



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD
VII PROMOCIÓN 2007-2008**

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: “ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ACADEMIA DE
GUERRA A LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN COMANDO DE
EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO”**

**AUTORES: LUIS MARCELO ALTAMIRANO JUNQUEIRA
ALEX EDUARDO BALSECA BASANTES**

**DIRECTOR: ING. JAIME CADENA, MSc.
CODIRECTOR: ING. FERNANDO JARRÍN, MBA.**

SANGOLQUÍ, MARZO DE 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD

CERTIFICADO

ING. JAIME CADENA MSc.
Director

ING. FERNANDO JARRÍN MBA.
Oponente

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AGE A LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO**, realizado por: Altamirano Junqueira Luis Marcelo y Balseca Basantes Alex Eduardo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE en el Reglamento de estudiantes de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el trabajo es una aplicación práctica que permitirá a la AGFT alinear su planificación estratégica al CEDE y mantener un alto estándar de calidad y prestigio, contribuye como insumo para la toma de decisiones de esa organización educativa militar, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil (PDF).

Autorizan a Altamirano Junqueira Luis Marcelo y Balseca Basantes Alex Eduardo, entregar el mismo en la Unidad de Gestión de Posgrados.

Sangolquí, Marzo de 2015

ING. JAIME CADENA MSc.
Director

ING. FERNANDO JARRÍN MBA.
Oponente

UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

VII - PROMOCIÓN 2007-2008

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Luis Marcelo Altamirano Junqueira
Alex Eduardo Balseca Basantes

DECLARAMOS QUE

El proyecto de grado denominado “ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AGE A LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO”, ha sido elaborado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la biografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo 2015

Luis Marcelo Altamirano Junqueira

Alex Eduardo Balseca Basantes

UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPE

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

VII - PROMOCIÓN 2007-2008

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN

**Luis Marcelo Altamirano Junqueira
Alex Eduardo Balseca Basantes**

AUTORIZAMOS

A la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo de investigación titulado "ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AGE A LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO" cuyo contenido y criterio son de nuestra responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2015

Luis Marcelo Altamirano Junqueira

Alex Eduardo Balseca Basantes

DEDICATORIA

Este proyecto de grado está dedicado a todos quienes de una u otra forma nos han ayudado a lograr este reto profesional, **a nuestros PADRES que nos dieron la luz y enrumbaron nuestro destino, a nuestras ESPOSAS por ser el farol de nuestra lucha diaria.**

A nuestros **HIJOS**, que son el motivo y la razón de la superación, y a quienes dejamos el legado de nuestro ejemplo y persistencia. Gracias por ser esa sonrisa en momentos de cansancio y trabajo arduo.

AGRADECIMIENTO

Nos complace exteriorizar nuestro sincero agradecimiento a nuestros seres queridos quienes nos dieron la semilla de la superación y la dedicación. A nuestros Docentes quienes a lo largo de este trajinar académico nos han llenado con grandes expectativas de un ejercicio profesional apasionante y gran importancia en un mundo cada vez más competitivo. A nuestro Director por su guía y sabios consejos, han sido una luz en el camino del saber. Al docente oponente por complementar este camino que hay apenas inicia.

De igual forma queremos agradecer a todas las personas que nos permitieron realizar estos estudios, al Ejército Ecuatoriano por su compromiso en la mejora del talento humano de la institución, al personal administrativo de la ESPE por su permanente comprensión y todos quienes de una u otra forma nos han impulsado a cumplir con esta meta.

INDICE

	Pág
CAPITULO I	.
INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Reseña Histórica.....	1
1.1.2. Visión.....	3
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Estructura Organizacional.....	3
1.1.5. Mapa de Procesos de la A.G.F.T.....	5
1.1.6. Actores estratégicos de la planificación.....	5
1.1.7. Principios de la filosofía institucional de la A.G.F.T y valores institucionales del Ejército.....	6
1.2. Planteamiento del Problema.....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	9
 CAPITULO II	 .
MARCO TEÓRICO	11
2.1. Elementos referenciales de análisis previo al proceso de alineamiento Estratégico.....	11
2.1.1. Visión.....	12
2.1.2. Misión.....	12
2.1.3. Principios y Valores organizacionales.....	13
2.1.4. Factores Críticos de Éxito.....	13
2.1.5. Objetivos estratégicos.....	15
2.2. Mapa Estratégico.....	15
2.2.1. Descripción.....	15
2.2.2. Perspectivas.....	16
2.3. Matriz Estratégica de Nivel “0”	17
2.3.1. Los pilares estratégicos.....	17
2.3.2. Objetivos estratégicos, de contribución y operacionales.....	18

	viii
2.4. Matriz de Alineamiento Estratégico.....	19
2.5. Indicadores de Gestión a los objetivos operacionales.....	19
2.6. Matriz de desempeño estratégico.....	21
2.6.1. Indicadores claves de desempeño (KPI).....	22
2.6.2. Características de los Indicadores.....	23
2.6.3. Procesos de construcción de indicadores.....	24
2.7. Las acciones estratégicas y compromisos.....	24

CAPITULO III

Pág

PROCESO DE ALINEAMIENTO

3.1. Elementos referenciales de análisis previo al proceso de alineamiento Estratégico.....	25
3.1.1. Análisis de la Visión.....	25
3.1.2. Análisis de la Misión.....	26
3.1.3. Análisis de los Principios y Valores organizacionales.....	27
3.1.4. Factores Críticos de Éxito.....	29
3.1.5. Objetivos estratégicos (operacionales para la AGFT).....	35
3.2. Mapa Estratégico.....	38
3.3. Matriz Estratégica de Nivel "0"	42
3.4. Matriz de Alineamiento Estratégico.....	45
3.4.1. Matriz.....	45
3.4.2. Acciones estratégicas incluidas en la matriz con los responsables organizacionales.....	54
3.5. Indicadores de Gestión a los objetivos operacionales.....	59
3.6. Matriz de desempeño estratégico.....	62
3.7. Las acciones estratégicas y compromisos.....	89
3.7.1. Determinación de Compromisos.....	89
3.7.2. Establecimiento de prioridades de las acciones estratégicas	101

CAPITULO IV

Pág.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	ix
4.1. Conclusiones.....	105
4.2. Recomendaciones.....	108
Bibliografía	110

FIGURAS	Pág.
Figura N°1 Organigrama de la Academia de Guerra.....	4
Figura N°2 Mapa de Procesos.....	5
Figura N°3 Mapa Estratégico de la A.G.F.T.....	41

TABLAS	Pág.
Tabla N° 1 Indicadores de Gestión a los objetivos operacionales.....	61
Tabla N° 2 OBJ1 Contar con niveles óptimos de imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T.....	64
Tabla N° 3 OBJ2 Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos.....	66
Tabla N° 4 OBJ3 Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial.....	68
Tabla N° 5 OBJ4 Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgos.....	70
Tabla N° 6 OBJ5 Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa.....	72
Tabla N° 7 OBJ6 Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora.....	74
Tabla N° 8 OBJ7 Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T.....	76
Tabla N° 9 OBJ8 Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos.....	76
Tabla N° 10 OBJ9 Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa.....	80
Tabla N° 11 OBJ10 Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del	81

Cuerpo Directivo y Docente.....	
Tabla N° 12 OBJ11 Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T.....	83
Tabla N° 13 OBJ12 Alcanzar el Escalón Superior los Recursos Económico planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión.....	85
Tabla N° 14 OBJ13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T.....	87
Tabla N° 15 Acción Estratégica.....	102

CUADROS.	Pág.
Cuadro N° 1 Metodología.....	8
Cuadro N° 2 Principios de la academia de guerra del Ejército.....	27
Cuadro N° 3 Valores institucionales del Ejército.....	28
Cuadro N° 4 Correlación de los principios y valores institucionales.....	28
Cuadro N° 5 Factores Críticos de Éxito.....	29
Cuadro N° 6 Objetivos estratégicos.....	36
Cuadro N° 7 Perspectivas y los objetivos.....	39
Cuadro N° 8 Matriz Estratégica de Nivel "0".....	43
Cuadro N° 9 Matriz de Alineamiento Estratégico.....	46
Cuadro N° 10 Acciones estratégicas y compromisos.....	89
Cuadro N° 11 Factores empleados en la priorización.....	101

Resumen:

La Academia de Guerra, como parte de su planificación estratégica, definió una serie de objetivos, que conforme a la normativa interna que regula el Ejército Ecuatoriano, estos deben ser armonizados con los órganos reguladores superiores. En este sentido se pretende alinear los objetivos de este instituto al Comando de Educación y Doctrina, organismo dependiente al Comando General de la Fuerza Terrestre. Para el efecto, se procedió primeramente a analizar los elementos referenciales para el alineamiento estratégico, entre otros la misión, la visión, así como principios y valores institucionales. Seguidamente se definió el mapa estratégico, el cual se construyó con base al paradigma causa-efecto y en concordancia a las perspectivas que emplea la institución militar. Se estableció la matriz estratégica de nivel cero, la que incluye la interrelación de las perspectivas, objetivos estratégicos, de contribución y operacionales, estos últimos de la Academia de Guerra. Con base a esto, se procedió a diseñar la matriz de alineación estratégica, donde constan las acciones estratégicas. Se complementó con la construcción de los indicadores de gestión a los objetivos operacionales finalizando con la elaboración de la “matriz de desempeño estratégico”, la cual contiene los indicadores de desempeño y las metas. Se finalizó con la priorización de las acciones estratégicas, conforme a su impacto y factores de influencia, concluyendo en los compromisos asumidos por los diferentes departamentos de la organización. El proceso de alineamiento estratégico tuvo como resultado la definición de la Matriz Estratégica, en la cual constan los 13 objetivos operacionales, y se establecieron 44 acciones estratégicas, con un total de 138 compromisos (proyectos) que serán cumplidos de acuerdo al presupuesto asignado. En esta matriz se ha definido como mínimo un Kpi a cada acción de contribución.

Palabras claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, MAPA ESTRATÉGICO, OBJETIVOS, METAS, INDICADORES DE DESEMPEÑO, ACCIONES ESTRATÉGICAS.

Abstract:

The Army War Academy, as part of its own strategic planning, has defined a group of aims, under internal regulations established by the Ecuadorian Army. These regulations should be determined according to higher decisions levels of the institution. In this sense, the main goal is to achieve the alignment between the War Academy and the Training and Doctrine Command, which depends on the General Command of the Army. To achieve this purpose, firstly there was a process to analyze the reference issues related to mission, vision, institutional principles and values. Next it was defined the strategic map, that was built taken into account the cause-effect paradigm and based on the perspectives employed by the military institution. It was established a “zero level strategic matrix”, which includes the interrelations between the perspectives and the strategic, support and operational objectives, the last ones contribute to get in the War Academy mission and vision. Once it was defined, the “alignment strategic matrix” was designed. This matrix contains the strategic actions. The next step was the designing of the management indicators, referring to the operational objectives to set up the “strategic performance matrix”. This document presents the Key performance indicators (Kpi) and goals. Finally the strategic actions were ordered according to their priority, based on its impact and influential factors. To sum up the process ends by establishing the tasks to achieve the strategic actions. The alignment strategic process got as a result the definition of the Strategic Matrix, which includes 13

operational objectives, 44 strategic actions, given as a result of 138 projects to be done according to the annual budget. In this matrix, it has defined at least one Kpi for each contributing action.

Key words: STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC ALIGNMENT, STRATEGIC MATRIX, OBJECTIVES, GOALS, KEY PERFORMANCE INDICATORS, STRATEGIC ACTIONS.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

4.3. Antecedentes

4.3.1. Reseña Histórica

A inicios del siglo XX se produce el primer intento de la creación de la Academia de Guerra de la Fuerzas Terrestre (AGFT), situación que ocurre durante el gobierno de Eloy Alfaro el 30 de Enero de 1900. En el Registro Oficial N° 1044 del mismo año, se establece “la necesidad de disponer de un Instituto Técnico-militar que provea los conocimientos superiores del Arte de la Guerra” (Reseña Histórica de la Academia de Guerra del Ejército, 2012, p 3) ; lamentablemente esta iniciativa no se materializó, por los problemas políticos de la época.

En 1905, se impulsa la creación de la AGFT con la misión Militar Chilena. Sin embargo, este nuevo esfuerzo no verá resultados efectivos por la violencia revolucionaria de 1906. Será en la Presidencia del Dr. José Luis Tamayo y con la participación efectiva de la Misión Militar Italiana contratada para el efecto, que permitirá establecer en 1923 este instituto. (Reseña Histórica de la Academia de Guerra del Ejército, 2012, p 7)

Con la creación misma de la Academia de Guerra del Ejército, en el año de 1923, confluyen una serie de esfuerzos para impulsar el proceso de profesionalización de la Institución Militar ecuatoriana, pues además entran en funcionamiento la Escuela de Ingenieros, la Escuela de Artillería, la Escuela de Mariscalía, la Escuela de Aviación, la Escuela de Radiotelegrafía; adicionalmente, se incorpora a la Escuela Militar un sólido grupo de profesores extranjeros. Este dinámico proceso, fue opacado por la revolución Juliana de 1925 la cual obligaría a los militares a jugar un rol preponderante en la reorganización del Estado, descuidando el esfuerzo de la preparación militar. (Reseña Histórica de la Academia de Guerra del Ejército, 2012, p 9-10)

En 1947, la AGFT funciona temporalmente como Escuela de Comando y Estado Mayor, bajo el auspicio de la Misión Militar de los Estados Unidos de América, para más tarde, volver a clausurarse por desavenencias de orden político.

En el año de 1956, la Academia de Guerra del Ejército con el valioso aporte asesor (por segunda vez) de la Misión Militar Chilena, reabre sus aulas, su funcionamiento fue en el Instituto Nacional Mejía y entre su selecto cuerpo de maestros se destaca la presencia del Profesor de Geografía Militar, Mayor Augusto Pinochet, ex Jefe Supremo de la República de Chile. Desde entonces, la Academia de Guerra queda definitivamente afianzada, a pesar de su errante peregrinaje por diferentes edificios de la ciudad de Quito. Así en el año de 1961 funciona en el Colegio Francés, en el año de 1962 en el Colegio Militar hasta que encontró su definitivo asentamiento en los apacibles jardines de la Quinta "SAN LUIS" de San Rafael. (Reseña Histórica de la Academia de Guerra del Ejército, 2012, p 14-16)

Con el devenir de los años, luego de haberse realizado varios estudios y seminarios para el "Mejoramiento del Sistema Educativo de la Fuerza Terrestre", se determina que es necesaria la unificación de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre (AGFT) con la Escuela de Perfeccionamiento de la Fuerza Terrestre (EPFT), situación que se materializa mediante Orden de Comando del 11 de Julio del 2005, constituyéndose en la actualidad en un establecimiento de Educación Superior, dedicado al estudio de las ciencias militares al más alto nivel en el Ejército. La preparación académica que se recibe en el mismo, proporciona los conocimientos técnico - científicos necesarios para que el Oficial de Estado Mayor y quienes cumplen con los cursos avanzado y básico, puedan participar en forma efectiva en las misiones de Seguridad, Defensa y Desarrollo nacionales. Su importancia, por otro lado, es vital para la vida de la institución Militar ya que en sus aulas se analizan y discuten aspectos de especial interés para las Fuerzas Armadas, y que finalmente dan como resultado los fundamentos de la doctrina militar ecuatoriana, basada en los preceptos de disciplina, moral y lealtad a los más altos valores de la patria.

4.3.2. Visión

"Ser un Instituto de Perfeccionamiento militar referente en el ámbito nacional y regional, flexible para adaptarse a los escenarios cambiantes del campo operativo y educativo, apoyado con infraestructura y tecnología de punta" (Documento de Planificación Estratégica Institucional de la AGFT, 2012 p 3)

4.3.3. Misión

"Perfeccionar futuros comandantes y líderes en los niveles de la conducción táctica, operativa y estratégica, a través de los modelos educativos acordes a la profesión militar que faculte el desempeño eficaz y eficiente en su campo ocupacional; participar en la generación de doctrina y en el desarrollo de investigación científica para mejorar las condiciones del Ejército. " (Documento de Planificación Estratégica Institucional de la AGFT, 2012 p 3)

4.3.4. Estructura Organizacional

A continuación se encuentra la estructura organizacional de la Academia de Guerra. El nivel directivo está conformado por la Dirección y Subdirección, en donde se desarrollan los procesos gobernantes. Como órgano de conformación se encuentra la Junta de Enseñanza, la cual básicamente emite decisiones sobre los procesos académicos de rendimiento de los alumnos. En el nivel de asesoría se encuentra el Departamento de Gestión de Calidad, y el Departamento de Seguridad y Prevención de Accidentes. (Reglamento Orgánico Estructural y Numérico de la Academia de Guerra de la F.T. Provisional, 2013, p 7)

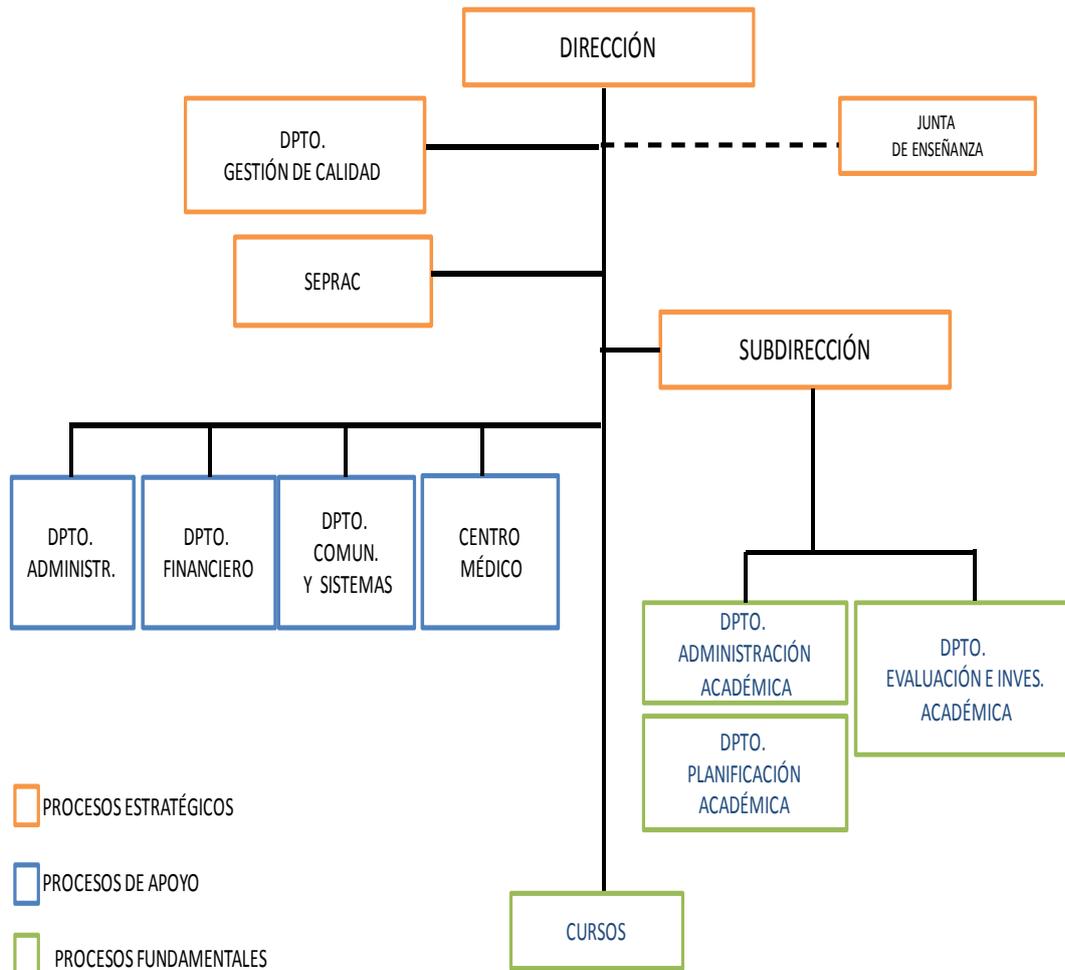


Figura N°1 Organigrama de la Academia de Guerra

Fuente: Reglamento Orgánico Estructural y Numérico de la Academia de Guerra de la F.T. Provisional, 2013, p 7.

Los procesos fundamentales se desarrollan en los Departamentos de Planificación Académica, Administración Académica y Evaluación e Investigación Académica. En el nivel de apoyo se encuentra los Departamentos Administrativo, Financiero, Comunicación y Sistemas y el Centro Médico. (Ver Figura N°1).

4.3.5. Mapa de Procesos de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre



Figura N°2 Mapa de Procesos

Fuente: Manual de Procesos de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre, 2012, p12.

4.3.6. Actores estratégicos de la planificación

Los actores estratégicos se encuentran bajo la estricta responsabilidad y actualización de los siguientes:

- Director de la Academia de Guerra.
- Subdirector de la Academia de Guerra.
- Jefe del Departamento de Planificación Académica.
- Jefe del Departamento de Administración Académica.
- Jefe del Departamento de Evaluación Académica.
- Jefe del Departamento de Gestión de la Calidad.

- Jefe del Departamento Administrativo.
- Jefe del Departamento de Comunicación y Sistemas.
- Jefe de Seguridad y Prevención de Accidentes (SEPRAC).
- Jefe del Centro Médico.
- Jefe de Comunicación Social.
- Jefe del Departamento Financiero.

