



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA 2: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
GESTIÓN DE SERVICIO EDUCACIONAL PARA LA ESCUELA DE
SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA FUERZA TERRESTRE TOMANDO
COMO REFERENCIA LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORE CARD.**

AUTORA: PASPUEL FÉLIX, DIANA ELIZABETH

DIRECTOR: Mgtr. ALQUINGA QUINAUCHO, RUBÉN VINICIO

SANGOLQUÍ

2019



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS
CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, ***“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE SERVICIO EDUCACIONAL PARA LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA FUERZA TERRESTRE TOMANDO COMO REFERENCIA LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORE CARD”*** fue realizado por la señora ***Paspuel Félix, Diana Elizabeth*** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 02 de septiembre del 2019

Mgr. Alquina Quinchiguano Rubén Vinicio

C.C.: 171713297-9



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Paspuel Félix, Diana Elizabeth*, con cédula de ciudadanía n° 171821316-6, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Implementación de un Plan Estratégico de Gestión de Servicio Educativo para la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre tomando como referencia la metodología del Balance score Card* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 02 de septiembre del 2019

.....
Paspuel Félix Diana Elizabeth

C.C.: 171821316-6



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, *Paspuel Félix, Diana Elizabeth*, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: *Implementación de un Plan Estratégico de Gestión de Servicio Educativo para la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre tomando como referencia la metodología del Balance score Card*, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 02 de septiembre del 2019

.....
Paspuel Félix Diana Elizabeth

C.C.: 171821316-6

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación	4
1.5 Metodología de la investigación.....	5
1.5.1 Tipos de investigación.....	5
1.5.2 Métodos de investigación	6
1.5.3 Técnicas de recopilación de información	7
1.5.4 Población y muestra.....	7
1.5.7 Hipótesis	9
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Análisis conceptual de la Planificación Estratégica.	10
2.2. El Balance Score Card.....	10
2.3 Ventajas del Balance Score Card.....	12

2.4 Marco legal.....	13
2.4.1 Norma técnica de gestión de procesos no. 784 del objetivo, ámbito, principios y reponsables de la gestión de procesos	13
2.4.2 Ley orgánica de educación superior	14
2.5 Los procesos actuales de la entidad.....	17
2.6 Pasos para la implementación de un Plan Estratégico.....	18
2.7 Metodología de evaluación de la planificación estratégica	20
2.7.1 Los indicadores.....	20
2.8 Mecanismos y procedimientos para obtener información para la evaluación del Plan Estratégico	24
CAPITULO III	27
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA E.S.E.E	27
3.1. El Plan Estratégico a implementar.....	27
3.1.3 Estructura posicional – propuesta.....	29
3.1.4 Objetivos estratégicos de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T.	30
3.1.5 Acciones estratégicas de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T.....	31
3.1.6 Proyectos planteados - escuela de servicios y especialistas de la F.T. para el año 2019 .	32
3.1.7 Principio, valores y virtudes institucionales	34
3.2 La matriz de direccionamiento estratégico basada en el Balance Score Card.....	36
3.3 Diagnostico para la implementación	36
3.4 Designación de responsables de la implementación.....	37
3.5 Plan de capacitación para la implementación.....	37
3.6 Diseño del instructivo de implementación para la planificación estratégica de la E.S.E.E	38
Instructivo para la implementación del Plan Estratégico de la Escuela de Servicio y Especialistas de la F.T.	38

c.-	Objetivos.....	39
1.-	Objetivo general	39
3.7	Requerimientos para desarrollo del Plan Estratégico	41
3.8	Viabilidad y seguimiento.....	41
CAPITULO IV		43
PROPUESTA DE MODELO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA E.S.E.E		43
4.1.	Evaluación de la capacitación para implementar el plan.....	43
4.2	Metodología para la evaluación del plan estratégico.....	44
4.3	Aplicación de los kpi, kpr e ig.....	49
4.4	Requerimientos para la implementación del plan estratégico	51
4.5	Organización interna para la evaluación	51
4.6	Cronograma de evaluaciones.....	53
CAPITULO V		54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		54
5.1	Conclusiones.....	54
5.2	Recomendaciones	55
BIBLIOGRAFÍA		57

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 <i>Variable Independiente</i>	8
Tabla 2 <i>Variable Dependiente</i>	9
Tabla 3 <i>Plan de capacitación</i>	37

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Procedimiento de control de proyectos y presupuestos	26
<i>Figura 2</i> Estructura posicional.....	29
<i>Figura 3</i> Principios, valores y virtudes	34
<i>Figura 4</i> Planificación estratégica	35
<i>Figura 5</i> Indicadores	42
<i>Figura 6</i> Direccionamiento estratégico de la E.S.E.E	50
<i>Figura 7</i> Organización interna E.S.E.E.	51
<i>Figura 8</i> Cronograma de evaluación.....	53

RESUMEN

La implementación del Plan Estratégico en la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre dará a conocer a toda la organización un documento que contribuya a cumplir con la misión, objetivos, acciones estratégicas, proyectos y metas para su cumplimiento y describa detalladamente los sistemas de evaluación. Siendo una herramienta a nivel directivo. Este proyecto está vinculado con el ámbito educativo y propone la proyección a 2 años en proyectos que contribuyan a mejorar la calidad educativa y su consecución alcanzada a través de metas anuales que apoyen al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. La matriz de direccionamiento desarrollada estará vinculada con la metodología del Balance Score Card (BSC) cuya evaluación se realizará a través de indicadores que se aplicaran para determinar los avances de los proyectos. La implementación de este proyecto contribuirá a obtener datos a nivel directivos con los cuales el Director de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. realizará su toma de decisiones más óptima.

PALABRAS CLAVES:

- **BALANCE SCORE CARD**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **IMPLEMENTACIÓN, E INDICADORES.**

ABSTRACT

The implementation of the Strategic Plan in Specialist and the Service school of the Ground forces will present all the organization a document that contributes to fulfill the mission, objectives, strategic operations, projects and goals for its fulfillment and describes the evaluation systems in detail. Being a tool at directive level. This project is tie with the educative scope and proposes the projection to 2 years in projects that contribute to improve the educative quality and its attainment reached through annual goals that contribute to the fulfillment of the mission and institutional objectives. The developed matrix of address will be tie with the methodology of Balance Score Card (BSC) whose evaluation will be made through indicators that were applied to determine the advances of the projects. The implementation of this project will contribute to collect directive data at level with which the Director of the Service school and Specialists of the F.T. it made its more optimal decision making.

KEY WORDS:

- **BALANCE SCORE CARD**
- **STRATEGIC PLANNING**
- **IMPLEMENTATION**
- **INDICATORS**

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica en la actualidad es una herramienta sumamente importante dentro de las organizaciones ya que les permite guiar a la organización a la consecución de sus objetivos.

La educación es el pilar fundamental para el desarrollo del Ejército es por eso que este proyecto está guiado a contribuir a mejorar el ámbito educativo a través de la medición de los proyectos en función de los objetivos institucionales.

La Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre actualmente no cuenta con una Planificación Estratégica institucional y solo se guiaba en los objetivos estratégicos establecidos por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Con el desarrollo del Plan Estratégico de la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre bajo la metodología del Balance Score Card (BSC). Este proyecto procede a su implementación la cual está relacionada con el empleo de técnicas a través de una matriz de Direccionamiento Estratégico

Para la implementación del Plan Estratégico en la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre se deberá tener clara la misión, visión y valores institucionales, objetivos, acciones estratégicas, proyectos e indicadores, como está establecido el ámbito financiero, como está la comunicación interna y externa, la problemática actual, el plan de acción y el seguimiento del plan.

