Infantería



Elaborado por: César Augusto Vásquez

5.6. Organigrama Posicional

Gráfico No.7 Organigrama Posicional de la Escuela de Infantería



Elaborado por: César Augusto Vásquez

5.7 Responsabilidades y competencias por procesos

PLANIFICACIÓN ACADÉMICA (PA - 01)

- ✓ Planificación de actividades académicas
- ✓ Planificación de actualización de instructivos
- ✓ Planificación de mejoramiento de instructivos
- ✓ Planteamiento de objetivos
- ✓ Planteamiento de políticas
- ✓ Asignación de responsabilidades por áreas
- ✓ Asignación de responsabilidades por cargos y funciones
- ✓ Seguimiento y cumplimiento del Plan de Actividades
- ✓ Dirección del Plan de Actualización de Instructivos
- ✓ Dirección del Plan de Mejoramiento de Instructivos
- ✓ Aplicación de Políticas
- ✓ Toma de Decisiones
- ✓ Control y seguimiento de documentación y registros
- ✓ Control de la aplicación de instructivos
- ✓ Control de actividades
- ✓ Auditorias de procesos
- ✓ Formulación de estrategias
- ✓ Generación de soluciones
- ✓ Emisión de informes de trabajo

ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA (AA-01)

- ✓ Planificación de actividades de la Administración Académica
- ✓ Establecimiento de objetivos y metas
- ✓ Generación de estrategias educativas
- ✓ Establecimiento de presupuesto
- ✓ Planificación de capacitación del personal de instructores
- ✓ Establecimiento de políticas
- ✓ Estructura organizacional – Cursos
- ✓ Asignación de responsabilidades y competencias – Cursos
- ✓ Organización de los procedimientos administrativos – académicos
- ✓ Ejecución de los cursos y actividades planificadas
- ✓ Contratación ocasional de personal
- ✓ Control de la Ejecución de actividades programadas
- ✓ Aplicación de los procesos, subprocesos y actividades de la administración académica
- ✓ Aplicación de políticas establecidas
- ✓ Control de documentos y archivos
- ✓ Control del cumplimiento de políticas y procedimientos
- ✓ Aplicación de los Indicadores de Gestión


EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA (EIA - 01)

- ✓ Planificación de actividades de Evaluación e Investigación Académica
- ✓ Establecimiento de un cronograma de actividades

- ✓ Generación de Tablas estadísticas y comparativas
- ✓ Asignación de responsabilidades del proceso
- ✓ Generación de estrategias de evaluación
- ✓ Generación de estrategias de resultados óptimos de investigación
- ✓ Organización de los procedimientos de evaluación e investigación
- ✓ Evaluación del cumplimiento de objetivos y metas
- ✓ Evaluación del cumplimiento de estrategias e indicadores de gestión
- ✓ Evaluación del desempeño del personal de alumnos
- ✓ Evaluación del desempeño del personal de Instructores
- ✓ Evaluación del cumplimiento de políticas
- ✓ Generación de formatos de evaluación
- ✓ Generación de formatos de calificación
- ✓ Generación de tablas de ubicación
- ✓ Control en los procesos de evaluación
- ✓ Asignación de responsables de los procesos de investigación
- ✓ Establecer cronograma específico de las actividades en el proceso de investigación
- ✓ Delimitar responsabilidades y metas en los TIF
- ✓ Generar un sistema de evaluación de los procesos de investigación
- ✓ Aplicación de los indicadores de gestión