4.3.7. Principios de la filosofía institucional de la A.G.F.T y valores institucionales del Ejército.

La Academia de Guerra del Ejército guía y desarrolla sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

- Subordinación
- Acatamiento de las leyes
- Respeto a la persona
- Transparencia y efectividad
- Lealtad
- Fortalecimiento institucional.

La conducta de cada uno de los miembros del Instituto, se mantiene siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación:

- Honestidad
- Perseverancia
- Prudencia
- Disciplina
- Honor

- Ética

4.4. Planteamiento del Problema

La metodología a emplearse está dentro de una investigación descriptiva de carácter mixta, esto es documental y de campo, la cual debe tomar en consideración al “plantear el problema” las siete recomendaciones que realiza Van Dalen (BERNAL Cesar, 2006, p 85), las cuales se ha considerado en la descripción que a continuación se enuncia.

La AGFT como parte de su planificación institucional, estableció una serie de objetivos, que se constituyen en objetivos de carácter operacional, toda vez que esta organización depende orgánicamente del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (CEDE), el cual a su vez se encuentra en línea de mando directa del Comando General de la Fuerza Terrestre.

En este sentido los objetivos establecidos por el CEDE se constituyen en "objetivos de contribución" a los "objetivos estratégicos de la Fuerza Terrestre". Sin embargo, debido a la concurrencia en la elaboración de las planificaciones del CEDE y la A.G.F.T los objetivos de estas organizaciones no tiene su correspondencia y no se han definido acciones estratégicas que estén en concordancia con los objetivos del Escalón Superior. Los objetivos y acciones al ser alineados permitirán determinar el nivel de apoyo en concordancia al mapa estratégico de la Institución.

Esta ausencia de correlación de los objetivos operacionales y objetivos de contribución, evidencian como consecuencia que no se haya establecido un sistema de medición de la gestión, la tendencia y las potenciales metas. A esto se suma la falta de definición de acciones estratégicas a nivel de la A.G.F.T que apoye a los objetivos de contribución del CEDE. Este último aspecto citado, muestra la ausencia de elementos referenciales para la planificación y reorientación del esfuerzo directivo, al no encontrarse a su vez definido los indicadores de desempeño, las metas anuales y peor aún los compromisos a ser cumplidos, y que en esencia son los que materializarían el alineamiento de la A.G.F.T al esfuerzo del CEDE.

Cabe mencionar que esta ausencia de información, no permite que se elaboren los proyectos anuales y/o plurianuales que aporten significativamente a la orientación estratégica del Ejército, produciendo desperdicio de recursos o baja eficiencia en su utilización.

A esto se suma la falta de correlación de los macro-procesos, procesos y sub-procesos en su aporte a la planificación de la gestión institucional, lo que no permite la concordancia con los objetivos operacionales y las acciones estratégicas que se levanten.

En este marco, los suscritos proponentes nos hemos permitido establecer el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las acciones estratégicas, ligadas a las perspectivas y objetivos operacionales, que permitan establecer los indicadores de gestión, la matriz de desempeño estratégico, los factores críticos de éxito, la correlación a los procesos de la A.G.F.T., y los compromisos de los diferentes departamentos y secciones del Instituto?

La metodología consta de las siguientes etapas:

Cuadro N° 1

Metodología

N°	Etapas
1	Análisis de la misión, misión, principios y valores de la organización y establecer los factores críticos de éxito (elementos de referencia)
2	Establecer el mapa estratégico correlacionado las perspectivas a los objetivos operacionales y definición de la secuencia de influencia entre los mismos con base a las perspectivas.
3	Diseño de la matriz estratégica de Nivel "0" (Correlación de los objetivos operacionales con los objetivos de contribución y estratégicos)
4	Establecer la matriz de alineación estratégica (incluye la definición de las acciones estratégicas para cada objetivo operacional)

- 5 Definición de los indicadores de gestión a los objetivos operacionales.
- 6 Definición de la Matriz de desempeño Estratégico, lo que incluye la construcción de los KPI a las acciones estratégicas.
- 7 Establecimiento de compromisos y asignación de responsabilidades.

4.5. Objetivos de la Investigación

4.5.1. Objetivo General

Realizar el alineamiento estratégico de la A.G.F.T a los objetivos de contribución del Comando de Educación y Doctrina de la F.T.

4.5.2. Objetivos Específicos

- 4.5.2.1. Analizar los elementos referenciales para el alineamiento estratégico.
- 4.5.2.2. Analizar el mapa estratégico de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre.
- 4.5.2.3. Establecer la Matriz Estratégica de Nivel "0", lo que incluye interrelación de las perspectivas, objetivos estratégicos de la F.T. y objetivos de contribución del C.E.D.E a los objetivos operacionales de la A.G.F.T.
- 4.5.2.4. Diseñar matriz de alineación estratégica, con base a los objetivos operacionales de la A.G.F.T., y acciones estratégicas a definirse.
- 4.5.2.5. Construir los indicadores de gestión a los objetivos operacionales.
- 4.5.2.6. Elaborar la Matriz de desempeño estratégico.
- 4.5.2.7. Priorizar las acciones estratégicas y levantar los compromisos a las mismas.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

El alineamiento estratégico como proceso se entiende el vincular la estrategia de la organización a las diversas unidades y departamentos de la organización, a fin de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la visión, objetivos y metas de la organización.

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la organización.

Por ello, es que se necesita que todos los empleados participen directamente en la definición de los planes y estrategias que a ellos les atañen, además de que sean facultados para la implementación y ejecución de los mismos, es decir, una verdadera planeación de “arriba–hacia–abajo” y viceversa. (REYNOSO Álvaro, 2011, p 3)

2.1 Elementos referenciales de análisis previo al proceso de alineamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es una fase posterior al análisis ambiental, tanto interno como externo. Así el direccionamiento consta de aspectos, como la visión, la misión, los objetivos, los principios y valores de una organización. Estos elementos lo que hacen es fijar una dirección organizativa, ya que la visión muestra una "aspiración" a ser alcanzada. La misión se muestra más en concreto en el “hoy” de la organización y no deja de traducir la visión a ser construida mediante acciones progresivas en el futuro. Los objetivos son las metas que procura lograr una empresa, en referencia a su misión.

Para este efecto se establece tres etapas para la fijación de la dirección de la empresa: la reflexión sobre los resultados del análisis ambiental, el desarrollo de una visión y misión apropiada, y por último el establecer los objetivos apropiados para la empresa. Según Samuel Certo, "la administración estratégica es un proceso continuado, relativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve"(CERTO, Samuel, 2011, p 17)

Previo al proceso de alineamiento estratégico, es necesario analizar los componentes del direccionamiento estratégico que permita orientar el desarrollo posterior de la matriz estratégica de la organización.

2.1.1 Visión

Describe hacia dónde se dirige la organización y que trata de ser; es una declaración del futuro, que no sucederá por sí misma. La visión articula las características básicas que dan forma a la estrategia de una organización.

Una visión debe ser breve, enfocada, clara e inspiradora para los empleados de una empresa. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para lograr la misión. Una visión debe ser consistente con la cultura y los valores de la organización. (EVANS James & Lindsay William, 2005, p 223) En definitiva la visión define a la organización en el mediano y largo plazo, condiciona la estrategia. Por lo tanto la visión influye directamente en los Macro Procesos Gobernantes o Gerenciales en conjunto con el modelo de competencia. Cuando una organización pertenece a una marco-organización, la visión se operacionaliza por medio de dos macro-procesos: Planificación Estratégica Institucional y la Planificación Estratégica de Sector.

2.1.2 Misión

Es la razón de existir; responde a la pregunta ¿por qué estamos en el negocio?

La declaración de la misión incluye una definición de los productos y servicio que ofrece la organización, las tecnologías que emplea para proporcionar estos productos y servicios, los tipos de mercados, las necesidades importantes

de los clientes y las diversas competencias o la experiencia que distingue a la empresa de las demás. (EVANS James & Lindsay William, 2005, p 222).

La misión es la razón de ser de la organización, la cual indica a qué clientes se atiende, que necesidades se satisfacen, que tipos de productos o servicios se ofrecen, y cuales son los límites funcionales o de las actividades que se cumplen en una organización. Permite además enlazar lo deseado con lo posible y condiciona las actividades actuales con el futuro, proporcionando sentido y dirección a las decisiones estratégicas.

Para determinar la misión, se debería dar contestación a estas preguntas: ¿en qué negocio estamos?, ¿qué actividades realizamos?, ¿qué es lo mejor que hacemos? Y ¿qué es lo mejor que nos gusta hacer? (GONZALES Diego, 2011, p 17)

2.1.3 Principios y Valores organizacionales

Marcan el camino hacia una visión al definir las actitudes y políticas para todos los empleados, que se refuerzan a través de un comportamiento consciente y subconsciente en todos los niveles de la organización. (EVANS James & Lindsay William, 2005, p 223)

2.1.4 Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (F.C.E.) son los lineamientos que permiten a la estrategia organizacional, identificar donde es necesario asignar sus recursos y concentrar los esfuerzos, ubica aquellos procesos que son críticos para lograr que una “empresa” sea viable.

Si la misión es la razón de ser de la organización, entonces el Factor Crítico de Éxito, representa la razón de ser de un macro proceso (propósito estratégico de un macro proceso), por lo tanto debe estar relacionado a este, y con los entregables que se derivan de los procesos y los sub-procesos.

Los F.C.E influyen directamente en la cadena de valor y procesos de apoyo, son elementos que permiten lograr los objetivos estratégicos, representan el nivel 0 de la estrategia y es posible modelar un mapa estratégico a partir de ellos. (GONZALES Diego, 2011, p 26)

Los FCE, son claves y determinantes en la obtención de los resultados de una organización. El no identificar o hacerlo de forma incorrecta, hace que una organización encuentre limitaciones o su capacidad disminuya en lograr las metas.

Los características de los FCE son las siguientes:

- Están relacionados con la competitividad de la organización.
- Son específicos de la entidad, de la naturaleza del negocio, de la organización, etc.
- Son elementos cruciales de una organización en un horizonte de tiempo.
- Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete la razón de ser de la entidad o la estrategia evaluada.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes lo diseñan, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.
- Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de los recursos.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee. (MURILLO Arturo, 2010, p 3)

2.1.5 Objetivos estratégicos

Son los que una organización debe cambiar o mejorar para llegar a ser o seguir siendo competitiva. (EVANS James & Lindsay William, 2005, p 224).

Los objetivos estratégicos son los fines o metas del nivel estratégico de la organización que se estiman alcanzar en el largo plazo. Los objetivos de este nivel se basan en la visión, la misión y los valores institucionales y se constituyen en los condicionantes de las acciones a desarrollar.

En forma general se espera que los objetivos estratégicos sean claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores. El fin de los objetivos estratégicos es entregar las directrices orientadas a mejorar y aumentar el rendimiento de la organización. rendimiento de una organización.

Cabe recalcar que los objetivos determinan la línea de acción, orientan la estrategia y los medios necesarios para cumplir con la misión, en concordancia con la visión de la empresa u organización.

Es importante recalcar que un objetivo estratégico debe ser alcanzable, y no necesariamente es cuantificable o se requiere su expresión en valores o cifras, a diferencia de un objetivo específico. Sin embargo debe ser referenciados en términos de tiempo. Los objetivos estratégicos se derivan de las estrategias, la misión y la visión, y deben ser susceptibles a traducirse en términos de tareas u objetivos estratégicos.

2.2 Mapa Estratégico

2.2.1 Descripción

Es una herramienta de gestión que representa los lineamientos de la alta dirección por medio de objetivos estratégicos a lo largo de al menos cuatro perspectivas, con relaciones causa-efecto: perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Un mapa estratégico, consiste en mostrar los lineamientos críticos de éxito de la organización tomando uno de los pilares del Direccionamiento Estratégico: los factores críticos de éxito, esta información es de carácter genérica y de importancia para la alta dirección.

Se le llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan “una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”

2.2.2 Perspectivas

El enfoque de la gestión empresarial considera a la estrategia y su vinculación con cuatro perspectivas diferentes:

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: responde a la pregunta de, para alcanzar los objetivos de la organización y la misión, ¿qué infraestructura, conocimiento, tecnología, recursos, etc., debo disponer para aprender, innovar y crecer en forma sostenida? En el sector público, es fundamental determinar ¿qué presupuesto debo disponer para contar con la infraestructura, materiales, recursos, personal, etc.,? Esta perspectiva en una sola cuestión responde a cómo debemos mejorar y crear valor.
- Perspectiva de Procesos Internos: debe responder a la pregunta de para satisfacer los objetivos del cliente y accionistas, ¿en qué debemos ser excelentes?. En el caso de una organización pública, se debe pensar en lo que debemos hacer en base a las necesidades o demanda de la sociedad y del gobierno.
- Perspectiva del Cliente: debe responder a la pregunta, para maximizar los objetivos financieros, ¿qué objetivos del cliente debo alcanzar?. En el sector

público, esta perspectiva debe orientarse a pensar que es lo que debemos hacer a fin de satisfacer los requerimientos de la comunidad y del estado. Esta perspectiva busca responder a la cuestión de cómo los clientes nos ven como organización u empresa.

- Perspectiva Financiera: debe responder a la pregunta, para maximizar los objetivos del accionista, ¿ qué objetivos debo alcanzar?. En una organización pública y sin fines de lucro, los accionistas son el mismo Gobierno, sus instancias de control y evaluación de la calidad del gasto, hasta las instancias ciudadanas de evaluación de la gestión y transparencia del uso de los recursos públicos. Normalmente esta perspectiva será la base en un mapa estratégico, ya que el fin último no es maximizar utilidades, sino el uso adecuado y priorización de los recursos públicos con base a la demandas sociales. En este sentido la rendición de cuentas es importante.

La razón estratégica final de una organización sin fines de lucro y/o pública será el cliente y no la utilidad, por lo tanto el mapa estratégico se construirá tomando como base la perspectiva financiera, seguida de la de los procesos internos, y finalmente la perspectiva del cliente.

2.3 Matriz Estratégica de Nivel “0”

2.3.1 Los pilares estratégicos

Los pilares estratégicos son los principales “EJES DE ACCIÓN” donde la alta dirección establecerá indicadores y procesos que representan la razón de ser de la organización. Sí se trata de una MACRO- ORGANIZACIÓN, éstos podrían representar los lineamientos genéricos del accionar de una Unidad de Negocio.

Los pilares son es el direccionamiento técnico-estratégico, y en una organización corporativa o macro organización, se establece desde el más alto nivel.

2.3.2 Objetivos estratégicos, de contribución y operacionales.

La matriz estratégica de Nivel 0 debe correlacionar los objetivos estratégicos, de contribución y operacionales en los casos de una macro

organización. La descripción de los objetivos estratégicos fue realizada en el acápite correspondiente.

Los objetivos que se determinan a nivel organizacional se denominan objetivos estratégicos de primer nivel. Los objetivos que se derivan del conjunto de áreas que forman los procesos, o de Direcciones dentro de una organización se denomina objetivos de contribución o de 2do Nivel. Cuando se tiene una macro organización o una corporación puede existir objetivos operacionales de 3er nivel. Los Objetivos Operacionales, provienen del desdoblamiento de las variables de acción del segundo nivel (objetivos de proceso). (PÉREZ Marisol, blog. 2010 p 7)

Al determinar el Objetivo de contribución u operacional en las organizaciones corporativas o macro-organizaciones, se establece el primer nivel de vinculación; es por eso que el responsable debe considerar los siguientes aspectos para la determinación del mismo:

- Debe estar alineado al menos a un Objetivo Estratégico de la organización.
- Debe ser definido por un equipo multidisciplinario
- Debe ser medible y tener un alcance temporal alineado a la visión
- Debe ser coherente con los productos provistos por cada uno de los procesos.
- Debe indicar el compromiso exacto sobre la ejecución de “algo”
- Debe ser capaz de descomponerse en varios programas o Acciones Estratégicas.

A este nivel se reconoce que este modelamiento estratégico – operacional se lo plasma en la Matriz Estratégica, justamente este documento alineará los objetivos de contribución propuestos con los Objetivos Estratégicos de la organización (GONZALES Diego, 2011, p 147)

2.4 Matriz de Alineamiento Estratégico

El siguiente paso es la determinación de las Acciones Estratégicas que son las que operacionalizan los objetivos propuestos; el responsable debe considerar los siguientes aspectos para la determinación de las mismas:

- Debe estar alineado a los Objetivos de Contribución propuestos, y los establecidos por la unidades de negocio superiores en el caso de una macro organización.
- Deben ser capaces de descomponerse en Proyectos
- Deben ser asignados a un solo responsable.

Para que sea catalogada como una Acción Estratégica, debe cumplir con al menos dos aspectos que son: Sea susceptible de inversión y su accionar sea ejecutado por un equipo multidisciplinario o interinstitucional. (GONZALES Diego, 2011, p 147)

2.5 Indicadores de Gestión a los objetivos operacionales

Es una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia nos podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas respecto a los objetivos estratégicos.

Los indicadores de gestión permiten analizar y determinar la calidad de la administración de una organización en áreas como: el uso de recursos (eficiencia), el cumplimiento de programa, los errores (eficacia), y el costo.

La medición por medio de indicadores debe cumplir con:

- Cuantificable
- Específico
- Medible

- Exista una meta por indicador
- Relevante
- Alcanzable

Los indicadores pueden ser de:

Eficacia: Mide los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados. La eficacia es hacer lo correcto de las cosas. Esto es buscar el logro de resultados planificados.

Eficiencia: Es la habilidad para optimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos, incluyendo variables como costos y calidad. "Hacer las cosas correctamente". Es síntesis es el adecuado manejo de los recursos disponibles.

Efectividad: Es el impacto de la gestión de los resultados planificados y el manejo de los recursos usados y disponibles.

2.6 Matriz de desempeño estratégico.

Miden el logro de los objetivos de programas o actividades que reflejan el cumplimiento de la misión y las metas de la institución; miden el costo, la calidad, pertinencia y efectos del servicio; verifican que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia; proporcionan información del rumbo institucional, los logros y la velocidad y avance de los resultados.

Los indicadores no son fines, sino medios, para ayudarnos a lograr los fines. Para este caso que nos corresponde, los indicadores de procesos serán aquellos que midan el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir servicios, tales como procedimientos de planificación, administración, elaboración, evaluación y control. Estos indicadores serán útiles para la evaluación del desempeño en cada uno de los campos inherente a la organización de una Unidad Militar.

Cada acción estratégica debe medirse por medio de indicadores de desempeño o "Key Performance Indicators" denominados KPI's. Estos se reúnen en la MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPEÑO, con los respectivos objetivos y las acciones estratégicas.

"El objetivo es contar con un pull de medidores de detalle que aportarán a los indicadores de resultado que a su vez, pueden ser catalogados como Indicadores de Gestión de ese Proceso que está alineado a un Departamento específico dentro de la organización." (GONZALES Diego, 2011, p 151)

Los Indicadores involucran el cumplimiento de los Objetivos de Contribución para el caso del presente trabajo se denominan objetivos operacionales, al ser los objetivos estratégicos de tercer nivel, por tratarse de una macro organización.

Se debe considerar los siguientes aspectos: (GONZALES Diego, 2011, p 151)

- Puede asociar un conjunto de indicadores de desempeño en una fórmula
- Puede obtenerse directamente de información estadística provista por la base de datos de cada uno de los procesos.
- Miden el cumplimiento de los Objetivos de contribución planteados
- Deben ser definidos por un equipo multidisciplinario

2.6.1 Indicadores claves de desempeño (KPI)

Para cumplir estos parámetros al momento de definir indicadores se debe considerar: (GONZALES Diego, 2011, p 111)

- El objetivo de la medición (¿para qué sirve?)
- Nombre y unidad de medida.
- Cálculo, tendencia y puntos de lectura
- Periodo de medición
- Rango: niveles de referencia
- Responsable de la medición
- El sistema de procesamiento y toma de decisiones
- Mantener un registro de su estado y seguimiento
- Su mejoramiento continuo

Los indicadores son comparables a un conjunto de instantáneas tomadas a un proceso a intervalos regulares de tiempo, mostrando los distintos estados en el tiempo de las variables. Un indicador puede ser una relación matemática entre medidas, el suministro de información acerca del estado de un producto, proceso o sistema, o puede ser la proximidad asociada a metas previamente establecidas.

Los indicadores como su nombre lo dice "indican" la existencia de algún fenómeno que puede ser educativo, ambiental, económico, social, etc. En general un indicador es un dato estadístico aunque no cualquier dato estadístico es un indicador, es decir, solo aquellas estadísticas que pueden dar una visión integral y que permite elaborar un juicio sobre el funcionamiento de un sistema o un proceso se constituye en un indicador.

2.6.2 Características de los Indicadores

Un indicador debe reunir las siguientes características:
Ser relevante, verificable, libre de sesgo, aceptación, justificable, válido, confiable, y fácil de interpretar.

- Relevante: alineado con la misión y objetivos.
- Verificable: que se puede comprobar mediante información confiable.
- Libre de sesgo: estadístico o personal.
- Aceptación: a nivel institucional.
- Justificable: con relación a su costo-beneficio.
- Válido: corresponde entre la información que suministra el indicador y el fenómeno objeto de análisis.
- Confiable: mide lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.
- Fácil de interpretar: facilita su uso aún en el caso de no existir expertos en el área específica.

2.6.3 Procesos de construcción de indicadores

- Se determina lo que se desea medir y se asigna un descriptor.