Con la implementación del Plan Estratégico se obtuvo una herramienta gerencial que permite medir los resultados alcanzados en forma anual y dar secuencia a los proyectos en función de los objetivos y acciones estratégicas, así como concientizar a la comunidad educativa en lo que desea alcanzar la entidad y contribuir a alcanzar esos resultados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El gran error de la mayoría de entidades es no planificar. En lugar de mirar a largo plazo, terminan enfocándose en temas operativos y en el día a día. Al final trabajan duro pero no alcanzan los objetivos.

Actualmente la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. no cuenta con la implementación de un plan estratégico por lo que su personal no conoce a donde se dirige su entidad, cuáles son sus perspectivas, sus objetivos y proyectos a mediano plazo y que opinión tienen sus clientes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Con la falta de una implementación de un Plan Estratégico para la Escuela de Servicios de la F.T. basado en el Balance Score Card (BSC), no se ha logrado alcanzar la misión ni objetivos institucionales, así como tampoco se han medido las metas alcanzadas, ocasionando errores en la toma de decisiones?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el Plan Estratégico basado en el Balance Score Card para la Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los aspectos más relevantes que han impedido que la institución no alcance sus metas y proyectos a través del análisis FODA.
- Establecer un plan de implementación para llevar a cabo actividades que contribuyan a concientizar al personal la importancia de los proyectos y metas.
- Evaluar la implementación realizada para saber el porcentaje alcanzado y problemas internos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. con la implementación del plan estratégico obtendrá indicadores cuantitativos que le permitan medir los porcentajes alcanzados en los diferentes proyectos según las metas definidas en el mediano plazo, toda la organización conocerá los proyectos y metas planteadas por la institución.

Este estudio permitirá obtener datos a través de los indicadores KPI, KPR e IG los cuales darán el resultado de avance y verificaran el cumplimiento de las metas propuestas en el año y

proyectaran los avances de los proyectos para el próximo año, así como la definición de nuevos proyectos requeridos en función de los objetivos planteados y misión institucional.

La implementación del plan estratégico es fundamental para que el personal del instituto tenga una guía hacia donde se encamina la organización considerando una misión clara y sus objetivos, indicando hacia donde todos deben colocar sus esfuerzos para alcanzar la misión institucional, constituyéndose en un parámetro fundamental para que se tomen las decisiones de forma más óptima y con una visión más clara.

La implementación iniciará con un análisis de la situación inicial para determinar cómo se encuentra la institución y se concientiza al personal a través de una capacitación que permitirá dar a conocer cómo funciona la herramienta gerencial y que es lo que se pretende alcanzar y su forma de evaluación y contribución de cada uno de los miembros de la institución.

Para ello es vital, también, el almacenamiento y procesamiento constante de la información obtenida a través de las evaluaciones periódicas, los cuales arrojan resultados en porcentajes sobre los proyectos que contribuyen a determinar el nivel de avance y concientizar a la comunidad la importancia de apoyar estos proyectos.

1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna (Terán, 2006)

Esta se empleó para obtener datos y documentos para el desarrollo de este estudio.

Investigación descriptiva

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (Terán, 2006)

Los estudios descriptivos miden en forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación.

1.5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, daremos a conocer los métodos de investigación que se emplearán en el estudio de investigación:

- **Método deductivo**

Se refiere a un método que parte de lo general para centrarse en lo específico mediante el razonamiento lógico y las hipótesis que puedan sustentar conclusiones finales.

En esta investigación se aplicará este método para obtener información general y tomar aquella más específica para obtener la información requerida, (tomado de internet, junio del 2018, <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigación>).

- **Método analítico**

Se encarga de desglosar las secciones que conforman la totalidad del caso a estudiar, establece las relaciones de causa, efecto y naturaleza.

En esta investigación se aplicará este método para analizar los documentos relacionados con el tema, información que contribuirá al tema de investigación. (Tomado de internet, junio del 2018, <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>)

1.5.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Después de culminar la etapa de recopilación de información, y de acuerdo a los objetivos planteados en los instrumentos se cumplieron las siguientes fases:

- Recopilación
- Tabulación
- Análisis e
- Interpretación

1.5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se tomó para el desarrollo de este estudio son los directivos, administrativos y docentes de la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército equivalente a una población de 65 del cual se tomó una muestra de:

$$n = \frac{2}{e^{(m-1)+1}}$$

$$n = \frac{65}{(0.05)^2 (65-1)+1}$$

$$n = 56$$

A esta muestra se vinculará el plan de implementación de la planificación estratégica.

1.5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1.5.6 VARIABLES

- **Variable independiente.** - Implementación del Plan Estratégico empleando como referencia la metodología del Balance Score Card.
- **Variable dependiente.** - Indicadores que evalúan la gestión del Plan Estratégico.

Tabla 1 *Variable Independiente*

Plan Estratégico empleando Balance Score Card				
VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Implementación del Plan Estratégico empleando como referencia la metodología del Balance Score Card.	Direccionamiento estratégico	Indicadores <hr/> Objetivos <hr/> Acciones estratégicas	Entrevistas abiertas	Cuestionario abierto

Fuente: (E.S.E.E)

Tabla 2 *Variable Dependiente*

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Indicadores que evalúan la gestión del Plan Estratégico	Tabla de indicadores	Indicadores KPI	Entrevistas abiertas	Cuestionario abierto
		Indicadores KPR		
		Indicadores de gestión IG		

Fuente: (E.S.E.E)

1.5.7 HIPÓTESIS

La inexistencia de la implementación del Plan Estratégico en base al Balance Score Card (BSC), ha ocasionado que no exista una evaluación y medición de los objetivos, acciones estratégicas ni proyectos para determinar los avances en función de las metas alcanzadas que contribuyen a alcanzar los objetivos y misión institucional de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica es de suma importancia dentro de una institución para guiar cada uno de los proyectos establecidos dentro de un marco referencial que está guiado en base a las acciones estratégicas y objetivos, estas son generalmente de 4 o 5 años plazo, en este caso el proyecto tendrá un tiempo de alcance anual.

La planificación estratégica establecida para la Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre está fundamentada en la matriz del Balance Score Card la cual podrá ser medida a través de indicadores que permitan obtener los avances de los proyectos, acciones y objetivos cumplidos.

2.2. EL BALANCE SCORE CARD

- **El Balance Score Card (BSC / cuadro de mando integral).**- Es una herramienta que permite alcanzar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, enfoque en el cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

- **Acción estratégica**

La acción estratégica es el conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con una unidad de medida y meta física determinada. Estas acciones se articulan entre sí de manera coherente e integrada para el logro de los objetivos estratégicos, (tomado de internet, junio del 2018, www.ceplan.gob.pe/acciones-estrategicas-institucionales/)

- **Proyecto**

Es un conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada, (tomado de internet, junio del 2018, <https://definicion.de/proyecto/>)

- **Indicador KPI.**

Es un acrónimo formado por las iniciales de los términos: Key Performance Indicator. La traducción válida en castellano de este término es: indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. Los KPIs son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad. Bog calidad y excelencia, (tomado de internet, junio del 2018, <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>)

Todos estos conceptos han sido considerados para el Desarrollo de la Planificación Estratégica Institucional de la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército, además que contribuyen para su implementación y conocimiento del personal.