5.8. Responsabilidades y competencias por cargo

Tabla No. 37 Hoja de Funciones del Director de la Escuela de Infantería

 ESCUELA DE INFANTERÍA	
CARGO:	DIRECTOR de la Escuela de Infantería
SUPERVISAR A:	Personal civil y militar
INFORMAR A:	Comandante de la Brigada
RESPONSABILIDAD	Direccionar de forma eficaz y eficiente el desarrollo de las actividades diarias de la Escuela de Infantería, cumpliendo con los objetivos y políticas internas y con las órdenes de Escalones Superiores.
ACTIVIDADES	
<p>Dirigir y controlar las actividades de la Escuela de Infantería.</p> <p>Velar por el cumplimiento de la normativa dentro de la Escuela de Infantería.</p> <p>Hacer cumplir las Políticas internas y las órdenes superiores.</p> <p>Recibir y analizar los informes emitidos por los diferentes departamentos.</p> <p>Controlar al personal civil y militar en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Aprobar y firmar informes, sanciones, autorizaciones.</p> <p>Trabajar en forma honesta y transparente.</p> <p>Estar al tanto de los problemas y novedades relacionadas con las actividades de la Escuela.</p> <p>Representar a la Escuela de Infantería, en todas las actividades, con profesionalismo, honestidad y transparencia.</p> <p>Fomentar los valores institucionales.</p>	
Requisitos	
Formación	
Nivel de Instrucción:	Tnte. Coronel
Título Requerido:	Formación Militar
Áreas de Conocimiento:	Planificación administrativa, Normativa Militar, Formación Militar
Experiencia	
Tipo de experiencia:	Hoja de Vida intachable
Especialidad de la experiencia:	Ninguna.
HABILIDADES ESPECIALES	


Liderazgo Excelentes relaciones interpersonales y buena comunicación Motivador Conocimientos administrativos y educativos
--

Tabla No.38 Hoja de Funciones del ASESOR

 ESCUELA DE INFANTERÍA	
CARGO:	ASESOR de la Escuela de Infantería
SUPERVISAR A:	N/D
INFORMAR A:	Director de la Escuela
RESPONSABILIDAD	Verificar y supervisar todos los documentos emitidos y receptados en la Escuela de Infantería, participar en todas las actividades que tengan relación con manejo de documentos y asesoría.
ACTIVIDADES	
<p>Verificar todos los documentos que se emitan y se recepen en la Escuela.</p> <p>Participar en todas las reuniones, juntas de enseñanza y demás.</p> <p>Hacer cumplir las Políticas internas y la normativa de la Institución.</p> <p>Contribuir en la solución de los problemas que se presenten en la Escuela.</p> <p>Intermediar en el desarrollo y solución de problemas.</p> <p>Aprobar y respaldar diversos documentos con su firma.</p> <p>Emitir informes constantes a la Dirección.</p>	
Requisitos	
Formación	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Ingeniería en Administración Educativa
Áreas de Conocimiento:	Planificación educativa, Manejo de Documentos, Aplicación de Normativas, Aspectos Legales
Experiencia	
Tipo de experiencia:	2 años en cargos similares
Especialidad de la experiencia:	Administración educativa y asesoría.
HABILIDADES ESPECIALES	
<p>Liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales y buena comunicación</p>	


Capacidad de análisis y respuesta inmediata
 Conocimientos administrativos y educativos

Tabla No. 39 Hoja de Funciones del ASISTENTE

 ESCUELA DE INFANTERÍA	
CARGO:	ASISTENTE de Dirección
SUPERVISAR A:	N/D
INFORMAR A:	Director de la Escuela
RESPONSABILIDAD	Contribuir en el trabajo de la Dirección, respaldar el manejo de documentos e información de la Dirección, manejar aspectos logísticos y administrativos.
ACTIVIDADES	
<p>Verificar todos los documentos que se emitan y se recepen en la Dirección de la Escuela.</p> <p>Organizar todos los aspectos relacionados con Reuniones y Juntas de la Dirección.</p> <p>Receptar y Emitir Documentos.</p> <p>Manejar la Agenda de la Dirección y del Director.</p> <p>Programar citas, visitas y audiencias con el Director.</p> <p>Mantener un registro actualizado de los documentos de la Dirección.</p> <p>Participar en Reuniones como Asistente del Dirección.</p> <p>Emitir informes, documentos, telegramas, fax, archivar las copias y distribuirlos.</p> <p>Trabajar en conjunto con la Dirección de la Escuela</p> <p>Receptar llamadas entrantes en la Dirección.</p> <p>Controlar los documentos y trámites de la Dirección</p>	
Requisitos	
Formación	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Título Requerido:	Bachiller en especialización informática - secretariado
Áreas de Conocimiento:	Administración, gestión de documentos, manejo de software, relaciones interpersonales.
Experiencia	
Tipo de experiencia:	2 años en cargos similares
Especialidad de la experiencia:	Administración, secretariado.