- Se determina como la fórmula de obtención del indicador, para la cual se debe verificar la fuente de información de donde se obtendrán los datos.
- Se especifica la unidad de medida.
- Se coloca la descripción del descriptor, considerando su fórmula y naturaleza de la unidad de medida.
- Se establece la meta que se pretende alcanzar.

2.7 Las acciones estratégicas y compromisos

La determinación de las metas, son el compromiso de todo el personal relacionado con el Proceso para cumplir con la acción estratégica planteada anteriormente; es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Deben ser consecuentes con las metas de los Objetivos de Contribución del Proceso analizado.
- Deben ser definidas por un equipo multidisciplinario
- Deben ser alcanzables, y tener un trascendencia temporal alineado a la visión
- Debe ser coherente con los productos provistos por cada uno de los procesos.
- Debe indicar el compromiso exacto sobre la ejecución de “algo”

(GONZALES Diego, 2011, p 157)

CAPITULO III PROCESO DE ALINEAMIENTO

APLICACIÓN

En el presente capítulo se desarrollara el proceso de alineamiento estratégico que procura vincular los esfuerzos estratégicos establecidos por la dirección de la Academia de Guerra con los diferentes departamentos y secciones a fin de asegurar que las acciones se desarrollen permanentemente orientadas en pos de la visión, misión, objetivos y metas de la Academia de Guerra en concordancia a la contribución que este instituto debe aportar al Comando de Educación y Doctrina del Ejército del cual forma parte.

3.1 Elementos referenciales de análisis previo al proceso de alineamiento Estratégico

A continuación se procederá a recabar y analizar los elementos referenciales para el desarrollo del proceso de alineamiento estratégico. Se toma en consideración primeramente lo descrito en la misión y visión del Instituto, que se encuentra redactado en el capítulo I, que corresponde a la introducción. A esto se suman los principios y valores institucionales como referentes primarios para un proceso de alineación, los cuales se describen en el capítulo antes mencionado. A esto se ha incluido los factores críticos de éxito, derivados de la misión y los procesos, y se concluye con el listado de los objetivos operacionales de la AGFT, obtenidos de la planificación estratégica de esta organización, cuyo nombre por normativa interna se conoce como: Plan Operacional de la A.G.F.T.

3.1.1 Análisis de la Visión

La visión de la Academia de Guerra del Ejército es:

"Ser un Instituto de Perfeccionamiento militar referente en el ámbito nacional y regional, flexible para adaptarse a los escenarios cambiantes del campo operativo y educativo, apoyado con infraestructura y tecnología de punta"

De esta se determina lo siguiente:

- La Academia de Guerra del Ejército en su declaración del futuro, establece constituirse en una organización educacional militar cuyo ámbito de referencia incluya lo nacional y la región, esto es Sudamérica.
- Como características básicas que darían forma a la estrategia de la organización está la adaptación a los escenarios actuales y futuros, así como al empleo de tecnología de punta y el necesario desarrollo de infraestructura.
- Como puede observarse la misión se encuentra declarada en forma breve y clara y permite orientar el esfuerzo de todos los que hacen esta organización.
- Otro aspecto fundamental es que la visión se encuentra vinculada directamente a las necesidades del Ejército y sus miembros quienes son los clientes directos de este Instituto.

3.1.2 Análisis de la Misión

La misión de la Academia de Guerra del Ejército es:

"Perfeccionar futuros comandantes y líderes en los niveles de la conducción táctica, operativa y estratégica, a través de los modelos educativos acordes a la profesión militar que faculte el desempeño eficaz y eficiente en su campo ocupacional; participar en la generación de doctrina y en el desarrollo de investigación científica para mejorar las condiciones del Ejército. "

De esta se determina lo siguiente:

- La definición del servicio que ofrece la organización, es la de "Perfeccionar futuros comandantes y líderes en los niveles de la conducción táctica, operativa y estratégica".
- En cuanto a los lineamientos define que la misión será cumplida con base al modelo educativo vigente esto muestra que se orienta a las necesidades importantes del cliente (Ejército como institución y personal de oficiales), las capacidades institucionales a desarrollar y las competencias en el campo ocupacional de los individuos.

En cuanto a ciertas interrogantes que permiten determinar la naturaleza de la misión se puede afirmar que el Instituto centra sus actividades en el campo educativo guiado por un modelo educacional institucional y que se orienta a generar condiciones en sus alumnos para el desempeño eficaz y eficiente en su campo ocupacional. Además indica que este Instituto tiene “gusto” en generar doctrina y desarrollar investigación científica.

3.1.3 Análisis de los Principios y Valores organizacionales

Se puede determinar que la Academia de Guerra mantiene principios que se encuentran correlacionados a los valores institucionales del Ejército tal como puede apreciarse en el siguiente análisis, con base al listado de principios y valores detallados en el capítulo I:

Cuadro N° 2

Principios de la academia de guerra del Ejército

PRINCIPIOS DE LA ACADEMIA DE GUERRA DEL EJÉRCITO	ANÁLISIS
Subordinación	Recibir y acatar órdenes emanadas de un Superior jerárquico siempre y cuando dichas órdenes no sean contrarias a la disciplina militar ni al espíritu de la ley
Acatamiento de las leyes	Aceptación y cumplimiento de leyes.
Respeto a la persona	Consideración y reconocimiento del valor de una persona.
Lealtad	Proceder y conducta fiel, noble, sincera, llena de afecto y compañerismo para con sus superiores, <i>camaradas</i> y <i>subalternos</i>
Fortalecimiento institucional.	Aumento de la intensidad en el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades como parte de la Fuerza Terrestre.
Transparencia y efectividad	Honestidad, actuación que muestra la verdad de los hechos y validez.

Cuadro N° 3

Valores institucionales del Ejército

VALORES INSTITUCIONALES DEL EJÉRCITO	DEFINICIÓN
---	-------------------

Disciplina,	Es el alma entera de un Ejército; la autoridad desde arriba y la obediencia desde abajo.
Prudencia	Virtud que consiste en discernir y distinguir lo que está bien de lo que está mal y actuar en consecuencia.
Honor,	Forma digna de vivir porque obliga a proceder con honradez, subordinación y abnegación.
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.
Ética	Normas y costumbres que regulan las relaciones humanas de un colectivo.
Honestidad	Decencia, honradez de una persona.

Correlación de los principios y valores institucionales

Cuadro N° 4

Correlación de los principio y valores institucionales

PRINCIPIOS DE LA ACADEMIA DE GUERRA DEL EJÉRCITO	VALORES INSTITUCIONALES DEL EJÉRCITO
Subordinación	Disciplina, prudencia
Acatamiento de las leyes	Disciplina, ética, honestidad
Respeto a la persona	Honor, ética
Lealtad	Honor
Fortalecimiento institucional.	Perseverancia
Transparencia y efectividad	Honestidad, ética

Se concluye que los principios establecidos por la Academia de Guerra se enmarcan con la filosofía institucional del Ejército. Estos valores dignifican la profesión militar e implican sacrificio y entrega de voluntad e interés particular para servir a la sociedad con patriotismo; constituyen la principal fuente de fortaleza inspiración y motivación de la institución militar, cultivarlos y

desarrollarlos debe ser preocupación constante de sus miembros. (ROMO Alejandro, 2011, p 23, 24, 81)

3.1.4 Factores Críticos de Éxito

El establecimiento de los factores críticos de éxito se han realizado con base a la delimitación de la misión de la AGFT.

Cuadro N° 5

Factores Críticos de Éxito

	Macro	Procesos	Sub-procesos	Entregable	Objetivos Operacionales	FCE	
FUNDAMENTALES	GESTION ACADÉMICA DE FORMACIÓN, PERFECCIONAMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	Planificación meso curricular	Perfil profesional	OP.2 Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos. OP 6 Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un modelo educativo vigente - Disponer de personal de Ciencias de la Educación - Disponer de la información de otros organismos para apoyo de la planificación - Disponer del PAPP (Plan anual de la política pública) 	
				Plan curricular			
				Plan General Enseñanza			
				Plan de Asignatura			
					Planificación para cursos especiales		
		ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA	Administración de Docentes y Estudiantes		Cuadro de Administración de docentes	OP 3 Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial. OP.8 Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de Docentes con altos conocimientos conforme a la doctrina nacional en vigencia - Disponer del sistema de simulación. - Disponer el perfil del curso.
					Listado de asistencia de estudiantes		
					Cuadro de Control académico		
					Registro estadístico de Bajas/Cancelación de cursos		
			Administración Curricular			Horarios semanales	OP 3 Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial. OB 9
Lista de bibliografía doctrinaria aprobada							
Planificación micro curricular							

	Macro	Procesos	Sub-procesos	Entregable	Objetivos Operacionales	FCE
				<p>Cuadro de Seguimiento de trabajos de Investigación final</p> <p>Ejercicios Aplicativos y/o Tácticos / Juegos de Guerra montados</p> <p>Planificación de la ED física</p>	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa	<p>alumno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de la participación de docentes directores y co-directores.
		EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA	Evaluación	Registro de Banco de Preguntas	OP 3 Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado para la evaluación macro-curricular - Personal capacitado para los procesos de evaluación - Que se desarrolle la Metodología de enseñanza conforme a las competencias a adquirir. - Evaluar y retroalimentar con capacitación y al docente.
				Cuadro de cumplimiento del montaje y Reproducción de Pruebas		
				Análisis de revisión de Pruebas		
				Evaluación de la disciplina		
				Análisis Estadístico		
				Evaluación del Docente		
				Evaluación del diseño curricular		
				Procesamiento y Registro de Calificaciones		
			Investigación	Documento de análisis de Investigación del Aprendizaje		
				Documento de análisis de Investigación del docente		
				Documento de análisis de Investigación del diseño curricular		
				Informe final de curso		
			Asesoría Psicopedagógica	Cuadro de Planificación Psicopedagógica	OP. 08 Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de la baterías de test profesionales. - Disponer de
		Registro de Evaluación				

	Macro	Procesos	Sub-procesos	Entregable	Objetivos Operacionales	FCE
				Psicopedagógica Reporte de Orientación Psicopedagógica Reporte Asesoramiento Psicopedagógico Cuadro de Seguimiento Psicopedagógica Registro Investigación Psicopedagógica Informe final de psicopedagogía	directivos	personal capacitado en psicopedagogía
APOYO	APOYO ADMINISTRATIVO	TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	Administración de red software y equipos	Cuadro y reporte de Administración de red y equipos	OP. 05 Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa	- Disponer de la asignación presupuestaria - Disponer el talento humano en el área de sistemas
				Evaluación de Manejo de bodegas		
				Cuadro de Administración de aplicativos		
				Reporte de Soporte a Usuarios		
				Reporte de análisis de Aplicativos		
			Mantenimiento Preventivo y Correctivo	Registro de Mantenimiento Preventivo de Equipos	OP. 13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	- Disponer de la asignación presupuestaria - Disponer el talento humano en el área de sistemas
				Reporte de Mantenimiento Preventivo de Software		
				Reporte de Mantenimiento Correctivo de Equipos		
				Cuadro Mantenimiento Correctivo de Software		
GESTIÓN DOCUMENTAL	Registro, distribución y archivo	Reporte de Ingreso, registro, distribución de documentos	OP. 06 Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora	- Disponer del sistema 0 papeles		
		Registro de Administración de archivo general	OP. 07 Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	TALENTO HUMANO	Administración de personal	Cuadro de Planificación de RRHH	OP.10 Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y	- Asegurar un tiempo de permanencia como docente de 3 años.	
			Cuadro de			

Macro	Procesos	Sub-procesos	Entregable	Objetivos Operacionales	FCE
			Reclutamiento y selección Registro del Inducción Registro de Capacitación Cuadro de Evaluación del desempeño	Docente	- Mantener una adecuada disponibilidad de oficiales capacitados como docentes hasta nuevos relevos. - Apoyar la permanencia en permanente apoyo con el mando de la F.T.
		Control de personal	Registro de Control de asistencia Cuadro de Permisos Cuadro de Licencias Registro de Órgano regular Faltas y sanciones	OP. 11 Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T	Políticas institucionales acordes a los requerimientos de manejo de personal.
		Compensaciones	Cuadro de Pago de honorarios Registro de Viáticos, subsistencias y pasajes Control de Incentivos y reconocimientos	OP. 13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	Disponer de los recursos económicos
	LOGÍSTICA	Abastecimientos	Planificación de abastecimientos Calificación de proveedores Cuadro de Adquisiciones Requerimientos de abastecimientos Cuadro de Ingreso y egreso de bodega Control de abastecimientos	OP. 13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	Disponer de los recursos económicos y el flujo de abastecimientos militares.
		Mantenimiento	Cuadro de Planificación de Mantenimiento	OP. 05 Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa	Disponer de los recursos económicos
		Transportes	Cuadro de Administración de vehículos		
		Servicios	Cuadro de Administración de talleres Cuadro de Administración del rancho		
	APOYO EDUCATIVO	Administración de	Registro de Ingreso y	OP. 12 Alcanzar del Escalón Superior los Recursos Económicos planificados y/o gestionar lo requerido	

Macro	Procesos	Sub-procesos	Entregable	Objetivos Operacionales	FCE
	O	biblioteca	almacenamiento de libros	por medio de autogestión	
			Registro de Préstamo de libros		
		Administración de equipos	Administración de imprenta		
			Administración de audiovisuales		
	SEGURIDAD	Seguridad física	Defensa del campamento	OP.4 Fortalecer la Cultura de Seguridad del Militar, considerando programas de administración y gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer del Plan Integral de Seguridad y práctica periódica del mismo. - Aplicar las normas de Prevención de accidentes y supervisar las mismas.
			Prevención de incendios		
			Recogida de francos		
			Seguridad de instalaciones		
		Seguridad personal	Evacuación de documentos		
			Seguridad en instrucción		
			Control de personal		
			Control de acceso		
	CONSTRUCCIONES	Mantenimiento de instalaciones	Planificación de mantenimiento	OP 5 Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectar el presupuesto sustentado en proyectos - Presentar los Proyectos acordes a los avances tecnológicos - Incrementar la infraestructura física académica y administrativa.
			Mantenimiento preventivo de instalaciones		
			Mantenimiento correctivo de instalaciones		
		Control administrativo	Liquidación de obra		
	ASESORÍA JURÍDICA	Asesoría y contratación	Asesoramiento legal	<p>OP. 11 Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T</p> <p>OP. 13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de personal de asesoría jurídica profesional y capacitado.
			Contratación de bienes y servicios		
	GESTIÓN DE LA SALUD	Consulta médica	Emergencia médica	OP. 08 Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de los recursos financieros y abastecimientos del sistema de sanidad - Disponer de personal médico y enfermería capacitado.
Atención médica					
Atención odontológica					

	Macro	Procesos	Sub-procesos	Entregable	Objetivos Operacionales	FCE
			Servicios médicos	Servicios fisioterapia y rehabilitación Servicios Laboratorio clínico Servicios Rayos X Servicios Ambulancia		
GESTIÓN FINANCIERA	PRESUPUESTO	Proforma Presupuestaria	Registro, inicio del período presupuestario	OP.12 Alcanzar el Escalón Superior los Recursos Económicos y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión	- Disponer de las normas de presupuesto - Contar con la aprobación del presupuesto por parte del Escalón Superior - Asignar oportunamente las partidas presupuestarias aprobadas	
			Proforma de ingresos de autogestión			
			Proforma de egresos			
		Ejecución Presupuestaria	Registro Reformas presupuestarias	OP.13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	- Cumplir con los procesos conforme al Instituto Nacional de Compras Públicas y normas legales. - Cumplir con las especificaciones de bienes o servicios requeridos.	
			Registro Certificaciones presupuestarias			
			Registro Control de contratos			
			Registro Establecer compromiso de gastos			
			Registro Distributivo de ingresos de autogestión			
		Liquidación y Evaluación	Informe de Evaluación presupuestaria de gastos	OP. 13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	- Disponer de personal del área de contabilidad capacitado	
			Informe de Evaluación presupuestaria de ingresos			
			Informe de Evaluación presupuestaria consolidada			
			Informe de Análisis y conciliación del inf. presupuestario contable			
			Informe de Liquidación presupuestaria			
		CONTABILIDAD	Contabilidad y Registros	Chequeo Comprobante		

Macro	Procesos	Sub-procesos	Entregable	Objetivos Operacionales	FCE	
			Sistema integral y financiero F.T.		- Disponer de los sistemas informáticos de manejo presupuestal y de ejecución financiera.	
			Pago de impuestos			
			Estados Financieros			Conciliación de Activos
						Conciliación de Suministros
		TESORERÍA A	Recaudación, Ingresos			Registro de Transferencias al Bco. Central y otros
						Registro de Comprobantes de Ingreso
						Registro de Ejecución de depósitos
						Informe de Análisis de saldos bancarios
	Obligaciones Tributarias	Informe de Retención de Impuestos	OP.13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T			
		Registro de Pago de obligaciones Patronales				
		Ejecución de Pagos		Registro de Pagos con cheque		
				Registro de Anulación de cheque		
	Reporte de Roles de Pago					
	Registro de Control de garantías					
	ACTIVOS FIJOS	Administración de Activos Fijos	Ingreso de Activos Fijos	OP.13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	- Disponer de personal del área de contabilidad capacitado - Disponer del sistema informático de activos fijos	
			Registro de Movimiento de Activos Fijos			
Registro de Depreciación de Activos Fijos						
Registro Baja de Activos Fijos						

3.1.5 Objetivos estratégicos (operacionales para la AGFT)

El análisis de los objetivos estratégicos se lo ha realizado considerando dos aspectos:

El primero la vinculación que este tiene con el pilar estratégico de la Fuerza Terrestre (Ejército) con base al alineamiento de los objetivos estratégicos de esta institución con los objetivos de contribución del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, el segundo aspecto se encuentra vinculado con cada una de las perspectivas de la Fuerza Terrestre. (Impacto al estado y comunidad, efectividad operacional, adaptación a cambios, desarrollo del talento humano y economía de defensa)

Cuadro N° 6

Objetivos estratégicos

NÚMERO	OBJETIVOS	ANÁLISIS
OP. 01	Contar con niveles óptimos de Imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “credibilidad institucional” y la perspectiva “impacto al estado y comunidad” y aporta a alcanzar niveles óptimos de satisfacción e imagen institucional
OP. 02	Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “apoyo al desarrollo” y la perspectiva “impacto al estado y comunidad” y aporta a alcanzar proyectos educacionales de alto impacto
OP. 03	Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “defensa de la soberanía e integridad territorial” y la perspectiva “impacto al estado y comunidad” y aporta a fortalecer el empleo en los niveles estratégico, operativo y táctico
OP.04	Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgo.	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “preservación de la protección interna” y la perspectiva “impacto al estado y comunidad” y aporta a mejorar las competencias en el área de gestión de riesgos
OP. 05	Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “relaciones interinstitucionales” y la perspectiva “efectividad operacional” y aporta asegurar el uso de tecnología informática y generar las competencias en el talento humano militar
		Este objetivo se vincula con el pilar

OP. 06	Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora	estratégico “normativa constitucional” y la perspectiva “efectividad operacional” y aporta a propiciar el entendimiento del marco regulatorio que vincula las políticas institucionales con la normativa legal del país
OP. 07	Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “sistema integrado de gestión” y la perspectiva “efectividad operacional” y aporta al modelo de direccionamiento estratégico
OP. 08	Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “adaptación a nuevos escenarios” y la perspectiva “adaptación a cambios ” y aporta a generar competencias en el talento humano
OP. 09	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “investigación y desarrollo” y la perspectiva “adaptación a cambios ” y aporta a incrementar los niveles de investigación y aplicabilidad de proyectos
OP. 10	Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y Docente	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “gestión del talento humano” y la perspectiva “desarrollo del talento humano” y aporta a disponer el orgánico funcional adecuado a los procesos
OP. 11	Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “gestión del talento humano” y la perspectiva “desarrollo del talento humano” y aporta a incrementar la satisfacción del personal
OP. 12	Alcanzar del Escalón Superior los Recursos Económicos planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “economía de defensa sustentable” y la perspectiva “economía de defensa” y aporta a asegurar que se disponga de la capacidad para el proceso de perfeccionamiento
OP. 13	Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	Este objetivo se vincula con el pilar estratégico “economía de defensa sustentable” y la perspectiva “economía de defensa” y aporta a asegurar que se disponga de la capacidad para el proceso de perfeccionamiento

3.2 Mapa Estratégico

Considerando que esta herramienta representa los lineamientos de la alta dirección, es importante considerar las perspectivas que en forma particular se emplean en la institución:

- Perspectiva de impacto al estado y comunidad (cliente)
- Perspectiva de la efectividad operacional (procesos internos)
- Perspectiva de la adaptación a cambios (aprendizaje y conocimiento)
- Perspectiva de desarrollo del talento humano (aprendizaje y crecimiento)
- Perspectiva de economía y defensa (financiera)

Es importante mencionar que la Fuerza Terrestre dividió en dos perspectivas la que corresponde a “aprendizaje y crecimiento” tal como puede apreciarse en el listado anterior. Adicionalmente es importante indicar que la perspectiva financiera englobada bajo el concepto de economía de defensa ha sido incluida en forma exclusiva como una perspectiva de la Fuerza Terrestre, formando parte de los mapas estratégicos de los niveles subordinados en referencia a alcanzar los recursos que en esencia son gestionados por el Comando General del Ejército a través del presupuesto.