2.3 VENTAJAS DEL BALANCE SCORE CARD

- La esencia del BSC es que posibilita una visión global de la empresa desde distintas perspectivas, huyendo de enfoques demasiado lineales y rígidos, que impiden detectar las interrelaciones entre las necesidades y objetivos de diferentes áreas o departamentos.
- Esta concepción de la empresa como un todo integral y relacionado, conduce a otra serie de ventajas:
- Permite tener una visión y control de cómo el funcionamiento de cada área y miembro de la empresa influye en el resto de la organización.
- Establecer una vinculación entre los objetivos de la empresa y las acciones necesarias para lograrlos.
- Una vez ejecutadas las acciones de mejora, detectar cómo influyen en otras áreas de la empresa, lo que permitirá ejecutar correcciones adicionales si es necesario.
- Implantar un modelo de gestión flexible e interactivo, acorde a los actuales requerimientos y exigencias del mercado.
- Incorporación de perspectivas distintas a las financieras, como la perspectiva del cliente o la interna o de procesos de negocio.
- Disponer de una imagen muy clara y gráfica del status de la organización en cada momento en cuanto a metas, resultados y acciones en desarrollo o ya implantadas.

- Ayuda a tomar las decisiones más acertadas en el momento oportuno para maximizar la rentabilidad y productividad de la empresa.
- Facilita la comunicación entre dirección, mandos intermedios y empleados para que todos tenga una idea muy clara de los objetivos, específicos y generales, de la empresa y de las acciones necesarias para lograrlos.

Estas ventajas permiten colaborar en el desarrollo y alcance de la misión institucional de la empresa tomando como base el Balance Score Card, toma de decisiones acertadas para maximizar la rentabilidad y productividad, tener claro lo que la institución desea alcanzar, las metas, perspectiva en el cliente, procesos internos, gestión flexible.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS No. 784 DEL OBJETIVO, ÁMBITO, PRINCIPIOS Y REONSABLES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Art 1.- Objetivo. - Esta norma técnica tiene por objetivo establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los procesos de Administración pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador

Estas normas han formado parte para el desarrollo del sistema Integrado de Gestión por procesos que actualmente cuenta la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército.

2.4.2 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Fines de la educación superior

Art. 3.- Fines de la Educación Superior. - La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

Art. 4.- Derecho a la Educación Superior. - El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia. Las ciudadanas y los ciudadanos en forma individual y colectiva, las comunidades, pueblos y nacionalidades tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo superior, a través de los mecanismos establecidos en la Constitución y esta Ley.

Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior. - La educación superior tendrá los siguientes fines:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;
- b) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;

- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;
- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;
- f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional;
- g) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico; y,
- h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior. - Son funciones del Sistema de Educación Superior:

- a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia;
- b) Promover la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura;
- c) Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de

- generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística;
- d) Fortalecer el ejercicio y desarrollo de la docencia y la investigación científica en todos los niveles y modalidades del sistema;
 - e) Evaluar, acreditar y categorizar a las instituciones del Sistema de Educación Superior, sus programas y carreras, garantizar independencia y ética en el proceso;
 - f) Garantizar el respeto a la autonomía universitaria responsable;
 - g) Garantizar el cogobierno en las instituciones universitarias y politécnicas;
 - h) Promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base a concursos públicos previstos en la Constitución;
 - i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional para los actores del sistema;
 - j) Garantizar las facilidades y condiciones necesarias para que las personas con discapacidad puedan ejercer el derecho a desarrollar actividad, potencialidades y habilidades;
 - k) Promover mecanismos asociativos con otras instituciones de educación superior, así como con unidades académicas de otros países, para el estudio, análisis, investigación y planteamiento de soluciones de problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales;
 - l) Promover y fortalecer el desarrollo de las lenguas, culturas y sabidurías ancestrales de los pueblos y nacionalidades del Ecuador en el marco de la interculturalidad;
 - m) Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;

- n) Garantizar la producción de pensamiento y conocimiento articulado con el pensamiento universal; y,
- o) Brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación

La ley de educación superior se consideró debido a que la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. está orientada a cursos de especialización luego de la ESMIL y la ESFORSE y se encuentra dentro de las instituciones de educación superior, se establece que la calidad es una prioridad la cual se encuentra relacionada con la Gestión por Resultados en la cual la técnica del Balance Score Card es una de las que se pueden emplear.

2.5 LOS PROCESOS ACTUALES DE LA ENTIDAD

De acuerdo al mejoramiento realizado en el año 2018 la Escuela de servicios cuenta con los siguientes procesos:

- **Procesos Gobernantes**
 - Direccionamiento

- **Procesos Sustantivos**
 - Planificación Académica
 - Administración Académica
 - Evaluación e Investigación Académica

- **Procesos Adjetivos**
 - Administrativo
 - Tecnología de la Información y comunicación
 - Sistema Integrado de Seguridad

- **Procesos Asesores**
- Desempeño Organizacional

2.6 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

- **Evalúa el plan estratégico.** - El primer paso es conocer el plan estratégico a implementar revisándolo cuidadosamente, y determinar cualquier elemento del plan que podría ser especialmente difícil y establecer el costo, ya sea de tiempo o dinero, estos puntos deberán ser resaltados y asegurarse de tenerlos en cuenta al comenzar a implementar el plan estratégico, manteniendo ideas en caso de que algo falle. (Bradford, 2016).
- **Crea una visión para la ejecución del plan estratégico.** - Esta visión podría ser una serie de objetivos a alcanzar, paso a paso, o un resumen de lo que necesitan ser completados. Asegúrate de que todos sepan lo que el resultado final debe ser y por qué es importante. Establece una imagen clara de lo que el plan estratégico pretende llevar a cabo, (Bradford, 2016)

Seleccionar el equipo para que apoyen la implementación del plan estratégico. Asegúrate de que tienes un equipo en que "te puedas apoyar", y entiende el propósito del plan y los pasos a seguir en su aplicación. Establece un jefe de equipo, si no eres tú, que pueda animar al equipo y responder las preguntas o abordar los problemas que puedan surgir, (Bradford, 2016)

- **Programa reuniones para discutir los informes de progreso.** Presenta la lista de metas u objetivos y deja que el equipo de planificación estratégica sepa lo que se ha logrado. Sin importar si la aplicación está a tiempo, antes de lo previsto, o retrasada, evalúa el programa actual con regularidad para discutir cualquier cambio que se necesite hacer. Establece un sistema de recompensas que reconozca el éxito a través del proceso de implementación., (Bradford, 2016)

- **Involucra a la alta dirección cuando sea apropiado.** Mantén informado a los ejecutivos de la organización de lo que está sucediendo y presenta informes sobre la marcha de la ejecución del plan. Dejar que la gestión de una organización sepa sobre el progreso de la aplicación hace que sean una parte del proceso, y en caso de surgir problemas, la gestión estará en mejores condiciones para abordar los problemas o cambios potenciales, (Bradford, 2016)

Para la implementación considerando los criterios anteriores más la investigación de campo realizada se han considerado los siguientes pasos:

- Revisión y análisis de la planificación estratégica con los Directivos, administrativos, instructores y docentes para que conozcan cómo se llevara a cabo el proyecto de Planificación Estratégica, como participaran cada uno y su forma de control.
- Dar a conocer los objetivos en los cuales se trabajará el año 2019.
- Revisión de la forma de evaluación, los informes e indicadores que deberán presentar los líderes departamentales de cada área.