HABILIDADES ESPECIALES
Iniciativa Excelentes relaciones interpersonales y buena comunicación Manejo de Software informáticos e Internet Conocimientos administrativos

Tabla No.40 Hoja de Funciones del Jefe de Departamento de Planificación Académica

 ESCUELA DE INFANTERÍA	
CARGO:	Jefe del Departamento de Planificación Académica
SUPERVISAR A:	Colaboradores del Departamento
INFORMAR A:	Director de la Escuela
RESPONSABILIDAD	Planificar, organizar y ejecutar todas las actividades del Departamento de Planificación Académica.
ACTIVIDADES	
Respaldar todos los documentos con su firma de autorización. Coordinar todas las actividades que desarrolla el Departamento. Emitir informes periódicos hacia la Dirección, refiriendo las novedades y actividades del Departamento. Controlar todas las actividades del Departamento. Participar en reuniones como representante del Departamento. Mantener un registro actualizado de los documentos del Departamento. Verificar la emisión de lineamientos del Departamento. Supervisar todas las actividades de la Planificación Académica. Mantener información actualizada del Departamento	
Requisitos	
Formación	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Licenciatura en Administración Educativa
Áreas de Conocimiento:	Administración, gestión de documentos, manejo de software, relaciones interpersonales.
Experiencia	
Tipo de experiencia:	5 años en cargos similares
Especialidad de la experiencia:	Planificación, Administración
HABILIDADES ESPECIALES	


<p>Liderazgo</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales y buena comunicación</p> <p>Manejo de Software informáticos e Internet</p> <p>Conocimientos administrativos y de Planificación</p>
--

Tabla No.41 Hoja de Funciones del Jefe Departamento de Administración Académica

 ESCUELA DE INFANTERÍA	
CARGO:	Jefe del Departamento de Administración Académica
SUPERVISAR A:	Colaboradores del Departamento
INFORMAR A:	Director de la Escuela
RESPONSABILIDAD	Planificar, organizar y ejecutar todas las actividades del Departamento de Administración Académica.
ACTIVIDADES	
<p>Respaldar todos los documentos con su firma de autorización.</p> <p>Coordinar todas las actividades que desarrolla el Departamento.</p> <p>Emitir informes periódicos hacia la Dirección, refiriendo las novedades y actividades del Departamento.</p> <p>Controlar todas las actividades del Departamento.</p> <p>Participar en reuniones como representante del Departamento.</p> <p>Mantener un registro actualizado de los documentos del Departamento.</p> <p>Verificar la emisión de lineamientos del Departamento.</p> <p>Supervisar todas las actividades de la Administración Académica.</p> <p>Mantener reuniones periódicas con los colaboradores del Departamento.</p> <p>Emitir informes del avance de los Cursos y actividades del Departamento.</p> <p>Controlar todo el accionar de los instructores.</p> <p>Mantener información actualizada del Departamento</p>	
Requisitos	
Formación	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Licenciatura en Administración Educativa
Áreas de Conocimiento:	Administración, gestión de documentos, manejo de software, relaciones interpersonales.