Con la finalidad de establecer a qué perspectiva y pilar estratégico corresponde cada objetivo de contribución de la Academia de Guerra del Ejército, se realizó el análisis de los mismos, el cual consta en el cuadro desarrollado en el paso anterior. A continuación se presenta un cuadro resumen de las perspectivas y los objetivos correspondientes a cada una de ellas.

Cuadro N° 7

Perspectivas y los objetivos

NÚMERO	OBJETIVOS	PERSPECTIVA
OP. 01	Contar con niveles óptimos de Imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T	Impacto al estado y comunidad
OP. 02	Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos	Impacto al estado y comunidad
OP. 03	Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial	Impacto al estado y comunidad
OP.04	Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgo.	Impacto al estado y comunidad
OP. 05	Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa	Efectividad operacional
OP. 06	Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora	Efectividad operacional
OP. 07	Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T	Efectividad operacional
OP. 08	Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos	Adaptación a cambios
OP. 09	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa	Adaptación a cambios
OP. 10	Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y Docente	Desarrollo del talento humano
OP. 11	Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T	Desarrollo del talento humano
OP. 12	Alcanzar del Escalón Superior los Recursos Económicos planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión	Economía De Defensa
OP. 13	Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	Economía De Defensa

A continuación se procede a colocar los objetivos en los cuadros correspondientes en cada perspectiva mediante un diagrama que muestra la relación de causa efecto entre los diferentes objetivos, considerando desde el nivel más bajo (economía de defensa o perspectiva financiera) hasta impacto al estado y la comunidad que refleja la perspectiva del cliente. Es fundamental recalcar que en una organización de naturaleza pública y alimentada financieramente por fondos del estado la perspectiva financiera debe considerarse como inicial y no final al diseñar un mapa estratégico.

A continuación se muestra el mapa estratégico elaborado en el cual consta las perspectivas empleadas y la correlación y/o secuencia de objetivos que permiten construir la visión y cumplir con la misión organizacional.

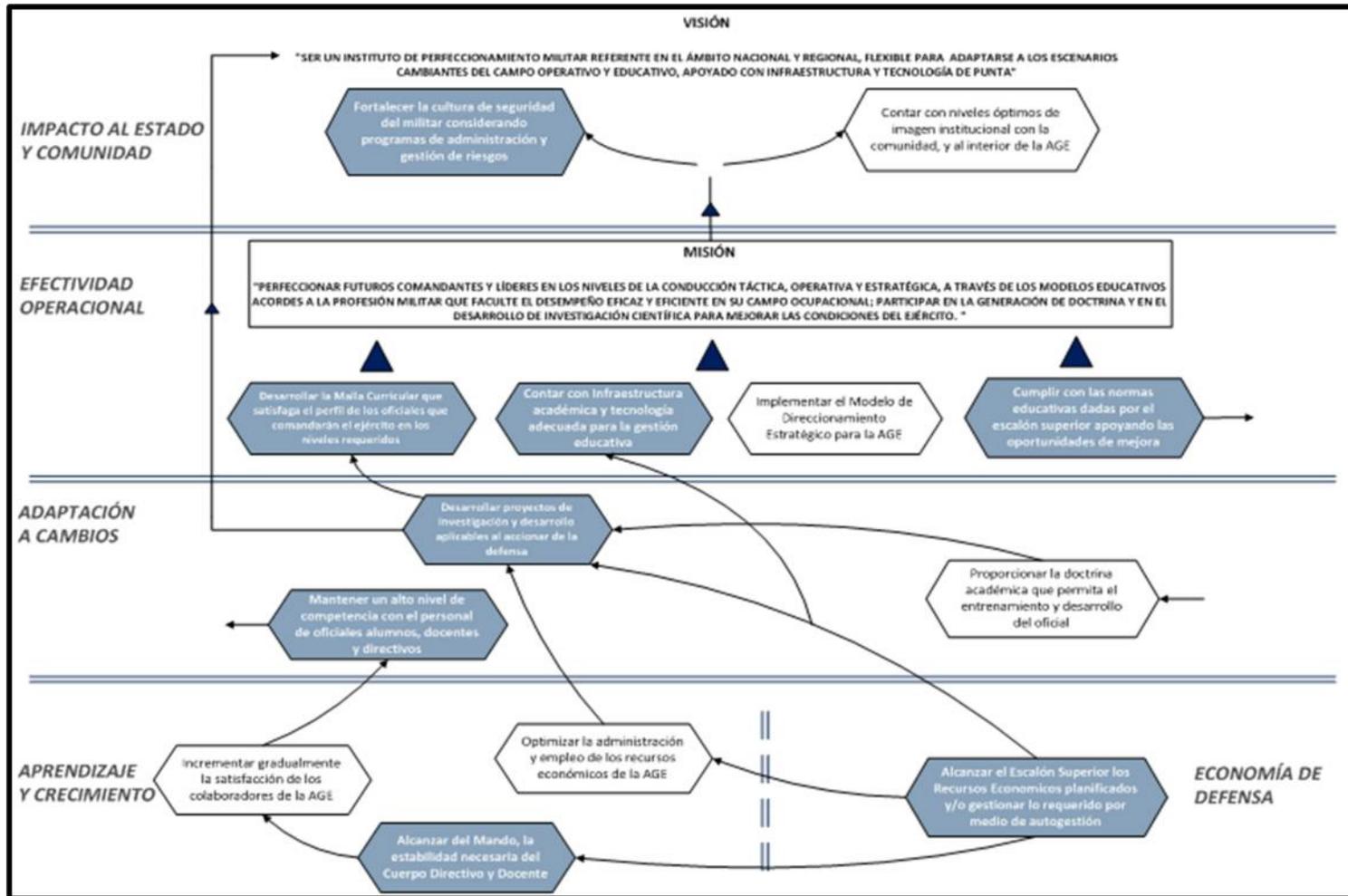


Figura N°3 Mapa Estratégico de la A.G.F.T

3.3 Matriz Estratégica de Nivel “0”

A continuación se procede a elaborar la matriz estratégica de Nivel “0”. Para este fin se procede a correlacionar los objetivos estratégicos del Ejército y de contribución del CEDE, con los objetivos operacionales de la AGFT. Con fines de explicativos se procede a colocar la siguiente ejemplificación:

El Objetivo Operacional No. 9 de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre es Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa, el mismo que está alineado al objetivo de contribución del CEDE llamado “Incrementar los niveles de investigación y desarrollo y aplicabilidad de los Proyectos” el mismo que se encuentra relacionado con el objetivo de la Fuerza Terrestre llamado “Fortalecer el Sistema de Investigación y Desarrollo orientado a la defensa” y este corresponde al pilar estratégico “Investigación y Desarrollo”

El Objetivo Operacional No. 5 de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre es “Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa” el mismo que está alineado al objetivo de contribución del CEDE llamado “Asegurar el uso de aplicativos informáticos de Educación Militar” el mismo que se encuentra relacionado con el objetivo de la Fuerza Terrestre llamado “Alcanzar un Alto grado de coordinación y ejecución con las instituciones a nivel nacional e internacional” y este corresponde al pilar estratégico “Relaciones Interinstitucionales”

Cuadro N° 8
Matriz Estratégica de Nivel "0"

PERSPECTIVA DE LA FUERZA TERRESTRE	PILAR / EJE ESTRATÉGICO DE LA FUERZA TERRESTRE	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA FUERZA TERRESTRE		COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA TRIBUCIÓN C.E.D.F.T.	OBJETIVOS OPERACIONALES ACACADEMIA DE GUERRA DEMIA DE GUERRA	
IMPACTO AL ESTADO Y COMUNIDAD	CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL	OBJ. 04	Fortalecer la Imagen institucional en el contexto nacional e internacional	Alcanzar al 2018 niveles óptimos de satisfacción e Imagen institucional del C.E.D.F.T.	OP. 01	Contar con niveles óptimos de Imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T
	APOYO AL DESARROLLO	OBJ. 02	Aportar con parte de su contingente para apoyar el desarrollo nacional	Desarrollar y ejecutar proyectos educacionales de alto impacto que contribuyen al desarrollo del país	OP. 02	Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos
	DEFENSA DE LA SOBERANÍA E INTEGRIDAD TERRITORIAL	OBJ. 01	Defender el territorio nacional y la soberanía contra factores de riesgo de agresión externa	Fortalecer el empleo de la Fuerza Terrestre en los niveles: Estratégico, Operativo y Táctico por medio de la aplicación eficiente de la doctrina	OP. 03	Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial
	PRESERVACIÓN DE LA PROTECCIÓN INTERNA	OBJ. 03	Coadyuvar a la protección interna en los estados de excepción	Mejorar las competencias del militar considerando programas de gestión de riesgo	OP.04	Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgo.
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	OPERACIONES MILITARES PARA LA DEFENSA DE LA SOBERANÍA E INTEGRIDAD TERRITORIAL	OBJ. 05	Defender el territorio nacional como parte de una Fuerza conjunta	Reestructurar las escuelas de perfeccionamiento y especialización para contar con interoperatividad de fuerza conjunta	OP. 0	
	RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	OBJ. 06	Alcanzar un Alto grado de coordinación y ejecución con las instituciones a nivel nacional e internacional	Asegurar el uso de aplicativos informáticos de Educación Militar	OP. 05	Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa (laboratorios de idioma, internet, simuladores, etc.)
				Generar competencias en el Talento Humano Militar que satisfagan las necesidades de la Fuerza	OP. 0	

PERSPECTIVA DE LA FUERZA TERRESTRE	PILAR / EJE ESTRATÉGICO DE LA FUERZA TERRESTRE	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA FUERZA TERRESTRE		COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA TRIBUCIÓN C.E.D.F.T.	OBJETIVOS OPERACIONALES ACACADEMIA DE GUERRA DEMIA DE GUERRA	
	NORMATIVA CONSTITUCIONAL	OBJ. 07	Observar la normativa constitucional	Propiciar el marco regulatorio que vincula las Políticas Institucionales con la Constitución y la Ley Orgánica de Educación	OP. 06	Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora
	OPERACIONES INTERNACIONALES DE PAZ	OBJ.08	Participar en operaciones de mantenimiento de paz y ayuda humanitaria		OP. 0	
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	OBJ. 09	Mejorar y mantener el sistema integrado de Gestión Estratégica Institucional y operacional del Ejército	Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico	OP. 07	Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T
ADAPTACIÓN A CAMBIOS	ADAPTACIÓN A NUEVOS ESCENARIOS	OBJ. 10	Alcanzar y mantener un Ejército que se ajuste a nuevos escenarios definidos	Generar competencias en el Talento Humano Militar que satisfagan las necesidades de la Fuerza	OP. 08	Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	OBJ. 11	Fortalecer el Sistema de Investigación y Desarrollo orientado a la defensa	Incrementar los niveles de investigación y desarrollo y aplicabilidad de los Proyectos	OP. 09	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	OBJ. 12	Disponer de personal calificado para el cumplimiento de las misiones asignadas	Disponer del Orgánico Funcional que permita ejecutar los procesos del C.E.D.F.T.	OP. 10	Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y Docente
				Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores del C.E.D.F.T.	OP. 11	Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T
ECONOMÍA DE DEFENSA	ECONOMÍA DE DEFENSA SUSTENTABLE	OBJ. 13	Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos para la defensa	Asegurar que se dispone de la capacidad operativa para los procesos de capacitación y Perfeccionamiento	OP. 12	Alcanzar del Escalón Superior los Recursos Económicos planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión
					OP. 13	Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T

3.4 Matriz de Alineamiento Estratégico

3.4.1 Matriz

La matriz está estructurada con base al levantamiento de las acciones estratégicas y la determinación de responsabilidades. Para el efecto se levantan las acciones estratégicas (en el presente caso se ha denominado acciones de contribución) en directa correlación a los objetivos operaciones, los cuales se han referenciado con las perspectivas en los pasos anteriores. Así de esta forma las AC 2 y AC3 en la perspectiva de “impacto al estado y la comunidad” son actividades que contribuyen a materializar el objetivo de “Contar con niveles óptimos de imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T”. Estas acciones son: Ejecutar los programas de fortalecimiento de la relación con los auditorios objetivos internos y externos (AC.2) y Ejecutar los Programas Educativos que orientan al fortalecimiento de la relación con la comunidad. (AC 3). La primera es entregada al Departamento de comunicación social y la segunda del Departamento de Administración Académica.

En otro ejemplo, el Objetivo de contribución N 5 que es “Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa”. se ha determinado cuatro acciones de contribución. Una de estas es la AC 15 que indica: Acondicionar la infraestructura "Campamento No.01"; y construcción de nuevas Instalaciones de la A.G.F.T; en el "Campamento No.02". Esta acción está dentro de la perspectiva de Efectividad Operacional, toda vez que tiene incidencia al ejecutar en el impacto que se causa al estado y la comunidad.

Cuadro N° 9
Matriz de Alineamiento Estratégico

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS	
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.				
Alcanzar al 2018 niveles óptimos de satisfacción e imagen institucional del C.E.D.F.T.	OP. 01	Contar con niveles óptimos de imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T	IMPACTO ESTADO COMUNIDAD	AL Y	AC2	Ejecutar los programas de fortalecimiento de la relación con los auditorios objetivos internos y externos	Dpto. de Comunicación Social
					AC3	Ejecutar los Programas Educativos que orientan al fortalecimiento de la relación con la comunidad.	Dpto. de Administración. de Académica
					AC24	Certificar la Cadena de Valor (Gestión Educativa) de la A.G.F.T. por medio de la entidad competente según requerimiento de Alta Dirección bajo norma ISO.	Dpto. de Gestión de la calidad
					AC26	Crear la Unidades de: Comunicación Social, Investigación y Contratación Pública de la A.G.F.T.; y vincular su accionar al Mapa de Macro Procesos.	Dpto. de Gestión de la calidad
Desarrollar y ejecutar proyectos educativos de alto impacto que contribuyen al desarrollo del país	OP. 02	Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos	E		AC4	Actualizar el perfil académico de oficiales que van a comandar Compañías, Batallones y Brigadas (Egresados de los cursos de Básico, Avanzado y de Estado Mayor; Curso Superior Militar y Especialización)	Dpto. de Planificación Académica

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS	
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.				
				AC13	Actualizar permanentemente las Mallas curriculares en base al requerimiento dinámico de la Fuerza Terrestre en función de diversos escenarios	Dpto. de Planificación Académica	
				AC44	Desarrollar la Planificación Meso Curricular del Instituto de acuerdo al Modelo Educativo por competencias	Dpto. de Planificación Académica	
Fortalecer el empleo de la Fuerza Terrestre en los niveles: Estratégico, Operativo y Táctico por medio de la aplicación eficiente de la Doctrina	OP. 03	Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial	ADAPTACIÓN CAMBIOS	A	AC17	Actualizar la Doctrina Militar de interés para la Academia, para su posterior implementación en el campo	Dpto. de Evaluación Académica
					AC40	Emplear el sistema del CEOTAS para entrenamiento militar	Dpto. de Administración. Académica
Mejorar la competencia del militar considerando programas de gestión de riesgo	OP. 04	Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgos	IMPACTO ESTADO COMUNIDAD	AL Y	AC5	Ejecutar los programas educacionales de prevención de desastres naturales, protección del ambiente; y otros de aplicación real	Dpto. de Administración. Académica

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.			
				AC6	Ejecutar los programas de prevención de riesgos y seguridad integral de la A.G.F.T. (personal, material y medios)	SEPRACSO
Asegurar el uso de aplicativos informáticos de Educación Militar	OP. 05	Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa	EFECTIVIDAD OPERACIONAL	AC43	Gestionar el cambio de instalaciones de la A.G.F.T al CEDE	Director
				AC15	Acondicionar la infraestructura "Campamento No.01"; y construcción de nuevas Instalaciones de la A.G.F.T; en el "Campamento No.02"	Dpto. Administrativo
				AC16	Actualizar la infraestructura (tecnológica, equipos y herramientas) ligado al Proceso de Gestión Educativa	Dpto. Comunicación y sistemas
				AC29	Implantar los proyectos de tecnología de información, comunicación e interconectividad para el accionar académico	Dpto. de Comunicación y Sistemas
Propiciar el marco regulatorio que vincula las Políticas	OP. 06	Cumplir con las normas educativas dadas por el		AC8	Apoyar al desarrollo del nuevo "REGLAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE; liderado por el CEDE.	Sub-director

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.			
Institucionales con la Constitución y la Ley Orgánica de Educación		escalón superior apoyando las oportunidades de mejora	EFECTIVIDAD OPERACIONAL	AC9	Apoyar al desarrollo e implementación del nuevo "MODELO EDUCATIVO DE LA FUERZA TERRESTRE POR COMPETENCIAS"	Sub-director
				AC10	Implementar la nueva "NORMATIVA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO MILITAR"; liderado por el CEDE.	Sub-director
				AC11	Elaborar e implementar el Procedimiento de Inducción Académico para Docentes	Dpto. Administración. Académica
Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico	OP. 07	Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T	EFECTIVIDAD OPERACIONAL	AC1	Afinar el Mapa de Macro Procesos de la Academia de Guerra conforme la Metodología del Direccionamiento Estratégico que vincula los Procesos con la Estrategia - Macro Procesos Gobernantes - Macro Procesos Agregadores de Valor - Macro Procesos Apoyo	Dpto. de Gestión de la Calidad
				AC18	Implementar el Sistema de Gestión Educativa requeridos entre el CEDE y la A.G.F.T	Dpto.de Gestión de la Calidad

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS	
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.				
				AC19	Desarrollar e implementar los Planes Operacionales Plurianuales alineados a las Acciones Estratégicas para la Alta Dirección y Jefes Departamentales de la Academia de Guerra	Dpto.de Gestión de la Calidad	
				AC20	Desarrollar e Implementar el Proyecto Balanced ScoreCard - A.G.F.T.	Dpto. de Gestión de la Calidad	
				AC27	Mantener reuniones periódicas de Planificación Estratégica que permita el seguimiento, control y ajuste de Objetivos, Acciones y metas; así como también el control de los presupuestos y proyectos	Director	
				AC31	Planificar y ejecutar auditorías de Gestión basada en Procesos para asegurar su implementación y mejoramiento	Dpto. de Gestión de la Calidad	
Generar competencias en el Talento Humano Militar que satisfagan las necesidades de la Fuerza	OP. 08	Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos	ADAPTACIÓN CAMBIOS	A	AC28	Implementar los programa de reducción de brecha de competencia para Directivos, Docentes y Funcionarios de la A.G.F.T.	Dpto. Administrativo
					AC37	Fortalecer el Sistema de Evaluación Académico, Curricular y Psicométrico	Dpto. de Evaluación Académica
					AC39	Mejorar las herramientas relacionadas con la gestión educativa por medio de instrumentos de Apoyo	Dpto. de Administración Académica

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS	
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.				
				AC33	Desarrollar el programa de renovación docente considerando competencias y experiencia probada en escenarios de alto nivel	Dpto. de Administración Académica	
				AC36	Implementar la Planificación Microcurricular por competencias	Dpto. de Administración Académica	
Incrementar los niveles de investigación y desarrollo y aplicabilidad de los Proyectos	OP. 09	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa	ADAPTACIÓN CAMBIOS	A	AC14	Ejecutar los proyectos Interinstitucionales de Investigación y Desarrollo del Sistema Educativo Militar (Bechmark Educativo)	Dpto. de Evaluación Académica
					AC7	Fortalecer la Interoperatividad Académica de A.G.F.T. con las otras Fuerzas y otros entes Educativos (internos y externos) por medio de convenios	Director
Disponer del Orgánico Funcional que permita ejecutar los procesos del C.E.D.F.T.	OP. 10	Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y Docente	APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Y	AC12	Elaborar el Plan de permanencia del Cuerpo Directivo y Docente de la Academia de Guerra, propiciar su aprobación al Escalón Superior, e implantarlo	Dpto. de Administración Académica
					AC21	Actualizar el Orgánico - Funcional de la Academia de Guerra del Ejército y posible vinculación de nuevo personal civil, militar y docente	Dpto. Administrativo

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.			
				AC32	Contar con un Manual de descripción cargos para la A.G.F.T de acuerdo al Orgánico Funcional y Mapa de Macroprocesos actualizados	Dpto. Administrativo
Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores del C.E.D.F.T.	OP. 11	Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC22	Determinar el clima organizacional; evaluando al menos los siguientes aspectos: liderazgo, poder, comunicación, motivación y ambiente de trabajo	Dpto. Administrativo
				AC34	Ejecutar el programa de vigilancia de la salud & vigilancia ambiental y biológica	Policlínico
				AC35	Ejecutar los programas relacionados con la seguridad física de los campamentos	SEPRACSO
Asegurar que se dispone de la capacidad operativa para los procesos de capacitación y perfeccionamiento	OP. 12	Alcanzar del Escalón Superior los Recursos Económicos planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión	ECONOMÍA DE DEFENSA	AC23	Gestionar presupuestariamente la Planeación Estratégica en función de las Acciones Estratégicas costeadas, con metas anuales al 2018	Sub-director

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES		PERSPECTIVA	N°	ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL NIVEL OPERACIONAL	RESPONSABLES ESTRATÉGICOS
C.E.D.F.T.	ACADEMIA DE GUERRA		C.M.I.			
				AC25	Asegurar la disponibilidad de Recursos Financieros por medio de la Gestión Presupuestaria, y Autogestión	Dpto. Financiero
	OP. 13	Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC30	Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Vivienda Fiscal (Fuerte Militar San Jorge)	Dpto. Administrativo
				AC38	Implantar el programa de Control, Seguridad y Manejo de Bodegas de material de Guerra e Intendencia	Dpto. Administrativo
				AC41	Mantener la operabilidad del Parque Automotor de la A.G.F.T	Dpto. Administrativo
				AC42	Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Infraestructura de la A.G.F.T.	Dpto. Administrativo

3.4.2 Acciones estratégicas incluidas en la matriz con los responsables organizacionales:

Acciones estratégicas de la Dirección de la Academia de Guerra

(AC.7)Fortalecer la Interoperatividad Académica de A.G.F.T. con las otras Fuerzas y otros entes Educativos (internos y externos) por medio de convenios.