- Remitir al Subdirector y Director para que se tomen las decisiones y a los Jefes Departamentales para los ajustes y correcciones.

2.7 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para efectuar la evaluación de la Planificación Estratégica y Direccionamiento se considera indicadores para evaluar los proyectos que contribuirán a evaluar las acciones estratégicas y estas a su vez a los objetivos para lo cual mencionamos algunas conceptualizaciones que serán fundamentales para el desarrollo de los indicadores.

2.7.1 LOS INDICADORES

- Tipos de indicadores

La principal característica del BSC es que es capaz de ofrecer una visión global de la empresa. Dicha visión integral y de gran alcance afecta también a los indicadores utilizados, los cuales van más allá de los aspectos exclusivamente cuantitativos o tangibles, (tomado de internet, junio 2018, <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>)

Esto significa que, al menos potencialmente, existe un número increíblemente alto de indicadores. Si utilizamos una clasificación basada en el tipo de perspectiva utilizada por cada organización, podríamos diferenciar entre tres grandes clases de indicadores. Bog calidad y excelencia.

Las perspectivas estratégicas en el sector público y más específicamente en el Ejército, se establecieron de la siguiente manera, aunque debemos mencionar que están relacionadas con la técnica del Balance Score Card.

Las perspectivas son las siguientes:

- Impacto al estado y comunidad
- Adaptación a cambios
- Desarrollo del talento humano
- Economía de defensa

El Balance Score Card a continuación tiene definida los indicadores en base a las siguientes perspectivas:

- **Indicadores de productividad**

Dentro de este punto de vista se analizan todos los procesos internos de la organización para obtener el rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes. En este grupo se incluye aquellos indicadores que tienen que ver con la calidad del proceso, como, por ejemplo:

- Calidad del producto.
- Coste del producto.
- Eficiencia del proceso de fabricación.
- Tiempos de entrega.

- Indicadores de seguridad e higiene.
- Calidad de materias primas.
- Repetitividad de los procesos.
- Mantenimiento de productos.
- Indicadores medioambientales.

- **Indicadores de la perspectiva del cliente**

Aquí entraría en juego cualquier indicador que diera solución a satisfacer las necesidades de los clientes, así como mejorar nuestra cuota de mercado. Algunos indicadores relevantes dentro de esta perspectiva son:

- Fidelidad del cliente.
- Satisfacción del cliente.
- Calidad percibida de nuestro producto o servicio.
- Imagen que tienen los clientes de nosotros.

Calidad del servicio postventa y de atención al cliente, (tomado de internet, junio 2018, <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>)

- **Indicadores de la perspectiva financiera**

En este grupo se incluirían todos aquellos indicadores que tienen que ver con la contabilidad y las finanzas, en especial aquellos factores que reflejan la situación económica de la empresa en un momento determinado:

- Ampliaciones de capital.

- Salidas a bolsa, fusiones o absorciones.
- Creación de filiales.
- Gestión del riesgo.
- Indicadores de ventas.
- Indicadores de liquidez.
- Nivel de endeudamiento, (tomado de internet, junio 2018, <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>)

- **Claves para seleccionar los indicadores**

La primera y más importante regla es que no se deben empezar a desarrollar los indicadores hasta que los objetivos estratégicos no estén claramente definidos en el mapa estratégico y validados por el equipo de líderes.

En el momento en que cada objetivo haya sido decidido y claramente entendido por todos los actores implicados, la organización habrá logrado establecer el alcance y los límites de lo que necesita medir, y será cuando procederá a identificar y seleccionar los indicadores, (tomado de internet, junio 2018, <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>)

- **Estrategia para seleccionar indicadores:**

Realizar un brainstorming (comparación) de los indicadores potenciales. Por lo general, hay entre 2 y 5 indicadores posibles para cada objetivo y de cada indicador se deben revisar diversos aspectos y realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Ayuda el indicador a entender el desempeño estratégico y comunicar los resultados a los empleados?
- ¿El indicador es cuantificable y repetible?
- ¿Puede actualizarse con la frecuencia suficiente como para ser significativo, por ejemplo, mensual o trimestralmente?
- ¿Pueden establecerse metas de mejoras cuantificables? o ¿Alienta y codifica las responsabilidades?

En función del análisis anterior, se estableció un listado final con los indicadores que, de forma consensuada entre todas las personas que lideren el BSC, se consideren más óptimos y se encuentra establecido en el Direccionamiento Estratégico.

2.8 MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El control y evaluación de la estrategia es una de las gestiones finales en cualquier proceso de planeación. Se trata de un proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo de un negocio. Todas las compañías están en el deber de analizar, revisar y cuantificar el desempeño y las consecuencias de los diseños de planificación que se llevan en la organización, (tomado de internet, junio 2018, <http://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>)

Una estrategia es un conjunto de acciones que se planifican de forma tal que la realización de cada una de ellas, en un orden determinado, lleve a resultados esperados. Estas sirven para guiar a las empresas a lo largo del tiempo en pro de objetivos específicos. Estos

generalmente relacionados con el crecimiento, desarrollo y la rentabilidad. Sin embargo, también existe la creación de estrategias más localizadas. Estas se aplican en secciones específicas de una organización o que están pensadas para conseguir resultados a corto plazo. Sin importar la finalidad u orientación de la planificación, siempre se va a necesitar el control y evaluación de la estrategia, (tomado de internet, junio 2018, <http://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>)

El control y evaluación de la estrategia es un paso igual de importante que la planeación misma. Si consideramos que la planeación es el proceso que permite guiar, entonces su control y evaluación nos dice si nos dirigimos al éxito o al fracaso. Que las empresas tengan un futuro prometedor depende directamente de las acciones que se hayan planificado para tal fin. Por lo tanto, es fundamental saber si se tomaron las decisiones correctas, si el ambiente empresarial ha cambiado de tal manera que ya la estrategia no se ajusta a la realidad. De igual forma, comprender si se va por buen camino y existe la posibilidad de aprovechar más y nuevas oportunidades, (tomado de internet, junio 2018, <http://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>)

Con la información anterior se desplego el siguiente procedimiento que se empleara para la evaluación del Plan Estratégico.