Experiencia	
Tipo de experiencia:	5 años en cargos similares
Especialidad de la experiencia:	Planificación, Administración
HABILIDADES ESPECIALES	
Liderazgo Excelentes relaciones interpersonales y buena comunicación Manejo de Software informáticos e Internet Conocimientos administrativos y de Planificación	

Tabla No.42 Hoja de Funciones del Jefe Departamento de Evaluación e Investigación Académica

 ESCUELA DE INFANTERÍA	
CARGO:	Jefe del Departamento de Evaluación e Investigación Académica
SUPERVISAR A:	Colaboradores del Departamento
INFORMAR A:	Director de la Escuela
RESPONSABILIDAD	Planificar, organizar y ejecutar todas las actividades del Departamento de EIA.
ACTIVIDADES	
Respalda todos los documentos con su firma de autorización. Coordinar todas las actividades que desarrolla el Departamento. Emitir informes periódicos hacia la Dirección, refiriendo las novedades y actividades del Departamento. Controlar todas las actividades del Departamento. Participar en reuniones como representante del Departamento. Mantener un registro actualizado de los documentos del Departamento. Verificar la emisión de lineamientos del Departamento. Supervisar todas las actividades de EIA. Mantener reuniones periódicas con los colaboradores del Departamento. Emitir un informe por cada Evaluación a realizar y por cada proyecto de Investigación y/o TIF. Supervisar el control que realiza cada Tutor en los Proyectos Finales y en TIF. Revisar cada uno de los garabitos de resultados de las Evaluaciones. Estar presente o enviar un representante a cada una de las defensas de proyectos y/o TIF. Evaluar el desempeño de los Directores y/o Tutores de Proyectos y TIF	

Controlar la actualización de la BDD del Departamento.	
Mantener información actualizada del Departamento.	
Requisitos	
Formación	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Licenciatura en Administración Educativa
Áreas de Conocimiento:	Administración, gestión de documentos, manejo de software, relaciones interpersonales, Desarrollo de Proyectos, Desarrollo de Planificaciones.
Experiencia	
Tipo de experiencia:	5 años en cargos similares
Especialidad de la experiencia:	Planificación, Administración, Proyectos
HABILIDADES ESPECIALES	
Liderazgo Excelentes relaciones interpersonales y buena comunicación Manejo de Software informáticos e Internet Conocimientos administrativos y de Planificación Desarrollo de Proyectos	

CAPITULO VI

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- ✓ El desarrollo del presente proyecto de tesis se lo ha hecho con el objetivo final de presentar, a la Escuela de Infantería, una propuesta de Mejoramiento de Procesos de mencionada Institución, que permita alcanzar objetivos y metas utilizando recursos de manera más eficiente y eficaz; ya que al momento en que se inicio con el Desarrollo de la Tesis la Escuela de Infantería contaba con un Manual de Procesos no estandarizado, que dificultaba el desarrollo de las actividades internas.
- ✓ La Escuela de Infantería no cuenta con un archivo de datos de sus inicios que facilite el poder determinar las bases sobre las cuales se desarrollan las actividades en la actualidad, cuan solidas o frágiles son; al igual que no cuenta con Procesos estandarizados por lo que se dificulta la actividad académica, eje fundamental de la Escuela de Infantería.
- ✓ Los departamentos que conforman La Escuela de Infantería, no cuentan con un sistema de comunicación que permita una retroalimentación y un mayor compromiso por parte de sus participantes, al igual que una integración efectiva de las actividades y comunicaciones institucionales.
- ✓ De entre las amenazas detectadas, mediante un análisis exhaustivo y la recopilación de información en la Escuela de Infantería, se pudo determinar que la escasa tecnología de punta y eficiente, es la de mayor incidencia en la obtención de resultados negativos para la Institución, ya que engloba tanto actividades administrativas como educativas entorpeciendo el desarrollo de las mismas y alejando cada vez más a la Escuela de los estándares de calidad óptimos.

