

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MODALIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO EN INGENIERÍA
COMERCIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATEGICO PARA EL COLEGIO MILITAR DE LA
CIUDAD DE CUENCA UTILIZANDO LA METODOLOGIA BSC”**

AUTOR:

TCRN DE E.M. LUIS ROJAS V

DIRECTOR: ING. OSCAR MORENO

CODIRECTOR: ING. MAURO CAGUANA

SANGOLQUI – ECUADOR

AÑO 2009

CERTIFICADO

Para dar cumplimiento a lo establecido por la Escuela Politécnica del Ejército, y una vez que se ha concluido el presente trabajo, extendemos el siguiente CERTIFICADO:

CERTIFICAMOS QUE: El Sr. TCRN DE E.M. Luis Rojas Vaca, ha realizado el Proyecto de Grado “Plan Estratégico para el Colegio Militar de la ciudad de Cuenca utilizando la Metodología BSC”, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, de Conformidad con el Plan de Tesis aprobado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas

AGRADECIMIENTO

*El agradecimiento mira siempre grande el favor que recibió. **Autor desconocido***

Todas las actividades en la vida tienen un sentido y dependen del esfuerzo de muchos que apoyan los anhelos de quienes queremos cambiar los escenarios venideros en bien de una mejor sociedad.

Por ello agradezco de corazón a todos quienes hicieron posible la realización de este mi anhelo; a la Universidad que me acogió, a sus maestros que con esfuerzo dan todo de sí cada día y, en especial a los Ingenieros Oscar Moreno y Mauro Caguana por su desinteresada ayuda como Director y Codirector del presente trabajo.

DEDICATORIA

Con toda mi fe y esfuerzo primero que nada le dedico esta labor a mi Dios que siempre me guía, a mi familia y en especial a mi madre que ha sido desde pequeño un ejemplo de bondad y esmero para romper en el camino las dificultades sin rencores y mejorar mi nivel como persona cada día.

Luis Homero

INDICE GENERAL

	PÁGINAS
PRELIMINARES:	
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
INDICE GENERAL	
INDICE DE CUADROS	
INDICE DE GRÁFICOS	
PROLOGO	1
PROLOGUE	3
INTRODUCCION	5
INTRODUCTION	7
CAPITULO 1	9
1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	9
1.1 ANTECEDENTES GENERALES	9
1.1.1 FILOSOFIA DEL COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA	11
1.1.2 RESEÑA HISTORICA DEL COMIL-4	12
1.1.3 UBICACIÓN Y SERVICIOS	14
1.2 MARCO TEORICO CONCEPTUAL	16
1.2.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA	16
1.2.2 INDICADORES DE GESTION DE CALIDAD	22
1.2.3 METODOLOGIA BALANCED SCORECARD	25
CAPITULO 2	
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	46
2.1 ANALISIS EXTERNO	
2.1.1 MACROAMBIENTE	46
2.1.1.1 FACTOR SOCIAL	46
2.1.1.2 FACTOR DEMOGRÁFICO	48
2.1.1.3 FACTOR LEGAL	49
2.1.1.4 FACTOR ECONÓMICO	50
2.1.1.5 FACTOR POLÍTICO	54
2.1.1.6 FACTOR TECNOLÓGICO	56
2.1.2 MICROAMBIENTE (5 FUERZAS DE PORTER)	57
2.1.2.1 NUEVAS COMPETENCIAS	57
2.1.2.2 COMPETENCIA ACTUAL	59
2.1.2.3 PROVEEDORES	63
2.1.2.4 CLIENTES, COMPRADORES	64
2.2.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS	66
2.2 ANALISIS INTERNO DEL INSTITUTO:	67
2.2.1 AREA ADMINISTRATIVA	67
2.2.1.1 ORGÁNICO FUNCIONAL	67
2.2.1.2 LA JUNTA DE ENSEÑANZA	74
2.2.1.3 MANUAL DE CALIDAD	79
2.2.1.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	83

2.2.1.5 PLAN ESTRATEGICO DEL COMIL-4	84
2.2.1.5.1 MISION, VISION Y POLITICAS	85
2.2.1.5.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	86
2.2.1.5.3 PROCEDIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	
2.2.1.5.3.1 OBJETIVO	87
2.2.1.5.3.2 ALCANCE	87
2.2.1.5.3.3 RESPONSABILIDAD	87
2.2.1.5.3.4 DEFINICION	87
2.2.1.5.3.5 ACTIVIDADES	88
2.2.1.5.3.6 DIAGRAMA DE FLUJO	88
2.2.1.6 GESTION GERENCIAL	89
2.2.1.6.1 GESTION DE PROYECTOS	89
2.2.1.6.2 GESTION DE PROCESOS	89
2.2.2 CADENA DE VALOR	
2.2.2.1 ADMISION ACADEMICA	90
2.2.2.2 PLANIFICACION EDUCATIVA	90
2.2.2.3 EJECUCION Y EVALUACION	91
2.2.2.4 INVESTIGACION Y MEJORAS	93
2.2.3 AREA FINANCIERA	93
2.2.3.1 COMPRAS	93
2.2.3.2 PRESUPUESTO	95
2.2.3.3 ACTIVOS FIJOS	95
2.2.3.4 TESORERIA	96
2.2.3.5 CONTABILIDAD	98
2.2.4 AREA TECNOLOGICA	98
2.2.4.1 SISTEMAS INFORMATICOS	98
2.2.4.2 CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	99
2.2.5 TALENTO HUMANO	99
2.2.6 SATISFACCION Y RECLAMOS	102
2.2.7 INVESTIGACION Y MEJORAS INSTITUCIONALES	102
2.2.8 APOYOS	104
2.2.8.1 LEGAL	104
2.2.8.2 PSICOPEDAGOGICO	104
2.2.9 AUDITORIAS	104
2.3 SINTESIS FODA	105
2.3.1 MATRIZ RESUMEN	105
2.3.2 MATRIZ DE EVALUACION Y PRIORIZACION POR PERSPECTIVAS	111
2.4 ANALISIS ESTRATEGICO	115
2.4.1 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	115
2.4.2 MATRICES DE VULNERABILIDAD Y APROVECHABILIDAD	117
2.4.3 ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA	120
2.4.4 ESTRATEGIAS POR PLAZO	124