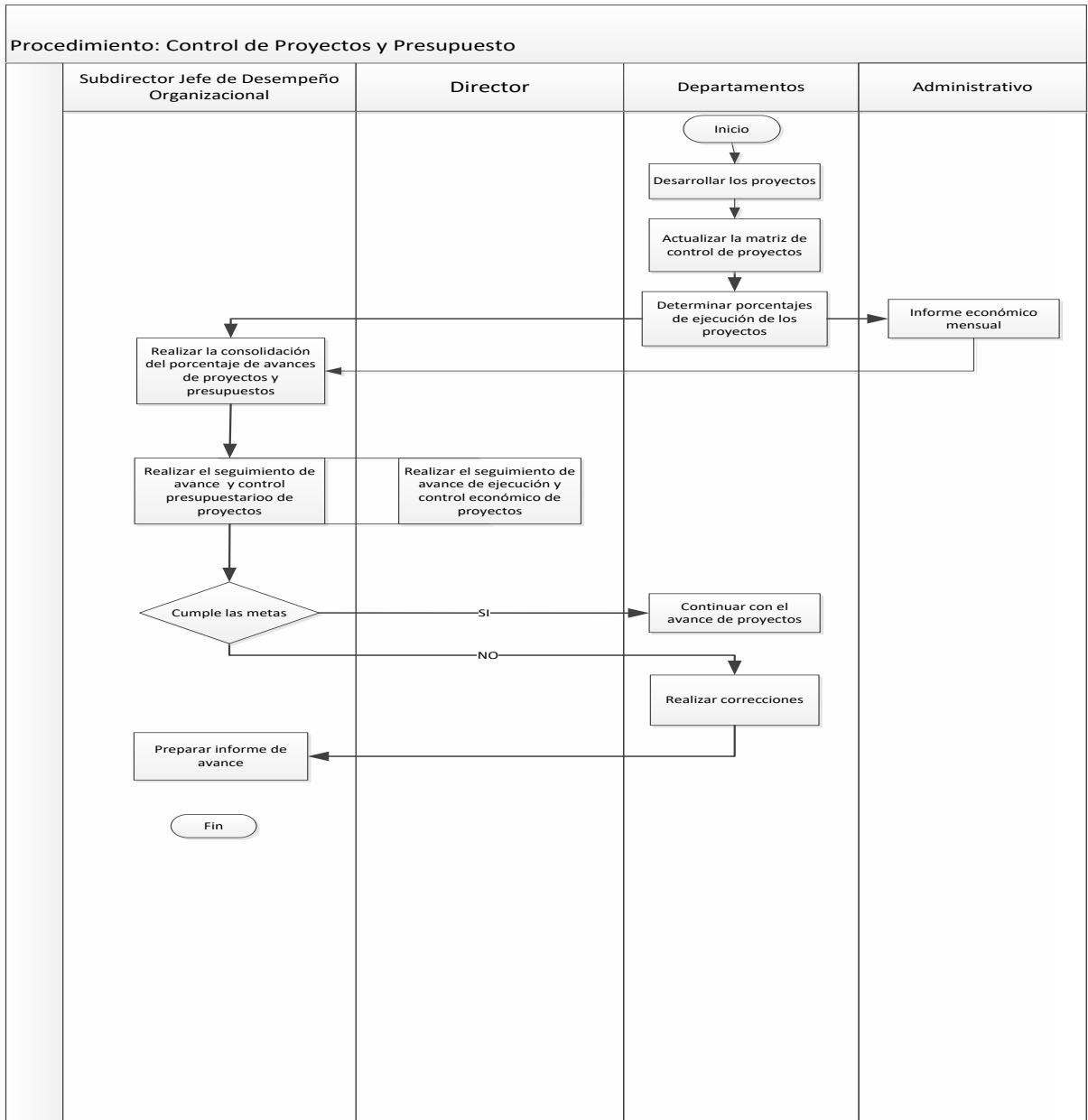


Figura 1 Procedimiento de control de proyectos y presupuestos

CAPITULO III

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA E.S.E.E

3.1. EL PLAN ESTRATÉGICO A IMPLEMENTAR

Se tomarán en cuentas las siguientes partes principales del Plan Estratégico a implementar en la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército:

3.1.1 MISIÓN DE LA E.S.E.E.

La Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre, “forma, capacita perfecciona y especializa, al personal de tropa de la fuerza terrestre, en forma permanente, para el desempeño de sus funciones logísticas y administrativas en las diferentes jerarquías, a fin de contribuir al conocimiento, mantenimiento, operación y empleo eficiente de los medios que dispone la F.T.”, (tomado de internet, junio 2018, <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>)

3.1.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Procesos Gobernantes

- Direccionamiento

Procesos Sustantivos

- Planificación Académica
- Administración Académica

- Evaluación e Investigación Académica

Procesos Adjetivos

- Gestión Administrativa
- Sistema Integrado de seguridad
- Tecnología de la Información comunicación

Procesos de Asesoría

- Desempeño Organizacional

3.1.3 ESTRUCTURA POSICIONAL – PROPUESTA

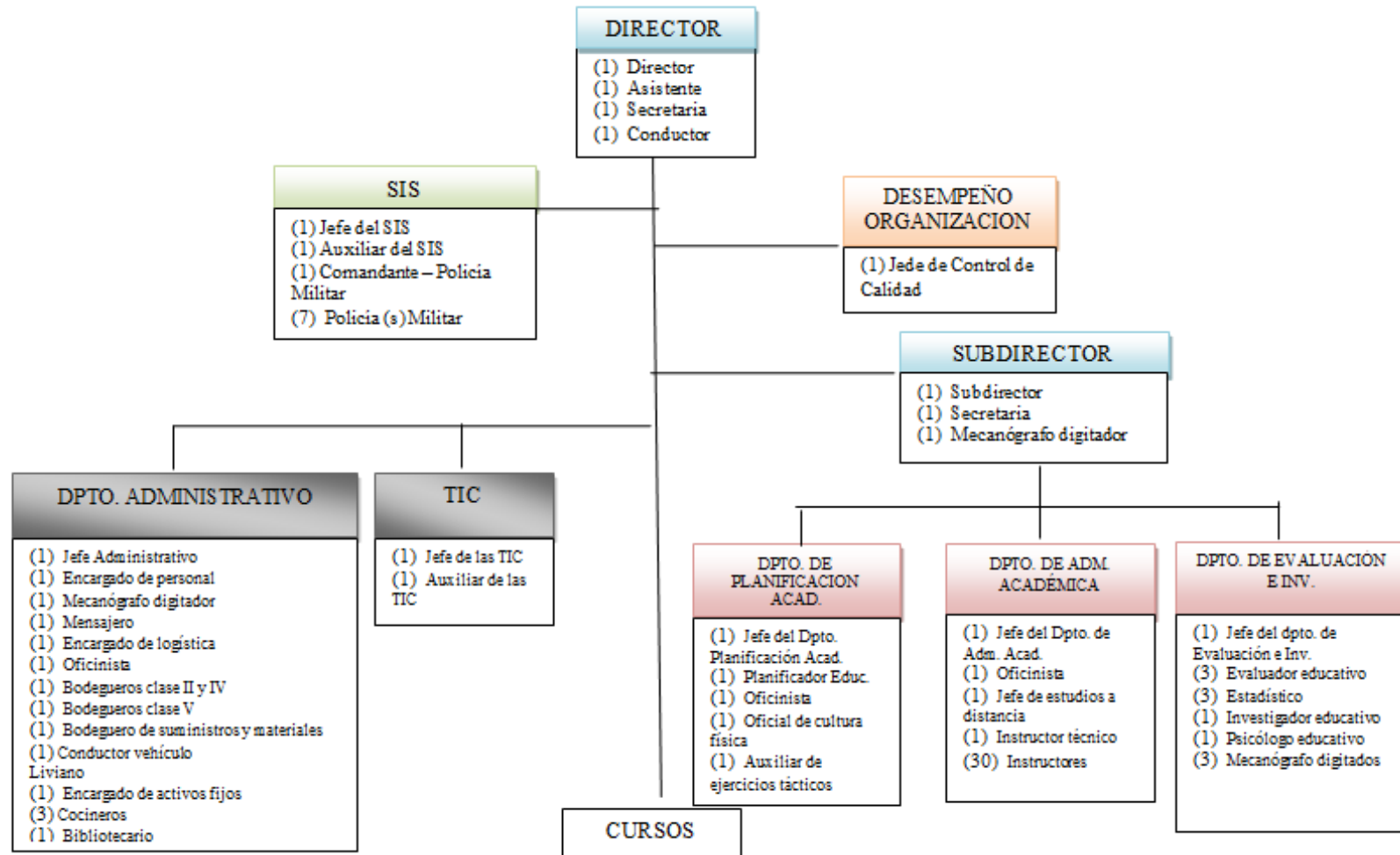


Figura 2 Estructura posicional

3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA F.T.