(AC.27)Mantener reuniones periódicas de Planificación Estratégica que permita el seguimiento, control y ajuste de Objetivos, Acciones y metas; así como también el control de los presupuestos y proyectos.

(AC.43)Gestionar el cambio de instalaciones entre la A.G.F.T – CEDE.

Acciones estratégicas de la Subdirección

(AC.8)Apoyar al desarrollo del nuevo "REGLAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE; liderado por el CEDE.

(AC.9)Apoyo al desarrollo e implementación del nuevo "MODELO EDUCATIVO DE LA FUERZA TERRESTRE POR COMPETENCIAS"

(AC.10)Cumplir la nueva "NORMATIVA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO MILITAR"; liderado por el CEDE.

Acciones estratégicas de Planificación Académica

(AC.4)Actualizar el perfil académico de oficiales que van a comandar Compañías, Batallones y Brigadas (Egresados de los cursos de Básico, Avanzado y de Estado Mayor; Curso Superior Militar y Especialización).

(AC.13)Programas de actualización de Mallas curriculares, en base al requerimiento dinámico de la Fuerza Terrestre en función de diversos escenarios.

(AC.44)Desarrollar la Planificación Meso Curricular del Instituto, de acuerdo al Modelo Educativo por competencias.

Acciones estratégicas de Administración Académica

(AC.3)Ejecución de Programas Educativos que orientan al fortalecimiento de la relación con la comunidad.

(AC.5)Ejecución de los programas educativos de prevención de desastres naturales, protección del ambiente; y otros de aplicación real.

(AC.11)Elaborar e implementar el Procedimiento de Inducción Académico para Docentes.

(AC.12)Elaborar el Plan de permanencia del Cuerpo Directivo y Docente de la Academia de Guerra, propiciar su aprobación al Escalón Superior, e implantarlo.

(AC.33)Programa de renovación docente considerando competencias y experiencia probada en escenarios de alto nivel

(AC.36)Disponer y hacer cumplir la Planificación Micro curricular por competencias.

(AC.39)Mejorar las herramientas relacionadas con la gestión educativa por medio de instrumentos de Apoyo.

(AC.40)Empleo del CEOTAS para entrenamiento militar.

Acciones estratégicas de Evaluación e Investigación Académica

(AC.14)Proyectos Interinstitucionales de Investigación y Desarrollo del Sistema Educativo Militar (Benchmarking Educativo).

(AC.17)Fortalecer la Doctrina Militar para su posterior implementación en el campo.

(AC.37)Fortalecimiento del Sistema de Evaluación Académica, Curricular y Psicométrico.

Acciones estratégicas Planificación y Gestión de la calidad

(AC.4) Afinar el Mapa de Macro Procesos de la Academia de Guerra conforme la Metodología del Direccionamiento Estratégico que vincula los Procesos con la Estrategia.

(AC.13) Implementar el Sistema de Gestión Educativa requeridos entre el CEDE y la A.G.F.T

(AC.14) Proyecto de desarrollo e implementación de Planes Operacionales Plurianuales, alineados a las Acciones Estratégicas para la Alta Dirección y Jefes Departamentales de la Academia de Guerra.

(AC.15) Proyecto Balanced ScoreCard - A.G.F.T. (Desarrollo e Implementación).

(AC.37) Certificar la Cadena de Valor (Gestión Educativa) de la A.G.F.T. por medio de la entidad competente según requerimiento de Alta Dirección bajo norma ISO.

(AC.40) Crear la Unidades de: Comunicación Social, Investigación y Contratación Pública de la A.G.F.T.; y vincular su accionar al Mapa de Macro Procesos. Reestructurar la sección de Apoyo Educativo dentro de Administración Educativa.

(AC.41) Planificar y ejecutar auditorías de Gestión basada en Procesos para asegurar su implementación y mejoramiento.

Acciones estratégicas de la Unidad Financiera

(AC.23) Controlar presupuestariamente la Planeación Estratégica en función de las Acciones Estratégicas costeadas, con metas anuales al 2018.

(AC.25) Asegurar la disponibilidad de Recursos Financieros por medio de la Gestión Presupuestaria, y Autogestión.

Acciones estratégicas de Comunicación Social

(AC.2) Ejecución de programas de fortalecimiento de la relación con los auditorios objetivos internos y externos.

Acciones estratégicas de Seprac

(AC.6)Ejecución de los programas de prevención de riesgos y seguridad en operaciones de protección interna.

(AC.35)Ejecución de los programas relacionados con la seguridad física de los campamentos.

Acciones estratégicas del Equipo Administrativo

(AC.15)Acondicionamiento de la infraestructura del "Campamento No.01"; y construcción de nuevas Instalaciones de la A.G.F.T; en el "Campamento No.02".

(AC.21)Actualización del Orgánico Funcional de la Academia de Guerra del Ejército y posible vinculación de nuevo personal civil, militar y docente

(AC.22)Determinación y análisis de clima organizacional con evaluación de al menos los siguientes aspectos: liderazgo, poder, comunicación, motivación y ambiente de trabajo.

(AC.28)Programa de reducción de la brecha de competencia para Directivos, Docentes y Funcionarios de la A.G.F.T.

(AC.30)Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Vivienda Fiscal (Fuerte Militar San Jorge).

(AC.32)Contar con una descripción de Actividades Permanentes de acuerdo al Orgánico Funcional y Mapa de Macro procesos actualizados.

(AC.38)Programa de Control, Seguridad y Manejo de Bodegas de material de Guerra e Intendencia.

(AC.41)Operatividad del Parque Automotor de la A.G.F.T.

(AC.42)Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Infraestructura de la A.G.F.T.

Acciones estratégicas del Policlínico

(AC.34) Programa de vigilancia de la salud & vigilancia ambiental y biológica.

Acciones estratégicas de Comunicación y Sistemas

(AC.16) Actualización de la infraestructura (tecnológica, equipos y herramientas) ligada al Proceso de Gestión Educativa.

(AC.29) Proyectos de tecnología de información, comunicación e interconectividad para el accionar académico.

3.5 Indicadores de Gestión a los objetivos operacionales

Para fines de ejemplificación se ha procedido describir dos indicadores de gestión a los objetivos operacionales de la AGFT.

El objetivo operacional No. 9 de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre llamado “Desarrollar proyectos de Investigación y Desarrollo Aplicables al Accionar de la Defensa” tiene dos indicadores de gestión “Cumplimiento del Proyecto de Investigación Curricular” y “Aplicabilidad de los Proyectos de Investigación”

El primero tiene una tendencia hacia arriba con una meta al primer año del 50% y segundo año del 100%, los años subsiguientes se mantendrán.

El segundo tiene una tendencia hacia arriba con una meta al primer año del 67% y segundo y tercer año del 74%; para el cuarto año llegar al 80%.

El objetivo operacional No. 5 de la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre llamado “Contar con infraestructura académica y tecnológica adecuada para la gestión educativa” tiene dos indicadores de gestión “Porcentaje de avance de obra y adecuación de instalaciones” y “Tiempo de respuesta del sistema”

El primero tiene una tendencia hacia arriba con una meta al primero y segundo año del 90% y tercer año del 100%, los años subsiguientes se mantendrán.

El segundo tiene una tendencia hacia abajo con una meta al primer año menor de 5 segundos y que se mantendrá los años siguientes.

Tabla N° 1

Indicadores de Gestión a los objetivos operacionales

OBJETIVOS OPERACIONALES ACADEMIA DE GUERRA		Indicadores de Gestión		Descripción	Forma de Calculo	Tendencia	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
OP. 01	Contar con niveles óptimos de imagen institucional con la comunidad, y al interior de la AGE	IG-1	Imagen institucional	Mide el grado de percepción interna y externa de la comunicación dentro de la AGE	Promedio de: 50% del KPI 2A 50% del KPI 2B	→	50%	60%	70%	80%
OP. 02	Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos	IG-2	Nivel de perfeccionamiento militar	Mide el grado de cumplimiento de convenios y ejecución de maestría y especialización	25% una maestría anual 25% una especialización 25 un convenio nacional anual 25% un convenio internacional anual	↗	100%	100%	100%	100%
OP. 03	Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial	IG-3	Nivel de generación y actualización de doctrina	Proyectos mínimos anuales de doctrina	Cantidad de proyectos por año	→	6 proyectos	6 proyectos	6 proyectos	6 proyectos
OP. 04	Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgos	IG-4	Disminución de accidentes al año	Reducción de accidentes con base al año anterior	(No. Accidentes año n-1) – (No. Accidentes (año n) = diferencia numérica	↘	<1	<1	<1	<1
OP. 05	Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa	IG-5	Porcentaje de avance de obra	Mide el avance de obra en relación a la totalidad de trabajos	(Total avance de obra con relación a ítems de chequeo / Total ítems de chequeo) x 100 = %	↗	20%	50%	100%	ciclo de mantenimiento

OBJETIVOS OPERACIONALES ACADEMIA DE GUERRA		Indicadores de Gestión		Descripción	Forma de Calculo	Tendencia	Meta	Meta	Meta	Meta
							2014	2015	2016	2017
OP. 06	Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora	IG-6	Implementación del modelo por competencia	Avance del cumplimiento del nuevo Modelo educativo	$(\text{Total avance con relación a ítems de chequeo modelo} / \text{Total ítems de chequeo modelo}) \times 100 = \%$		80%	100%	Mejoramiento continuo	Mejoramiento continuo
OP. 07	Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la AGE	IG-7	Nivel de implementación del Modelo	Mide al avance de la implementación del modelo educativo de FFAA	$(\text{Total avance con relación a ítems de verificación} / \text{Total ítems de verificación}) \times 100 = \%$		25%	100%	Mejoramiento continuo	Mejoramiento continuo
OP. 08	Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos	IG-8	Nivel de eficacia del modelo de evaluación de competencias	Mide el nivel de eficacia de la implantación del modelo	$(\text{Total avance con relación a ítems de nuevo modelo} / \text{Total ítems de verificación}) \times 100 = \%$		50%	100%	Mejoramiento continuo	Mejoramiento continuo
OP. 09	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa	IG-9	Cumplimiento del Proyecto de Investigación Curricular	Mide la ejecución de los hitos relacionados con el Proyecto de Investigación curricular. - Cumplimiento de pasantías - Benchmarking curricular - Informes de recomendación de modificación al modelo curricular vigente	$(\text{Total avance con relación a ítems de verificación Proyecto de Investigación Curricular} / \text{Total ítems de verificación del proyecto}) \times 100 = \%$		50%	100%	Mejoramiento continuo	Mejoramiento continuo

OBJETIVOS OPERACIONALES ACADEMIA DE GUERRA		Indicadores de Gestión		Descripción	Forma de Calculo	Tendencia	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
OP. 09	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa	IG-9	Cumplimiento del Proyecto de Investigación Curricular	Mide la ejecución de los hitos relacionados con el Proyecto de Investigación curricular. - Cumplimiento de pasantías - Benchmarking curricular - Informes de recomendación de modificación al modelo curricular vigente	(Total avance con relación a ítems de verificación Proyecto de Investigación Curricular/ Total ítems de verificación del proyecto) x 100 = %		50%	100%	Mejoramiento continuo	Mejoramiento continuo
OP. 10	Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y Docente	IG-10	Tiempo de permanencia de cuerpo docente y directivo	Mide el tiempo promedio de permanencia a fin de alcanzar los 3 años	[Tiempo permanencia Docente Actual / Tiempo permanencia previsto (3 años)] x 100 =%		75%	80%	90%	95%
OP. 11	Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la AGE	IG-11	Índice de clima laboral	Mide la percepción del ambiente de trabajo aplicando una metodología probada de análisis de Clima Organizacional	(Número de respuestas positivas del tabulado por Encuesta de Clima Laboral / Total posible de respuestas) x 100 =%		55%	60%	65%	70%
OP. 12	Alcanzar el Escalón Superior los Recursos Económicos planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión	IG-12	Determina los Recursos asignados vs los planificados	Mide la calidad de gestión relacionada a la obtención de los recursos financieros del escalón superior	(Presupuesto asignado / Presupuesto planificado) x 100 = %		>85%	>85%	>85%	>85%
OP. 13	Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la AGE	IG-13	Determina la calidad de uso de los recursos	Mide como se han empleados los recursos en base a la aceptación de los usuarios	(proyectos satisfechos por usuarios / total de proyectos) x 100 = %		50%	60%	80%	>80%

3.6 Matriz de desempeño estratégico.

Se ha seguido el siguiente proceso:

Se determina la Acción Estratégica que se desea medir y se asignará un descriptor.

- Se determina la fórmula de obtención del indicador, para la cual se debe verificar la fuente de información de donde se obtendrán los datos.
- Se define el área de la organización responsable de la medición
- Se define el periodo con el que se va a medir la acción estratégica
- Se define la tendencia si irá en incremento, disminución o se mantendrá
- Se definirá Línea base de la que parte la acción estratégica
- Se definirá el Rango o unidad de medida en el cual va hacer medido la acción estratégica.
- Se definirá el Rango propuesto a alcanzar en el tiempo (años subsiguientes)

A continuación se ha colocado una ejemplificación:

La Acción Estratégica No. 24 se relaciona con “Certificar la Cadena de Valor (Gestión Educativa) de la A.G.F.T. por medio de la entidad competente según requerimiento de Alta Dirección bajo norma ISO” su medición será la “implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en Gestión Educativa” la descripción será medir “el porcentaje de avance de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO en los Procesos Centrales de Gestión Educativa” la fórmula aplicada para la medición será “porcentaje de Avance en la Implementación del SGC en Gestión Educativa” el responsable de la medición el “Departamento de Gestión de la Calidad” en un periodo “semestral” con una tendencia al incremento, línea base 10%, rango de cero a 100%, con un rango de mediciones del primer año llegar al 50%, segundo año al 70%, tercer año al 80% y cuarto año al 100%.

Tabla N° 2

OBJ1 Contar con niveles óptimos de imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T

(OBJ. OPERACIONAL No.01) Contar con niveles óptimos de imagen institucional con la comunidad, y al interior de la AGE	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC2	KPI 2A	Eficacia en la Comunicación Interna	Mide el grado de percepción de la comunicación dentro de la AGE	(Número de respuestas positivas / Número total de posibles respuestas) x 100 = % (con base a la encuesta de Percepción de Comunicación del Accionar Interno)	Comunicación Social	Semestral
		KPI 2B	Menejo de Relaciones externas	Mide el grado de percepción de la comunicación externa entre la AGE vs FT, CEDE, y Comunidad	(Número de respuestas positivas / Número total de posibles respuestas) x 100 = % Encuesta de Percepción de Comunicación del Accionar de la AGE con el Medio Externo	Comunicación Social	Anual
	AC3	KPI 03	Participación en eventos académicos	Mide el cumplimiento de actividades académicas que vinculan la AGE con el medio externo	(No. Actividades Cumplidas de foros, plenarias, paneles / Total Actividades Planificadas) x 100 = %	Administración. Académica	Semestral
	AC24	KPI 24	Implementación del SGC en Gestión Educativa	Mide el % de avance de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO en los Procesos Centrales de Gestión Educativa	(Total avance con relación a ítems de control / Total ítems de control) x 100 = %	Gestión de Calidad	Semestral
	AC26	KPI 26	Implementación de los Procesos en la AGE	Mide el % de implementación de la Administración basada en Procesos considerando: - Actualización del Mapa de Procesos - Actualización de Procedimientos por c/Proceso - Determinación de KPI's por c/Proceso	(Total avance con relación a ítems de control / Total ítems de control) x 100 = %	Gestión de Calidad	Semestral

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC2	KPI 2A	Eficacia en la Comunicación Interna		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	60%	70%	80%
	KPI 2B	Manejo de Relaciones externas		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	60%	70%	80%
AC3	KPI 03	Participación en eventos académicos		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%
AC24	KPI 24	Implementación del SGC en Gestión Educativa		10,00%	[0% - 100%]	N/A	Aprox. 10%	50%	70%	80%	100%
AC26	KPI 26	Implementación de los Procesos en la AGE		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	25%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo

Tabla N° 3

OBJ2 Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos

(OBJ. OPERACIONAL No.02) Desarrollar la Malla Curricular que satisfaga el perfil de los oficiales que comandarán el ejército en los niveles requeridos	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC4	KPI 04	Implementación del Plan Maestro de Enseñanza al 2018 para la AGE	Mide cualitativamente la gestión establecida por Planificación Académica para contar con un Plan Maestro de Enseñanza al 2018	- Tener un Plan Maestro Piloto al 2018 para la AGE - Plan Maestro Afinado y Aprobado por el CEDE - Alinear anualmente el Plan General de Enseñanza al Plan Maestro 2018 - Actualizar Mallas Curriculares	Dpto. de Planificación Académica	Anual
	AC13						
		KPI 13A	Nivel de perfeccionamiento militar	Evidencia la gestión requerida para contar con al menos una Maestría para el curso de Estado Mayor de Arma y una Especialización para el Curso de Estado mayor de Servicios	Disponer la oferta de una maestría anual de Estrategia Militar y de una Especialización en Logística	Dpto. de Planificación Académica	Anual
		KPI 13B	Interrelación Académica	Evidencia cuantitativamente los convenios bilaterales de cooperación académica con Institutos de educación superior militar de otros países	Cantidad de convenios en vigencia Nacionales e internacionales	Dpto. de Planificación Académica	Anual
AC44	KPI 44	Implementación de la Planificación Meso Curricular por competencias	Mide el % de implementación del Plan Meso curricular por competencias	(Total avance implementación con relación a ítems de control / Total ítems de control) x 100 = %	Dpto. de Planificación Académica	Anual	

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC4	KPI 04	Implementación del Plan Maestro de Enseñanza al 2018 para la AGE	→	N/A	N/A	N/A	N/A	Tener un Plan Maestro Piloto al 2018 para la AGE	Plan Maestro Afinado y Aprobado por el CEDE	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo
									Alinear anualmente el Plan General de Enseñanza al Plan Maestro 2018		
AC13	KPI 13A	Nivel de perfeccionamiento militar	→	N/A	> 1	N/A	N/A	-----	1 Maestría en el ámbito Militar y 1 Especialización	1 Maestría en el ámbito Militar y 1 Especialización	1 Maestría en el ámbito Militar y 1 Especialización
	KPI 13B	Interrelación Académica	→	N/A	> 1	N/A	N/A	-----	1 Convenio Nacional 1 Convenio Internacional	1 Convenio Nacional 1 Convenio Internacional	1 Convenio Nacional 1 Convenio Internacional
AC44	KPI 44	Implementación de la Planificación Meso Curricular por competencias	↗	N/A	[0% - 100%]	N/A	0%	50%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo

Tabla N° 4

OBJ3 Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial

(OBJ. OPERACIONAL No.03) Proporcionar la doctrina académica que permita el entrenamiento y desarrollo del oficial	ACE		MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC17	KPI 17A	Nivel de generación y actualización de Doctrina	Mide el No. de Proyectos de Investigación doctrinaria generada cada año	Cantidad proyectos de investigación entregados al CEDE	Dpto. Evaluación Académica	Anual
		KPI 17B	Aplicabilidad de la Investigación	Identifica por medio del CEDE la aplicabilidad de los Proyectos de investigación doctrinaria generados	(No. Proyectos de Investigación aplicados a la FT / No. Proyectos de Investigación entregados al CEDE) x 100 = %	Dpto. Evaluación Académica	Anual
	AC40	KPI 40	Uso de aplicativos CEOTAS	Evidencia el cumplimiento del Plan de Capacitación relacionado con los aplicativos CEOTAS	(Total de profesores capacitados en el CEOTAS / Total de docentes disponibles) x 100 = %	Jefe Dpto.. Administración Académica	Semestral

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC17	KPI 17A	Nivel de generación y actualización de Doctrina		4 Proyectos	[4 - 20]	-	-	6 Proyectos	6 Proyectos	6 Proyectos	6 Proyectos
	KPI 17B	Aplicabilidad de la Investigación		N/A	[0 - 100%]	N/A	N/A	67%	74%	74%	80%
AC40	KPI 40	Uso de aplicativos CEOTAS (simulación)		N/A	[0 - 100%]	N/A	N/A	> 70%	> 80%	> 90%	> 95%