- ✓ La escasa aplicación del Manual de Procesos vigente de la Escuela de Infantería, es identificada como una debilidad institucional, que no da pie a un trabajo eficiente y eficaz, encaminado dentro de procesos estandarizados y con una fuente de información actualizada, verás y práctica, que permita a todo el personal de la Institución desarrollar sus actividades con un estándar establecido y con un claro control de recursos.
- ✓ Identificada como la principal fortaleza de la Escuela de Infantería, la total capacidad de trabajo de los empleados de la Institución, representa una ventaja y seguridad en el desarrollo de todas las actividades, tanto administrativas como educativas, que son realizadas con total apego a la normativa institucional, con un amplio conocimiento y experiencia, y con una espíritu de trabajo motivador; lo que se refleja en los resultados que perciben los usuarios (clientes) de la Institución.
- ✓ Para la Escuela de Infantería, una de las principales oportunidades con las que cuenta es la no existencia de una competencia directa, dentro de la formación académico - militar en la rama de Infantería del Ejército, lo que a derivado en presentarse como una Institución con un alto grado de calidad en formación académica que resulta ser competitiva frente a otras Escuelas de Formación en diferentes ramas del Ejército Ecuatoriano, y como un pilar fundamental en el crecimiento formativo de los miembros de la rama.
- ✓ La Generación de tablas como la Tabla 3.3 Hoja de Costos del personal de EMCI's de la Escuela de Infantería y la Tabla 3.4 Costos anuales de operación de la Escuela de Infantería, permitieron tener una visión objetiva de la realidad de la Institución, en referencia al ámbito financiero, y dicha información fue fundamental para la estructuración de la diagramación de los subprocesos seleccionados, así como también para el cálculo de eficiencias de cada uno de ellos, que permitieron cumplir con los objetivos de este proyecto de tesis.

- ✓ En la Matriz de Análisis resumido, podemos identificar de forma compacta el resultado de todo el proceso de levantamiento de información de los subprocesos de la Escuela de Infantería, y que permitió realizar un trabajo más exitoso en análisis futuros de la Tesis.
- ✓ Al momento de iniciar con esta Tesis, la información de los procesos y subprocesos no era muy clara, en cierto grado confusa e incompleta, y mediante el Levantamiento y análisis de los subprocesos seleccionados se pudo detectar novedades y problemas a la hora de implantarse, se determina a demás el costo de realizar cada subproceso y el tiempo que se utiliza, se calcula la eficiencia en tiempo y costo, la frecuencia el volumen y el responsable, lo cual ayuda a determinar, mediante un análisis minucioso, qué actividades son necesarias y cuáles no.
- ✓ El Beneficio Anual Esperado en Tiempo para la Escuela de Infantería es de 61919 min., y un Beneficio Anual Esperado en Costo de \$ 18.244,08; lo que demuestra ampliamente que la aplicación de las Mejorías a los procesos y subprocesos que fueron objetos de estudio para el presente proyecto significarían para la Escuela de Infantería un ahorro representativo y sobre todo un trabajo más eficiente y eficaz en las actividades de Formación Académico – Militar que realizan.
- ✓ Se establecieron indicadores de gestión que sustentan los objetivos y factores de éxito a alcanzar, estos indicadores son de gran ayuda porque miden la eficiencia del sistema de calidad de la Escuela de Infantería, mecanismo que no está presente en la Institución en la actualidad, y que con los resultados de la aplicación de estos indicadores se podrá estructurar estrategias que permitan alcanzar resultados de excelencia.
- ✓ La estructuración de responsabilidades y competencias pro cargo, por proceso y por área, permitirá que dentro de la Escuela de Infantería se tenga un documento guía para el control y evaluación de desempeño profesional y laboral de los empleados de la Institución.