a. OBJETIVO N° 1

Fomentar la imagen institucional a través de la transparencia de los resultados obtenidos al interior de la escuela

b. OBJETIVO N° 2

Fortalecer el perfeccionamiento, especialización y capacitación militar por competencias.

c. OBJETIVO N° 3

Ejecutar la reestructuración del instituto.

d. OBJETIVO N° 4

Implementar el Modelo Educativo por Competencia conforme a los lineamientos establecidos por el CEDE.

e. OBJETIVO N° 5

Mejorar el Sistema Integrado de Gestión por procesos de la E.S.E.E. mediante la aplicación de sistemas de calidad.

f. OBJETIVO N° 6

Implementar la Planificación Estratégica Institucional para contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

g. OBJETIVO N° 7

Disponer de Personal Administrativo, Docente e Instructores conforme a las competencias requeridas.

h. OBJETIVO N° 8

Mejorar el clima laboral mediante técnicas y metodologías modernas.

i. OBJETIVO N° 9

Administración efectiva de los recursos para el cumplimiento de la misión institucional.

3.1.5 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA F.T.

a. OBJETIVO N° 1

Acciones Estratégicas

- Mejorando la imagen institucional a través de la publicación y transparencia de diferentes actividades relevantes institucionales.

b. OBJETIVO N° 2

Acciones Estratégicas

- Contribuir al mejoramiento de los cursos de perfeccionamiento, especialización y capacitación militar por medio de la aplicación doctrinaria actualizada para la instrucción y entrenamiento militar.

c. OBJETIVO N° 3

Acciones Estratégicas

- Operacionalizar la restructuración del instituto en base al mejoramiento de procesos y lineamientos vigentes.

d. OBJETIVO N° 4

Acciones Estratégicas

- Mejorando el Modelo Educativo por competencias.

e. OBJETIVO N° 5**Acciones Estratégicas**

- Empleo de sistemas de calidad que contribuyan al mejoramiento de procesos y la tecnología educativa.

f. OBJETIVO N° 6**Acciones Estratégicas**

- Evaluar el Direccionamiento Estratégico.

g. OBJETIVO N° 7**Acciones Estratégicas**

- Fortalecer las competencias laborales mediante la capacitación al personal administrativo, docente e instructores.

h. OBJETIVO N° 8**Acciones Estratégicas**

- Implementación técnicas y métodos para el mejoramiento del clima laboral.

i. OBJETIVO N° 9**Acciones Estratégicas**

- Optimizar eficientemente los recursos considerando los procesos institucionales.

3.1.6 PROYECTOS PLANTEADOS - ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS**DE LA F.T. PARA EL AÑO 2019****a. OBJETIVO N° 1****Proyectos**

- Proyecto de imagen institucional - página web.

b. OBJETIVO N° 2

Proyectos

- Proyecto cursos.

c. OBJETIVO N° 3**Proyectos**

- Proyecto de restructuración orgánica.

d. OBJETIVO N° 4**Proyectos**

- Proyecto- Modelo Educativo por competencia.

e. OBJETIVO N° 5**Proyectos**

- Proyecto de mejoramiento del SIS.
- Proyecto Sistemas de Calidad.

f. OBJETIVO N° 6**Proyectos**

- Proyecto Planificación Estratégica.

g. OBJETIVO N° 7**Proyectos**

- Proyecto de Capacitación.

h. OBJETIVO N° 8**Proyectos**

- Proyecto - clima laboral.

i. OBJETIVO N° 9**Proyectos**

- Proyecto -P.A.A.

3.1.7 PRINCIPIO, VALORES Y VIRTUDES INSTITUCIONALES

Principios	Valores	Virtudes
Transparencia Solidaridad Colaboración Efectividad	Cohesión institucional Disciplina Honor Lealtad	Liderazgo Subordinación Responsabilidad Espíritu de cuerpo Sobriedad Prudencia Iniciativa Patriotismo Cortesía Efectividad

Figura 3 Principios, valores y virtudes
Fuente: Modelo Educativo de las FF.AA. 2016

MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD.



Figura 4 Planificación estratégica

3.2 LA MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD

Dentro de la matriz de Direccionamiento Estratégico se encuentran establecidos los objetivos, acciones estratégicas y proyectos estratégicos de la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército; así como sus indicadores que permitirán medir si las metas fueron alcanzadas durante el periodo de evaluación. Ver Anexo 2

3.3 DIAGNOSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo al diagnóstico realizado se determinó que los proyectos serán desarrollados en base a los presupuestos aprobados para el año 2019 con el personal de cada una de las áreas considerando los proyectos para el año 2019 planteados en la planificación Estratégica, además se determinó que se efectuara una capacitación para el personal directivo, administrativo, instructores y docentes.

Se determinó que es necesario que cada jefe departamental reporte el porcentaje alcanzado en los indicadores de los proyectos a su cargo para tomar acciones correctivas y determinar su avance conforme a las metas establecidas.

Además, se analizó que con la matriz de resultados se determinará el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la semaforización y las metas establecidas.

3.4 DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los responsables de la ejecución del Plan Estratégico Institucional serán:

- Director
- Subdirector
- Jefe de Planificación Académica
- Jefe de Administración Académica
- Jefe de Evaluación e Investigación Académica
- Jefe Administrativo
- Jefe del SIS
- Jefe del TIC

3.5 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Se la realizará a través de un plan de capacitación; la implementación se desarrolló en el mes de enero del 2019 donde participaron Directivos, Administrativos, Instructores y Docentes considerando la muestra.

Tabla 3 *Plan de capacitación*

RESPONSABLE	ACTIVIDADES A CUMPLIR	FECHAS
Jefe de Desempeño Organizacional	- Revisión de la Planificación Estratégica	• 07 – enero - 2019
Jefe de Desempeño Organizacional	- Contenidos de capacitación para la Planificación Estratégica	• 14– enero– 2019
	- Capacitación al personal	• 15 – enero – 2019
Jefes Departamentales	- Control de proyectos	• 16 – enero – 2019
Jefes Administrativos	- - ejercicios	• 16 – enero- 2019
	- Revisión del presupuesto	

Jefes Departamentales	- Corrido de los indicadores	• 18 –enero – 2019
	- - ejercicios	
	- Acciones correctivas	- • 21- enero -2019
	ejercicios	

3.6 DISEÑO DEL INSTRUCTIVO DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA E.S.E.E

INSTRUCTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA DE SERVICIO Y ESPECIALISTAS DE LA F.T.

Referencias:

- Planificación Estratégica Institucional propuesta – 2019-2022
- Norma técnica de gestión de procesos no. 784 del objetivo, ámbito, principios y responsables de la gestión de procesos
- Ley Orgánica de Educación Superior

a.- ANTECEDENTES:

La intervención de Directivos, Administrativos, Instructores y Docentes contribuirá a un desarrollo efectivo de la implementación de la Planificación Estratégica del instituto para conocimiento de la misión, objetivos, acciones estratégicas y proyectos

El Plan de capacitación impulsará el conocimiento para posteriormente realizar la implementación.