Tabla N° 5

OBJ4 Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgos

	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
(OBJ. OPERACIONAL No.04) Fortalecer la cultura de seguridad del militar considerando programas de administración y gestión de riesgos	AC5	KPI 5A	Interacción conjunta con los COE	Mide el No. de simulacros de los comandantes de Unidades de la FT con los COE's de la jurisdicción	No. Simulacros realizados como Juego de Guerra por año	Docente Materia de Gestión de Riesgos	Anual
		KPI 5B	Lecciones Aprendidas en el Mando	Evidencia la transferencia de información real en función de experiencias reales en el mando en cualquier Unidad de la FT	No. Seminarios sobre lecciones de mando realizados por año	Dpto. Administración Académica	Anual
	AC6	KPI 6A	No. Accidentes /año	Mide el No. de accidentes considerando metas anuales en función del año anterior	(No. Accidentes año n-1) – (No. Accidentes (año n) = diferencia numérica	SEPRACSO	Anual
		KPI 6B	No. Incidentes Ocupacionales/año	Mide el No. de incidentes considerando metas anuales en función del año anterior	(No. Acciones Correctivas Cerradas / Total Acciones Correctivas fruto de la determinación de Incidentes ocupacionales) x 100 = %	SEPRACSO	Mensual
		KPI 6C	Implementación del Sistema Seguridad Ocupacional	Mide el % de avance de implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad que abarca: - Seguridad Ocupacional	(Total avance implementación con relación a ítems de control / Total ítems de control) x 100 = %	SEPRACSO	Semestral
		KPI 6D	No. Incidentes relacionados con la violación al sistema de seguridad física/año	Mide el No. de incidentes considerando metas anuales en función del año anterior	(No. Acciones Correctivas Cerradas / Total Acciones Correctivas fruto de la determinación de Incidentes seguridad física) x 100 = %	SEPRACSO Auxiliar	Mensual

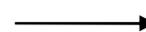
ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC5	KPI 5A	Interacción conjunta con los COE		N/A	[0 - 1]	N/A	N/A	1 Simulacro	1 Simulacro	1 Simulacro	1 Simulacro
	KPI 5B	Lecciones Aprendidas en el Mando		N/A	[0 - 1]	N/A	N/A	1 Seminario de lecciones de mando			
AC6	KPI 6A	No. Accidentes /año		N/A	[0 - 1]	N/A	N/A	< 1	< 1	< 1	< 1
	KPI 6B	No. Incidentes Ocupacionales/año		N/A	[0 - 100%]	N/A	N/A	75%	80%	85%	90%
	KPI 6C	Implementación del Sistema Seguridad Ocupacional		40,00%	[0 - 100%]	N/A	40%	60%	70%	85%	100%
	KPI 6D	No. Incidentes relacionados con la violación al sistema de seguridad física/año		N/A	[0 - 100%]	N/A	N/A	75%	85%	90%	95%

Tabla N° 6

OBJ5 Contar con Infraestructura académica y tecnología adecuada para la gestión educativa

(OBJ. OPERACIONAL No.05) Contar con Infraestructura académica y tecnología educativa adecuada para la gestión educativa	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC43	KPI 15A	Avance de Obra de nuevas Instalaciones	Mide el % de cumplimiento de las actividades detalladas en el Proyecto "Construcción de Nuevas Instalaciones"	(Total avance de obra con relación a ítems de chequeo / Total ítems de chequeo) x 100 = %	Construcciones	Mensual
	AC15						
		KPI 15B	Avance de Obras de Adecuaciones Planificadas en Campamentos	Mide el % de cumplimiento de las actividades detalladas en el Proyecto "Adecuación de Obras en Campamentos"	(Total avance de obra con relación a ítems de chequeo adecuación / Total ítems de chequeo adecuación) x 100 = %	Construcciones	Mensual
	AC16	KPI 16A	Tiempo de respuesta del sistema	Evidencia la reducción de tiempos en las transacciones informáticas realizadas por medio de la renovación y buen mantenimiento de los equipos informáticos	Promedio del Tiempo de Respuesta del Sistema en acceso a intranet con base a los promedios mensuales de los servidores	Informática	Mensual
		KPI 16B	Ejecución del Plan Mtto. integral de TIC's	Mide el % avance y calidad en la ejecución de los planes o programas de mantenimiento de sistema, equipos, etc. (TIC's)	(Ítems ejecutados del Mantenimiento TIC' / Total de ítems de Mantenimiento TIC's programada) x 100 = %	Informática	Trimestral
AC29	KPI 29	Grado de Interconectividad	Mide la conectividad existente entre la AGE y los entes relacionados con el aspecto académico y militar	- Ejecución de Proyecto de Interconectividad y Seguridad informática	Comunicaciones y Sistemas	Cuatrimestral	

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC43	KPI 15A	Avance de Obra de nuevas Instalaciones		0% Ya se cuenta con diseños aprobados	[0% - 100%]	N/A	Diseños Aprobados Obra Planificada	20%	50%	100%	Ciclo de Mantenimiento
AC15											
	KPI 15B	Avance de Obras de Adecuaciones Planificadas en Campamentos		65,00%	[65% - 100%]	N/A	65% Falta adecuaciones para funcionamiento individual de cada organización	50%	70%	100%	Ciclo de Mantenimiento
AC16	KPI 16A	Tiempo de respuesta del sistema		N/A	< 5 seg.	N/A	N/A	< 10 seg	< 8 seg	< 5 seg	< 5 seg
	KPI 16B	Ejecución del Plan Mtto. integral de TIC's		90,00%	> 90%	N/A	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%
AC29	KPI 29	Grado de Interconectividad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Solventada la Interconectividad	Respuesta Seguridad Informática Tipo 1	Respuesta Seguridad Informática Tipo 2	Ciclo de mejoramiento

Tabla N° 7

OBJ6 Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora

(OBJ. OPERACIONAL No.06) Cumplir con las normas educativas dadas por el escalón superior apoyando las oportunidades de mejora	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC8	KPI 08	Nivel de Actualización del Reglamento de Educación	Evidencia la gestión realizada desde la AGE en la actualización del nuevo reglamento y la puesta en vigencia del mismo previa aprobación por parte del MIDENA	Cumplimientos de las siguientes tareas: - Propuesta de Reglamento Educación con enfoque al Modelo de Competencias - Reglamento Aprobado - Reglamento Socializado	Subdirector	Anual
	AC9	KPI 09	Implementación del Modelo Educativo por competencias	Mide el % de Implementación del Modelo Educativo en el Macro Proceso de Gestión Académica	(Total avance con relación a ítems de chequeo modelo / Total ítems de chequeo modelo) x 100 = %	Subdirector	Mensual
	AC10	KPI 10A	Cumplimiento de la Elaboración del Plan General de Enseñanza	Evidencia que la Planificación del Plan General de Enseñanza cumpla con los parámetros establecidos en el CheckList	(Total avance con relación a ítems de chequeo / Total ítems de chequeo) x 100 = %	Dpto. Planificación Académica	Semestral
		KPI 10B	Cumplimiento de la ejecución Plan General de Enseñanza	Evidencia el cumplimiento del Plan General de Enseñanza en función de los parámetros establecidos en el CheckList	Total avance con relación a ítems de chequeo / Total ítems de chequeo) x 100 = %	Dpto. Administración Académica	Semestral
		KPI 10C	Evaluación del Sistema de Evaluación Académica	Determina la calidad de los reclamos receptados por los alumnos en 1ra y 2da instancia	(No. Reclamos Aceptados en 1ra y 2da instancia / Total Reclamos presentados) x 100 = %	Dpto. Evaluación Académica	Mensual
		KPI 10D	Grado de dificultad de la evaluación exámenes	Es la medida cualitativa del grado de dificultad de exámenes que se toman a los alumnos de la AGE	Monitorea el índice de Dificultad que se calcula por procedimiento interno conforme el Modelo Educativo	Dpto. Evaluación Académica	Mensual
		KPI 10E	Grado de dificultad de la evaluación de Producto Integrador	Identifica el nivel de aplicación de normativa en la presentación de trabajos evaluados en los Proyecto de Producto Integrador	Monitorea el índice de rigurosidad que se calcula por procedimiento interno conforme el Modelo Educativo	Dpto. Evaluación Académica	Mensual
AC11	KPI 11	Nivel de inducción Académica	Mide el % de docentes inducidos a los procedimientos académicos y reglamentarios de la AGE	(No. Docentes con Inducción / Total Plantilla Docentes) x 100 = %	Dpto. Administración Académica	Anual	

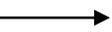
ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	CIERRE 2012	RANGO DE MEDICIÓN				
							META IDEAL 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC8	KPI 08	Nivel de Actualización del Reglamento de Educación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Propuesta de Reglamento Educación con enfoque al Modelo de Competencias	Propiciar aprobación de Reglamento	Reglamento Aprobado	- Reglamento Aprobado - Reglamento Socializado
AC9	KPI 09	Implementación del Modelo Educativo por competencias		30,00%	[0% - 100%]	N/A	30%	> 80%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo
AC10	KPI 10A	Cumplimiento de la Elaboración del Plan General de Enseñanza		80,00%	[0% - 100%]	N/A	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%
	KPI 10B	Cumplimiento de la ejecución Plan General de Enseñanza		85,00%	[0% - 100%]	N/A	85,00%	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%
	KPI 10C	Evaluación del Sistema de Evaluación Académica		N/A	Ideal 0%	N/A	N/A	< 50%	< 30%	< 30%	< 25%
	KPI 10D	Grado de dificultad de la evaluación exámenes		[Normal - Difícil]	Fácil - Muy Difícil	N/A	[Normal - Difícil]	[Normal - Difícil]	[Normal - Difícil]	[Normal - Difícil]	[Normal - Difícil]
	KPI 10E	Grado de dificultad de la evaluación de Producto Integrador		N/A	[A1 - D]	N/A	N/A	[B1 - B2]	[B1 - B2]	[B1 - B2]	[B1 - B2]
AC11	KPI 11	Nivel de inducción Académica		50,00%	[0% - 100%]	N/A	50%	100%	100%	100%	100%

Tabla N° 8

OBJ7 Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T

(OBJ. OPERACIONAL No.07) Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la AGE	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC1	KPI 01	Implementación de los Procesos en la AGE	Mide el % de implementación de la Administración basada en Procesos considerando: - Actualización del Mapa de Procesos - Actualización de Procedimientos por c/Proceso - Determinación de KPI's por c/Proceso	$\left(\frac{\text{Total avance con relación a ítems de verificación}}{\text{Total ítems de verificación}} \right) \times 100 = \%$	Gestión de Calidad	Semestral
	AC18	KPI 18	Efectividad en la Coordinación entre CEDE-AGE	Indicador Cualitativo que representa el grado de coordinación de las Acciones Operativas que se evidencian en la Planificación Estratégica del Sector Educativo Militar	$\left(\frac{\text{Actividades Operativas cumplidas}}{\text{Actividades Operativas Planificadas}} \right) \times 100 = \%$	Gestión de Calidad	Semestral
	AC19	KPI 19	Implementación de Planes Operacionales para Alta Dirección y Jefaturas	Mide el % de implementación de los Planes Operacionales alineados a las Acciones Estratégicas, y que constan de 2 documentos cada uno: - Proyectos - Actividades Básicas Permanentes	$\left(\frac{\text{Planes Operacionales Levantados}}{\text{Planes Operacionales Requeridos}} \right) \times 100 = \%$	Gestión de Calidad	Semestral
	AC20	KPI 20	Desarrollo e Implementación del Balanced ScoreCard	Mide el % de desarrollo e implementación de la del BSC en la AGE	$\left(\frac{\text{Total avance con relación a ítems de verificación del BSC}}{\text{Total ítems de verificación previstos para evaluar el BSC}} \right) \times 100 = \%$	Gestión de Calidad	Semestral
	AC27 AC31	KPI 27	Mejora Continua del Sistema de Gestión	Mide el cumplimiento de las Acciones Correctivas derivadas de las No Conformidades de la ejecución de las Auditorías de Procesos que se realizarán a partir del 2012, o de las acciones derivadas de las revisiones cuatrimestrales de Planificación	$\left(\frac{\text{Acciones correctivas cumplidas}}{\text{acciones correctivas planificadas}} \right) \times 100 = \%$	Gestión de Calidad	Cuatrimestral

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2011	META IDEAL 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC1	KPI 01	Implementación de los Procesos en la AGE		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	25%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo
AC18	KPI 18	Efectividad en la Coordinación entre CEDE-AGE		N/A	[80% - 100%]	N/A	N/A	90%	90%	90%	90%
AC19	KPI 19	Implementación de Planes Operacionales para Alta Dirección y Jefaturas		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo
AC20	KPI 20	Desarrollo e Implementación del Balance Score Card		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo
AC27	KPI 27	Mejora Continua del Sistema de Gestión		N/A	[80% - 100%]	N/A	N/A	90%	90%	90%	90%
AC31											

Tabla N° 9

OBJ8 Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos

(OBJ. OPERACIONAL No.08) Mantener un alto nivel de competencia con el personal de oficiales alumnos, docentes y directivos	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC28	KPI 28A	Reducción de la Brecha de Perfil ideal Funcionario	Mide la eficacia de las acciones tomadas para contar con los funcionarios con el perfil requerido para la AGE: actual vs ideal	$[\text{No. Funcionarios que cumplen con el perfil requerido} / \text{Total Funcionarios (SP)}] \times 100 = \%$	Dpto. Administrativo	Anual
		KPI 28B	Cumplimiento de Plan de Capacitación	Evidencia el % de cumplimiento del Plan de Capacitación por competencias	$(\text{Capacitación Ejecutada} / \text{Capacitación Programada por Competencias}) \times 100 = \%$	Dpto. Administrativo	Anual
	AC37	KPI 37A	Implementación del Modelo de Evaluación por Competencias	Mide el % de implementación del proyecto de Diseño e Implementación del Modelo de evaluación por competencias.	$(\text{Total avance con relación a ítems de nuevo modelo} / \text{Total ítems de verificación}) \times 100 = \%$	Dpto. Evaluación Académica	Trimestral
		KPI 37B	Eficacia del Modelo Implantado	Evidencia el grado de correlación entre las inteligencias múltiples y el rendimiento académico	Coefficiente de Correlación de PEARSON	Secc. Psicología	Anual, y por curso
	AC39	KPI 39	Implementación del Proyecto: "Gestión de Instrumentos de apoyo Académico"	Mide el grado de avance en la implementación del Proyecto	$(\text{Ítems implementado de Proyecto} / \text{Total ítems a los Hitos establecidos}) \times 100 = \%$	Dpto. Administración Académica	Cuatrimstral
	AC33	KPI 33	Reducción de la Brecha de Competencia Docente	Mide la eficacia de las acciones tomadas para reducir la brecha de competencia en los docentes: actual vs ideal	$(\text{No. Docentes que cumplen con todos los aspectos de competencia} / \text{Total Plantilla Docente}) \times 100 = \%$	Dpto. Administración Académica	Anual
	AC36	KPI 36A	Calidad de Ejecución de la Planificación Microcurricular	Evidencia el grado de cumplimiento de lo planificado por el Docente en contraste con la calidad de ejecución	$(\text{No. Acciones Preventivas cerradas} / \text{Total Acciones Preventivas planteadas para mejorar el proceso de aprendizaje}) \times 100 = \%$	Dpto. Administración Académica	Mensual

	KPI 36B	Evaluación al Docente	Mide la percepción del alumno respecto al trabajo del docente	(Número de respuestas positivas / Número total de posibles respuestas) x 100 = % (con base a la encuesta de Percepción del docente)	Dpto. de Evaluación Académica	Mensual
--	---------	-----------------------	---	--	-------------------------------	---------

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC28	KPI 28A	Reducción de la Brecha de Perfil ideal Funcionario		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	70%	> 80%	100%
	KPI 28B	Cumplimiento de Plan de Capacitación		70,00%	[70% - 100%]	N/A	70,00%	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%
AC37	KPI 37A	Implementación del Modelo de Evaluación por Competencias		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo
	KPI 37B	Eficacia del Modelo Implantado		N/A	[0.7 - 1%]	N/A	0,65	0,65	> 0,75	> 0,75	> 0,75
AC39	KPI 39	Implementación del Proyecto: "Gestión de Instrumentos de apoyo Académico"		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	20%	60%	100%	Mejoramiento Continuo
AC33	KPI 33	Reducción de la Brecha de Competencia Docente		Aprox. 15%	[0% - 100%]	N/A	15,00%	25%	50%	75%	100%
AC36	KPI 36A	Calidad de Ejecución de la Planificación Micro curricular		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	90%	90%	90%	90%

KPI 36B	Evaluación al Docente	→	N/A	[0 - 20]	N/A	N/A	> 18	> 18	> 18	> 18
---------	-----------------------	---	-----	------------	-----	-----	------	------	------	------

Tabla N° 10

OBJ9 Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa

(OBJ. OPERACIONAL No.09) Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo aplicables al accionar de la defensa	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC14	KPI 14	Cumplimiento del Proyecto de Investigación Curricular	Mide la ejecución de los hitos relacionados con el Proyecto de Investigación curricular. - Cumplimiento de pasantías - Benchmarking curricular - Informes de recomendación de modificación al modelo curricular vigente	(Total avance con relación a ítems de verificación Proyecto de Investigación Curricular/ Total ítems de verificación del proyecto) x 100 = %	Dpto. de Evaluación Académica	Anual
AC7	KPI 07	Convenios nacionales o internaciones firmados en el área académica / investigación, ciencia y tecnología	Mide la eficacia de la gestión establecida para la firma de Convenios nacionales o internacionales con otros Institutos de educación militar de perfeccionamiento	No. Convenios firmados/año	Director	Anual	

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC14	KPI 14	Cumplimiento del Proyecto de Investigación Curricular	↗	N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	100%	Mejoramiento Continuo	Mejoramiento Continuo

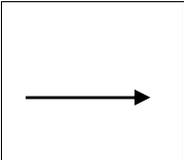
AC7	KPI 07	Convenios nacionales o internaciones firmados en el área académica / investigación, ciencia y tecnología		0	> 1	N/A	0	1	2	3	4 VALOR TOTAL
-----	--------	--	---	---	-----	-----	---	---	---	---	------------------

Tabla N° 11

OBJ10 Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y Docente

	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	(OBJ. OPERACIONAL No.10) Alcanzar del Mando, la estabilidad necesaria del Cuerpo Directivo y Docente	AC12	KPI 12	Promedio de Tiempo de permanencia Docente	Mide la estabilidad del docente en función del tiempo de permanencia	[Tiempo permanencia Docente Actual / Tiempo permanencia previsto (3 años)] x 100 =%	Dpto. Administración Académica
AC21		KPI 21A	Tiempo promedio diario de labores por funcionario	Mide el % adicional de tiempo de permanencia del funcionario respecto a las horas de trabajo normadas	(Tiempo permanencia Funcionario / Tiempo permanencia normado) x 100 = %	Dpto. Administrativo	Mensual
		KPI 21B	Tiempo promedio de permanencia en reuniones	Evidencia el tiempo que el funcionario asiste o participa en reuniones	(Tiempo permanencia Reuniones / Tiempo permanencia normado) x 100 = %	Dpto. Administrativo	Mensual
		KPI 21C	Nivel de Completamiento del Orgánico Funcional	Mide el % de completamiento del orgánico de la AGE considerando la información de los procesos	(Numérico de Personal efectivo disponible / Total personal requerido por Proceso) x 100 =%	Dpto. Administrativo	Cuatrimestral
AC32		KPI 32	Implementación de Planes Operacionales para Alta Dirección y Jefaturas	Mide el % de implementación de los Planes Operacionales alineados a las Acciones Estratégicas, y que constan de 2 documentos cada uno: - Proyectos - Actividades Básicas Permanentes	(Planes Operacionales Levantados / Planes Operacionales Requeridos) x 100 =%	Gestión de Calidad	Semestral

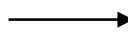
ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC12	KPI 12	Promedio de Tiempo de permanencia Docente		2años / 3 años 66%	[0 - 100%]	N/A	66%	75%	80%	90%	95%
AC21	KPI 21A	Tiempo promedio diario de labores por funcionario		125,00%	> 100%	N/A	125%	Máx 125%	Máx 125%	Máx 125%	Máx 125%
	KPI 21B	Tiempo promedio de permanencia en reuniones		50,00%	< 20%	N/A	50%	< 20%	< 20%	< 20%	< 20%
	KPI 21C	Nivel de Completamiento del Orgánico Funcional		N/A	> 80%	N/A	70%	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%
AC32	KPI 32	Implementación de Planes Operacionales para Alta Dirección y Jefaturas		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	50%	90%	100%	Mejoramiento Continuo

Tabla N° 12

OBJ11 Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T

(OBJ. OPERACIONAL No.11) Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la AGE	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC22	KPI 22	Clima Laboral	Mide la percepción del ambiente de trabajo aplicando una metodología probada de análisis de Clima Organizacional	(Número de respuestas positivas del tabulado por Encuesta de Clima Laboral / Total posible de respuestas) x 100 =%	Dpto. Administrativo	Semestral
	AC34	KPI 34A	Horas de Capacitación en Medicina Preventiva	Mide el tiempo impartido como capacitación en las diversas especialidades que dispone el Policlínico	Total horas de capacitación en el AÑO	Dpto. Administrativo	Cuatrimestral
		KPI 34B	Cumplimiento de vigilancia Ambiental	Evidencia el grado de cumplimiento de las observaciones emitidas por la entidad interventora en el aspecto ambiental	(No. Acciones Correctivas Cerradas / Total de Observaciones emitidas) x 100 =%	Dpto. Administrativo	Mensual
		KPI 34C	Autorización de funcionamiento	Obtención de certificados de funcionamiento Policlínico y Servicio de alimentación	Obtención de Certificados de Funcionamiento	Dpto. Administrativo	Anual
AC35	KPI 35	No. Incidentes relacionados con la violación al sistema de seguridad física/año	Mide el No. de incidentes considerando metas anuales en función del año anterior	(No. Acciones Correctivas Cerradas / Total Acciones Correctivas fruto de la determinación de Incidentes seguridad física) x 100 = %	SEPRACSO Aux	Mensual	