CAPITULO 3	133
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	133
3.1 VISION PROPUESTA	133
3.2 MISION PROPUESTA	134
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA	134
3.3.1 FILOSOFIA CORPORATIVA	134
3.3.2 PRINCIPIOS Y VALORES	135
3.4 POLITICA DE CALIDAD	139
3.5 OBJETIVOS	
3.5.1 OBJETIVO INSTITUCIONAL	140
3.5.1.1. PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA	140
3.5.1.1.1. PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	140
3.5.1.1.2. PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES	140
3.5.1.1.3. PROCESO DE REDES DE COOPERACIÓN	141
3.5.2.1.4. CAPITAL INTANGIBLE	141
3.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS	142
3.5.3. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS	144
3.5.4. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	145
3.6. ESTRATEGIA CORPORATIVA	147
3.7. MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	153
CAPITULO 4	155
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	155
4.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	155
4.2. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	155
4.3. ESTABLECIMIENTO DE LAS 3M'S	157
4.3.1 MEDIDA	157
4.3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	158
4.3.1.2. PERSPECTIVA CLIENTES, MERCADO	159
4.3.1.3. PERSPECTIVA PROCESOS	160
4.3.1.4. PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	161
4.3.2. METAS	162
4.3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	162
4.3.2.2. PERSPECTIVA CLIENTES . MERCADO	163
4.3.2.3. PERSPECTIVA PROCESOS	165
4.3.2.4. PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	167
4.3.3. MEDIOS	168
4.3.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	169
4.3.3.2. PERSPECTIVA CLIENTES . MERCADO	170
4.3.3.3. PERSPECTIVA PROCESOS	172
4.3.3.4. PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	174
CAPITULO 5	176
5.1. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	176
5.2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	178

5.3. DETERMINACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS.	180
5.4. PRESUPUESTO DEL PLAN	188
CAPITULO 6	189
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
6.1 CONCLUSIONES	189
6.2 RECOMENDACIONES	189
BIBLIOGRAFIA	192

INDICE DE CUADROS

CUADRO	TÍTULO	PÁG.
No.1	Matriz FODA	19
No.2	Matriz de Evaluación y Priorización	20
No.3	Matriz de Acción	20
No.4	Cuadro resumen por tipo de establecimiento	60
No.5	Comparativo del mercado actual	62
No.6	Objetivos Estratégico	87
No.7	Matriz de resumen	107
No.8	Matriz de priorización	111
No.9	Matriz de evaluación y priorización por perspectivas	114
No.10	Matriz de aprovechabilidad	116
No.11	Matriz de vulnerabilidad	119
No.12	Matriz de valores	138
No.13	Propuesta de valor financiera	140
No.14	Propuesta de valor	141
No.15	Propuesta de valor redes de cooperación	141
No.16	Propuesta de valor capital intangible	142
No.17	Objetivos estratégicos por perspectiva	143
No.18	Tiempo de Objetivos estratégicos clave	146
No.19	Estrategia corporativa	152
No.20	Medidas perspectiva financiera	158
No.21	Medidas clientes mercado	159
No.22	Medidas procesos	160
No.23	Medidas capital intangible	161
No.24	Metas perspectiva financiera	162
No.25	Metas clientes mercado	164
No.26	Metas procesos	166
No.27	Metas capital intangible	168
No.28	Medios perspectiva financiera	169
No.29	Medios clientes mercado	171

No.30	Medios procesos	173
No.31	Medios capital intangible	175
No.32	Identificación de proyectos por perspectiva	178
No.33	Proyecto cobro de pensiones	180
No.34	Proyecto actualización reactivos psicológicos	181
No.35	Proyecto implementación departamento de marketing	183
No.36	Proyecto implementación del BSC	184
No.37	Proyecto oficina sin papeles	185
No.38	Proyecto implementación desarrollo curricular	187
No.39	Presupuesto del Plan	188

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO	TÍTULO	PÁG.
No.1	Representación BSC	24
No.2	% por número de Instituciones	60
No.3	% por número de estudiantes	61
No.4	Orgánico estructural de los Comiles	67
No.5	Macroproceso de gestión de calidad	83
No.6	Mapa estratégico por perspectivas	144
No.7	Mapa estratégico Institucional	154
No.8	Visión y Estrategia	156