Esta implementación se orientará al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Fortalecer a través de la capacitación el conocimiento sobre el plan estratégico institucional
- Contribuir a la implementación y control mediante indicadores para realizar acciones correctivas y una toma de decisiones acertada

Para poner en ejecución determinados evento se contará con la colaboración del personal Directivo, Administrativo, Instructores y Docentes.

b.- FINALIDAD

Implementar el Plan Estratégico de tal forma que permita visualizar el avance de los proyectos y a la vez la contribución de los objetivos institucionales

c.- OBJETIVOS

1.- OBJETIVO GENERAL

Implementar el Plan Estratégico propuesto, mediante un plan de capacitación, con el fin de establecer responsabilidades al personal Directivo, Administrativo, Instructores y Docentes de la institución.

2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar disposiciones generales para la implementación y control del plan estratégico.

- b) Establecer procedimientos de control para la evaluación de los resultados y acciones correctivas.
- c) Fortalecer la capacitación al personal Directivo, administrativo, instructores y docentes para fortalecer sus conocimientos teóricos -prácticos.

D.- DISPOSICIONES

1.- DISPOSICIONES PARTICULARES

a.- Directivos y administrativos

- Disponer al personal la asistencia a la capacitación.
- Asistir a la capacitación conforme al plan establecido.

b.- Desempeño Organizacional

- Preparar la capacitación.
- Comunicar al personal la capacitación.
- Elaborar el informe de implementación.

b.- Administrativos, Instructores y Docentes

- Participar en los eventos de capacitación conforme a los horarios establecidos.
- Contribuir con la implementación

2. DISPOSICIONES GENERALES

- El presente instructivo operacionaliza la planificación estratégica institucional, programa de capacitación, el mismo que se encontrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación.
- Se encuentran autorizadas las coordinaciones a todo nivel.
- Los gastos administrativos y operativos requeridos para el cumplimiento de las actividades se efectuarán en base al presupuesto vigente.
- Los eventos deberán ser realizados conforme al horario establecido.

3.7 REQUERIMIENTOS PARA DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los requerimientos principales para la implementación son:

- Computador Portátil
- Sala de reuniones
- Pantalla
- Infocus
- Pizarra de tiza líquida
- Marcadores de tiza líquida

3.8 VIABILIDAD Y SEGUIMIENTO

Para realizar la viabilidad y seguimiento se tomará en cuenta la siguiente matriz que permitirá obtener las respuestas de avance de proyectos.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación:

MATRIZ DE INDICADORES							
PROYECTO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	META	PARAMETROS	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS/SEMAFORIZACION

Figura 5 Indicadores

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA E.S.E.E

4.1. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL PLAN

Una vez ejecutado el plan de capacitación, el área Administrativa realizará una encuesta de evaluación para verificar si los conocimientos adquiridos por el personal han sido los más óptimos a continuación presentamos el modelo de encuesta:

ENCUESTA PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN- IMPLEMENTACIÓN

Excelente: (5)

Bueno: (4)

Regular: (3)

Deficiente: (1)

ORD	EVALUACIÓN	1	3	4	5
1	Los contenidos fueron los más adecuados para la implementación				
2	La metodología del instructor fue la más adecuada				
3	Los ejercicios prácticos fueron los más adecuados				
4	La misión institucional, objetivos y acciones estratégicas fueron comprendidas				
5	Los proyectos establecidos fueron establecidos para el año 2019				

6	La forma de evaluación del plan estratégico fue comprendida				
7	Los indicadores KPI, KPR e IG fueron explicados de forma correcta				
8	Se establecieron las responsabilidades para la evaluación				

4.2 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La metodología para realizar la evaluación del plan estratégico está basada en los indicadores establecidos para cada uno de los proyectos como:

j. OBJETIVO N° 1

Proyectos

- Proyecto de imagen institucional - página web

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Imagen institucional alcanzada	$\frac{\text{Cantidad de personas alcanzadas Imagen institucional} * 100\%}{\text{Total de seguidores}}$

k. OBJETIVO N° 2

Proyectos

- Proyecto cursos

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
% de cursos dictadas con la doctrina actualizada	$\frac{\text{Cantidad de cursos planificados dictadas con la doctrina actualizada} * 100\%}{\text{Total cursos planificados}}$

l. OBJETIVO N° 3**Proyectos**

- Proyecto de reestructuración orgánica

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento de la reestructuración orgánica	$\frac{\text{Cantidad de personal efectivo}}{\text{Total personal conforme al orgánico}} \times 100\%$

m. OBJETIVO N° 4**Proyectos**

- Proyecto- Modelo Educativo por competencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento del modelo educativo por competencias	% de competencias adquiridas en el curso

n. OBJETIVO N° 5**Proyectos**

- Proyecto de mejoramiento del SIS

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento de implementación del SIS mejorado	% de implementación del SIG mejorado

- Proyecto Sistemas de Calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento de sistemas de calidad	% de cumplimiento de Sistemas de Calidad

o. OBJETIVO N° 6**Proyectos**

- Proyecto de Planificación Estratégica

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento de proyectos definidos en la planificación estratégica	% de proyectos- Planificación Estratégicas

p. OBJETIVO N° 7**Proyectos**

- Proyecto de Capacitación

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento de proyecto de capacitación	$\frac{\text{Cursos realizadas} * 100\%}{\text{Cursos planificados}}$

q. OBJETIVO N° 8**Proyectos**

- Proyecto - clima laboral

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Índice de clima laboral	$\frac{\text{Cantidad de personal que manifiesta que está conforme con su clima laboral} * 100\%}{\text{Total personal}}$

r. OBJETIVO N° 9**Proyectos**

- Proyecto -P.A.A.

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
% de presupuesto ejecutado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado} * 100\%}{\text{Presupuesto planificado}}$

A continuación, se indicarán los pasos a seguir para la evaluación:

- Cada departamento se encargará del desarrollo de los proyectos definidos considerando las normativas vigentes formato SISPOA.
- Recopilación de datos luego de la ejecución de proyectos para incluirlos en la matriz de control de proyectos.
- Establecer porcentajes de ejecución de proyectos y presentar.
- Elaboración del informe económico detallando los porcentajes de presupuesto ejecutado en cada proyecto.
- Consolidar porcentajes de avances de proyectos y presupuestos.
- Realizar el seguimiento de los proyectos al avance de los proyectos y presupuesto.
- Verificar el cumplimiento de las metas alcanzadas para emitir acciones.
- Elaborar informe de avance de proyectos.

4.3 APLICACIÓN DE LOS KPI, KPR E IG

Aquí plantaremos una prueba de simulación aplicando los indicadores para evaluar el Plan Estratégico tomando en consideración los KPI, KPR e IG establecidos en el Direccionamiento Estratégico.