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC22	KPI 22	Clima Laboral		N/A	[0 - 100%]	N/A	N/A	55%	60%	65%	70%
AC34	KPI 34A	Horas de Capacitación en Medicina Preventiva		N/A	> 100 HORAS	N/A	18H	> 100 HORAS	> 100 HORAS	> 100 HORAS	> 100 HORAS
	KPI 34B	Cumplimiento de vigilancia Ambiental		N/A	[0 - 100%]	N/A	N/A	100%	100%	100%	100%
	KPI 34C	Autorización de funcionamiento		Solo Policlínico	TODOS	N/A	Policlínico	Policlínico y Servicio de Alimentación			
AC35	KPI 35	No. Incidentes relacionados con la violación al sistema de seguridad física/año		N/A	[0 - 100%]	N/A	N/A	75%	85%	90%	95%

Tabla N° 13

OBJ12 Alcanzar el Escalón Superior los Recursos Económico planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión

(OBJ. OPERACIONAL No.12) Alcanzar el Escalón Superior los Recursos Económicos planificados y/o gestionar lo requerido por medio de autogestión	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
	AC23	KPI 23A	Control de presupuesto	Mide la desviación del gasto presupuestario respecto a lo asignado	$\text{Promedio de } (\text{Presupuesto gastado} / \text{Presupuesto asignado}) \times 100 = \%$ Por cada partida presupuestaria	Dpto. Financiero	Mensual
		KPI 23B	Calidad del gasto	Mide la eficacia de la ejecución presupuestaria, considerando el desembolso de acuerdo a lo Planificado	$(\text{Presupuesto gastado que cumple con lo planificado} / \text{Presupuesto total gastado}) \times 100 = \%$	Subdirector	Mensual
		KPI 23C	Modificaciones Presupuestarias	Evidencia la calidad de la planificación presupuestaria	No. modificaciones en el año	Dpto. Financiero	Cuatrimstral
	AC26	KPI 26A	Flujo de Caja de Autogestión	Mide en dinero la disponibilidad de recursos financieros relacionados con autogestión	$(\text{Recursos financieros provenientes por autogestión} / \text{Presupuesto Planificado}) \times 100 = \%$	Alfonso Luna	Mensual
		KPI 26B	Presupuesto Asignado	Mide la calidad de gestión relacionada a la obtención de los recursos financieros del escalón superior	$(\text{Presupuesto asignado} / \text{Presupuesto planificado}) \times 100 = \%$	Dpto. Financiero	Cuatrimstral
		KPI 26C	Recursos Económicos asignados/mes	Mide la calidad de gestión relacionada a la obtención de los recursos financieros del escalón superior en el período establecido	$(\text{Presupuesto planificado} / \text{Presupuesto gastado}) \times 100 = \%$	Dpto. Financiero	Mensual

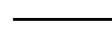
ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	CIERRE 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC23	KPI 23A	Control de presupuesto		90,00%	[0%, 100%]	N/A	93%	100%	100%	100%	100%
	KPI 23B	Calidad del gasto		70,00%	[0%, 100%]	N/A	75%	85%	95%	100%	100%
	KPI 23C	Modificaciones Presupuestarias		80 modificaciones / año	[80, 0]	N/A	85	60	30	10	10
AC26	KPI 26A	Flujo de Caja de Autogestión		20,00%	> 20%	N/A	> 20%	> 20%	> 20%	> 20%	> 20%
	KPI 26B	Presupuesto Asignado		85,00%	> 85%	N/A	> 85%	> 85%	> 85%	> 85%	> 85%
	KPI 26C	Recursos Económicos asignados/mes		95,00%	> 95%	N/A	> 95%	> 95%	> 95%	> 95%	> 95%

Tabla N° 14

OBJ13 Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la A.G.F.T

	ACE	MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA FINAL	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERÍODO MEDICIÓN
(OBJ. OPERACIONAL No.13) Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos de la AGE	AC30	KPI 30	Cumplimiento de Plan de Mantenimiento de Vivienda Fiscal	Mide el Nivel % de cumplimiento del Plan de mantenimiento integral que incluye la vivienda fiscal	(Actividades de Mantenimiento Ejecutadas / Plan de Mantenimiento) x 100 =%	Construcciones	Cuatrimestral
	AC38	KPI 38A	Nivel de Operabilidad en Bodega de Intendencia	Evidencia el grado de operabilidad considerando los elementos existentes vs los "no operables"	(Material operable de material de guerra / Total de Inventario de Material de Guerra) x 100 = %	Dpto. Administrativo	Semestral
		KPI 38B	Nivel de Operabilidad en Bodega de Material de Guerra	Evidencia el grado de operabilidad considerando los elementos existentes vs los "no operables"	(Costo de Material operable de Intendencia / Costo total de Inventario de Intendencia) x 100 = %	Dpto. Administrativo	Semestral
		KPI 38C	Control de Inventarios en Bodega de Material de Guerra	Mide el grado de eficacia en el manejo de la bodega Material de Guerra por medio de los ingresos y egresos	[Inventario Real Físico (Novedades Registradas) / Inventario en documentos] x 100=%	Dpto. Administrativo	Mensual
		KPI 38D	Control de Inventarios en Bodega de Intendencia	Mide el grado de eficacia en el manejo de la bodegas de Intendencia por medio de los ingresos y egresos	(Costo de la Diferencia del Inventario Repuesto (Novedades registradas) / Costo total de Inventario de Material de Guerra) x 100 = %	Dpto. Administrativo	Mensual
		KPI 38E	Seguridad en Bodega de Material de Guerra e Intendencia	Evidencia el cumplimiento de procedimientos de seguridad y la eficacia de las acciones tomadas, en la bodega de material de guerra e Intendencia	(No. Acciones cumplidas del check list de seguridad de bodegas / Total Acciones planificadas de seguridad de bodegas) x 100 = %	Dpto. Administrativo	Mensual
	AC41	KPI 41	Operabilidad del Parque Automotor	Evidencia el grado de operabilidad de los vehículos considerando: mantenimiento, renovación, dados de baja, y funcionamiento en general	(No. Vehículos que cumplen operabilidad /No. total de Vehículos existentes) x 100 =%	Dpto. Administrativo	Semestral
	AC42	KPI 42	Cumplimiento de Plan de Mantenimiento Integral de Instalaciones	Mide el Nivel % de cumplimiento del Plan de mantenimiento integral para las instalaciones de la AGE	(Actividades de Mantenimiento Ejecutadas / Plan de Mantenimiento Instalaciones) x 100 = %	Construcciones	Cuatrimestral

ACE	MEDICIÓN		TENDENCIA	LINEA BASE	RANGO	RANGO DE MEDICIÓN					
						CIERRE 2012	META IDEAL 2013	META IDEAL 2014	META IDEAL 2015	META IDEAL 2016	META IDEAL 2017
AC30	KPI 30	Cumplimiento de Plan de Mantenimiento de Vivienda Fiscal		Aprox 40%	[40% - 100%]	N/A	40%	> 70%	> 80%	> 80%	> 80%
AC38	KPI 38A	Nivel de Operabilidad en Bodega de Intendencia		Aprox 70%	[70% - 100%]	N/A	70%	> 70%	> 80%	> 80%	> 80%
	KPI 38B	Nivel de Operabilidad en Bodega de Material de Guerra		Aprox 60%	[60% - 100%]	N/A	60%	> 70%	> 80%	> 80%	> 80%
	KPI 38C	Control de Inventarios en Bodega de Material de Guerra		N/A	< 10%	N/A	N/A	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
	KPI 38D	Control de Inventarios en Bodega de Intendencia		N/A	< 10%	N/A	N/A	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
	KPI 38E	Seguridad en Bodega de Material de Guerra e Intendencia		N/A	[0% - 100%]	N/A	N/A	> 80%	> 80%	> 90%	> 90%
AC41	KPI 41	Operabilidad del Parque Automotor		60,00%	[60% - 100%]	N/A	60%	70%	80%	> 90%	> 90%
AC42	KPI 42	Cumplimiento de Plan de Mantenimiento Integral de		Aprox 80%	[80% - 100%]	N/A	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%

		Instalaciones									
--	--	---------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Notas

- OP 1 Contar con niveles óptimos de imagen institucional con la comunidad, y al interior de la A.G.F.T.

El proceso de Comunicación Social no está definido en el mapa de procesos - proceso de apoyo-, razón por la cual debe incorporarse el mismo. Se debe considerar como FCE: la estructura de relaciones públicas y marketing, y las relaciones con población civil y centros educativos.

- OP.11 Incrementar gradualmente la satisfacción de los colaboradores de la A.G.F.T: Este objetivo operacional no corresponde a los procesos de la cadena de valor y los procesos de apoyo, por lo cual no se ha considerado para efecto del alineamiento.
- OP.7, Implementar el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la A.G.F.T: Este objetivo operacional no corresponde a los procesos de la cadena de valor y los procesos de apoyo, por lo cual no se ha considerado para efecto del alineamiento.

3.7 Las acciones estratégicas y compromisos

3.7.1 Determinación de Compromisos

Cuadro N° 10

Acciones estratégicas y compromisos

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC1	Afinar el Mapa de Macro Procesos de la Academia de Guerra conforme la Metodología del Direccionamiento Estratégico que vincula los Procesos con la Estrategia - Macro Procesos Gobernantes - Macro Procesos Agregadores de Valor	Gestión de la Calidad	Desconcentrar y/o definir el Macro Proceso de Gestión Integral de Seguridad (Macro Proceso de Apoyo); y evidenciarlo en el Mapa de Macro Procesos de la A.G.F.T (GC + SEPRAC) - Desconcentrar y/o definir el Macro Proceso de Planificación y Control Presupuestario (Macro Proceso Gobernante); y evidenciarlo en el Mapa de Macro

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
	- Macro Procesos Apoyo		Procesos de la A.G.F.T (GC + U.FINANCIERA) - Incorporar el Proceso de Investigación y Desarrollo (4TO TRIMESTRE) AÑO 2015
AC2	Ejecutar los programas de fortalecimiento de la relación con los auditorios objetivos internos y externos	Comunicación Social	Campaña anual de comunicación social (en el accionar interno y externo) aprobada por el CEDE y el Dpto. de Comunicación Social del Ejército. 2014 - Mejoramiento página Web de la A.G.F.T (2014) - Normar el accionar de la Comunicación y difusión de información interna y externa (2014) - Fortalecer la relación con los medios de comunicación y autoridades del sector. (permanente)
AC3	Ejecutar los Programas Educativos que orientan al fortalecimiento de la relación con la comunidad	Administración Académica	Son foros, plenarias y paneles realizados en las festividades de la A.G.F.T - Plenaria de Ley de Seguridad Nacional (2014) - Papel de FF.AA. en el accionar constitucional - Socialización y probabilidad de ajuste de nueva reglamentación Al final de estos foros se determinan informes que incluyen lecciones aprendidas que ajustan la doctrina militar. (permanente)
AC4	Actualizar el perfil académico de oficiales que van a comandar Compañías, Batallones y Brigadas (Egresados de los cursos de Básico, Avanzado y de Estado Mayor; Curso Superior Militar y Especialización)	Planificación Académica	Apoyo a la determinación del Plan Maestro de Enseñanza 2018 de la Fuerza Terrestre (Actividad compartida con el CEDE) ----- ----- Evaluar y propiciar (Recomendar) los cambios doctrinarios para la ejecución del Plan Maestro de Enseñanza AÑO 2014

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC5	Ejecutar los programas educativos de prevención de desastres naturales, protección del ambiente; y otros de aplicación real	Administración Académica SEPRAC	Son foros, plenarias y paneles realizados en las festividades de la A.G.F.T - Plenaria de Ley de Seguridad Nacional (2014) - Papel de FF.AA. en el accionar constitucional - Socialización y probabilidad de ajuste de nueva reglamentación Al final de estos foros se determinan informes que incluyen lecciones aprendidas que ajustan la doctrina militar. (permanente)
AC6	Ejecutar los programas de prevención de riesgos y seguridad integral de la A.G.F.T. (personal, material y medios)	SEPRAC	Planificación del programa de Gestión de Riesgos para la A.G.F.T.2014 - Ejecución de los programa de Prevención de accidentes y reducción de Riesgos (permanente) - Evaluación de Riesgos por puestos de trabajo 2014 - Estudio de impacto ambiental 2014 - Estudio de Higiene Industrial 2014 - Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad 2016
AC7	Fortalecer la Interoperatividad Académica de A.G.F.T. con las otras Fuerzas y otros entes Educativos (internos y externos) por medio de convenios	Dirección	- Definir partners (Curso de EM) 1er semestre 2014 - Convenios Interinstitucionales Al menos 1 convenio anual hasta alcanzar los objetivos propuestos en el Curso de EM.
AC8	Apoyar al desarrollo del nuevo "REGLAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE; <u>liderado por el CEDE.</u>	Subdirección	Presentación de Propuesta Inicial del nuevo Reglamento de Educación (1er. semestre 2014) - Propiciar la aprobación de la propuesta 2014 - Conformar equipos de socialización del Reglamento Aprobado por el CEDE 2015
AC9	Apoyar al desarrollo e implementación del nuevo "MODELO EDUCATIVO DE LA FUERZA TERRESTRE POR COMPETENCIAS"	Subdirección	Conformar equipos de socialización del Modelo Educativo (1er. semestre 2014) - Capacitar al personal involucrado sobre el nuevo Modelo Educativo 2014 permanente - Implementar el Modelo Educativo 2015 permanente

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC10	Implementar la nueva "NORMATIVA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO MILITAR"; <u>liderado por el CEDE.</u>	Subdirección	Supervisión: desde 2015 - permanente
AC11	Elaborar e implementar el Procedimiento de Inducción Académico para Docentes	Administración Académica	Guía del Docente (inicios de 2015) Procedimiento (4to. trimestre 2014) Todos los Docentes inducidos a las políticas y normas de la A.G.F.T (2do. semestre 2014)
AC12	Elaborar el Plan de permanencia del Cuerpo Directivo y Docente de la Academia de Guerra, propiciar su aprobación al Escalón Superior, e implantarlo	Dirección Administración Académica	Plan de Permanencia Docente y Cuerpo Directivo (2do. semestre 2014) - Identificar las materias que requieren apoyo de docentes especializados o nuevas tecnologías (2do. semestre 2014)
AC13	Actualizar permanentemente las Mallas curriculares en base al requerimiento dinámico de la Fuerza Terrestre en función de diversos escenarios	Planificación Académica	Mallas Curriculares actualizadas en base al Plan Maestro de Enseñanza y a la practicidad (2015) - Mantenerse como extensión académica de la ESPE (Dpto. de Seguridad y Defensa (permanente) - Acreditar ante el CONEA en Títulos de 4to. nivel en el área de Seguridad y Defensa (2015) - Estudio y evaluación de la implementación de otras Maestrías en el ámbito Militar (2016) - Apoyo a los proyectos de Investigación y Desarrollo y uso de aplicativos tecnológicos para actualización de mallas curriculares (permanente) - Mantener el intercambio de docentes entre las Academias de Guerra del país y asesores extranjeros (permanente) - Gestionar la determinación de los tiempos de duración de los cursos de E.M. (2014 - 2do. trimestre) - Proponer convenios bilaterales de cooperación académica con Institutos de educación superior militar de otros países

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
			(permanente)
AC14	Ejecutar los proyectos Interinstitucionales de Investigación y Desarrollo del Sistema Educativo Militar (Bechmarking Educativo)	Evaluación e Investigación Académica	<p>Evaluación y posible aplicación del estudio ya realizado, Bechmarck de Modelos de Educación en otras academias de Guerra: Chile, España, Brasil;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil final del Proyecto de Pasantía 2014 - Investigación curricular mediante Pasantía de Docentes en las tres Academias de Guerra anteriormente mencionadas: 2014 - 2015 - Ajuste Curricular (Análisis comparativo de los modelos curriculares evaluados) de acuerdo a lecciones aprendidas: 2015 - 2016 - 2016 AGFT implementa la nueva malla curricular modificada <p>Equipo multidisciplinario con responsables de Planificación Académica, Administración Académica e Investigación & Evaluación.</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>(2). Implementación de Sistemas de Simulación como estrategia de aprendizaje</p> <p>2014= Sistemas definidos.</p> <p>2015 = Proyecto Piloto implementado (CEOTAS) curso</p>

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
			básico, avanzado & de EM. 2015 = Sistema de Simulación de Gestión de Riesgos (Diseño) 2016 = Piloto, prueba de Sistema de Simulación de Gestión de Riesgos para curso avanzado y de EM. 2015 = Proyectos Implementados
AC15	Acondicionar la infraestructura "Campamento No.01"; y construcción de nuevas Instalaciones de la A.G.F.T; en el "Campamento No.02"	Administrativo (Construcciones)	Proyecto de Construcción el Edificio de Aulas (2014) - Proyecto de Construcción el Edificio Administrativos (2015) - Determinar el uso final de las instalaciones de la A.G.F.T (1er semestre 2014) - Proyectos futuros de acondicionamiento de infraestructura para el campamento No.01 (permanente desde el 2015) - Equipamiento de las instalaciones del nuevo Edificio de Aulas (permanente desde el 2014 -.2015)
AC16	Actualizar la infraestructura (tecnológica, equipos y herramientas) ligado al Proceso de Gestión Educativa	Comunicación y Sistemas	Renovación de Equipos informáticos (permanentes) - Plan de Mtto. Integral de las TIC's 1er.Trimestre de2014 - Integración al Sistema Académico SIACAD(1er.Trimestre de2014) - Manejo informatizado del Sistema Integrado de Gestión (2014)
AC17	Actualizar la Doctrina Militar de interés para la Academia, para su posterior implementación en el campo	Evaluación e Investigación Académica	Contar con una sección relacionada con la Investigación - Propiciar la actualización (recomendaciones) de Doctrina de las Operaciones Fundamentales (Manuales, Notas, Procedimientos militares) - Fortalecer los proyectos integradores de curso (TIF) para que sean de aplicación directa a la FT. en cualquier escalón ----- ----- (3). Doctrina básica de la FT. Para

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
			<p>los niveles operacional y táctico. 2014 = Intercambio Doctrinario con otros países 2015 = Propuesta de reforma de doctrina</p>
AC18	Implementar el Sistema de Gestión Educativa requeridos entre el CEDE y la A.G.F.T	Gestión de la Calidad	<p>Determinación de la Planeación Estratégica del Sector Educación Militar (2014) - Determinación de los foros de coordinación técnica entre el CEDE y la A.G.F.T (2014) - Sistema BPM entre CEDE y A.G.F.T (2015)</p>
AC19	Desarrollar e implementar los Planes Operacionales Plurianuales alineados a las Acciones Estratégicas para la Alta Dirección y Jefes Departamentales de la Academia de Guerra	Gestión de la Calidad Jefes Departamentales	<p>Planificación Operacional costeadada y alineada a: - Acciones Estratégicas - Calendario Anual - Incluye medición de desempeño Es la determinación de detalle para cada responsable de las Unidades y Direcciones considerando 2 documentos: - Proyectos - Actividades Básicas Permanentes 2014.- TODOS 50% 2015.- TODOS 100%</p>
AC20	Desarrollar e Implementar el Proyecto Balanced Score Card - A.G.F.T.	Gestión de la Calidad	<p>Es la Matriz Estratégica que evidencia: Objetivos Operacionales Acciones Estratégicas Indicadores de Gestión con Metas</p> <p>Actualizar la Matriz de Desempeño considerando programas de integración de gestión estratégica, procesos, proyectos y calidad</p> <p>Registro de Información en el Soft de la DDIE</p> <p>Desarrollo BSC. 2014 Implementación BSC. 2015 (EN EL SISTEMA)</p>

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC21	Actualizar el Orgánico - Funcional de la Academia de Guerra del Ejército y posible vinculación de nuevo personal civil, militar y docente	Dirección Administrativo (Talento Humano)	Nota: Orgánico Funcional por competencias de acuerdo a Mapa de Procesos - Propuesta del Nuevo Orgánico al 2014 - Gestionar la aprobación del escalón superior 2014 - Implementación y operación con el nuevo orgánico 2015 - Contar con profesionales con perfil en el campo educativo para los procesos de la Cadena de Valor (Gestión Educativa) (2015) - Registrar el tiempo promedio de permanencia de todos los funcionarios (militar, civil) dentro de la A.G.F.T (2015)
AC22	Determinar el clima organizacional; evaluando al menos los siguientes aspectos: liderazgo, poder, comunicación, motivación y ambiente de trabajo	Administrativo (Talento Humano)	Medición de Clima Laboral (2do. trimestre2014) Análisis de resultados (2do. trimestre2014) Determinación de Acciones y recomendaciones de mejora (3er. trimestre2014) Implementación de mejoras (permanente)
AC23	Gestionar presupuestariamente la Planeación Estratégica en función de las Acciones Estratégicas costeadas, con metas anuales al 2018	Unidad Financiera Jefes Departamentales	Generación de doctrina presupuestaria (2014) - Mantener el control presupuestario (permanente) - Apoyar a la evaluación de la calidad del gasto (permanente) - Disminuir la cantidad de Modificaciones para evolución de Auditoría Interna (permanente) - Incremento de la Asignación Presupuestaria en la partida de Mto. de Vehículos 2014 - Evaluación del costo por estudiante y por nivel para conocer el valor por curso 2014
AC24	Certificar la Cadena de Valor (Gestión Educativa) de la A.G.F.T. por medio de la entidad competente según requerimiento de Alta Dirección bajo norma ISO	Dirección Gestión de la Calidad	ISO 9001:2008 - ISO EDUCATIVA Implementación de todo el Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO AÑO 2015 - 2016 Todos los Procesos Certificados al 2018