6.2. Recomendaciones

- ✓ Presentar este proyecto de Tesis al Comandante de la Brigada 13 “Pichincha” para su respectivo análisis y que ponga en marcha la aplicación de este trabajo en la Escuela de Infantería del Ejército ya que ha demostrado, ampliamente, un ahorro en recursos para la Institución.
- ✓ Establecer un Plan de Capacitación al personal de la Escuela de Infantería, acerca del presente proyecto de Mejoramiento de los Procesos de la Institución, para de esta forma implementarlo correctamente y lograr obtener los resultados proyectados.
- ✓ Establecer un programa de difusión de la misión y visión de la Escuela de infantería, tanto al personal administrativo como de estudiantes, a través de recursos tecnológicos y físicos, para obtener un compromiso de estas personas con la Institución.
- ✓ Aplicar las estrategias del Análisis FODA, para poder convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, y así poder alcanzar los objetivos y la visión planteadas en e direccionamiento Estratégico de la Escuela de Infantería.
- ✓ Aplicar los subprocesos mejorados, que mediante un análisis y estudio minucioso se proyecta un beneficio en tiempo y costo para la Institución, haciendo más eficiente el trabajo de la Escuela de Infantería.
- ✓ Aplicar los Indicadores de Gestión en la Escuela de infantería del Ejército para poder determinar los estándares de calidad con los cuales se está trabajando.
- ✓ Aplicar el Organigrama vertical propuesto, ya que es flexible, de fácil comprensión y muy completo en el cumplimiento y desarrollo de actividades.

- ✓ En este Proyecto se desarrolla el mejoramiento de procesos de la Escuela de Infantería los mismos que han sido documentados, su aplicación será muy importante para el mejor desempeño de las actividades y optimización de los recursos, permitirán un desarrollo más ordenado y sistemático.
- ✓ El manual de Procesos de la Escuela de infantería, deberá estar sujeto a revisiones, actualizaciones, ampliaciones y ajustes periódicos, para adaptarse a las necesidades cambiantes y permanentes de toda Institución de formación académica, además de modificarse conforme se presenten y generen nuevas ideas que ayuden a mejorar e incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de la Institución.
- ✓ Hay que fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, en especial cuando se trabaja personal civil y militar, una Institución que trabaja con grupos autónomos no progresa, es por eso que es muy importante, trabajar como un todo, evitando roces y discrepancias internas que repercutan en el accionar de la Escuela, y más bien coadyuvar en la coordinación de actividades y consolidar una fuerza de trabajo y un ente de formación sólido.

BIBLIOGRAFIA

1. BIBLIOGRAFÍA Utilizada

- Manual de Procesos de la EIFT
- Krajewski y Ritzman: 2000: 112
- MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- Folleto Oferta Académica 2009 E.I.F.T.

2. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- ANDREU - RICART - VALOR. *Estrategia y Sistemas de información*. McGraw-Hill. España. 1996.
- BOXWELL. *Benchmarking*. McGraw-Hill. 1994.
- CELA, José. *Calidad, qué es, cómo hacerla?*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CERTO - PETER. *Dirección estratégica*. McGraw - Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill. México. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw - Hill. Colombia. 1997.
- CHRISTOPER, Martín. *Logística y Aprovisionamiento*. Ediciones Folio. España. 1994.
- GONZÁLEZ, Juan. *Manual de Círculos de Calidad*. Pedro y Pablo. Cuenca. Ecuador. 1990.estratégicos para hacer Reingeniería de procesos, Imprenta Efecto Gráfico.
- DAVILA Zambrano Sandra, Cinco momentos para hacer reingeniería.
- GUTIÉRREZ - PRIDA. *Logística y Distribución Física*, McGraw - Hill, Madrid-España, 1998.
- HAMMER - CHAMPY, *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá. 1994.
- JOHANSSON - MCHUGH - PENDLEBURY - WHEELER. *Reingeniería de Procesos de Negocios*. Limusa Noriega Editores. México. 1994.
- KOONTZ - WEHRICH. *Administración, una perspectiva Global*. McGraw-Hill. México. 1998.

- LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.
- MANGANELLY - KLEIN, *Cómo hacer Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1995.
- MARIÑO, Hernando. *Planeación Estratégica de la Calidad Total*. TM Editores. Colombia. 1996.
- MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- MEJÍA, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998.
- MONTGOMERY, Douglas. Control estadístico de la calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1991.
- MEJIA García Braulio, *Gerencia de Procesos*, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- MORRIS - BRANDON, *Reingeniería*. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- NARASHIMAN - MACLEAVY - BILLINGTON. *Planeación de la Producción y Control de Inventarios*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.
- PALL, G. A. *Quality Process Management*. Prentice Hall. New Jersey. 1987.
- PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- POZO, Jaime. *Control Total de la Calidad*. Editorial Futuro Latinoamericano S.A. Monterrey. 1983.
- RICART - GALLO - FRAGUAS. *Diseño de Organizaciones*. Canon Editorial. Barcelona. 1997.
- SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica. Barcelona. 1996.
- SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.
- SPENDOLINI, Michael. *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.
- STONER JAMES, WANKEL CHARLES, *Administración*, Tercera Edición, Phh Prentice Hall, México.
- TRISCHLER William, *Mejorar el valor añadido en los procesos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.
- VON BERTALANFFY, LUDWIG. *General Systems Theory*. Nueva York. 1968
- WALTON, Mary. *Cómo Administrar con el Método Deming*. Editorial Norma. Colombia.
- ZAIRI, M. - LEONARD, P. *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Chapman and Hall. 1994.

3. REFERENCIA WEB

<http://www.midena.gov.ec>

<http://www.ejercitodelecuador.mil.ec>

http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/consite.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

<http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

ANEXO

Anexo No. 1 Indicadores de Gestión de la Escuela de Infantería

 INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ESCUELA DE INFANTERIA										
No	Nombre	Descripción	Fórmula de Cálculo	Aplicación de la Fórmula	Resultado	Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador
							+	-		
1	Cumplimiento de planes	Determina la disponibilidad de los elementos de la Planificación Académica	Planes aprobados y legalizados / Planes requeridos * 100	$(8/10)*100$	80,00%	100,00%		20,00%	Cronograma de actividades de Planificación y actas de reuniones	Eficacia
2	Cumplimiento de actividades	Determina el cumplimiento de las actividades establecidas para la elaboración de los elementos de la Planificación Académica	No. Actividades ejecutadas / No. Actividades planificadas * 100	$(45/50)*100$	90,00%	100,00%		10,00%	Lineamientos de la Dirección y Subdirección / actas de reuniones	Eficacia
3	Cumplimiento de plazos	Determinar el grado de cumplimiento de los plazos establecidos para elaborar carpeta docente	Plazos cumplidos / Plazos establecidos * 100	$(8/12)*100$	66,67%	100,00%		33,33%	Cronograma de actualización carpeta docente.	Productividad
4	Carpets del docente actualizadas	Determina el número de carps del docente actualizadas	No. Carps del docente actualizadas / Total de asignaturas*100	$(8/8)*100$	100,00%	100,00%			Carpets del docente	Eficacia
5	Calidad de la carpeta docente	Determinar número de carps con deficiencias.	Carpets observadas / Total de carps*100	$(8/8)*100$	100,00%	100,00%			Memos que dispongan correcciones de deficiencias.	Eficacia
6	Cumplimiento de la planificación educativa.	Determinar el grado de cumplimiento de la planificación educativa.	Total horas ejecutadas / Total horas planificadas*100	$(65/80)*100$	81,25%	100,00%		18,75%	Plan de Distribución del tiempo actividades curriculares y extracurriculares / Informe de materia / Reporte de % de avance académico / Leccionarios	Eficacia
7	Calidad educativa.	Determinar el % de alumnos que requirieron recuperación pedagógica	Número de estudiantes que realizaron recuperación pedagógica / Total de estudiantes*100	$(12/180)*100$	6,67%	100,00%		93,33%	Reportes estadísticos académico por curso.	Eficiencia



INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ESCUELA DE INFANTERIA

No	Nombre	Descripción	Fórmula de Cálculo	Aplicación de la Fórmula	Resultado	Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador
							+	-		
8	Cumplimiento de plazos	Determinar el grado de cumplimiento de los plazos establecidos para la elaboración del informe final de curso	Plazos cumplidos / Plazos establecidos*100	$(4/5)*100$	80,00%	100,00%		20,00%	Memo circular solicita a departamentos resultados del curso impreso y magnético	Productividad
9	Cumplimiento de requisitos	Determinar el grado de cumplimiento de requisitos para elaborar el Informe Final.	Nº de requisitos cumplidos / Nº requisitos establecidos*100	$(10/12)*100$	83,33%	100,00%		16,67%	Instructivo de informe final	Eficacia
10	Calidad del informe final	Determinar el número de observaciones.	Nº Observaciones del Informe final *100	$0*100$	0,00%	100,00%		100,00%	Memo de observaciones	Eficacia
11	Oportunidad en la entrega de informes	Determina si se entrega en forma oportuna los informes estadísticos	Plazo ejecutado / Plazo establecido*100	$(4/5)*100$	80,00%	100,00%		20,00%	Cronogramas establecidos	Eficiencia
12	Cumplimiento de evaluaciones	Determina si se han realizados las evaluaciones previstas.	Evaluaciones realizadas / Evaluaciones planificadas*100	$(3/3)*100$	100,00%	100,00%			Plan de evaluaciones	Eficacia
13	Validez de la información	Determina si la información contenida en los reportes estadísticos es válida para ser aceptada	Reportes estadísticos aceptados / Reportes estadísticos presentados*100	$(9/12)*100$	75,00%	100,00%		25,00%	Registros de reportes entregados	Eficacia
14	Oportunidad en la entrega de propuestas de mejora	Determina si se entrega en forma oportuna las propuestas de mejora	Plazo ejecutado / Plazo establecido*100	$(5/6)*100$	83,33%	100,00%		16,67%	Cronogramas establecidos	Eficacia
15	Propuesta de solución	Determina si se plantearon soluciones a los problemas detectados	Propuestas presentadas / problemas detectados*100	$(10/10)*100$	100,00%	100,00%			Reportes estadísticos e informes de investigación	Eficiencia
16	Validez de las propuestas	Determina si la validez de propuestas permiten ser ejecutadas	Propuestas de mejoras aprobadas /Propuestas de mejoras presentadas *100	$(6/10)*100$	60,00%	100,00%		40,00%	Registros de propuestas entregados	Eficacia



INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ESCUELA DE INFANTERIA

No	Nombre	Descripción	Fórmula de Cálculo	Aplicación de la Fórmula	Resultado	Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador
							+	-		
17	Disponibilidad de perfiles	Mide si la Escuela dispone de los Perfiles	Número de perfiles aprobados / 1 tipo de cursos) * 100	$(3/1)*100$	300,00%	100,00%	200,00%		Perfiles, Tipo de Cursos	Eficacia
18	Disponibilidad de Plan Curricular	Mide si la Escuela dispone de Planes Curriculares	(Número de tipo de cursos / Número de Planes Curriculares) * 100	$(1/1)*100$	100,00%	100,00%			Planes curriculares	Eficacia
19	Disponibilidad PGE.	Mide si la Escuela dispone del Plan General de Enseñanza aprobado	(PGE aprobado / PGE requerido) * 100	$(1/1)*100$	100,00%	100,00%			PGE	Eficacia
20	Promedio de tiempo utilizado	Determinar el promedio de tiempo utilizado en la designación de docentes.	Cronograma de actividades cumplido / Cronograma de actividades planificado*100	$(0/1)*100$	0,00%	100,00%	100,00%		Cronograma de actividades	Eficiencia
21	Promedio de estudiantes por paralelo.	Determinar el número de estudiantes por paralelo.	Nº de estudiantes por paralelo / Nº de estudiantes requerido por paralelo*100	$(40/42)*100$	95,24%	100,00%	4,76%		Nómina de estudiantes por paralelo.	Eficacia
22	Promedio de controles realizados.	Determinar el control académico de los cursos.	Nº de controles realizados / Nº de controles planificados	$(6/8)*100$	75,00%	100,00%	25,00%		Actas e Informes de control académico.	Eficacia

Elaborado por: César Augusto Vásquez