MATRIZ DE INDICADORES

PROYECTO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	META	PARAMETROS N	FORMULA DE CALCULO	DATOS	SEMAFORIZACION /PORCENTAJE (%)
Proyecto de imagen institucional - pagina web	Jefe Administrativo	mensual	%	90%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	Cantidad de personas al casadas - imágenes institucionales * 100% / Total de seguidores	450	79
							500	
Proyecto cursos	Jefe de Adm. Académico	cuatrimestral	%	95%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	Cantidad de cursos planificados dictados con la doctrina actualizada * 100% / Total cursos planificados	6	68
							10	
Proyecto de reestructuración orgánica	Jefe Administrativo	semestral	%	70%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	Cantidad de personal efectivo 100% / Total personal conforme al organico	65	74
							92	
Proyecto- Modelo Educativo por competencia	Jefe de Planificación Acad.	cuatrimestral	%	90%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	% de competencias adquiridas en el curso	4	90
							5	
Proyecto de mejoramiento del SIG	Jefe de Desempeño Organizacional	mensual	%	90%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	% de implementaciones del SIG mejorado	7	99
							8	
Proyecto Sistemas de Calidad	Jefe de Desempeño Organizacional	mensual	%	90%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	% de cumplimiento de sistemas de Calidad	4	75
							4	
Proyecto Planificación Estratégica	Subdirector	mensual	%	90%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	% de proyectos Planificados de Estrategicas	8	90
							10	
Proyecto de Capacitación	Jefe Administrativo	cuatrimestral	%	90%	>90% VERDE 89%-70% NARANJA <69% ROJO	Cursos realizados * 100% / Cursos planificados	4	75
							4	

Figura 6 Direccionamiento estratégico de la E.S.E.E

4.4 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los requerimientos para evaluar el plan estratégico son:

Tabla 4 *Requerimientos de implementación*

No.	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO (USD)	
			UNITARIO	TOTAL
1	Hojas de papel bond	1	5,00	5,00
2	Marcadores de tiza liquida	2	3,00	6,00
3	Cartuchos de impresión	1	30,00	30,00
5	Carpetas de proyectos	10	3,00	30,00
6	Infocus	1	800,00	800,00
7	Computadora Portátil	1	750,00	750,00
8	Impresora	1	350,00	350,00
TOTAL				1936,00

4.5 ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA EVALUACIÓN

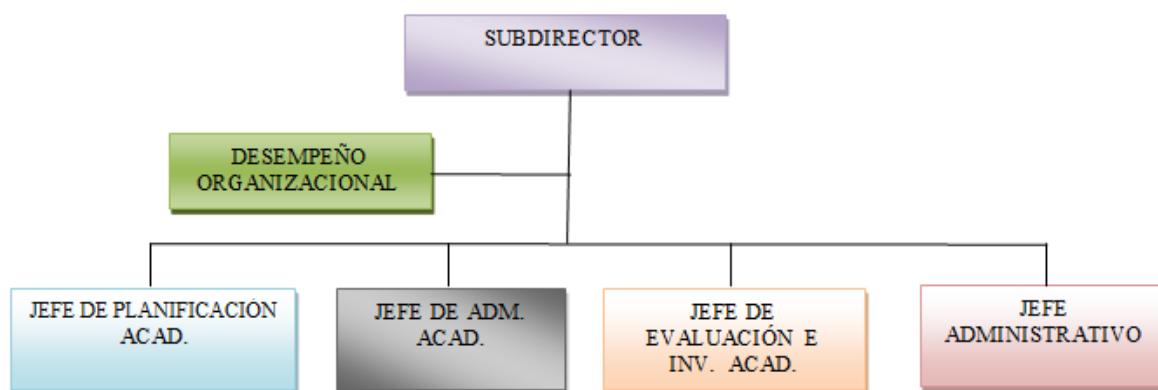


Figura 7 Organización interna E.S.E.E.

El Jefe administrativo evaluará también los proyectos de las áreas:

- Administrativa
- Tecnología de información y comunicación
- Sistema Integrado de Seguridad

4.6 CRONOGRAMA DE EVALUACIONES

ORD	ACTIVIDADES	Responsables	FEBRERO				JUNIO				OCTUBRE				DICIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2	Recopilación de datos luego de la ejecución de proyectos para incluirlos en la matriz de control de proyectos	Jefes Departamentales																
3	Establecer porcentajes de ejecución de proyectos y presentar	Jefes Departamentales																
4	Elaboración del informe económico detallando los porcentajes de presupuesto ejecutado en cada proyecto	Jefe Administrativo																
5	Consolidar porcentajes de avances de proyectos y presupuestos	Organizacional/ Subdirector																
6	Realizar el seguimiento de los proyectos al avance los proyectos y presupuesto	Director / Subdirector																
7	Verificar el cumplimiento de los metas alcanzadas para emitir acciones	Director / Subdirector																
8	Elaborar informe de avance de proyectos	Jefes Departamentales																
9	Tomar acciones correctivas	Jefes Departamentales																

Figura 8 Cronograma de evaluación

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se analizó el FODA institucional y objetivos institucionales del ejército a fin de orientar el establecimiento de los objetivos, acciones estratégicas y proyectos.
- Se determinó además que es necesario establecer un plan de capacitación es parte fundamental para la implementación de la planificación estratégica ya que el personal con los conocimientos puede evaluar correctamente el avance y metas propuestas.
- Con este estudio se determinó que es necesario que todo el personal participe en la inducción de la planificación estratégica institucional para que todos contribuyan a su desarrollo y control continuo.
- Es necesario que se definan responsables en cada uno de los proyectos para la ejecución como en el control y monitoreo de los avances para lo cual se designó a los Jefes departamentales.
- Además, se estableció que el control y monitoreo debe realizarse en forma permanente para visualizar los porcentajes de avances de los proyectos y el cumplimiento de los

objetivos y misión institucional, así como determinar los problemas internos y determinar las acciones correctivas necesarias.

- Se determinó metas para la medición y control de tal forma que existan parámetros alcanzables en los periodos de tiempo evaluados.
- La implementación de la planificación estratégica permitirá que las áreas verifiquen el avance de proyectos, emitan acciones correctivas y ajustes si es necesario para alcanzar las metas propuestas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para que exista una implementación acertada es necesario cumplir con el plan de capacitación para el personal Directivo, Administrativo y Docentes
- Se considera que los usuarios participen activamente en las capacitaciones realizadas para la implementación de la planificación estratégica
- Se recomienda que el monitoreo y control sea en la frecuencia establecida para verificar el avance de los proyectos y medir los resultados alcanzados.
- Una vez obtenido la medición de avance de los proyectos se tomen acciones correctivas que permitan alcanzar las metas previstas.

- Se recomienda que se dé un control y seguimiento conforme a lo establecido en el plan estratégico.
- Es necesario que cada año se realicen nuevos proyectos innovadores para que la institución alcance los objetivos estratégicos trazados.
- Se recomienda que se verifique los avances alcanzados en el Plan Estratégico para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bradford, Robert (1985), el proceso de planificación estratégica - Charles W. L. Hill - Administración estratégica
- NIVEN, P (2003), el cuadro de Mando Integral paso a paso; Maximizar los resultados
- OLVE, N Y WETTER, (2000) M - Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando.
- Bisquerra, R (1989), clasificación de los Métodos de Investigación.
- C.R Kothari, (2004), research methodology.
- Áreas, Fidias G, (2006), el Proyecto de Investigación.
- CEPLAN, (tomado del internet, junio 2018, www.ceplan.gob.pe/acciones-estrategicas-institucionales/)
- República del Ecuador, (2011), norma técnica de gestión de procesos No 784
- Bog calidad y excelencia, (tomada del internet, junio 2018, <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>)
- Bisquerra, R, (tomada del internet, junio 2018, <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>)