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC25	Asegurar la disponibilidad de Recursos Financieros por medio de la Gestión Presupuestaria, y Autogestión	Unidad Financiera	Mantener Recursos Financieros por autogestión - Gestión de la aprobación presupuestaria - Gestionar la asignación mensual de recursos económicos
AC26	Crear la Unidades de: Comunicación Social, Investigación y Contratación Pública de la A.G.F.T.; y vincular su accionar al Mapa de Macro Procesos Reestructurar la sección de Apoyo Educativo dentro de Administración Educativa	Dirección Gestión de la Calidad	AÑO 2014
AC27	Mantener reuniones periódicas de Planificación Estratégica que permita el seguimiento, control y ajuste de Objetivos, Acciones y metas; así como también el control de los presupuestos y proyectos	Dirección Jefes Departamentales	Periodicidad Cuatrimestral
AC28	Implementar los programas de reducción de brecha de competencia para Directivos, Docentes y Funcionarios de la A.G.F.T.	Administrativo (Talento Humano)	Determinación de brecha de competencia (Línea Base: 2014) Plan de capacitación por competencias: 2015 Plan de capacitación por requerimiento: 1er. Trimestre de 2014 - Proyecto de profesionalización de 4to. nivel en el campo educativo (2015) - Gestionar la aplicación de las normativas del Magisterio Militar para la A.G.F.T (2014) - Contar con docentes civiles con un mínimo de 3 años de experiencia en Educación Superior (2014)

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC29	Implantar los proyectos de tecnología de información, comunicación e interconectividad para el accionar académico	Comunicación y Sistemas	<p>Apoyo al rediseño de la Página Web (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el manejo de la Intranet (Cero Papeles) (4to.Trimestre de2014) - Completamiento de la infraestructura para (Enlace Satelital, radioenlaces, micro-onda) (2014) -Interconectividad <ul style="list-style-type: none"> (1) COMACO 2014 (2) CEDE 2014 (3) Otros Institutos Militares 2015 - Apoyo a la Seguridad Informática (permanente) -Laboratorio de Ingles e internet para enseñanza virtual.
AC30	Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Vivienda Fiscal (Fuerte Militar San Jorge)	Administrativo (Construcciones)	Ejecución del mantenimiento de acuerdo a Plan Integral (actividad permanente desde 2014 al 2018)
AC31	Planificar y ejecutar auditorías de Gestión basada en Procesos para asegurar su implementación y mejoramiento	Gestión de la Calidad	<p>Caracterizar el Proceso de Auditorías Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar Auditores Internos - Hacer Plan de Auditoría - Ejecutar la Auditoría - Determinar Observaciones, No Conformidades, etc. - Informe de Auditoría - Seguimiento a las Acciones Preventivas y Correctivas AÑO 2015 - 2015 - 2016
AC32	Contar con un Manual de descripción cargos para la A.G.F.T de acuerdo al Orgánico Funcional y Mapa de Macroprocesos actualizados	Administración (Talento Humano)	<p>Plan de Actividades Permanentes para personal militar y civil.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2015 (1er. Cuatrimestre) Nivel Directivo - 2015 (2do. Cuatrimestre) Nivel Operativo - 2015 (3er. Cuatrimestre) Todos los faltantes

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC33	Desarrollar el programa de renovación docente considerando competencias y experiencia probada en escenarios de alto nivel	Administración Académica	Difusión de la Orden General: Invitación de requerimiento de personal docente (2da. semana de diciembre 2014) - Proyección inicial con personal en Servicio Activo; y proyección futura con personal en Servicio Pasivo (Levantamiento de Perfil de docentes/materia) (Elaboración y aprobación del Plan de remuneración docente) (3ra.Semana de diciembre 2014) - Foros de coordinación con el CEDE para garantizar la competencia del docente (permanente)
AC34	Ejecutar el programa de vigilancia de la salud & vigilancia ambiental y biológica	Policlínico	Elaboración y ejecución de los planes relacionados con salud y vigilancia (ambiental y biológica) 2014 - permanente - Medicina preventiva para servidores públicos, a través del IESS (permanente)
AC35	Ejecutar los programas relacionados con la seguridad física de los campamentos	SEPRAC	Estudio de Seguridad Integral 2014 - Determinación del Plan de Seguridad Integral 2014 - Ejecución del Plan de Seguridad Integral (permanente)
AC36	Implementar la Planificación Microcurricular por competencias	Administración Académica	Planificación micro curricular por competencias (2014) - Administración microcurricular por competencias (2014) - Evaluación microcurricular por competencias (2014)
AC37	Fortalecer el Sistema de Evaluación Académico, Curricular y Psicométrico	Evaluación e Investigación Académica	2014(1er. trimestre) : Diseño del Nuevo de Modelo de Evaluación por competencias para la A.G.F.T 2014 (2do.semestre): Implementación del Nuevo Modelo de Evaluación del Aprendizaje.- Habilidad, conocimiento y actitudes & valores 2015 (enero): Modelo Implementado y afinado ----- ----- Proyecto de asignación de funciones orgánicas para los Oficiales de curso básico

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
			<p>- Recomendaciones de designación de funciones de la plana mayor (diciembre 2014)</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Adquisición de test psicológicos; uso de aplicaciones informatizadas adquiridas. (enero 2014)</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>2014(1er. trimestre): Diseño del Nuevo de Modelo de Evaluación Curricular 2014 (2do. semestre): Implementación del Nuevo Modelo de Evaluación al desempeño del Docente, de la Materia & Currículum.</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Proyecto de Seguimiento a los Egresados y ajuste curricular del perfeccionamiento (permanente)</p>
AC38	Implantar el programa de Control, Seguridad y Manejo de Bodegas de material de Guerra e Intendencia	Administrativo (Logística)	
AC39	Mejorar las herramientas relacionadas con la gestión educativa por medio de instrumentos de Apoyo	Administración Académica	<p>Implementación de la Biblioteca Virtual 2014</p> <p>- Sistematizar el manejo de la Biblioteca 2015</p> <p>- Renovación de equipos y maquinaria de la Imprenta 2014</p> <p>- Proyecto Adquisición nueva imprenta 2016-2018</p>
AC40	Emplear el sistema CEOTAS para entrenamiento militar	Administración Académica	<p>Planificación anual del uso del sistema CEOTAS 2014</p> <p>- Plan de capacitación para usuarios del CEOTAS 2014</p> <p>- Informe de experimentación por cada evento de uso del CEOTAS (permanente)</p> <p>- Definir la Normativa de uso de los aplicativos del CEOTAS 2014</p> <p>- Juegos de Guerra utilizando el CEOTAS permanente</p>

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA / PROYECTO DE ALTO IMPACTO	ÁREA RESPONSABLE	COMPROMISOS
AC41	Mantener la operabilidad del Parque Automotor de la A.G.F.T	Administrativo (Logística)	Cambio de 3 Vehículos que se encuentran en condición de remate. 2014 - Evacuación de los 3 vehículos para remate 2014 - Gestionar el completamiento del Parque Automotor 2014 - 2015 - Mantenimiento del parque automotor existente (permanente) - Convenio o construcción de gasolinera más el área de auto centro. 1er. trimestre 2014
AC42	Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Infraestructura de la A.G.F.T.	Administrativo (Construcciones)	Ejecución del Plan de mantenimiento de acuerdo a fechas y cronograma (actividad permanente)
AC43	Gestionar el cambio de instalaciones A.G.F.T al CEDE	Dirección	(1er. semestre 2014) - Levantamiento de propuesta de cambio - Gestionar la aprobación por el comando de la Fuerza 2015 - Apoyo al cambio de instalaciones
AC44	Desarrollar la Planificación Meso Curricular del Instituto de acuerdo al Modelo Educativo por competencias	Planificación Académica	(Perfil Académico + Plan Curricular + Plan General de Enseñanza + Programas de Estudio) (3ra. semana diciembre 2014 + permanente)

3.7.2 Establecimiento de prioridades de las acciones estratégicas

Factores empleados en la priorización:

Cuadro N° 11

Factores empleados en la priorización

1 Impacto en la imagen de la A.G.F.T de la Institución

2 Contribución a la misión del Escalón Superior

3 Aporte a los objetivos estratégicos

4 Repercusión Social Alumno-Profesor-Comunidad

Escala empleada:

Valor 1	Impacto escaso
Valor 2	Impacto bajo
Valor 3	Impacto mediano
Valor 4	Impacto alto
Valor 5	Mayor impacto

Tabla N° 15

Acción Estratégica

Número de AC	Acción Estratégica	1	2	3	4	Total
AC1	Afinar el Mapa de Macro Procesos de la Academia de Guerra conforme la Metodología del Direccionamiento Estratégico que vincula los Procesos con la Estrategia -Macro Procesos Gobernantes - Macro Procesos Agregadores de Valor - Macro Procesos Apoyo	4	5	5	2	16
AC2	Ejecutar los programas de fortalecimiento de la relación con los auditorios objetivos internos y externos	4	2	2	5	13
AC3	Ejecutar los Programas Educativos que orientan al fortalecimiento de la relación con la comunidad	5	3	2	5	15
AC4	Actualizar el perfil académico de oficiales que van a comandar Compañías, Batallones y Brigadas (Egresados de los cursos de Básico, Avanzado y de Estado Mayor; Curso Superior Militar y Especialización)	3	5	4	3	15
AC5	Ejecutar los programas educativos de prevención de desastres naturales, protección del ambiente; y otros de aplicación real	4	3	3	4	14
AC6	Ejecutar los programas de prevención de riesgos y seguridad integral de la A.G.F.T. (personal, material y medios)	2	2	1	2	7
AC7	Fortalecer la Interoperatividad Académica de A.G.F.T. con las otras Fuerzas y otros entes Educativos (internos y externos) por medio de convenios	2	5	4	2	13
AC8	Apoyar al desarrollo del nuevo "REGLAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE; <i>liderado por el CEDE.</i>	1	4	4	2	11
AC9	Apoyar al desarrollo e implementación del nuevo "MODELO EDUCATIVO DE LA FUERZA TERRESTRE POR COMPETENCIAS"	1	5	5	2	13
AC10	Implementar la nueva "NORMATIVA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO MILITAR"; <i>liderado por el CEDE.</i>	3	5	4	2	14

Número de AC	Acción Estratégica	1	2	3	4	Total
AC11	Elaborar e implementar el Procedimiento de Inducción Académico para Docentes	2	4	3	1	10
AC12	Elaborar el Plan de permanencia del Cuerpo Directivo y Docente de la Academia de Guerra, propiciar su aprobación al Escalón Superior, e implantarlo	1	4	3	5	13
AC13	Actualizar permanentemente las Mallas curriculares en base al requerimiento dinámico de la Fuerza Terrestre en función de diversos escenarios	1	4	3	1	9
AC14	Ejecutar los proyectos Interinstitucionales de Investigación y Desarrollo del Sistema Educativo Militar (Bechmarking Educativo)	3	3	3	1	10
AC15	Acondicionar la infraestructura "Campamento No.01"; y construcción de nuevas Instalaciones de la A.G.F.T; en el "Campamento No.02"	1	2	3	1	7
AC16	Actualizar la infraestructura (tecnológica, equipos y herramientas) ligado al Proceso de Gestión Educativa	1	3	3	1	8
AC17	Actualizar la Doctrina Militar de interés para la Academia, para su posterior implementación en el campo	1	5	4	1	11
AC18	Implementar el Sistema de Gestión Educativa requeridos entre el CEDE y la A.G.F.T	3	3	2	2	10
AC19	Desarrollar e implementar los Planes Operacionales Plurianuales alineados a las Acciones Estratégicas para la Alta Dirección y Jefes Departamentales de la Academia de Guerra	1	4	4	0	9
AC20	Desarrollar e Implementar el Proyecto Balanced ScoreCard - A.G.F.T.	1	5	5	2	13
AC21	Actualizar el Orgánico - Funcional de la Academia de Guerra del Ejército y posible vinculación de nuevo personal civil, militar y docente	1	2	2	1	6
AC22	Determinar el clima organizacional; evaluando al menos los siguientes aspectos: liderazgo, poder, comunicación, motivación y ambiente de trabajo	1	2	2	5	10
AC23	Gestionar presupuestariamente la Planeación Estratégica en función de las Acciones Estratégicas costeadas, con metas anuales al 2018	1	3	3	1	8

Número de AC	Acción Estratégica	1	2	3	4	Total
AC24	Certificar la Cadena de Valor (Gestión Educativa) de la A.G.F.T por medio de la entidad competente según requerimiento de Alta Dirección bajo norma ISO	4	5	4	4	17
AC25	Asegurar la disponibilidad de Recursos Financieros por medio de la Gestión Presupuestaria, y Autogestión	1	2	2	1	6
AC26	Crear la Unidades de: Comunicación Social, Investigación y Contratación Pública de la A.G.F.T; y vincular su accionar al Mapa de Macro Procesos Reestructurar la sección de Apoyo Educativo dentro de Administración Educativa	5	2	2	3	12
AC27	Mantener reuniones periódicas de Planificación Estratégica que permita el seguimiento, control y ajuste de Objetivos, Acciones y metas; así como también el control de los presupuestos y proyectos	1	4	5	1	11
AC28	Implementar los programa de reducción de brecha de competencia para Directivos, Docentes y Funcionarios de la A.G.F.T.	1	2	3	4	10
AC29	Implantar los proyectos de tecnología de información, comunicación e interconectividad para el accionar académico	1	3	3	1	8
AC30	Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Vivienda Fiscal (Fuerte Militar San Jorge)	2	1	1	3	7
AC31	Planificar y ejecutar auditorías de Gestión basada en Procesos para asegurar su implementación y mejoramiento	1	3	4	1	9
AC32	Contar con un Manual de descripción cargos para la A.G.F.T de acuerdo al Orgánico Funcional y Mapa de Macroprocesos actualizados	1	2	1	1	5
AC33	Desarrollar el programa de renovación docente considerando competencias y experiencia probada en escenarios de alto nivel	1	2	2	1	6
AC34	Ejecutar el programa de vigilancia de la salud & vigilancia ambiental y biológica	3	1	2	2	8
AC35	Ejecutar los programas relacionados con la seguridad física de los campamentos	1	1	1	1	4
AC36	Implementar la Planificación Microcurricular por competencias	1	2	3	1	7

Número de AC	Acción Estratégica	1	2	3	4	Total
AC37	Fortalecer el Sistema de Evaluación Académico, Curricular y Psicométrico	2	4	4	2	12
AC38	Implantar el programa de Control, Seguridad y Manejo de Bodegas de material de Guerra e Intendencia	3	1	2	1	7
AC39	Mejorar las herramientas relacionadas con la gestión educativa por medio de instrumentos de Apoyo	1	3	3	1	8
AC40	Emplear el sistema CEOTAS para entrenamiento militar	1	1	2	1	5
AC41	Mantener la operabilidad del Parque Automotor de la A.G.F.T	1	1	1	1	4
AC42	Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Integral de la Infraestructura de la A.G.F.T.	1	1	1	1	4
AC43	Gestionar el cambio de instalaciones A.G.F.T - CEDE	1	1	1	1	4
AC44	Desarrollar la Planificación Meso Curricular del Instituto de acuerdo al Modelo Educativo por competencias	2	3	4	2	11

Las acciones de mayor impacto son en el siguiente orden: 24; 1; 3 y 4; 5 y 10.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El alineamiento estratégico se lo realizó en forma externa hacia el Comando de Educación y Doctrina del Ejército teniendo como resultado de la Matriz Estratégica, 13 Objetivos Operacionales, 44 acciones estratégicas y 138 compromisos (proyectos) que serán cumplidos de acuerdo al presupuesto asignado.

- Analizada la visión de futuro de la Academia de Guerra del Ejército en su declaración del futuro, se establece una concordancia con los objetivos estratégicos (operacionales) que fueron levantados en la Planificación Estratégica de la AGFT y que se emplearon para alinear a los objetivos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

- La Misión de la AGFT, se encuentra encuadrada a la Visión, y viceversa. Es importante recalcar que la misión establece como instrumento básico de referencia el Modelo Educativo de FF.AA., lo que ha facilitado el proceso de alineamiento realizado, toda vez que los objetivos del CEDE y de la AGFT, mantienen como referencia las mismas normas reguladoras de la educación en sector militar.

- Existe una estrecha correlación de los principios institucionales y los valores institucionales.

- Los factores críticos de éxito levantados están en concordancia con los procesos y entregables, y los objetivos operacionales de la AGFT. Se puede afirmar que todos los procesos y subprocesos, inciden en lograr estos objetivos, lo que permite afirmar que la organización por procesos que dispone la AGFT contribuyen al cumplimiento de la Planificación Estratégica y la del CEDE como escalón superior jerárquico.

- El Mapa estratégico se realizó acorde a las “perspectivas” que se emplean en la Fuerza Terrestre. Este mapa evidencia una secuencia armoniosa de los objetivos a los cuales se liga la misión y la visión, respectivamente.
- El Mapa estratégico de Nivel “0” permite observar la correlación de los objetivos de la Fuerza Terrestre, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la Academia de Guerra la Fuerza Terrestre. No existió necesidad de reajustar los objetivos operacionales a los del CEDE una vez determinada la correlación con base al análisis realizado.
- La matriz de alineamiento estratégico permitió levantar acciones estratégicas, y determinar responsabilidades con base a la organización AGFT. Se estableció las acciones en concordancia a las perspectivas y a las acciones de mayor impacto para contribuir lograr los objetivos operacionales y sus correspondiente de nivel superior.
- Los indicadores de desempeño se desarrollaron para cada acción estratégica, estableciendo en algunos casos más de uno. A cada uno de estos se estableció una definición y descripción, en concordancia a la fórmula de cálculo. No se encontraron dificultades en su levantamiento, y la información que permite obtener sus resultados no constituye una carga o distractor del trabajo cotidiano toda vez que son fácilmente obtenibles o cuantificables y se puede recurrir en la mayoría de ellos a los registros disponibles o son el resultado de la aplicación de instrumentos de medida que conforme a los procedimientos se emplean.
- No existió dificultad de asignar los compromisos a las áreas responsables toda vez que conforme al proceso de alineamiento realizado, la concordancia con los procesos a los objetivos operaciones ha permitido que en términos de organización se definan los compromisos a las áreas correspondientes.

- La priorización de las acciones estratégicas permitió encontrar las acciones críticas, y en consecuencia la contribución a los objetivos de los cuales forman parte. Una de las acciones críticas fundamentales en ésta evaluación fue la determinación de implementar el proceso de alineamiento estratégico aquí desarrollado, lo que muestra la importancia del proceso aquí desarrollado.

4.2 RECOMENDACIONES

- Afinar los Indicadores de Gestión con la información que provea durante el desarrollo de los procesos y la implementación de esta propuesta.
- Continuar empleando la metodología del direccionamiento estratégico para determinar y/o redefinir en el caso de ser necesario de: Planes Operacionales para la Alta Dirección y los Responsables Estratégicos de la Academia de Guerra
- Socializar el Mapa Estratégico a los niveles de gestión y toma de decisión de la Academia de Guerra de la F.T.
- Contar con un Plan de capacitación permanente en la Metodología del Direccionamiento para todos los Responsables Estratégicos y Alta Dirección, debido a la rotación del personal militar, especialmente de nivel directivo.
- Establecer foros de coordinación y revisión del Direccionamiento Estratégico con los responsables de las Acciones Estratégicas de acuerdo al período de medición de los indicadores. Así mismo la revisión global de la Matriz Estratégica debe ser realizada de forma cuatrimestral por la Alta Dirección, en conjunto con los Responsables Estratégicos.
- Es imprescindible desarrollar en el corto plazo el costeo de la Matriz Estratégica ya que sobre ésta se debería establecer el presupuesto real de la Academia de Guerra.

- Capacitar constantemente sobre la utilidad y la responsabilidad del manejo de proyectos de alto impacto, así como también sobre la medición de desempeño y de resultado.
- Para cumplir con los objetivos y las metas trazadas; en caso de no ser posible o existir factores de fuerza mayor se deberá redefinir el objetivo, o la meta, o el responsable.

BIBLIOGRAFÍA

CERTO, Samuel., Dirección Estratégica, Tercera Edición, Irwin, España, 1996.

EVANS James & Lindsay William, Administración y Control de Calidad, Sexta Edición, Thomson Editores., 2005

GONZALES Diego, Direccionamiento Estratégico, Metodología e Implementación, PROYNTEC Consultores, 2011.

QUESADA Guillermo, ISO SCORCARD, Grupo Kayzen, S.A. blog. 2010

PÉREZ Marisol, Procedimiento para el Diseño de Mando Integral en Instituciones Universitarias, blog. 2010.

REYNOSO Álvaro, Alineamiento Estratégico, Grupo KAISEN S.A,2011.

YTURRALDE Ernesto, Plan de Capacitación, Latinoamérica, 2010.

Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, rediseño 2014.

¿Que son los Factores Críticos del Éxito y como se vinculan con el BSC?, Ing. Mac Arturo Murillo, Consultor Industrial, DEINSA. 2010.

http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf