

PROLOGO

Éste es, fundamentalmente, un trabajo sobre la planificación estratégica y su validez como herramienta para la dirección y la elaboración de la estrategia de la Unidad Educativa Militar experimental “Abdón Calderón de la ciudad de Cuenca. Pretende ser una contribución más a un campo de estudio en dirección estratégica que permita implementar un Cuadro de Mando Integral abogando por su sustitución por otras formas de gestión, como las fundamentadas en el aprendizaje organizativo y el enfoque en los recursos y capacidades, que se presentaron.

Sin embargo, las organizaciones en las que desarrollaban su actividad los académicos que cuestionaban la planificación, tendían a usarla cada vez más para elaborar sus estrategias y prepararse para el futuro.

Al potenciar el uso de la planificación estratégica utilizando una metodología de gestión como es el Balanced Score Card se verá que este Plantel educativo puede ser mejorado en base a una buena planificación que le permitirá monitorear su aplicabilidad todo el tiempo planificado y en todos los niveles

Por lo tanto, se persigue con este trabajo (y espera haber alcanzado), un triple objetivo: definir el sentido de eficacia organizativa para una institución de educación, comprobar si la planificación estratégica contribuye a que esta organización sea más eficaz, y contrastar hasta qué punto se puede aplicar un Cuadro de Mando Integral en el control de la gestión de la actividad académica.

Se decidió contrastar las hipótesis elaborada. La aplicación de un plan estratégico con la utilización de la metodología BSC, mejorará la

administración del Colegio Militar de la ciudad de Cuenca para corto, mediano y largo plazo, pues brindará estabilidad en la política y gestión facilitando el mantenimiento en el mercado y su crecimiento Institucional. Con este fin se ha desarrollado todo el proceso del trabajo, de modo que los resultados obtenidos fueran válidos y aplicables en base a conceptos definidos para la realidad del Comil-4, esto ha obligado al autor a un esfuerzo de definición conceptual superior al habitual, que ha redundado en la extensión de la tesis y su consecución final.

PROLOGUE

This one is, fundamentally, a work on the strategic planning and his(her,your) validity as tool paragraph the direction(address) and the production(elaboration) of the strategy of the Educational Military experimental Unit " Abdón Calderón of the city of Cuenca. It tries to be one more contribution a field of study in strategic management that allows to implement a Picture of Integral Control pleading for his(her,your) substitution for other forms of management, since(as,like) based learning in the organizational one and approach in the resources and capacities, which they presented.

Nevertheless, the organizations in which there were developing his(her,your) activity the academicians who were questioning the planning, were tending to use her increasingly to elaborate his(her,your) strategies and to be prepared for the future.

On having promoted the use of the strategic planning using a methodology of management since(as,like) it is the Balanced Score Card one will see that this educational Nursery(Staff) can be improved on the basis of a good planning that will allow him(her) monitorear his(her,your) applicability all the planned time and in all the levels

Therefore, it is chased(prosecuted) by this work (and it(he,she) waits to have reached), a triple aim(lens): to define the sense of organizational efficiency for an institution of education, to verify if the strategic planning contributes(pays) that this organization is more effective, and to contrast up to what point it is possible to apply a Picture of Integral Control in the control of the management of the academic activity.

It was decided to confirm(resist) the hypotheses elaborated. The application of a strategic plan with the utilization of the methodology BSC,

will improve the administration of the Military College of the city of Cuenca for short, medium and long term, since it(he,she) will offer stability in the politics(policy) and management facilitating the maintenance on the market and his(her,your) Institutional growth.

With this end(purpose) there is development the whole process of the work, so that the obtained results were valid and applicable on the basis of concepts defined for the reality of the Comil-4, this has forced the author to an effort of conceptual definition superior to the habitual one, which has redounded to the extension of the thesis and his(her,your) final attainment.

INTRODUCCIÓN

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas; y tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

En tal sentido, la planificación estratégica se muestra como una buena herramienta para enfrentarse a los constantes cambios que impone el paradigma de la complejidad, para ello, se presenta a continuación un conjunto de aspectos que de alguna manera describen la planificación estratégica como herramienta de las organizaciones, así como, su importancia para la toma de decisiones.

Específicamente, se muestra en el primer capítulo algunos elementos fundamentales como son los antecedentes y generalidades de la planificación en la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de la ciudad de Cuenca, dentro de los cuales se encuentran: elementos que la conforman, importancia, características, principios y limitaciones, así como también un marco conceptual para mejorar su aplicación. En el segundo capítulo se analizó un verdadero diagnóstico situacional, tocando los ambientes interno en el que se aplicaron métodos

de análisis por áreas de gestión y, en el ambiente externo las cinco fuerzas de Porter. El capítulo tres muestra un direccionamiento estratégico de la Institución proponiendo misión, visión y llegando a definir propuestas de valor por perspectivas, así como también objetivos estratégicos que llevarán a la consecución de un Mapa estratégico Institucional. En el capítulo 4 se plasma el Cuadro de Mando Integral aplicando la metodología de las 3M (Medidas, Metas, y Medios) para llegar a definir proyectos de mejora en el Capítulo 6. Finalmente, se desarrollan conclusiones y recomendaciones que servirán de apoyo para la Unidad Educativa Militar en mención.

INTRODUCTION

The planeación is the first step of the administrative process by means of which a problem is defined, the past experiences are analyzed and plans and programs muffle themselves; and it(he,she) takes as a purpose the determination of the concrete course(year) of the actions(share) that will be effected(to be carried out) in an activity; which involves, between(among) other aspects, the fixation(fixing) and selection of diverse alternatives, the determination of the procedure and policies that will orientate them, the sequence in the operations and tasks to realize, expressed in terms(ends) of time, resources and a half necessary for his(her,your) putting in march.

The current life is extremely dynamic, where the change is present constant, this one can be sudden or slow, the planeación allows to assimilate these changes.

To this respect, the strategic planning appears as a good tool to face the constant changes that the paradigm of the complexity imposes, for it, one presents later a set of aspects that somehow describe the strategic planning as tool of the organizations, as well as, his(her,your) importance for the capture of decisions.

Specifically, one shows in the first chapter some fundamental elements since(as,like) they are the precedents and generalities of the planning in the Educational Military Unit Experimental "Abdón Calderón" of the city of Cuenca, inside which they are: elements that shape it, importance, characteristics, beginning(principles) and limitations, as well as also a conceptual frame to improve his(her,your) application. In the second chapter a real situational diagnosis was analyzed, touching the environments I hospitalize(send inland) in that methods were applied Of

analysis for areas of management and, in the external environment five forces of Porter. The chapter three proves to be a strategic direccionamiento of the Institution proposing mission, vision and managing to define offers of value for perspectives, as well as also strategic aims(lenses) that will lead to the attainment of a strategic Institutional Map. Of the chapter 4 there takes form the Picture of Integral Control applying the methodology of them 3M (Measures, Goals, and Means) to manage to define projects of improvement in the Chapter 6. Finally, there develop conclusions and recommendations that will use as support for the Educational Military Unit in mention.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa; es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

El modelo educativo del Colegio Militar No: 4 “ABDON CALDERON”, combina equitativamente tecnología y modernidad, patrón filosófico que se proyecta hacia el perfeccionamiento del sistema educativo ecuatoriano, es así, que no lejos de una realidad local y mundial, coordina sus esfuerzos en la mejora de sus servicios, mediante la planificación estratégica, la misma que se integra por procesos de trabajo mancomunado para el logro de una misión, visión y políticas bien definidas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a direccionarla, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. En el caso del COMIL-4 y conociendo estas premisas, se ha implementado una auténtica transformación del diseño curricular del plantel y que actualmente es el fundamento de un proceso integral que inicia en la educación pre-básica, básica y se extiende hasta el bachillerato.

Ha sido preciso volver la mirada a la educación y concebirla como una pieza clave para el desarrollo armónico de una sociedad y al mismo tiempo, vehículo principal para lograr una mayor igualdad de oportunidades, en esta línea se revisó el paradigma tradicional del modelo educativo, con la finalidad de incorporar nuevos aportes y en la misma medida en que se desarrollan las ciencias y la tecnología, ingresando al modelo constructivista que aplica la teoría, de la mano con la práctica y tiende a desarrollar las competencias intrínsecas de los sujetos, en este caso, nuestros estudiantes.

Los cambios generados introdujeron en el modelo pedagógico una dosis creciente de auto aprendizaje y el cultivo de una coparticipación de parte de los padres de familia, en la formación de niños y jóvenes, este proyecto está en marcha a través de nuestra Escuela para padres.

Sin embargo el reto histórico y principal, que debe ser base de toda Institución educativa, es la formación en valores, con predominio de la disciplina consciente, es innegable la necesidad de ubicar nuestro quehacer académico en los nuevos contextos y en los escenarios previsibles.

El Colegio Militar “Abdón Calderón”, después de analizar estas circunstancias se comprometió, en un esfuerzo de consolidación institucional, a la actualización de su plan estratégico para el siguiente año, escenario que solo será accesible con la participación de todos los actores de la comunidad educativa.

Las acciones implantadas en el Plan Estratégico Institucional permitirán alcanzar progresivamente las metas de los proyectos estratégicos a fin de establecer cambios de calidad académica, administrativa e institucional,

fortaleciendo la investigación científica y la difusión cultural a fin de apoyar a la sociedad y al campo laboral de nuestro país.

Cabe señalar que en el transcurso del presente año lectivo, se están realizando estudios para mejorar el documento de planificación estratégica del COMIL-4, considerando la filosofía prospectiva, que permita la continuidad de la aplicación estratégica y su desarrollo hasta el año 2012, fecha en la que se cumpliría un período evaluable de planificación prospectiva estratégica y visualizando la mejora académica y administrativa de una Institución Educativa.

1.1.1 FILOSOFIA DEL COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA

La Fuerza Terrestre cumpliendo con sus objetivos de servir a la comunidad con convicciones profundas acerca de que los hombres educados con sentido social tienen apertura y trascendencia en la comunidad y adoptan una aptitud positiva frente a los valores. Decide crear establecimientos educativos para promover la innovación pedagógica en pos de mejorar la calidad educativa de nuestro país, los establecimientos educativos creados permitirán que los alumnos adquieran una dimensión individual íntegra y estén preparados para que en el futuro configuren una nueva sociedad.

La formación científico-técnica que la Fuerza Terrestre promueve en los estudiantes le servirá también como herramienta necesaria para resolver los problemas de la vida diaria y a su vez como requisito para continuar sus estudios superiores en los establecimientos de las Fuerzas Armadas o en las Universidades del país y otros.

Basados en la concepción filosófica de la Fuerza Terrestre, la Institución busca alcanzar una educación integral que desarrolle en los cadetes una mentalidad amplia y flexible con convicciones profundas y dispuesto a servir a sus semejantes. Al mismo tiempo, con la convicción de que “ Un hombre educado es quien obra habitualmente bien, con sentido social, da apertura a la trascendencia y adopta una actitud positiva frente a los valores.” La unidad Educativa Militar “ABDON CALDERON” quiere formar estudiantes competentes y productivos con una mentalidad amplia, capaces de resolver los problemas que se les presenten cotidianamente.

Es por ello que tanto la Fuerza Terrestre como la Institución, a través del subsistema de educación regular está promoviendo constantemente la innovación pedagógica en pos de mejorar la calidad educativa, con la selección de nuevos métodos, contenidos, nuevas experiencias de aprendizaje, adquisición de las últimas innovaciones didácticas y por sobre todo con la capacitación constante del personal docente.

Por su parte el establecimiento ha priorizado el aprendizaje axiológico, el mismo que ha sido trabajado como eje transversal dentro del aula de clase, priorizando en los más importantes los siguientes valores: Autoestima, Honestidad, Esfuerzo y Humildad, además de los valores cívico militares, consustanciales a nuestra formación académica. El ejercicio de estos valores permitirá a los estudiantes adquirir una dimensión individual integra y prepararlos para que en el futuro configuren una nueva sociedad.

1.1.2 RESEÑA HISTORICA DEL COMIL-4

Vivimos la década de los 90 y la Fuerza Terrestre Ecuatoriana consciente de su responsabilidad con el desarrollo del país, amparada por lo que establece la Constitución Política del Estado de 1978, aprobada por la

Asamblea Constituyente de 1998, inicia en todo el país la noble tarea educativa, siendo así que mediante la Orden General Nro. 140 de 22 de Julio de 1992 suscrita por el Comandante General de Ejército General José Gallardo Román, se crea el Colegio Militar “Abdón Calderón”, con la especialidad de Bachillerato en Humanidades Modernas, esta creación fue ratificada por el Ministerio de Educación y Cultura, mediante resolución No: 608 del 29 de Julio de 1992.

En su inicio estuvo conformado por 2 oficiales, 8 profesores, 7 administrativos y 72 Cadetes Alumnos, divididos en 4 paralelos; su primer Rector fue el Sr. TCRN. DE E.M. Aquiles Jimbo Córdova y en las actividades de Inspector General lo acompañó el SR. CAPT. DE INF. Arturo Dávila.

En el año 1996, el Colegio fue declarado como Experimental por el Ministerio de Educación y en 1997 la Secretaria de Educación y Cultura del Austro autoriza la denominación de Unidad Educativa Militar “Abdón Calderón”, por las razones de que éste centro educativo ofrece la educación Pre básica, Básica y Bachillerato.

En el mes de Julio del año 2005 y luego de muchos años de trabajo y de cumplir con los requisitos establecidos, recibe por parte de la Certificadora S.G.S, la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 en Educación, convirtiéndose así en el primer plantel educativo del Austro y el Primer Colegio Militar del País en recibir esta Certificación de Calidad Educativa.

Desde su creación hasta la presente fecha, la Unidad Educativa Militar “Abdón Calderón” ha graduado 8 promociones de bachilleres y su alumnado se ha ido incrementado año tras año, contando con un promedio de 1200 alumnos, distribuidos en los niveles de Educación General Básica y Bachillerato con la especialización de Ciencias General.

En nuestras aulas han pasado miles de hombres y mujeres de varias ciudades del austro de nuestro querido país, quienes han recibido una

educación de calidad, basada en valores y que se han convertido en brillantes profesionales de las diferentes ramas del saber, muchos de los cuales son hoy por hoy dignos oficiales de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas

1.1.3 UBICACIÓN Y SERVICIOS

La Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de la ciudad de Cuenca, esta ubicada en la Panamericana Norte Km. 3 ½, al interior del Fuerte Militar “Calderón”, en la Parroquia Ricaurte, de fácil acceso y a tan solo pocos minutos del centro de la ciudad, sus modernas y amplias instalaciones implantadas en un campus de 13,5 Has., ofrecen a sus Cadetes, la tranquilidad y concentración necesaria que requiere su normal formación académica de calidad, los estudiantes disponen de un ambiente acogedor compuesto de extensas áreas verdes, modernas y amplias aulas, variedad de canchas deportivas de uso múltiple, pistas militares, comedores, áreas administrativas y otros servicios de calidad.

LA UNIDAD EDUCATIVA MILITAR EXPERIMENTAL “ABDÓN CALDERÓN EN SU FORMACIÓN ACADEMICA OFERECER A SUS ESTUDIANTES LOS SIGUIENTES SERVICIOS.

- Enseñanza impartida bajo las Normas de Calidad ISO 9001-2000 en Educación.
- Planta docente con título profesional en ciencias de la educación y que laboran a tiempo completo en la institución
- Tutorías y guías de estudio
- Estimulación intelectual
- Refuerzos positivos en Internet.
- Aulas con un promedio máximo de 25 alumnos por curso.
- Desarrollo de la creatividad a través de talleres y clubes.

- Planes y programas educativos en inglés y español (Bilingüismo)
- Becas de estudio por desempeño académico y deportivo.
- Disciplina basada en valores: éticos, cívicos y morales.
- Convenios educativos con Instituciones y Universidades de la localidad y del país
- Marchas Militares y Convivencias.
- Trabajo en equipo
- Información académica y disciplinaria vía Internet
- Oportunidad de que los Cadetes puedan participar en el Modelo Internacional de las Naciones Unidas en Quito - Ecuador, en los Estados Unidos de Norteamérica y República Dominicana.
- Los Cadetes del Tercer año de Bachillerato al culminar sus estudios secundarios y haber aprobado la Instrucción Militar, reciben el Certificado de exento Instruido.

PARA COMODIDAD DE NUESTROS ESTUDIANTES DISPONEMOS DE LA SIGUIENTE INFRAESTRUCTURA INSTALADA EN NUESTRAS 13,5 HECTAREAS DE CAMPUS.

- Modernas aulas y laboratorios de inglés, computación, química, biología y ciencias naturales.
- Aula de rincones para la escuela.
- Juego infantiles
- Sala de audiovisuales.
- Canchas de básquet, fútbol, vóley, atletismo, Indor, pistas militares
- Gimnasio
- Peluquería y Sastrería.
- Biblioteca con Internet
- Patios de formación y extensos espacios verdes y recreativos.
- Amplio sector de parqueo.
- Modernas instalaciones Administrativas.

- Auditorio con capacidad para 500 personas

SERVICIOS ADICIONALES DE:

- Piscina
- Internet con servicio de banda ancha
- Centro de fotocopiado
- Bar y comedor de Cadetes.
- Transporte de Cadetes.
- Seguro de accidentes personales
- Cabinas telefónicas
- Pago de pensiones y servicios a través de tarjetas de crédito.

DISCIPLINAS DEPORTIVAS:

- Natación
- Tae kwon do
- Fútbol
- Básquet
- Voley
- Indor fútbol
- Atletismo
- Cheerleaders
- Gimnasia

1.2 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.2.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

CONCEPTO:

Planificación estratégica es una herramienta que permite a las

organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

La Planificación Estratégica es además un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

METODOLOGIA DE APLICACION

Existen varios métodos que permiten realizar un análisis de la organización, antes de realizar una planificación la misma que debe basarse en un diagnóstico. Uno de los más útiles es la Metodología de Análisis FODA El análisis FODA constituye una de las herramientas más robustas que provee de insumos necesarios para el proceso de análisis estratégica, proporcionando la información necesaria para la planificación e implantación de acciones y medidas correctivas, favoreciendo la innovación y estimulando la generación de nuevos proyectos. F.O.D.A. denomina el proceso de análisis de las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS, comprendiendo factores tanto económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias en el ámbito externo de la organización, que impactan directa o indirectamente sobre las decisiones y procesos internos, que potencialmente pueden poner en riesgo o potenciar el cumplimiento de su MISIÓN. Prever el conjunto de oportunidades y amenazas haciendo viable la construcción de escenarios a fin reorientar el rumbo de fortalezas y debilidades identificadas al interior de la organización. Así, dentro del proceso de análisis estratégico, se debe efectuar el levantamiento de aquellas fortalezas con las que cuenta y las debilidades que se visualiza

obstaculizarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados. La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación y articulación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su la posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción. Permite, también establecer la congruencia entre las acciones a ejecutar y los recursos que existen, facilitando la alineación de la planificación estratégica al mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas, posibilitando el logro de los objetivos, concordantes a la misión y visión establecidas.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica implica las siguientes items, cada uno detallado en fases de aplicación específicas:

- Elaborar la visión del futuro que se desea alcanzar.
- Identificar la misión.
- Explicitar los valores que van orientan las acciones de todos los componentes de la organización.
- Conocer las condiciones en las que nos movemos (los puntos fuertes y débiles de la organización, y las amenazas y las oportunidades del entorno).
- Establecer las grandes líneas de intervención, los grandes objetivos o líneas estratégicas.
- Identificar los procesos clave para desarrollar las estrategias.

FASE I DIAGNOSTICO

El diagnóstico define el punto de partida de la organización, su situación actual. Clásicamente se organiza en torno a un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, que la organización tiene).

El diagnóstico, además de darnos orientaciones para cambiar o mejorar, nos ofrece, si es participativo, la posibilidad de ir «creando mentalmente», una nueva organización. Nos ayuda a «ver» lo que nos gustaría ser, a reforzar o cambiar tener la «visión» de futuro.

Para realizar el diagnóstico situacional, procederemos a realizar un FODA con la lluvia de ideas de todos los miembros de la organización, al ser una organización grande, es permitido realizar por grupos de trabajo que pueden dividirse en departamentos o procesos según la estructura orgánica, para luego organizar en una matriz de resumen.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Cuadro 1 Matriz FODA
Fuente: Planificación Estratégica
Elaborado por: Luis Rojas V

Luego de tener una matriz de resumen de la lluvia de ideas, procedemos a priorizar y evaluar mediante la calificación del impacto en la organización que puede ser Alto, Medio y Bajo.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZAS		
	A	M	B	A	M	B
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B

Cuadro 2. Matriz de Evaluación y Priorización

Fuente: Planificación Estratégica

Elaborado por: Luis Rojas V

Considerando la ponderación, se tomarán en cuenta de los factores internos, las debilidades de alto impacto e inclusive las de medio, así como también las fortalezas de bajo impacto para considerar la matriz de acción.

Así mismo se tomarán en cuenta en los factores externos, las amenazas de alto impacto y pueden ser las de medio, así como también las oportunidades de bajo impacto que se sumarán a la matriz de acción.

PROBLEMAS PRIORIDADES	SOLUCIÓN DE PROPUESTAS	TIEMPO	NIVEL ADMINISTRATIVO			
			D	A	O	A

Cuadro 3. Matriz de Acción

Fuente: Planificación Estratégica

Elaborado por: Luis Rojas V

D = DIRECTIVO
A = ASESOR
O = OPERATIVO
A = APOYO

Con las propuestas de solución de los problemas se realizará un análisis estratégico horizontal o vertical, que nos permita tener una visión real y sirva de base en el direccionamiento de la organización aplicando la estrategia

FASE II DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas

El Pensamiento Estratégico

La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, *lo que no la hace menos acertada*, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con el concepto de “visión”, que suele complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

- **MISIÓN:** La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.
- **VISIÓN:** Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- **VALORES:** Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.
- **ESTILO:** Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.

Con lo anotado se puede concluir que el direccionamiento estratégico inicia en diseñar una nueva o rediseñar la visión y misión, realizando verdaderas propuestas para cada una de las perspectivas llegando a definir objetivos estratégicos que permitirán a futuro encaminar los indicadores de gestión cuyo control se encontrará consolidado en un Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard el mismo que permitirá tener un mapa de la real situación de la organización en todos los campos, lo que permite a la dirección de la organización tomar acciones correctivas y preventivas a tiempo.

Las acciones a tomar pueden ser plasmadas en proyectos de mejora continua que permitan a corto, mediano y largo plazo, re direccionar la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

1.2.2 INDICADORES DE GESTION DE CALIDAD

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

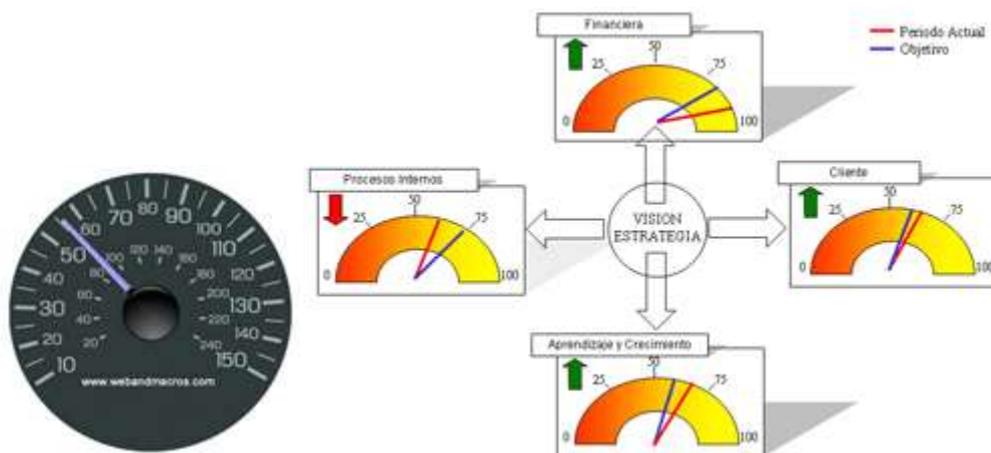


Gráfico 1. Representación BSC

Fuente: <http://www.tablero-decomando.com>

Elaborado por: **Ing. Carlos Mario Pérez**

Los indicadores de gestión suelen representarse mediante gráficos del tipo velocímetro.

No es en la definición de la estrategia empresarial (siempre bondadosa) donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada.

1.2.3 METODOLOGIA BALANCED SCORECARD

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado “Balanced Scorecard” (o cuadro de mando integral), originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inició se desarrollo como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la organización.

Pero conocer la Visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la Visión no consiguen hacerlo. Cuántos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más...

La Visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto. En ese sentido, el BSC les garantiza el cumplimiento de la Visión de sus empresas y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En los últimos 5 años, el BSC se ha convertido en el gran aliado de los Gerentes de las más importantes empresas de Latinoamérica y del mundo.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la Visión. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos y

Europa demostró que en las compañías no se conoce la Visión: el 70% de la Alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce.

¿QUÉ BUSCA EL MODELO?

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su Visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

EL MODELO BSC

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

PROBLEMÁTICA DE LA ESTRATEGIA

Como vemos, por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar nos lleven al fracaso.

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La recomendación es que antes de implementar la metodología nos alimentemos muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los Valores corporativos

Toda vez que tengamos definidas estas variables estaremos en condiciones de implementar la Metodología del Balanced Scorecard que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos (Financieros / De mercado / De procesos / De personas / De tecnología)
2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores
4. Proyección del valor de los indicadores
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores
6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores

Vistos la problemática a la que responde este modelo y los fundamentos del mismo, presentaremos a continuación una guía para la implementación del Balanced Scorecard.

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROYECCIONES DEL MACROAMBIENTE Y EL ENTORNO CERCANO

El análisis de las variables del macroambiente son fundamentales para una correcta formulación de objetivos, información que puede ser recopilada a través de: Ministerios, Instituciones de Fomento, Instituto de Estadísticas, entidades financieras, estudios económicos nacionales, rendiciones anuales de gobierno, revistas de economía y finanzas, entre otros.

Del análisis del macroambiente las buenas prácticas nos recomiendan evaluar el comportamiento de los dos últimos años y las proyecciones para los tres siguientes en las siguientes variables:

Caracterización de la Industria

Nº de empresas en la Industria

Participación de la Industria en la economía de la región y/o del País

Volumen de exportaciones del sector

Ambiente Macroeconómico

Tasa de Crecimiento de la economía: Estudiar y Evaluar tendencias del comportamiento de las variables macroeconómicas:

expansión y consumo favorable ◊Crecimiento

bajo consumo, guerras de precios ◊Decrecimiento

Nivel de las Tasas de Interés: Evaluar tendencia y evolución

Tasas de cambio: Evaluar tendencia y evolución

Inflación: Evaluar tendencia y evolución

Alta inflación, limita la inversión y reduce la actividad económica pudiendo perjudicar a la industria.

Ambiente tecnológico

Ambiente social

Ambiente político y legal

Estabilidad v/s inestabilidad política.

En lo relacionado con el Análisis de Entorno, en éste documento, expondremos las variables que debieran ser consideradas en la toma de decisiones de la empresa a la hora de enfrentar nuevos desafíos o consolidar los actuales.

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial:

- Entrada de competidores potenciales
- La rivalidad entre las empresas existentes
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- Los productos sustitutos

2. LA VISIÓN COMO NORTE ESTRATÉGICO

La Real Academia de la Lengua define la VISIÓN como: “Declaración que ofrece una imagen futurística e idealizada de la organización y establece un contexto para las decisiones estratégicas, con el propósito de mantener el espíritu del negocio o su perspectiva”.

La MISIÓN obedece a la Razón de ser de la Organización, responde al “Para qué está la empresa en el mercado”.

En la mayoría de los textos de Administración vigentes se encuentra que la MISIÓN de la organización se configura a partir de la respuesta que se tiene para las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es y será el alcance de producto o servicio?
- ¿Cuál es y será el alcance de mercado a servir?
- ¿Cuál es y será el alcance Geográfico donde operar?
- ¿De qué manera se conseguirá el Liderazgo?

La Misión debiera construirse a partir de la respuesta dada a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo creo y crearé valor para la organización?
- ¿Qué necesidades tiene el mercado que yo estoy o estaré en condiciones de cubrir?
- ¿Qué espera el mercado de mi organización?
- ¿Cuál es y será mi contribución a la sociedad? (asociando el concepto de Responsabilidad Social Empresarial)
- Geográficamente, ¿qué límites tengo y tendré para operar?
- ¿Cuál es la posición competitiva que tengo y deseo tener el mercado?

¿En su organización, están resueltas estas interrogantes?

Si es así, Ud. está en condiciones de reformular la MISIÓN:

Como guía le ponemos el siguiente ejemplo de “RAZÓN DE SER” O “MISIÓN” de la siguiente compañía que ya ha respondido las interrogantes planteadas:

“Nuestra empresa contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos en la industria forestal nacional proveyendo soluciones vanguardistas que

respetan las normas ambientales y desarrolla las habilidades de sus colaboradores para que mejoren su calidad de vida laboral y familiar”.

La Misión es la materialización de la VISIÓN, aterriza ese sueño, ese Norte Estratégico. Lleva a la organización a esa posición que desea alcanzar la empresa.

Al igual que la VISIÓN, existe total consenso y práctica por parte de las empresas de CLASE MUNDIAL en compartir con todas las líneas jerárquicas esta definición y se actúe en base a esta declaración para que impulse la consecución del Norte Estratégico. “Solo compartiendo la MISIÓN alcanzaremos la VISIÓN”.

3. LA IMPORTANCIA DE DISPONER DE VALORES CORPORATIVOS. CORRECTA FORMULACIÓN DE VALORES Y COMO ALINEARLOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Las VALORES se deben considerar como:

- “Un marco perceptivo relativamente permanente que conforma e influencia la naturaleza general de la conducta”
- “Convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible a otro”
- A los VALORES se le considera de mayor alcance que una actitud, no se relacionan con objetos o eventos especiales.
- Los VALORES deben ser considerados como el código de ética de la organización, patrones de comportamiento como.

Responsabilidad: Cumplimos nuestros compromisos en la forma y tiempo acordada con nuestros clientes internos y externos.

Honradez: Existe total transparencia en nuestras acciones, no tenemos doble estándar.

Beneficio a la Sociedad: Somos un real aporte a la comunidad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida.

Confidencialidad: Mantenemos absoluta reserva de la información que administramos.

Las empresas de CLASE MUNDIAL recogen VALORES de la base, hacen partícipe de su generación a la base, no todos son declarados desde la alta gerencia; las buenas prácticas nos dicen que los colaboradores deben sentirse representados por los VALORES que pregonan.

Levante VALORES, haga partícipe a su personal en la generación de ellos, déle un significado acorde a lo que es y quiere ser la empresa (basado en la VISIÓN Y MISIÓN). Promueva conductas basadas en los VALORES corporativos.

“El éxito verdadero no viene del proclamar valores, sino de ponerlos en práctica todos los días”

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La formulación de los Objetivos Estratégicos es una fase importante durante el proceso de elaboración de un Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica (Cuadro de Mando Integral).

Antes de dar este paso, (formular objetivos) la organización debería ya contar con las declaraciones de Visión, Misión y Valores. Asimismo, la definición de Objetivos constituye la última oportunidad para que el pensador estratégico o equipo de planeación amplíe o reestructure las

declaraciones de largo plazo o la Estrategia Global formuladas hasta este punto.

Los Objetivos estratégicos deben dar cuenta de cómo se alcanzará la Visión corporativa.

- Un objetivo se refiere a un resultado que se aspira, desea o necesita lograr en un período de tiempo determinado.
- El objetivo se vincula a un valor aspirado por un individuo, grupo o unidad dentro de una organización; es un estado futuro deseado.
- Aun cuando el objetivo debe lograrse en el futuro, no solo se determina un lapso específico para su realización sino se fijan, además, realizaciones concretas entre en momento presente y el límite extremo de tiempo donde se ubica el mismo.
- Mucho se confunden los términos Objetivo y Metas, siendo ésta última una proyección asociado a un Indicador (parámetro de medición) y no a un Objetivo.

Consideraciones para el establecimiento de Objetivos

- Deben ser claros y específicos
- Deben ser realizados por todas las personas que integran la empresa, porque ellos son los que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.
- Necesitan una revisión permanente y periódica con el fin de ver la aplicación de medidas para alcanzarlos.
- Participan en la realización los niveles más altos con el fin de proporcionar una guía al comienzo.

Formulación de Objetivos asociados al Balanced Scorecard:

Objetivos Financieros

Se centran en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico.

Deben dar respuesta a Cómo generamos valor para los dueños o accionistas consideran desafíos asociados a Mejorar en la Productividad (estructura de costos, mejor uso de los activos y Crecimiento en Ventas (Desarrollo de nuevos mercados y productos e Incremento de valor a los clientes actuales).

Objetivos de Clientes y Mercado

Se centran en la orientación al cliente, principalmente en desafíos para agregar valor a segmentos específicos de mercados. Es decir, Objetivos asociados a: Cómo satisfacemos a nuestros clientes...

Objetivos de Procesos Internos

Se centran en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Es decir, son Objetivos que dan respuesta a los desafíos que se deben imponer en búsqueda de la excelencia en la operación y respondan a crear valor a los clientes y los dueños.

Objetivos de Recursos Humanos

Se centra en las competencias centrales del Recurso Humano, la innovación y el crecimiento de la organización. Es decir, en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor.

Se deben declarar Objetivos asociados a la mejora del Conocimiento, de las habilidades y de las actitudes del personal, así como del clima laboral.

Objetivos de Tecnología

Se centran en los desafíos expuestos para apalancar la operación en la tecnología como soporte vital al desarrollo de los clientes internos y externos.

Una vez desarrollados los Objetivos y consensuados con la plana ejecutiva se pasa a integrar los Objetivos y plasmarlos en lo que se denomina un MAPA Estratégico que corresponde a la relación Causa – Efecto que se produce entre los diferentes Objetivos desarrollados.

Mapa Estratégico (como una conjunción de Objetivos)

- Representación visual de los objetivos críticos y la relación CAUSAEFECTO entre ellos.
- Herramienta para comunicar la estrategia.
- Permite a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

5. INDICADORES DE GESTIÓN DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA

EL MODELO DE LAS 3MS

Para la operacionalización de la Estrategia, la Administración por objetivos APO, utiliza básicamente únicamente objetivos, los cuales deben cumplir con ser Específicos, Medibles, Accionables (orientados a la acción), Relevantes e incluir Tiempos (fechas de completación), concepto conocido como SMART.

El Balanced ScoreCard para operacionalizar los objetivos incluye éstos y otros atributos más, los cuales se resumen en lo que en Hoshin llama

3Ms (medida, meta y medio). Cada objetivo tiene que incluir un indicador o **MEDIDA** de monitoreo y ajuste sistemático, llamada **KPI**, el cual permite tomar decisiones en ejecución, además se definen **METAS**, de largo, mediano y corto plazo y semáforos (rojo, amarillo y verde) o límites tolerables de actuación o toma de decisiones (dichas metas son asignados a una persona responsable de su logro) y finalmente se determinaran **MEDIOS** ó iniciativas estratégicas, las cuales deben ser desplegados hasta llegar a tácticas o planes de implementación (actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.). Un aspecto relevante de diferenciación, es que mientras que APO define metas anuales para verificar logros, en BSC cada meta, tiene alineado un **KPI** con frecuencias de revisión periódicas para garantizar aprendizaje (planear, hacer, verificar y actuar) en ejecución.

El APO se enfoque a objetivos y metas eminentemente financieras y de crecimiento, mientras que el BSC requiere de objetivos, metas y KPIs balanceados, tanto financieros y crecimiento (efecto) cómo de clientes, procesos y capital intangible (causas), éstos últimos llamados “impulsores” de resultados o “medidas antes del hecho”.

Cómo determinar los KPI correctos para su empresa

- Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son medidas con las que puede realizar gráficos de las deficiencias y progreso de la empresa.
- Es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planificación de futuro.
- La comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué medidas se han de tener en cuenta.
- La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI.

La evaluación del éxito de su organización depende de la identificación y la priorización de las métricas que en realidad importan. El uso de métricas incorrectas le puede proporcionar una instantánea de la empresa incompleta o irrelevante. Peor aún, los indicadores clave de rendimiento (KPI) incorrectos pueden crear una falsa confianza acerca de la dirección de la empresa.

En la mayoría de los casos en APO, la definición de metas está basada en corazonadas o sentimientos, generalmente de un supervisor o jefe, mientras que en BSC para poder definir metas, se requiere de un conocimiento de la capacidad de los sistemas internos (cadena de valor) y de los sistemas extendidos (cadena de suministro) en cuanto a su desempeño a través de conocer información sobre: niveles, tendencias, GAPs, especificaciones de clientes y hasta niveles comparativos contra competidores y proyecciones de largo plazo. Esta información hace que la definición de metas caiga en el plano de lo “real” y no de lo “anecdótico” como el caso de las metas APO.

Una gran diferencia en cuanto a gestión de la Organización, lo tiene el hecho de que mientras APO define metas puntuales, en BSC se utilizan niveles aceptables de desempeño, límites de toma de decisiones ó variabilidad de los sistemas, conceptos extraídos del Control Estadístico de Procesos (CEP) y operacionalizados a través del uso de semáforos (rojo, amarillo y verde). Este aspecto de manejo de la información a través de variabilidades y semáforos, hace de la gestión un verdadero control de desempeño y un aprendizaje Organizacional. El BSC entiende las variaciones al sistema como un efecto complejo de varias variables (información, materiales, métodos, maquinaria, personas, factores externos, etc.) y no como en el caso del APO, en donde la única responsabilidad por el logro de los resultados es el desempeño de las personas. Este cambio de paradigmas es obvio ya que como analizamos con anterioridad en enfoque del APO era el control de las personas para

producir más, mientras que el del BSC es la creación de Valor para clientes, empleados y accionistas, a través de los sistemas ó del modelo de negocios.

Características de un buen Indicador

Un Indicador de Gestión debe:

- Expresar un resultado (de gestión)
- Ser Simple
- Ser Significativo
- Ser Coherente
- Ser Relativo a un responsable.

Un Indicador de Gestión debe ser:

Directo: Mide el resultado que desea lograrse. Por ejemplo, es muy indirecto medir la satisfacción de los clientes a través de la medición del aumento de ventas.

ObjetivoPrecio: Es factible técnicamente de medir, y obtener información oportuna.

Económico: El costo del sistema de medición es menor a 5% del impacto económico que pretende.

Fácil de emitir: Su medición puede automatizarse.

Objetivo: un indicador no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir. Existe consenso en la interpretación de sus resultados. Es unidimensional (mide sólo un fenómeno a la vez).

Preciso: no hay ambigüedad sobre el tipo de datos que deben recogerse (% de empleados con MBA, cantidad de años en la empresa).

Confiable: un indicador confiable es aquel en el que los datos obtenibles nos entregan suficiente confianza para la toma de decisiones.

Representativo: el promedio no es un buen indicador. Es preferible referenciar el indicador a un nivel deseado o "estándar". Por ejemplo, % de trabajadores que evalúan con nota 6 y 7 el clima laboral.

Los Indicadores deben alinearse con el plan Estratégico

Como insumo informacional, el indicador de gestión es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución.

Así como el plan establece la direccionalidad de las organizaciones, el indicador de gestión establece la direccionalidad del plan, en el sentido de la corrección de rumbos que no apuntan hacia los objetivos previstos.

Correcta composición de un Indicador

Un indicador Correctamente compuesto tiene las siguientes características:

Nombre: Debe definir claramente su objetivo y utilidad

Forma de cálculo: Fórmula matemática (en el caso de los cuantitativos)

Unidades: La manera como se expresa el valor

Glosario: Definición conceptual de las variables asociadas al indicador, tanto independientes como interrelacionados.

Coherencia con el Objetivo asociado: Debe tener concordancia con el resultado esperado

Finalmente les presentamos el ejemplo de un Indicador bien construido

Nombre: Eficacia mensual de ventas

Formula: $\text{Total Clientes que compraron} / \text{Total clientes visitados}$

Unidad de medida: Porcentaje

Glosario

Indicador de eficacia mensual de ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado

Total de clientes que compraron: Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido durante el mes determinado.

Total de clientes visitados: Corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite mas de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada aun nuevo cliente. Por lo tanto, el total de clientes visitados equivale al total de vistas realizadas.

Así como en el sistema contable existe un “plan de cuentas” la invitamos a construir su propio “Plan de Indicadores” con la finalidad de disponer de los insumos necesarios para monitorear el cumplimiento de los Objetivos planteados.

6. BÚSQUEDA Y PROYECCIÓN DEL VALOR DE LOS INDICADORES

Una vez formulados los Indicadores es necesario buscar el valor (status) actual de cada uno de ellos con la finalidad de proyectarlos en función del Visión declarada.

En caso de obtener o disponer del valor actual se recomienda desarrollar un plan piloto por espacio de tres meses para monitorear el comportamiento de los Indicadores y en base a ello disponer de un valor base para proyectar

7. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES ASOCIADAS A CADA OBJETIVO PARA MOVILIZAR LOS INDICADORES

Es necesario definir las acciones necesarias que llevan movilizar los Indicadores tendientes al cumplimiento de los Objetivos.

Para ello es conveniente Desarrollar una matriz que al menos contenga la siguiente información:

- Nombre del plan
- Objetivo asociado
- Indicador relacionado
- Proyección del valor del Indicador
- Periodo de ejecución del plan
- Responsable del plan
- Valores máximos y mínimos definidos en los cuales debe moverse el Indicador.
- Detalle de las acciones asociadas al Plan

8. IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA MONITOREAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

Existen en el mercado múltiples soluciones para hacer control de gestión y otras particulares asociadas al monitoreo de indicadores que van desde una Planilla Excel hasta sofisticados software montados en la web.

La recomendación es partir de soluciones livianas para crear cultura orientada al cumplimiento de Objetivos y la movilización de Indicadores

9. IDENTIFICACION DE ESCENARIOS

Todo proceso prospectivo consta de las siguientes etapas:

- a. Precisión del tema de estudio.
- b. Identificación de las "variables claves" que lo definen.
- c. Constatación del grado de poder y de los conflictos que ocurren entre los "actores sociales" involucrados en el tema.
- d. Diseño de un "escenario probable" o tendencial.
- e. Diseño de otras opciones de futuro o "escenarios alternos".
- f. Elección de un "escenario apuesta".
- g. Selección de las estrategias que permiten alcanzar el escenario apuesta.

En concordancia con lo anterior, es posible realizar el análisis de un tema con orientación prospectiva, siguiendo las siguientes pautas:

- h. Señale el tema que va analizar prospectivamente.
- i. Determine y profundice las variables más importantes (reciben el nombre de "variables estratégicas") que conforman y definen el tema. Aporte indicadores de medición de estos fenómenos. Estas variables suelen pertenecer a categorías como las siguientes:

1. económica
 2. cultural
 3. científico-tecnológica
 4. ambiental
 5. político-administrativa
 6. normativo-jurídica
 7. otras.
- j. Indique los "actores sociales" que intervienen en el comportamiento del tema que está estudiando. Indique las alianzas y conflictos que ocurren entre ellos en relación con las variables anteriormente identificadas. Analice estas situaciones sirviéndose del grado de poder que maneja cada uno.
- k. Retome nuevamente las "variables estratégicas", verifique las tendencias que se dan en cada una de ellas y con esta información diseñe la imagen de lo que podría pasar en los próximos 20 años, si continúan estas tendencias. De esta manera se obtiene el primer escenario de futuro, llamado "escenario tendencial" o "escenario probable". Señale las consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario.
- l. Diseñe otros escenarios alternos al "escenario probable" o "tendencial", de la manera siguiente:
1. Agrupe en dos categorías las "variables estratégicas". Por ejemplo: las económicas y tecnológicas en la primera categoría.
 2. Las sociales y culturales en la segunda categoría.
 3. Asuma conjeturalmente que dentro de 20 años estas variables se irán a encontrar en una situación mejor o peor de la situación actual. Utilice las dos categorías o seleccione la variable más representativa de cada categoría.
 4. Señale el mejoramiento de la situación con el signo +
 5. Señale el empeoramiento de la situación con el signo -

6. No existen sino cuatro combinaciones posibles de los signos + y -, por lo tanto, dentro de 20 años, las variables escogidas por usted deberán encontrarse en una de estas cuatro situaciones: (+ -) (-+) (-) (+).

7. Los cuatro escenarios posibles son los siguientes: ESCENARIO 1
Ocurre la primera variable o categoría positivamente (+)
Pero...

Ocurre la segunda variable o categoría negativamente (-)
ESCENARIO 2

Ocurre la primera variable o categoría negativamente (-)
Pero...

Ocurre la segunda variable o categoría positivamente (+)
ESCENARIO 3

Ocurre la primera variable o categoría negativamente (-)
Y también

Ocurre la segunda variable o categoría negativamente (-)
ESCENARIO 4 Ocurre la primera variable o categoría positivamente (+)

Y también
Ocurre la segunda variable o categoría positivamente (+) Estos son

"escenarios alternos" al "escenario probable"

Diseñe los "escenarios alternos" asumiendo que se está realizando la conjetura y pregúntese qué condiciones tuvieron que haberse dado para que ocurriese cada uno de ellos. Tenga en cuenta los conflictos y alianzas de los "actores sociales"

Este escenario puede ocurrir si se dan estas condiciones...

1. condición 1
2. condición 2
3. condición n

Señale igualmente las consecuencias que tendría la ocurrencia del escenario.

Para que el discurso de condiciones y consecuencias sea válido, debe ser:

4. coherente
5. pertinente
6. transparente
7. verosímil

m. El análisis del escenario probable y de los escenarios alternos debe servir de herramienta para justificar la elección de uno de estos escenarios "por el cual apostamos" y que es necesario construirlo desde ahora o de lo contrario nunca se va a realizar.

n. Señale las estrategias que sería necesario emprender para alcanzar el "escenario apuesta". Diseñe estas estrategias teniendo en cuenta las condiciones que aparecen en el análisis de los escenarios alternos.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1 MACROAMBIENTE

2.1.1.1 Factor Social

El fenómeno de la migración internacional en el Ecuador se presenta como un proceso que ha experimentado ciclos ascendentes y decrecientes, desde hace más de un siglo. En distintos momentos históricos, y desde diversas regiones, se han producido éxodos importantes de población, ya sea hacia otras regiones del país o hacia el exterior.

La crisis económica se desata con mayor fuerza en el país a partir de 1999. Esta situación aceleró el proceso migratorio de la región Sur, diversificó el perfil de las personas que migran y se extendió al resto del país, sobre todo a las zonas urbanas, en una magnitud sin precedentes.

La sociedad Azuaya, ha sido afectada en mayor escala por este fenómeno social, razón por la cual incide la presencia de varios estudiantes procedentes de hogares desorganizados en el desarrollo de los centros educativos y principalmente en el proceso de inter aprendizaje de los mismos al pertenecer a una sociedad “con descuido y desorganización familiar”.

Como en un gran número de centros educativos de la ciudad y de la provincia, la Unidad Educativa Militar “Abdón Calderón”, afronta,

desde hace algunos años atrás, la migración de al menos uno de los padres de cerca del treinta por ciento de sus estudiantes.

Este es una situación que estamos afrontando desde hace algunos años: en vez de mermar va en aumento e influyendo, de manera directa, en el rendimiento de los niños, en su salud mental, en su estabilidad psicológica. Es un problema latente que preocupa mucho a los maestros porque cada año se hace más difícil nuestra tarea porque no hay muchas personas que nos ayuden.

Existen muchos estudiantes que no sólo no están con sus padres sino que no permanecen en un solo hogar: Hay pocos casos de niños que están todo el año o dos o tres años con la abuelita; en muchos casos hay un constante cambio de domicilio. Imagínese cuánto repercute en la vida emocional de los niños.

Si bien es cierto que es el padre, en la mayoría de los casos, quien se encuentra trabajando, en especial, en los Estados Unidos; en los últimos años, los alumnos y alumnas de la Unidad Educativa "Abdón Calderón" se encuentran viviendo también la ausencia de sus madres, casi todas con trabajos en España e Italia.

Ahora el caso es más grave, por cuanto antes teníamos a las mamás como representantes directas de los estudiantes. Ahora vivimos también su ausencia, tanto el año pasado como este año algunas madres de familia viajaron al exterior. Entonces los cadetes están quedándose con abuelas, tíos, padrinos o con personas de la familia pero ya no tan próximos a ellos

2.1.1.2 Factor demográfico

De acuerdo con las cifras oficiales, la población ecuatoriana aumentó aproximadamente en cuatro millones de personas desde 1988. Varios factores han contribuido para aquello. Por un lado, está el mejoramiento de la cobertura de los servicios de salud, incluida la reproductiva. Además, los índices de planificación familiar se habrían incrementado por un mayor acceso a la educación. En el lado contrario, la presencia del fenómeno migratorio, sobre todo en los últimos años, ha modificado las expectativas de crecimiento demográfico.

El acceso de la población a servicios educativos formales se ha incrementado proporcionalmente en los últimos cuatro lustros en el país.

No obstante, el aumento en el número de estudiantes matriculados en todos los niveles no ha estado acompañado de una reducción del grado de abandono de los estudios. Del mismo modo, la calidad educativa no ha mejorado lo suficiente. Por otra parte, la politización del magisterio, que ha convertido la paralización de actividades en una plataforma electoral, contribuye a desmejorar el proceso. Ante esto, la atacada descentralización del sector sería una alternativa.

El crecimiento de la población es un factor que favorece una mayor concentración de los ingresos en las Instituciones educativas Militares de la Fuerza Terrestre, considerando ello es que al momento los colegios militares se han extendido a doce provincias con la finalidad de aprovechar dicho factor.

Así mismo en este sentido los índices de migración han favorecido a la población estudiantil de los colegios militares, en especial de la Sierra.

2.1.1.3 Factor legal

Las leyes de la República del Ecuador facilitan la educación como política de estado y por ende, las Instituciones Educativas de la Fuerza Terrestre, se encuentran legalmente constituidas y mantienen sus propias normas de Gestión Administrativas en concordancia con dichas leyes para brindar este servicio a las comunidades ecuatorianas.

Podemos indicar que las Normas de Gestión Administrativas en cierto grado se constituyen una amenaza para el normal funcionamiento de los colegios militares, puesto que coartan en cierto grado la acción y la iniciativa de los directivos de estas instituciones al encasillar la labor educativa, estando además en ciertos artículos, en contra de la ley de Educación y su reglamento que debería regir toda la educación del país

La parte positiva de las NGA, es que permiten la continuidad de la gestión del personal militar asignado a dichas instituciones puesto que los pases administrativos continuo, impedirían el seguimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Una falencia marcada al momento en los Colegios Militares de la Fuerza terrestre, es que no existen normas y reglamentos que regulen la situación laboral de los servidores públicos, puesto que de acuerdo al proceso de homologación salarial que ha dispuesto el gobierno nacional, una parte pertenece a la LOSCCA y otra al Magisterio Nacional, pero no existen aún los lineamientos para hacerlo.

2.1.1.4 Factor económico

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada.

En 1978, el PIB ecuatoriano ascendía a 7.654 millones de dólares mientras que para el presente año, en términos nominales, se prevé un incremento de 31.722 millones de dólares en este rubro, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB.

“Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales”, manifestó el analista económico Iván Rivadeneira.

El petróleo es otro de los rubros que ha afectado positivamente a la economía ecuatoriana, desde que el país se convirtió en exportador de crudo en los 70. Casi cuatro décadas después, el país sigue teniendo una alta dependencia de las exportaciones de crudo. “Sobre todo cuando aumenta la producción o suben los precios del denominado ‘oro negro’ en los mercados petroleros internacionales”, según Rivadeneira.

A mediados de los 70 se promulgó una ley que impulsaba la industria, lo que fomentó un crecimiento más dinámico y trajo progreso a los

sectores de salud, educación y vivienda. Sin embargo, poco tiempo después, lo anterior produjo una contracción económica.

El exceso de liquidez, proveniente de la expansión, tuvo un impacto negativo, pues impulsó la inflación; además subieron las importaciones y como consecuencia más drástica se registró un aumento acelerado en el endeudamiento externo.

Fue entonces cuando en los 80 se vivió una depresión económica.

Según el analista Alberto Acosta, esto se originó a partir de 1982, a raíz del deterioro que se produjo por la caída de los precios del petróleo y la reversión de los préstamos, lo que cortó la bonanza petrolera.

En tanto, a finales de los noventa, la actividad económica experimentó una fuerte desaceleración; las cifras de producción indican un comportamiento menos dinámico que el registrado durante 1997, cuando el PIB real anual creció un 3,4%, como consecuencia del fenómeno de El Niño y la situación fiscal. Los sectores más afectados fueron el agrícola, el petrolero y el de servicios financieros.

Mientras tanto, en 1999 se registró la crisis financiera, considerada uno de los peores periodos recesivos en el país. La inflación acumulada, a noviembre del 2000 ascendió al 105%.

Aunque actualmente, se pronostica un buen desempeño de la actividad económica. Según el Banco Central el PIB crecerá el 5,6% en este año, los altos ingresos generados por este producto, no han

sido aprovechados para considerar el desarrollo de la educación en el país.

El segundo ingreso después del petróleo, son las remesas conseguidas por los migrantes en el exterior

Unos cuatro millones de ecuatorianos han emigrado a Estados Unidos, España e Italia, entre otros países. El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los migrantes envían el 33% de sus ingresos a sus familiares.

Los años 2000 y 2001 marcaron la era en que Ecuador comenzó a vivir de las remesas, los envíos de dinero que realizan los familiares desde el extranjero. El éxodo masivo que siguió a la crisis bancaria dio como resultado un doloroso proceso que separa familias, pero que ha servido para aplacar, en parte, la pobreza.

En 2000 las remesas llegaron a USD 1.317, y en el 2001 crecieron a USD 1.415 millones. Desde entonces, este rubro es la mayor fuente de ingresos del Ecuador luego de las exportaciones petroleras, superando incluso los ingresos percibidos por exportaciones de banano, pesca o cacao. Así, Ecuador se convirtió en un gran exportador de mano de obra barata.

El país se beneficia de las remesas de varias maneras. “Representan una inyección a la economía”, indica el analista Carlos Cortez, quien dice que la liquidez es uno de los efectos positivos de este fenómeno. Esa inyección, que para este año se proyecta en unos USD 1.800 millones se traduce en un aumento de la demanda, “porque la capacidad de consumo de los receptores de las remesas aumenta”, explica Cortez. El consumo mejora las recaudaciones tributarias (principalmente del Impuesto al Valor Agregado) y los envíos generan

mayor actividad en el sistema financiero, pues los bancos reciben los depósitos y cobran una tasa.

Pero lo más destacable de las remesas es que es dinero que se invierte directamente donde más se necesita, sin pasar por las manos del Estado. El dinero que llega es mayor que la suma anual de toda la asistencia económica extranjera, incluidos los créditos del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Al menos un millón de ecuatorianos recibe dinero del extranjero, que beneficia a unas dos personas más de su familia.

Según cifras investigadas, cuatro millones de personas han dejado Ecuador. En muchos casos, lo han hecho de forma ilegal, exponiéndose al peligroso y lucrativo negocio del coyotaje, para una vez en su destino, trabajar en labores de gran esfuerzo físico.

En los últimos cuatro años, al menos 250.000 ecuatorianos se han embarcado en viejos barcos pesqueros para llegar a Guatemala, rumbo a Estados Unidos, indican informes de la embajada de ese país.

40% de la población ecuatoriana se beneficia de las remesas, y al menos el 14%, más de un millón de personas, recibe dinero del extranjero.

En Estados Unidos hay unos 2.8 millones de ecuatorianos, y en Europa hay más de 1 millón. Su retorno, aunque sea temporal, trae alegría a los familiares que se quedan.

Los ingresos que tiene el país por las remesas enviadas por los migrantes, permiten desarrollar de mayor o menor manera ciertas áreas como en este caso la educación, permitiendo el acceso a

centros educativos que viven del ingreso de los valores cobrados por concepto de pensión, facilitando a mucha gente el acceso a una educación de mejor calidad.

La tasa de interés es una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de la misma depende en gran medida el desempeño de una economía. No obstante se debe aclarar que no existe una *tasa de interés* sino un entramado de tasas de interés. El desempeño de estas tasas afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero. Así mismo, dentro de la macroeconomía dinámica tiene un papel primordial en la determinación de las trayectorias en el tiempo de ahorro, consumo e inversión, pues están relacionadas fuertemente con las tasas de impaciencia y de descuento. Así mismo, el interés en un sistema en equilibrio y competitivo debe ser igual al rendimiento marginal del capital por lo que determina la senda temporal del mismo y su nivel óptimo de acumulación

En el caso de los Colegios Militares, las tasas de interés no afectan directamente a su desarrollo, puesto que todas las adquisiciones se realizan en base a presupuestos desglosados cada año según la disponibilidad económica de cada COMIL.

2.1.1.5 Factor político

La dificultad que presenta en este campo la ley de educación es que de acuerdo al decreto ejecutivo 1786, todas las Instituciones Educativas deberán tener como bachillerato único las Ciencias Generales, lo que dificulta la creación de nuevas carreras que faciliten la competitividad de los establecimientos educativos militares del país.

En la realidad azuaya, todavía tiene mucha importancia la educación tradicional distribuida en especialidades en el bachillerato tales como Físico Matemáticas, Químico Biológicas, entre otras que, las Instituciones superiores de la zona consideran para el ingreso a sus centros de formación, dejando en desventaja a los estudiantes que han cursado las Ciencias Generales.

La ventaja de las ciencias generales es que considera la educación del estudiante como un ser integral que, a más de conceptos se analizan procedimientos, actitudes y valores que consolidan su educación.

La Nueva Constitución aprobada, garantiza la educación y es un apoyo para el desarrollo de las Instituciones Educativas dependientes del Estado como es el Colegio Militar de Cuenca, al pertenecer a Fuerzas Armadas, así lo indica el artículo 66 que indica:

Art. 66.- La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos.

La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se

procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias.

El Estado garantizará la educación para personas con discapacidad.

Lo importante es que para que se cumpla lo que reza este artículo es que definan las políticas de tratamiento y pertenecía de los colegios militares del país a las diferentes leyes y reglamentos públicos o privados, caso contrario y al momento, se presentan falencias que dificultan su normal funcionamiento y coartan acciones como proyectos de construcción que no se pueden realizar por la dificultad de aplicarlos con la venia de las instancias orgánicas adecuadas.

2.1.1.6 Factor tecnológico

Este factor es preponderante hoy en día, puesto que prolifera **el impacto de la sociedad de la información en el mundo educativo**. Esta emergente sociedad de la información, impulsada por un vertiginoso avance científico en un marco socioeconómico neoliberal-globalizador y sustentada por el uso generalizado de las potentes y versátiles tecnologías de la información y la comunicación (TIC), conlleva cambios que alcanzan todos los ámbitos de la actividad humana. Sus **efectos** se manifiestan de manera muy especial en las actividades laborales y en el mundo educativo, donde todo debe ser revisado: desde la razón de ser de la escuela y demás instituciones educativas, hasta la formación básica que precisamos las personas, la forma de enseñar y de aprender, las infraestructuras y los medios que utilizamos para ello, la estructura organizativa de los centros y su cultura

Las tecnologías de Información y Comunicación se encuentran permeadas en todos los campos en los que incurre el hombre y mucho

más debería aprovecharse y ser la base de su utilización, las instituciones educativas que permitan desarrollar competencias en los educandos enfocadas a la aplicación de dichas tecnologías.

La ventaja que tiene los estudiantes de hoy en día, frente a nuestros tiempos, es la facilidad con que los centros educativos y la sociedad en general facilitan el uso de los medios tecnológicos y todas las bondades de la red de comunicación internacional INTERNET, facilitando inclusive eventos nacionales e internacionales en tiempo real que pueden ser aprovechados si existe la aprovechabilidad tecnológica.

2.1.2 MICROAMBIENTE (5 FUERZAS DE PORTER)

2.1.2.1 NUEVAS COMPETENCIAS

El estado ecuatoriano dentro de su plan de gobierno, ha implementado un proceso de educación gratuita como se indica:

El “Proyecto de Ley Eliminación de la Autogestión en las Escuelas y Colegios Fiscales del Ecuador”, se constituye en una herramienta jurídica que permitirá aplicar y poner en práctica el principio Constitucional de gratuidad de la educación en el país

“Art. 67.- La educación pública será laica en todos sus niveles; obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente. En los establecimientos públicos se proporcionarán, sin costo, servicios de carácter social a quienes los necesiten. Los estudiantes en situación de extrema pobreza recibirán subsidios específicos.

El Estado garantizará la libertad de enseñanza y cátedra; desechará todo tipo de discriminación; reconocerá a los padres el derecho a escoger para sus hijos una educación acorde con sus principios y creencias; prohibirá la propaganda y proselitismo político en los planteles educativos; promoverá la equidad de género, propiciará la coeducación.

El Estado formulará planes y programas de educación permanente para erradicar el analfabetismo y fortalecerá prioritariamente la educación en las zonas rural y de frontera.”

Es muy positivo que el estado se preocupe de erradicar el analfabetismo en nuestro país, con una educación gratuita y al garantizar la educación particular conlleva a que la misma sea más competente y brinde los verdaderos servicios por los que cobra. Es así que de alguna manera tiene que diferenciarse la escuela fiscal con la privada, esto garantiza más aún, elevar la calidad de la educación en todos los niveles.

Por otro lado en el contexto del sistema de educación se reconoce el derecho de los padres de familia, la comunidad, los maestros y los educandos, a participar en el desarrollo de los procesos educativos. Especialmente relevante al respecto son las disposiciones referidos a los derechos de la niñez y adolescencia que claramente establecen el derecho que tienen estos a ser consultados en los asuntos que les afectan y la obligación de garantizar sus derechos de expresión y asociación y como consecuencia de esto el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas.

Con lo indicado, la probabilidad de deserción de alumnos en los Colegios Militares y en las Instituciones privadas que cobran una

pensión para su autogestión es inminente por los beneficios que brinda la educación fiscal, si la misma llegare a aplicarse en la magnitud que la Nueva Constitución propone, que a más de que siempre existe un grupo de padres de familia que no se compromete con el pago oportuno de pensiones dificultado el desarrollo normal de los planteles que se manejan con financiamiento de autogestión.

Es una oportunidad como país, el llegar a mejorar la educación de su pueblo mediante el apoyo gubernamental, pero no es menos cierto que como instituciones de autogestión se considera una amenaza inminente en el mantenimiento del cliente interno y el crecimiento estudiantil como indicador de mejora en la gestión financiera Institucional.

2.1.2.2 COMPETENCIA ACTUAL

Considerando las estadísticas que maneja la Dirección Provincial de Educación del Azuay, podemos indicar que, en la provincia existen 178 instituciones de nivel medio, 102 de las cuales son fiscales, notando un 57%; 23 Particulares religiosos con un 13%; 49 particulares laicos siendo el 28% y 4 fiscomisionales que con la nueva constitución pasarían a ser fiscales con un 2% más.

Por lo dicho se prevé un importante apoyo del sector gubernamental hacia la educación de nuestro país.

Así mismo se puede indicar que en el nivel medio se encuentran estudiando 64975 jóvenes, de los cuales 44506 son fiscales (68%), 3749 fiscomisionales (3%); 10097 particulares (16%) y 6623 particular laico (10%).

CUADRO RESUMEN

	No ESTABL.	%	No. Estud.	%
FISCAL	102	57	44506	68
FISCOMISIONAL	4	2	3749	6
PARTICULAR RELIGIOSO	23	13	10097	16
PARTICULAR LAICO	49	28	6623	10
TOTAL	178	100	64975	100

Cuadro 4. Cuadro resumen por tipo de establecimiento

Fuente: Informe Estadístico Dpto de Investigación
Elaborado por: Dr. César Méndez C.



Gráfico 2. % por número de Instituciones

Fuente: Informe Estadístico Dpto de Investigación
Elaborado por: Dr. César Méndez C.



Gráfico 3. % por número de estudiantes

Fuente: Informe Estadístico Dpto de Investigación
Elaborado por: Dr. César Méndez C.

La mayoría de instituciones educativas particulares de la ciudad de Cuenca y el país, buscan satisfacer las demandas de sus estudiantes, mediante ofrecimientos tales como: educación integral, valores, desarrollo de competencias, buena tecnología, entre otros, que les han servido para captar a varios estudiantes de distintos sectores, pero que en realidad no se concretan todos estos ofrecimientos.

Especialmente las Instituciones religiosas han tenido gran aceptación al ser una comunidad que en su mayoría profesa la religión católica y cuyos principios cimentados fuertemente en la idiosincrasia de la gente han conseguido masificar las instituciones educativas y expandirse a todo el país ofreciendo los servicios educativos a costos en algunos casos muy elevados.

Podemos indicar que la distribución del mercado estudiantil en la ciudad de Cuenca tiene una particularidad que es necesario citar, pues

existen las clases sociales bien marcadas de acuerdo a la Institución educativa en la que se educan los estudiantes y es así que inclusive los costos marcan la afluencia a las Instituciones particulares tradicionales, sin importar la verdadera misión de la educación como formadora de las nuevas generaciones.

COMPARATIVO DEL MERCADO ACTUAL					
ORD	COLEGIOS DE NIVEL MEDIO DEL ENTORNO	GRADUADOS ULTIMO AÑO	TOTAL DE ESTUDIANTES	COSTO MATRICULA	COSTO PENSION
1	BORJA	460	2350	175	130
2	LA SALLE	480	2200	200	75
3	CATALINAS	140	1200	143	105
4	ASUNCIÓN	160	1100	90	80
5	COMIL-4	77	945	196	70
6	TECNICO SALESIANO	202	1350	20 - 120	10 - 100
7	CORAZON DE MARIA	95	1350	70	65
8	CEDFI	52	610	220	145
9	GARAICOA	318	2400	25	FISCAL
10	SUDAMERICANO	116	776	141	50

Cuadro 5. Comparativo del mercado actual

Fuente: Informe Estadístico Dpto de Investigación
Elaborado por: Dr. César Méndez C.

Como se puede observar en el cuadro, las instituciones educativas particulares, son las que presentan ofertas similares y en algunos casos mejoran la oferta académica del Colegio Militar “Abdón Calderón”, lo que dificulta la captación de estudiantes para incrementar la población estudiantil.

Cabe señalar que a más de existir élites sociales, se puede ver la tendencia que tiene la provincia del Azuay y en específico el nivel superior de direccionar sus estudios hacia carreras técnicas, es por lo que muchos institutos educativos de nivel medio, mantienen las especialidades en ciencias, físico matemáticas, químico biológicas, contabilidad, entre otras; que dificultan la labor del Comil-4.

2.1.2.3 PROVEEDORES

Al existir una inmensa variedad de oferta educativa, la sociedad ecuatoriana busca brindar la mejor herencia educativa a los suyos, permitiendo potencializar los centros que mejores propuestas le ofrecen y que no siempre cumplen sus ofrecimientos.

Esto denota también que muchos padres de familia, le hayan dado demasiado protagonismo a sus hijos, permitiéndose reclamos infundados, creando descuido en el desarrollo de tareas y en el trabajo diario de los mismos, denotando un bajo control en horarios extra clase y un descuido que influye negativamente en su formación.

Al haber el estado, retirado de las Instituciones educativas particulares, antes fiscomisionales; las partidas de docentes que prestaban sus servicios en las mismas, los costos educativos para dichos centros obligatoriamente aumentaron en gran escala, por lo que es de oportunidad para el Colegio Militar considerarlos como proveedores de los estudiantes que se encuentran abandonando estos centros, para poderlos captar y mejorar el numérico estudiantil para los próximos años.

La sociedad actual, impone normas de forma indirecta que influyen en los estudiantes como por ejemplo los programas de televisión, las páginas web, las salas de chat, entre otros.

2.1.2.4 CLIENTES / COMPRADORES

Cabe señalar que una Institución educativa como el Comil-4, diferencia sus clientes en dos grupos; los externos y los internos. Los primeros nos referimos a las Instituciones superiores que requieren del nivel medio una base sostenible de conocimientos para formar profesionales y a futuro, las empresas que requieren de buenos profesionales que apliquen lo aprendido en todas sus realidades y de esta manera ser más competitivos apuntando al crecimiento administrativo e industrial.

Los padres de familia y estudiantes son nuestros “clientes o compradores INTERNOS” para los cuales se debe ofrecer una oferta académica acorde a las necesidades de la globalización y el entorno que al momento se encuentra saturado de variadas muestras.

En el país existe una gran demanda para crear centros educativos privados que ven a la educación con fines de lucro y que se tratan de proyectos mercantilizados que ofrecen educación integral sin conocer de cerca siquiera lo que ello significa

Muchos padres de familia y alumnos se deja llevar por factores como que, “a mayor precio, mayor calidad” o además el más alto precio, define el status social, que en las grandes ciudades del Ecuador es marcada esta posibilidad.

En el Comil-4 se ve un apoyo de los padres de familia, que año a año confían en la calidad educativa de nuestra institución siendo parte de la comunidad educativa que día tras día lucha por un mejor porvenir mejorando el prestigio académico ante la sociedad actual.

Cabe indicar que ante la falta de clientes o estudiantes, varias instituciones educativas han desmejorado su calidad al recibir en sus aulas a estudiantes que han sido problemas en otras con mayor aceptación social y llenándose de estudiantes poco dedicados y con pocas ganas de estudiar y salir adelante, siendo reproductores de ocio ante los demás estudiantes y que favorecen a disminuir la calidad educativa y la formación en las instituciones educativas.

La aceptación comunitaria de los estudiantes egresados del COMIL, se debe preferentemente al mejoramiento permanente y sistemático de calidad y productividad del plan de estudios, el empleo de programas con contenidos de aprendizaje significativos y funcionales, con mediaciones pedagógicas que han permitido alcanzar óptimos niveles operativos en los estudiantes, de manera especial por el alto grado de participación en el cumplimiento de programas de las prácticas pedagógicas en las categorías de: educación inicial, primer año de Educación Básica, Estimulación Temprana, Aulas de Apoyo Pedagógico, , prácticas que han permitido mantener una verdadera alianza estratégica. Con los centros educativos y comunidad en general.

Los estudiantes del Comil-4, apuntan de acuerdo a datos estadísticos comprobados mediante la técnica de la encuesta, hacia las carreras técnicas que ofrecen la Universidad de Cuenca, la Universidad del Azuay y la Universidad Politécnica Salesiana, un mínimo porcentaje opta por las ramas de la milicia que fue la misión de los Colegios Militares en sus inicios.

Muchos de nuestros egresados de las primeras promociones, se desenvuelven en la empresa privada como Ingenieros Civiles, Comerciales, en Sistemas, entre otros. Que por sus bases se

encuentran desempeñando sus funciones en muy buenas condiciones dichas por sus empleadores.

2.1.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

El Sistema de Educación a Distancia, SED, tiene como misión fundamental democratizar la igualdad de oportunidades de acceso a mayores estratos de la población en todos los niveles, a través de un proceso educativo específico para dicha modalidad, siendo un factor amenazante ante las instituciones educativas presenciales, que han desplegado un sin número de mejor y mayor infraestructura para facilitar el hecho educativo.

La modalidad e-learning (enseñanza electrónica), fomenta un proceso de enseñanza-aprendizaje independiente, dinámico e interactivo, valiéndose de las posibilidades educativas que ofrece un entorno virtual de aprendizaje y se indica que ofrece hacer realidad el principio de "igualdad de oportunidades" que promulgan los organismos nacionales e internacionales, permitiendo el acceso real a la educación a todas las personas que lo deseen.

Por lo dicho manifiesto que es una amenaza para las instituciones presenciales como la nuestra, al considerarse productos sustitutos, que a futuro aunque al momento no es proliferada la educación de este tipo en los Colegios, puede tornarse una práctica más común como en otros países.

2.2 ANALISIS INTERNO DEL INSTITUTO:

2.2.1 AREA ADMINISTRATIVA

2.2.1.1 ORGANICO FUNCIONAL

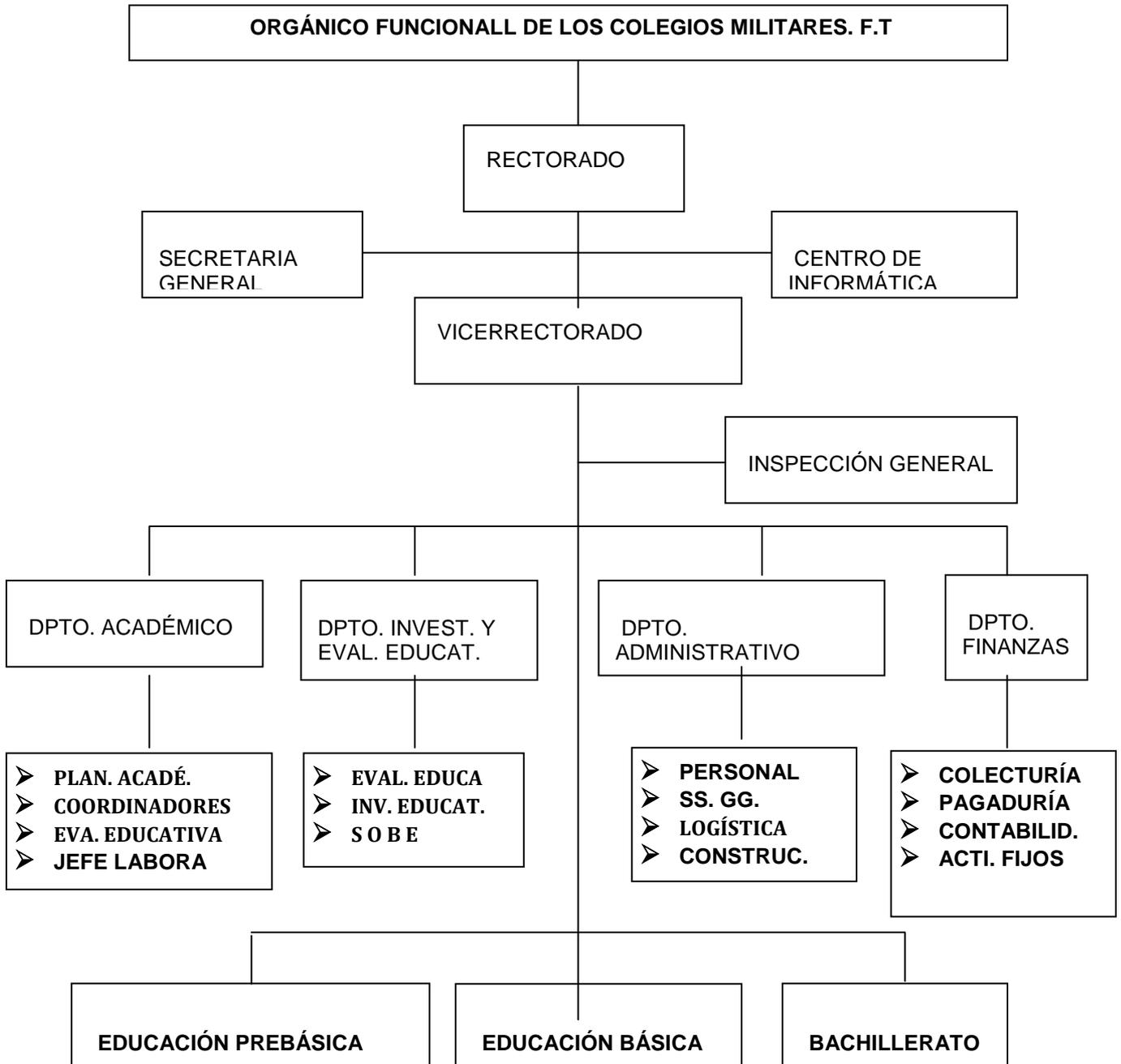


Gráfico 4. Orgánico estructural de los Comiles

Fuente: Normas de Gestión Administrativas
Elaborado por: Comando de Educación de la Fuerza Terrestre.

El orgánico presentado, muestra una verticalidad en las funciones encomendadas, lo que dificulta la distensión del clima organizacional en esta unidad educativa, aunque se encuentra implementado un sistema de gestión por procesos, todavía persiste esta forma organizacional al ser una institución perteneciente a Fuerzas Armadas, convirtiéndose en una debilidad institucional, que manejada de una manera positiva y con criterio, puede convertirse en una fortaleza.

Hoy en día se debe organizar las instituciones de forma horizontal, que permitan contrarrestar las jerarquías como medios de presión laboral, que poco bien le ha hecho al desarrollo de las organizaciones y que más bien han creado falsos líderes que aprovechados del poder han sido un freno para desarrollar las potencialidades de los miembros activos de las Instituciones.

Es importante entonces notar que la comunicación horizontal facilitaría el desarrollo y no la frenaría como es el caso de una verticalidad administrativa que denota este orgánico vigente.

SECRETARIA GENERAL

1. La Secretaría General, mantendrá un respaldo en disco magnético de los Cadetes graduados; y entregar en el rectorado y en Investigación una copia
1. Los cambios de paralelos de los cadetes se realizarán únicamente con orden del Sr. Rector.
2. Las inscripciones y matrículas, fuera de la fecha señalada serán autorizadas únicamente por el Sr. Rector.
3. Asesorar en base a conveniencias Institucionales en la firma de contratos y convenios intra e inter Institucionales.

4. Asesorar al Sr. Rector en la toma de decisiones en bien del desarrollo Institucional.
5. Asistir y asesorar en las audiencias presentadas por motivo de juicios planteados en contra de la Institución.
6. Mantener actualizadas y en archivo impreso y magnético las actas de Junta de Enseñanza y demás reuniones convocadas por el Sr. Rector.

Al ser el Comil-4 una Institución militar, como parte positiva de la labor de secretaria, brinda facilidades en su gestión al personal militar que se traslada con motivos de pases y repartos en las distintas unidades del país, generando la movilización constante de sus familias, por lo que las estadísticas de matrículas se mueven de acuerdo a ello y especialmente en cambios de región costa y sierra lo que ha influenciado negativamente en el rendimiento académico de algunos estudiantes hasta poder ser nivelados y adecuados a los paralelos con afinidad.

Así mismo la labor de la secretaría general, al asesorar legalmente a las decisiones que deben tomar las autoridades de la Institución es muy importante puesto que evita cometer errores que infrinjan leyes y reglamentos de la legislación educativa nacional, permitiendo la fluidez de contratos y demás actividades de proyección

DEPARTAMENTOS ACADÉMICO E INVESTIGACIÓN:

1. La revisión de textos se efectuará en el mes de Junio siendo responsables los Jefes de Área.

2. Los Jefes Departamentales involucrados en el proceso académico, deberán supervisar periódicamente el proceso de enseñanza aprendizaje.
3. Los cursos y paralelos deben estar conformados en forma heterogénea de acuerdo a su rendimiento académico.
4. Los profesores al final del año lectivo deberán entregar a secretaria los registros respectivos.
5. El personal que labora en el centro de Computo (dando soporte y mantenimiento) cumplirá con su trabajo y no pueden reemplazar a ningún docente de área de Informática.
6. Los docentes que deseen un día de permiso deben coordinar con Departamento Académico y el área respectiva para el reemplazo, pues por ningún motivo se abandonarán las clases dejando en vacancia a los estudiantes.
7. El personal cumplirá estrictamente la planificación establecida y elaborará un plan de clases con duración máxima de cuatro horas.

La revisión permanente y el rediseño curricular son las bases más importantes de la labor académica y de investigación que permiten desarrollar positivamente el hecho educativo. Este objetivo ha permitido desarrollar conciencia en el personal docente, que, por ninguna razón debe “perdersé” ninguna hora de clases por motivos de otra índole como repasos, visitas, entre otros.

La planificación basada en el desarrollo de competencias, facilita la transferencia de conocimientos y es la metodología que se aplica al momento en el Plantel, presentándose la dificultad en la evaluación de las mismas puesto que es un proceso complejo que se deberá completar poco a poco en el tiempo de su implementación.

Así mismo dentro del bienestar del personal de alumnos, está una correcta atención psicológica lo que se ha visto desmerecida al poseer reactivos psicológicos un tanto obsoletos e insuficientes.

Otra actividad de preocupación, es el convenio de libros guía que mantiene el CEDFT con editoriales para facilitar los costos y estandarizarlos en los Colegios Militares con el fin de que la malla curricular vigente sea equivalente en todas las regiones, lo que ha causado molestias en algunos casos por la distribución masiva a destiempo y en otros satisfacciones de padres de familia que tienen que cambiarse de región o ciudad y mantienen los mismos textos de sus hijos permitiendo el ahorro.

DEPARTAMENTO FINANCIERO:

1. Generar pago de pensiones puntualmente.
2. A más de las contempladas en las leyes de carácter financiero y las normativas dispuestas por el Comando de la F.T.
3. Los pagos por remuneraciones se realizará el 1º de cada mes dependiendo de la disponibilidad en la Cuenta Caja Bancos.
4. Revisar los descuentos de libro de pagos antes de enviar al banco para su procesamiento de cancelación.
5. El cobro de pensiones se lo realizará en la Colecturía o a través del banco.
6. La Colecturía presentará los valores recaudados por pensiones detalladamente con las novedades de no cobro por este rubro.
7. La sección de Contabilidad presentará diariamente el saldo de bancos y mantendrá actualizada en sus registros contables.

8. La sección de Presupuesto presentará mensualmente informes y evaluaciones presupuestarias de ingresos y gastos.
9. Cancelar los impuestos de ley tanto al SRI como al IESS de acuerdo a las fechas que exige la ley.
10. Transferir a la Dirección de Finanzas los valores por concepto de Fondo Común de acuerdo al instructivo de aportaciones por este concepto.

El manejo de las cuentas por autogestión, permite el desarrollo local y facilita el crecimiento como Institución educativa ofreciendo calidad en la prestación del servicio para nuestros clientes internos y reflejándose en los externos.

Con las nuevas leyes del ESIGEF, se han dificultado la aplicación de proyectos de inversión tales como construcción de la piscina semiolímpica y del Coliseo, ya que hoy en día maneja estos fondos el Ministerio de Obras públicas, lo que dificulta su aplicación para completar el Plan Maza del Comil-4

Siempre es una preocupación la Cartera vencida al existir estudiantes que provienen de padres migrantes y que muchas de las veces, no mandan a tiempo sus remesas y causan un desequilibrio en el manejo del presupuesto planteado, por lo que se deberían tomar acciones de mejora en este campo.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

1. Elaborar las ordenes de gasto a tiempo
2. Los fines de semana todo movimiento de vehículos será autorizado por el Sr. Rector.

3. El horario del almuerzo será en dos horarios.

Primer Horario de 13:00h – 13:30h

Segundo Horario de 13:30h – 14:00h

4. Entregar Informe de seminario el día que se presenten

1. Entregar documentación con dos días de anticipación.
2. Para ceremonias y reuniones relevantes de la Institución, el Personal de EMCIS. Deberá asistir con uniforme azul y camisa (blusa) celeste.
3. Todo documento que se tenga que entregar con fechas, lo deberán enviar con dos días de anticipación.
4. Cuando se designe al personal para que asista a seminarios de cualquier índole, al término del mismo, deberá presentar un informe correspondiente al tema y si es del caso, difundir los conocimientos adquiridos, al resto del personal en sus diferentes áreas y especialidades.
5. Todo el Personal Docente debe asistir a sus jornadas de trabajo, los días viernes, con ropa formal.
6. Cuando el personal Militar o Empleados Civiles se distingan por su excelente desempeño profesional, en actividades relevantes, se emitirá una FELICITACIÓN por escrito y se leerá en la Orden del COMIL-4, durante el Parte del día que corresponda, y, se le otorgará un día de permiso no computable a su Licencia Anual.
7. Al personal que incumpliera en sus obligaciones y/o incurriera en faltas que atenten contra la buena imagen e integridad de la Institución, serán sancionados por escrito, de acuerdo al Reglamento de la R.A. y de los Empleados Civiles de las FF.AA. en vigencia.

Estas políticas se encuentran dispuestas para los jefes departamentales que forman parte del staff directivo y permitirán direccionar la

organización hacia la consecución de los objetivos Institucionales así como también enfocadas en el la consecución de la misión y visión del Comil-4 y por consecuencia, del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre.

Los proyectos administrativos permiten mantener la imagen y estructura física operable de la Institución, y al manejarse desde el Ministerio de Economía el presupuesto, ha traído complicaciones que se verán liberadas con las gestiones de cooperación con el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre y de esta manera completar el mantenimiento de cubiertas y demás actividades de mejora.

Es de mucha importancia la motivación que se imparta al talento humano, pues se ha visto necesario el reconocimiento a las actividades de valor agregado que los servidores públicos puedan ofrecer a la organización.

2.2.1.2 LA JUNTA DE ENSEÑANZA

Este organismo es la máxima autoridad académica en los Colegios Militares y es el equivalente al Consejo Directivo que faculta la ley de Educación actuar en casos de decisión.

Las funciones de la Junta de Enseñanza, están basadas en los siguientes artículos de las Normas de Gestión Administrativas para los Colegios Militares de la Fuerza Terrestre:

La Junta de Enseñanza es un órgano consultivo académico, cuya función es:

- a. De asesoría cuando es presidida por el Vicerrector;
- b. De decisión cuando es presidida por el Rector; y,

- c. Está homologado con el Consejo Directivo del Sistema Educativo Nacional.

La Junta de Enseñanza está conformada por:

- a. Rector que preside y tiene voto dirimente o veto;
- b. Vicerrector;
- c. Coordinar Académico;
- d. El Jefe del Departamento de Investigación Educativa;
- e. El Jefe del Departamento de evaluación Educativa.;
- f. El Inspector General;
- g. Tres vocales (Designados por el Rector de acuerdo al tema a tratarse) ;
- h. Secretario General, quien tiene voz informativa pero no voto;
- i. El Psicólogo del nivel; y,
- j. En caso necesario, el Rector está facultado para convocar a otros funcionarios o profesores para aclarar los asuntos a tratarse y operativizar la toma de decisiones, los mismos que tienen voz informativa.

La Junta de Enseñanza sesionará ordinariamente una vez por trimestre y extraordinariamente cuando convoque el Rector. No podrá sesionar sin la mayoría absoluta de sus integrantes.

La convocatoria a sesiones se efectuará por escrito, para las ordinarias por lo menos con 48 horas de anticipación y para las extraordinarias con 24 horas; se dará inicio leyendo el orden del día.

Son deberes y atribuciones de la Junta de Enseñanza (Consejo Directivo):
Además de las descritas en el Art. No 107 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación

- a. Asesorar y/o decidir en el plano académico las estrategias a implementarse para la consecución de los objetivos generales y específicos del COMIL.
- b. Aplicar las líneas metodológicas para el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional, y de la Reforma Educativa Integral para los COMIL.
- c. Fortalecer las políticas educativas del escalón superior en sus procesos educativos.
- d. Cumplir con las normas de evaluación de los aprendizajes.
- e. Establecer las relaciones ínter departamentales y de interdisciplinariedad académica.
- f. Declarar aptos a los cadetes para presentarse a los exámenes escritos de Grado de Bachiller, orales o prácticos.
- g. Promover actividades curriculares de perfeccionamiento y actualización docente.
- h. Estudiar, analizar y decidir sobre los expedientes académicos y disciplinarios de los cadetes para designar Brigadieres, Abanderados y mejor egresado, al igual que el otorgamiento de becas.

Las decisiones que toma la Junta de Enseñanza, son producto de un equipo de trabajo en todos los campos de acción de la Unidad Educativa, lo que ha marcado seriedad en la toma de acciones, las mismas que han permitido la consecución de logros administrativos, académicos y han facilitado la consecución de objetivos institucionales.

CONNOTACION GERENCIAL

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres o mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas instituciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización y de su estructura orgánica que busca ser la más adecuada.

Como es sabido, del tipo de administración, dependen los logros institucionales y analizando el orgánico existente, se puede notar en las Normas de Gestión Administrativas, muchas fortalezas que los sustentan como por ejemplo; la exigencia de cumplir con el perfil adecuado para el desarrollo de los cargos, así como también la disciplina como prioridad en todos los procesos.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de las preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

En el Comil-4 podemos notar como una debilidad, la falta de continuidad de la gerencia o rectorado y vicerrectorado, que al tener una estructura administrativa vertical regentada por Fuerzas Armadas, existen los pases administrativos que no permiten continuidad en los procesos, ello considerándolo desde el punto de vista pedagógico. Que por otro lado desde la óptica militar es positivo para la renovación de propuestas y el mejoramiento de los pueblos la oxigenación de las instituciones.

Las políticas que cada uno de los Rectores de turno incrementa, en algunos casos facilita la acción de los miembros de la Institución en bien de su desarrollo, y en otras coarta el desempeño de funciones al no tener autonomía Institucional puesto que toda decisión debe ser aprobada por el Comando de Educación y Doctrina como ente superior.

Un aspecto muy importante de la dependencia del Comando de Educación y Doctrina, es la unión que hace fuerza del apoyo de los colegios militares para conseguir acuerdos ministeriales en bien del desarrollo institucional y convenios que permiten la mejora, tanto en infraestructura y tecnología (Aportes del Fondo Común), como en avances académicos (Proyectos Naciones Unidas, Bilingüismo, Diseño curricular basado en competencias).

Es importante también mencionar que ciertos convenios realizados en el escalón superior, pueden dificultar los procesos académicos o administrativos individuales del Comil-4, como la adquisición de textos de inglés y otros que se distribuyen para todo el país

Se dice que todo proceso para que funcione, tiene que ser evaluado y esto permite la mejora para el cambio, siendo la supervisión constante una fortaleza que se muestra en los colegios militares

Las políticas emanadas a cada uno de los departamentos, son positivas en muy alto grado lo que facilita la eficacia en el desarrollo de actividades propias de cada caso.

En el ámbito pedagógico, al ser una institución cuya columna vertebral es pulida en este campo, existen normas y reglamentos definidos, pero que en la práctica no se cumple en un 100% al tratar con seres humanos como materia prima, puesto que cada persona es un mundo diferente que proviene de diferentes estados sociales y únicos, siendo difícil conseguir el desarrollo de su formación de forma integral ante medios insuficientes de enlace tales como: material didáctico, capacitación docente específica, tecnologías no aprovechadas en su totalidad, insuficiente práctica deportiva, insuficiente planificación y control de los indicadores de desempeño y gestión.

La misión y visión Institucional, deben ser realizadas de forma propia, es decir nacidas de la realidad del Comil-4 y no emanadas por el CEDFT, ya que por múltiples factores, todos los colegios militares tienen diferentes realidades.

2.2.1.3 MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad explica como se ha interpretado y aplicado los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y los reglamentos aplicables.

1. Objeto y Campo de Aplicación

1.1. Generalidades

El Comandante General de la Fuerza Terrestre (CGFT) a través del Estado Mayor Planificador de la Fuerza Terrestre (EMPFT) definió los lineamientos generales en el área estratégica en educación.

El Comando de Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre (CEDFT) es el organismo rector que definió; la visión, misión, objetivos y políticas en el subsistema de educación regular.

El Centro de Transferencia y Tecnología (CTT) es el organismo supervisor del cumplimiento de: leyes, reglamentos, planes, directivas, órdenes generales entre otros.

En el año de 1992 con orden de la Comandancia General del Ejército, se crea la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de Cuenca (COMIL-4), que persigue la excelencia educativa con principios; éticos patrióticos, morales y calidad total, cumpliendo con los planes y programas del Ministerio de Educación y Cultura y bajo la supervisión del Comando de Institutos y Escuelas Militares y la Dirección de Educación de la Fuerza Terrestre.

El COMIL-4 es una unidad educativa orientada a satisfacer las necesidades educativas, formativas de los cadetes, padres de familia y de la comunidad en general. Cuenta con educación prebásica, básica completa y el bachillerato en Ciencias de carácter general.

La Junta General de Enseñanza (JGE) está conformada; por el Rector quién preside, Vicerrector, Coordinador Académico, Jefe de Investigación Educativa, Jefe del Departamento de Evaluación Educativa, Inspector General, Secretario General y tres vocales designados por el Rector de acuerdo al tema a tratarse, según lo establecen las Normas de gestión Administrativas para los Colegios Militares y dispuestas por el CEDFT.

Las autoridades del COMIL-4 han creado el Comité de Calidad (CC), que está conformado por el Rector quién preside, el Vicerrector quién es el Representante de la Dirección del SGC y los Administradores de Procesos, quienes gestionan los procesos y reportan los resultados del SGC al CC y a la Junta General de Enseñanza.

El COMIL-4 ha creado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), basado en los requisitos de la norma de calidad ISO 9001:2000, para aumentar la satisfacción; de cadetes, padres de familia y contribuir al desarrollo del país con una educación de calidad.

El COMIL-4 estableció y aprobó la misión, visión, política de calidad y objetivos de calidad, orientados a satisfacer los requerimientos de cadetes, padres de familia y reglamentarios, los mismos que se detallan más adelante en el punto 2.2.1.5.

El Comité de Calidad y la Junta General de Enseñanza trabajan en el mejoramiento continuo de los procesos de gestión, educativos y administrativos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 (SGC), para proporcionar un producto y servicio educativo que cumpla los requisitos, las leyes y los reglamentos.

El COMIL-4, con su estructura organizacional matricial soportada por la administración departamental, permite tener una gestión por procesos del SGC, que orientan de una manera eficaz al mejoramiento y aumento de la satisfacción de los cadetes y padres de familia.

El Comité de Calidad, diseñó, estandarizó, implementó y validó los procesos para impulsar la mejora continua en todas las áreas de la

organización, apoyado en el ciclo PDCA, Planear, Ejecutar, Verificar y Adecuar que asegura la calidad educativa.

1.2. Aplicación

Los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000, son aplicables a todo el SGC del COMIL-4, que genera el desarrollo integral del cadete.

El alcance del SGC del COMIL-4 contempla los procesos educativos de: **Admisión Educativa, Planificación Educativa, Ejecución y Evaluación Educativa de los niveles Prebásico, Básico y Bachillerato.**

En el SGC se excluye el requisito 7.6, por los siguientes justificativos:

a.- Los instrumentos de evaluación para medir el aprendizaje del cadete no se considera bajo este requisito sino en el capítulo 8 medida, análisis y mejora.

2. Referencias Normativas

El SGC del COMIL-4 está basado en:

- Norma Internacional ISO 9001:2000,
- Ley de Educación,
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Educación,
- Reglamento de Educación de la Fuerza Terrestre,
- Normas de Gestión Administrativas de los Colegios Militares,
- Proyecto Educativo Institucional,
- Reforma Curricular para Educación General Básica
- Proyecto de Educación Integral del Bachillerato,
- Reglamento de Evaluación,
- Norma de Evaluación Educativa para el Subsistema de Educación Regular de la Fuerza Terrestre.

3. Términos y Definiciones

Los términos y definiciones del SGC del COMIL-4 están descritos en la Norma ISO 9001:2000 Vocabulario y en las definiciones de cada uno de los procedimientos del SGC.

2.2.1.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

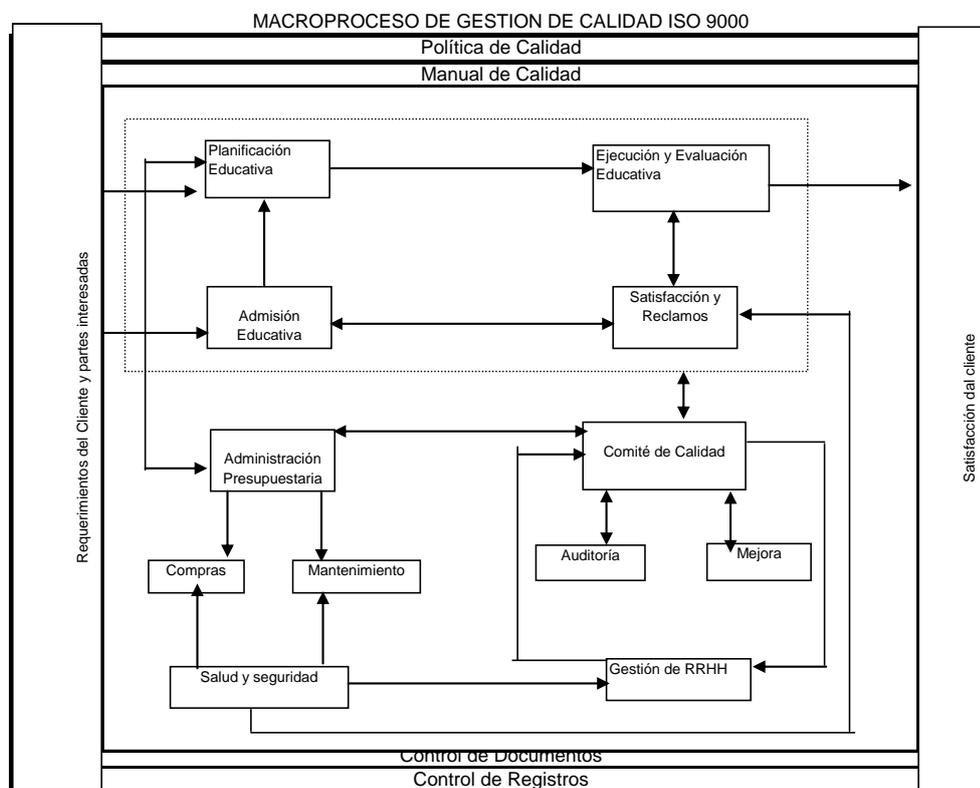


Gráfico 5. Macroproceso de gestión de calidad

Fuente: Manual de Calidad Comil-4
Elaborado por: Comité de Calidad

Los procesos Gobernantes, están encabezados por la Política de calidad y el manual de calidad. Las bases se fundamentan en el

Control del registros y documentos y la parte medular del sistema es el Proceso de Enseñanza aprendizaje integrado en: Admisión Educativa, Planificación, Ejecución y evaluación educativa direccionados hacia la satisfacción del cliente. Así mismo existen apoyos de dirección como la administración presupuestaria y el Comité de Calidad.

La distribución en procesos se alinea a las nuevas formas de administración, que han dado fruto en las grandes empresas a nivel mundial, así mismo ha permitido a esta organización, alinear sus objetivos cambiando la estructura vertical a uno horizontal.

2.2.1.5 PLAN ESTRATEGICO DEL COMIL-4

La planificación estratégica vigente en el Comil-4, es producto del criterio de tan solo una parte de la Comunidad Educativa, generalmente el nivel directivo ha sido quien a su criterio la ha realizado, presentando una misión y visión basada en las que emana el escalón superior y tratando de pegarse a las normas administrativas de gestión.

En realidad una buena planificación es la que incluye a todos los involucrados es por lo que para este trabajo se han realizado reuniones de trabajo sin dejar de lado ningún sector iniciando por ponerse de acuerdo en qué queremos alcanzar como Institución educativa y hacia dónde queremos llegar, para que con estos criterios se mantengan una misma línea de acción con el fin de ofrecer una proyección equivalente a calidad.

2.2.1.5.1 MISION, VISION Y POLITICAS

MISION

“Formar bachilleres con altos principios y valores éticos, morales, cívicos y humanos, a través de una educación integral y prepararlos para continuar sus estudios en las universidades e institutos superiores del país, para enfrentar con seguridad los desafíos de la vida del tercer milenio.”

VISION

“La Unidad Educativa Militar Experimental Abdón Calderón con una filosofía de optimización del sistema educativo busca, formar nuevos líderes altamente capacitados en el contexto investigativo, científico y tecnológico, nacional e internacional, orientados hacia la excelencia académica y configurados como personas competentes y productivas que comprendan la problemática nacional y estén en capacidad de enfrentar adecuadamente los requerimientos de la sociedad del futuro. Comprometidos con la comunidad en un proceso globalizador de la educación que les lleve a asumir con responsabilidad, sin límites: el bienestar social, personal y comunitario.”

POLITICA DE CALIDAD

“Brindar un servicio de calidad basado en una educación integral, involucrando a toda la Comunidad Educativa, buscando satisfacer las necesidades de una educación competente y productiva para modificar positivamente el entorno natural y social con el mejoramiento continuo de los procesos, del personal y de los recursos con una Certificación de Calidad.”

2.2.1.5.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes
Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad
Aprovechar los recursos tecnológicos en el proceso de investigación con el uso de las aulas multimedia mediante un proyecto de difusión y control de uso.
Implementar un Cuadro de Mando Integral para complementar la evaluación de indicadores de gestión.
Incrementar la comunicación electrónica interdepartamental consciente en el COMIL-4 mediante el uso de la red e implementar un sitio de apoyo antivirus y revisión web.
Informar de las fortalezas y oportunidades que brinda la Institución a la Comunidad mediante diversas estrategias.
Elaborar un proyecto que incremente la actividad física y práctica deportiva de los estudiantes del Comil-4 en los entrenamientos vespertinos.
Renovar cuatro cubiertas de los bloques de aulas que se encuentran en malas condiciones para mantener y conservar las instalaciones del Plantel.
Elaborar y dar seguimiento al proyecto de compra de vehículos para renovar el parque automotor del Colegio Militar
Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar la satisfacción
Compra de reactivos según presupuesto e incrementar gestión para mejorarlo.
Construcción de una piscina semi olímpica para la práctica de natación.
Ampliación de las instalaciones del Dpto. Médico Odontológico para brindar un mejor servicio al personal.
Contratar personal requerido de acuerdo a disponibilidad económica
Elaborar un proyecto utilizando el Modelo de las Naciones Unidas entre los Colegios Militares del país con temas de interrelación académica
Capacitar al personal en los diferentes deberes y derechos que promulga la LOSCCA, en el momento en que se defina la homologación.
Elaborar un proyecto para el cobro efectivo de pensiones y la recuperación de la cartera vencida

Depurar el sistema de facturación mediante disposición al Centro de Computo.
Elaborar un proyecto para mejorar las relaciones humanas y la satisfacción del personal de servidores públicos del COMIL-4
Implementar módulos para el estudio de las asignaturas de Química, Anatomía y Biología
Implementar un sitio de apoyo antivirus y revisión web.

Cuadro 6. Objetivos Estratégico

Fuente: Manual de Calidad Comil-4
Elaborado por: Comité de Calidad

**2.2.1.5.3 PROCEDIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE
ACTIVIDADES**

2.2.1.5.3.1 OBJETIVO

Donde consta hacia quienes va dirigido el procedimiento de inicio a fin del mismo.

2.2.1.5.3.2 ALCANCE

Está dirigido a todo el personal de los Institutos, Escuelas y Colegios Militares de la Fuerza Terrestre encargados de elaborar y presentar los procedimientos.

2.2.1.5.3.3 RESPONSABILIDAD

La correcta elaboración de estos documentos será de responsabilidad directa del Director/Rector.

2.2.1.5.3.4 DEFINICION

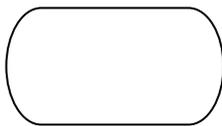
Donde se colocarán las definiciones de cualquier sigla, palabra o nombre que requiera de aclaración específica, dentro del desarrollo del procedimiento.

2.2.1.5.3.5 ACTIVIDADES

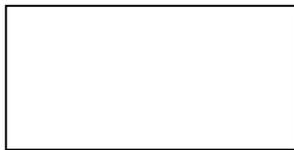
Donde se colocará en orden, todas las actividades que se realizan para la ejecución del procedimiento, se debe colocar una breve descripción de cada actividad para aclarar su contenido (la descripción debe estar concordante con el desarrollo lógico del diagrama de flujo).

2.2.1.5.3.6 DIAGRAMA DE FLUJO

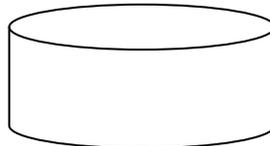
Donde consta en resumen y de una forma gráfica, el contenido total del procedimiento desde su inicio hasta el final de las actividades, en el eje horizontal van los responsables y en el eje vertical van las actividades del procedimiento, de acuerdo a los siguientes gráficos:



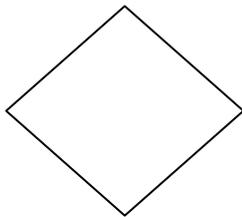
Actividades de inicio y fin de proceso



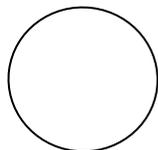
Actividades de ejecución.



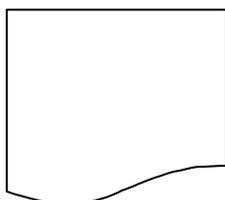
Almacenamiento magnético



Actividades de decisión SI-NO
(pregunta)



Conector de actividad



Documento

2.2.1.6 GESTION GERENCIAL

La gestión gerencial es el proceso gobernante y se subdivide en Proyectos y procesos

2.2.1.6.1 GESTION DE PROYECTOS

Este proceso se encuentra relacionado con el control y seguimiento de todos los proyectos que se derivan del plan estratégico, así como también de los generados como mejora de las acciones correctivas y preventivas

En este proceso se manejan proyectos que mejoren la Infraestructura, debiendo completar a futuro el PLAN MASA del Comil-4, como la construcción de una piscina semi olímpica, el polideportivo.

2.2.1.6.2 GESTION DE PROCESOS

Este proceso se encuentra relacionado con el mantenimiento y mejora del sistema de gestión, está a cargo del representante de la Dirección y maneja la información cualitativa y cuantitativa que permite analizar, revisar y evaluar críticamente el desempeño del SGC como:

Los informes de auditoria de calidad internos y externos,

- a) El informe de la evaluación de la satisfacción y de reclamos de los cadetes y padres de familia,
- b) Los indicadores de desempeño de los procesos educativos y del aprendizaje de los cadetes
- c) El seguimiento y estado de las acciones correctivas y preventivas,
- d) El seguimiento de las revisiones criticas anteriores
- e) Los cambios que pueden darse al SGC, para mantener su integridad, y .
- f) Las recomendaciones para mejorar el desempeño del SGC.

2.2.2 CADENA DE VALOR

2.2.2.1 ADMISION ACADEMICA

El Procedimiento de Admisión Académica tiene como propósito principal la optimización en el proceso anual de selección de cadetes para que planificadamente se pueda proponer acciones y proyectos que se ejecuten con la finalidad de mejorar e incrementar la calidad del producto, fijándose metas que vayan a causar un impacto en los clientes externos, haciendo que se cumpla con todos los requerimientos de los clientes, así como de las políticas y objetivos Institucionales en el proceso de admisión.

Parte de la necesidad de incrementar mejoras en la selección anual de cadetes, en los servicios y productos que requieren los clientes, generándose la preocupación en el Comité de Calidad para el mejoramiento de la imagen interna y externa de del plantel. Alcanzando el prestigio Institucional en todos los ámbitos de la sociedad.

2.2.2.2 PLANIFICACION EDUCATIVA

El procedimiento de Planificación Educativa define las actividades y directrices del currículo para los niveles Prebásico, Básico y Bachillerato, en el cual constan objetivos, propósitos, contenidos, recursos, metodologías y evaluación, para desarrollar capacidades destrezas y habilidades y garantizar una educación y formación integral de los educandos de acuerdo a sus necesidades, cumpliendo con los requerimientos de los clientes educativos en compatibilidad con la Ley de Educación y su Reglamento, las directrices de la CEDFT y las normas ISO 9001-2000

Normar todo el proceso de Planificación Académico para buscar la formación integral del educando buscando satisfacer las demandas y requerimientos de los clientes educativos y de la sociedad en general.

Una ventaja que implementa el Comil-4 en su currículo, es el desarrollo de competencias, el mismo todavía es insuficiente para llegar a todos los estudiantes del Plantel a completar un desarrollo deseado.

2.2.2.3 EJECUCION Y EVALUACION

En el proceso de Ejecución y Evaluación Educativa se establecen las actividades para asegurar que los instrumentos de evaluación académicos y sicopedagógicos utilizados en los diferentes niveles, materias y áreas se actualizan y registran frecuentemente considerando los ejes transversales de la educación, usando metodologías actualizadas y la normativa contemplada en la Ley de Educación, para garantizar que el seguimiento y medición cognitiva, actitudinal y procedimental evidencie la conformidad del desarrollo integral del cadetes con los requisitos.

Cada paso de la ejecución y evaluación educativa el aprendizaje del cadete está sujeto a una continua supervisión y evaluación, mediante instrumentos proporcionados por el Ministerio de Educación para el nivel inicial, por la DEFT en caso de básica y bachillerato.

Por ejemplo: la verificación se hace continuamente y se registra cada vez que se aplican los instrumentos de evaluación, para garantizar una evaluación justa, equitativa y honesta, sin privilegios ni discriminación que pueda alterar los resultados definitivos.

- Para el nivel inicial, registros de cotejo de destrezas, registros anecdóticos, fichas de observación, portafolio, que permiten registrar las destrezas desarrolladas por los cadetes mediante la técnica de la observación.

- Para básica y bachillerato, mediante el registro de control de calificaciones de tareas, deberes, trabajos de investigación y exámenes o trabajos por unidad, ficha de observación de disciplina, el cuadro de calificaciones de disciplina y los parámetros de instrucción militar, que permiten conocer el desempeño académico, disciplinario y el aspecto militar; con la utilización de parámetros establecidos en la Norma de Evaluación Educativa para el Subsistema de Educación Regular de la Fuerza Terrestre.

Cuando se detecta que los instrumentos de evaluación están mal elaborados o adolecen de fallas técnicas psicopedagógicas, después de seguir el proceso de revisión y aprobación de parte del Coordinador de Área, Jefe Académico y Vicerrector, el profesor está en la obligación de rectificar inmediatamente los errores de dicho instrumento.

En referencia a la ejecución académica, que es la base del hecho educativo se pueden indicar situaciones que podrían llamarse falencias analizadas de acuerdo a los proyectos dispuestos por el Comando de educación tales como.

- Para el proyecto de bilingüismo, Falta de material didáctico apropiado para la enseñanza del idioma inglés para cumplir el objetivo propuesto por la Fuerza.
- Para el proyecto de educación e valores, no existe una cultura de los estudiantes por la práctica de la lectura
- Para el proyecto de capacitación del personal de Fuerzas Armadas, es importante una específica que se enfoque en las asignaturas técnicas.

2.2.2.4 INVESTIGACION Y MEJORAS

Además en los procesos de Comité de Calidad, Satisfacción y Reclamos, Auditoría, Mejora, Ejecución y Evaluación Educativa se han definido actividades y responsabilidades para hacer el seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos del SGC y demostrar la conformidad del desarrollo integral de los cadetes.

Dentro del proceso de investigación, se ve la necesidad de mantener un control de los indicadores de gestión, la misma que al momento no existe, pues falta completar la semaforización del sistema integrado aprovechando los recursos tecnológicos con los que cuenta la Institución.

8.2. Seguimiento y medición

Además en los procesos de Comité de Calidad, Satisfacción y Reclamos, Auditoría, Mejora, Ejecución y Evaluación Educativa se han definido actividades y responsabilidades para hacer el seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos del SGC y demostrar la conformidad del desarrollo integral de los cadetes.

2.2.3 AREA FINANCIERA

2.2.3.1 COMPRAS

El proceso de compras describe las actividades y responsabilidades, para asegurar que los productos y servicios adquiridos cumplen con los requisitos establecidos por el COMIL-4.

El control a los proveedores depende del producto o servicio ofrecido, del impacto y contribución en el desarrollo integral de los cadetes y en el servicio educativo de calidad.

Además están definidos los criterios para la selección, evaluación y re-evaluación frecuente de proveedores de productos y servicios que faciliten el control del cumplimiento de los requisitos para garantizar un servicio educativo y formativo de calidad.

Se mantienen registros de calidad de los proveedores seleccionados, evaluados y re-evaluados, y el seguimiento y mejoramiento de sus servicios.

Los documentos de compra contienen toda la información que describe claramente las características y especificaciones del producto o servicio a ser adquirido.

Esta documentación es revisada y aprobada por los niveles definidos en los procedimientos y reglamentos internos, para comprobar que responden adecuadamente a los requisitos especificados por la institución y de acuerdo al SGC, antes de comunicárselos a los proveedores.

En el proceso de compras se establecen las actividades y responsabilidades de recepción del producto o servicio y la verificación de los requisitos de compra previas a su aceptación. Esta es una de las instancias donde se genera información para realizar la re-evaluación del proveedor.

2.2.3.2 PRESUPUESTO

Realiza las actividades y directrices para la formulación ejecución y evaluación de la proforma presupuestaria instrumento de trabajo que se requiere para identificar y asignar recursos económicos a todos los proyectos educativos que se van a desarrollar en el periodo económico y para mantener la integridad del S.G.C., para el cual se encuentra proyectando de acuerdo a los objetivos planteados en la organización para garantizar una educación y formación integral de los educandos de acuerdo a sus necesidades, cumpliendo con los requerimientos de las partes interesadas (padres, alumnos, universidades y sociedad), leyes, reglamentos e instructivos que regulan la actividad económico financiera de la Instituciones educativas adscritas a la Fuerza Terrestre y cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001-2000 que mantiene nuestra institución.

Como realidad presupuestaria a considerarse para futuros proyectos, se ve pendiente la renovación del parque automotor del Plantel que por el tiempo de vida útil, el único vehículo con el que se dispone ya es caduco. A más de ello y por la misma razón de tiempo, es preciso renovar cubiertas de las aulas que son prioridad para la nueva planificación presupuestaria.

2.2.3.3 ACTIVOS FIJOS

Mantiene en servicio y control todos los bienes muebles de la Institución y la responsabilidad de su tratamiento en todas las dependencias de la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón”

Son funciones del Encargado de Activos Fijos las contempladas, en el “Instructivo No DJ-h-604 Financiero para la unidades y repartos militares de la F.T.”. Además.

Organizará, administrará y controlará, el movimiento y custodia de las Bodegas existentes en los Colegios.

Enviar mensualmente el reporte de Activos Fijos

2.2.3.4 TESORERIA

Es responsable de Programar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar el sistema de recepción, distribución y custodia de los fondos recibidos, además:

- a. Recaudar y depositar en la cuenta corriente oficial de la unidad dentro del día hábil siguiente a su recaudación en forma íntegra e intacta el dinero recaudado.
- b. Vigilar antes del otorgamiento de los anticipos contractuales que se hayan presentado las garantías legales y reglamentarias por el 100% de tales anticipos, manteniendo copias de los mismos junto al cheque y verificando su amortización o liquidación se realice en forma oportuna.
- c. Mantener el depósito y los documentos originales de las garantías contractuales y disponer si lo hubiere que un empleado de su sección lleve el registro y control estricto de su vigencia; debiendo informar por escrito al asesor jurídico con 8 días de anticipación

sobre el vencimiento de las garantías; además, controlará que dichas garantías se encuentren debidamente contabilizadas y se expresen el balance general las que se haya recibido o entrega en efectivo; en el caso de garantías en documentos, se hará constar en las respectivas notas aclaratorias al balance general que mantendrá en custodia en la caja fuerte.

- d. Liquidar los cheques que serán girados a nombre del tesorero para el pago de sueldos y buenas cuentas en efectivo, al personal del Colegio Militar, dentro de los
- e. beneficiarios, los mismos que deberán ser legalizados con su firma, la del Jefe Financiero y Rector.
- f. Ingresar, controlar y realizar el seguimiento de la información del sistema COA (Confrontación de operaciones auto declaradas) del SRI, mediante el cual el Comil tiene derecho a crédito tributario, confrontar los comprobantes de ventas por adquisiciones realizadas por la unidad con la información ingresada en el sistema COA, a fin de que sea enviado en su totalidad al SRI para su devolución.
- g. Ejercer estricto control sobre los comprobantes de venta recibidos por el Comil, se encuentran enmarcados dentro de los parámetros legales que constan en el reglamento de comprobantes de venta y de retención.
- h. Entregar un resumen general de los depósitos recibidos en forma semanal al jefe financiero a fin de que se considere en la planificación para el financiamiento del gasto.

- i. Llevar el archivo y registro de las garantías otorgadas por la adquisición de un bien o presentación de servicio, así como la verificación periódica para evitar la caducidad.
- j. Cumplir y hacer cumplir las demás funciones y obligaciones que se establecen en la ley.

2.2.3.5 CONTABILIDAD

Parte del los requerimientos de los clientes y partes interesadas hasta iniciar el proceso de ejecución y evaluación de la actividades económico financieras, bajo las directrices y normas que se encuentran estipuladas en las Leyes y Reglamentos que hacen referencia al manejo de los recursos Económicos así como también a los Reglamentos Internos de la Institución para llevar con ética la contabilización de todos los valores aprobados en el presupuesto.

La Institución el Comil-4, mantiene sus recursos con el cobro de pensiones, que se ha notado mes a mes una cartera vencida alta, que requiere de un mecanismo adecuado de cobros para que viabilice el manejo adecuado de las partidas presupuestarias, así como también cumplan el debido proceso en el proceso de facturación de todos los servicios que presta la Institución

2.2.4 AREA TECNOLOGICA

2.2.4.1 SISTEMAS INFORMATICOS

Se encuentra implementada una Intranet en las Instalaciones del Plantel, la misma que permite mantener una comunicación eficaz entre los ordenadores existentes tanto en las oficinas como en los laboratorios de

computación que se mantienen operando en el Instituto, pero falta aprovechar todas las bondades de la red con el fin de disminuir el uso excesivo de papel en comunicaciones o memorandos, que pueden ser aprovechados por medio de esta utilidad

2.2.4.2 CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

El procedimiento control de documentos establece las responsabilidades y actividades para; elaborar, identificar, modificar, actualizar, revisar, aprobar, distribuir, controlar, usar, destruir y custodiar los documentos y registros vigentes tanto internos como externos del SGC.

En los procedimientos control de documentos y control de registros se establecen las responsabilidades y actividades para; identificar, ordenar, almacenar, custodiar, proteger, recuperar, definir el tiempo de retención y disposición de los registros físicos y magnéticos, que evidencian la efectiva operación del SGC.

2.2.5 TALENTO HUMANO

2.2.5.1 Generalidades

En el proceso Gestión de RRHH se describen las actividades para la identificación de necesidades, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, desarrollo, ejecución cuya gestión la realizan por medio de los procesos del SGC, evaluación y mejoramiento del desempeño del personal que afecta directa e indirectamente en la formación y desarrollo de los cadetes.

Los profesionales que laboran en el Comil-4 cumplen en un 99% los perfiles requeridos, siendo una ventaja de esta Institución para con las otras similares

Los Subsistemas de RRHH tienen como finalidad seleccionar al personal competente con sus responsabilidades profesionales, mediante la evaluación, calificación y aplicación pruebas teórico prácticas para determinar la idoneidad del aspirante; inducirlo, entrenarlo en las actividades diarias que deberá desempeñar, capacitarlo a través de un programa de mejoramiento profesional acorde al perfil y las necesidades de la sociedad, desarrollarlo y evaluarlo, para tener un personal docente y administrativo que vaya adquiriendo las habilidades, formación, destrezas y experiencia apropiadas para garantizar la calidad del servicio educativo en la formación integral de los cadetes.

Es preciso notar que se considera el servicio al personal de estudiantes y servidores públicos, mediante el contrato de seguro de accidentes, médico, odontólogo, apoyo sicopedagógico, capacitación, entre otros.

2.2.5.2 Competencia, toma de conciencia y formación

En el proceso de Gestión de RRHH se definen las actividades y responsabilidades para definir los perfiles y competencias del personal con visión innovadora acorde a los cambios e innovaciones que la sociedad exige del sistema educativo, para las nuevas contrataciones y nuevos puestos de trabajo, que tengan relación directa en la formación integral de los cadetes y en el servicio educativo de calidad.

En el proceso de Gestión de RRHH se definen las actividades y responsabilidades para planificar, ejecutar, evaluar y mejorar

frecuentemente la eficacia de la inducción, entrenamiento, capacitación y formación al personal antiguo y nuevo.

Las autoridades desde el inicio, durante y al final del año lectivo evalúan el desempeño del personal en base al compromiso, el cumplimiento de metas que contribuyan a consolidar el SGC, e identifican oportunidades de mejoramiento profesional con el fin de alcanzar los objetivos de calidad, fomentar una cultura de mejoramiento de la calidad y cumplir con los requerimientos de los cadetes y padres de familia. Por ejemplo:

- La evaluación al docente se realiza permanentemente y en forma anual desde tres puntos de vista: directivos, cadetes y Jefes de Área, mediante instrumentos estandarizados enviados por la DEFT (Instrumento de Evaluación de la Gestión del Docente en el Aula) y Evaluación a Profesores, elaborados por la institución. Además se realiza al docente una supervisión de evaluación y orientación, en forma periódica para el mejoramiento profesional, que comienza con la aplicación de un cuestionario de pre - evaluación aplicado a los cadetes.
- La evaluación del personal administrativo, se realiza anualmente y mediante otro instrumento estandarizado de la DEFT.

Si consideramos este proceso, se puede indicar que la priorización de la disciplina es una práctica diaria de las Instituciones pertenecientes a la Fuerza Terrestre.

La formación se completa con el desarrollo físico de todos los miembros de la Institución, por lo que se debe reforzar la práctica deportiva en todos los niveles, masificando la cultura de la salud física de sus miembros.

2.2.6 SATISFACCION Y RECLAMOS

En el proceso de Admisión Educativa, Ejecución y Evaluación Educativa y Satisfacción – Reclamos, se describen actividades, responsabilidades y criterios para identificar y registrar la percepción, satisfacción o insatisfacción de los cadetes, padres de familia respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la organización.

En el proceso de Satisfacción – Reclamos se procesa la información y se presenta al Comité de Calidad quien analiza, evalúa, toma decisiones y si es del caso genera las acciones correctivas y preventivas encaminadas a mejorar la satisfacción de cadetes y padres de familia.

Una de las continuas falencias notadas es que el padre de familia se queja del deterioro continuo de las vías de acceso al Colegio Militar, las que deberían ser adecuadas en el menor tiempo posible y que este proceso tiene que emprender acciones en este sentido.

2.2.7 INVESTIGACION Y MEJORAS INSTITUCIONALES

El COMIL-4, bajo la dirección del Comité de Calidad y cumpliendo con la política y los objetivos de calidad mejorará permanentemente el SGC, mediante el análisis crítico de los requerimientos de los cadetes y padres de familia obtenidos en los distintos procesos, información de auditoria, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas para establecer oportunidades de mejora, que serán implementadas y verificadas por la alta dirección.

2.2.7.1 Acción correctiva

Los administradores de procesos y el personal de la institución al identificar las no conformidades, buscarán determinar las causas que la provocó, mediante el uso de las herramientas de calidad que permitan describir metodológicamente el análisis de causas y la solución a los problemas (MASP) consecuentemente implementado acciones que eliminen el origen de las no conformidades.

Dependiendo de la magnitud de la no conformidad ésta deberá tener un tratamiento estructurado y metodológico sugerido por el MASP, o se deberá tratar como acción correctiva e inmediata.

El Comité de Calidad luego del estudio de las acciones correctivas sugeridas, aprobará su aplicación, registrará y evaluará el cumplimiento efectivo, de las acciones tomadas y sus resultados.

2.2.7.2 Acción preventiva

Los administradores de procesos y el personal identifican posibles no conformidades con la proyección que da la metodología de análisis y solución de problemas (MASP), permitiendo determinar y analizar las causas potenciales que lleva a establecer y aplicar acciones preventivas que eviten el surgimiento de causas.

Dependiendo de la magnitud de la potencial no conformidad se deberá tener un tratamiento estructurado y metodológico (MASP), o se deberá tratar como acción preventiva e inmediata.

El Comité de Calidad luego del estudio de las acciones preventivas sugeridas, aprobará su aplicación, registrará y evaluará el cumplimiento efectivo, de las acciones preventivas y sus resultados.

2.2.8 APOYOS

2.2.8.1 LEGAL

Se encarga del asesoramiento en cuanto a la aplicación de leyes y reglamentos a los diferentes departamentos y organismos de control, manteniendo el orden Institucional reglamentado

2.2.8.2 PSICOPEDAGOGICO

Es un apoyo a los procesos relacionados al desarrollo de los estudiantes, parte primordial en la consecución de objetivos institucionales, misión y visión que ofrece un desarrollo integral.

El Departamento de psicología basa su labor en reactivos psicológicos, que son necesarios irlos actualizando con el tiempo puesto que no han sido modificados desde la creación del Plantel.

2.2.9 AUDITORIAS

El Comité de Calidad de la Unidad Educativa Militar “Abdón Calderón” –C, debe llevar a cabo a intervalos planificados, auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de calidad esté conforme a las disposiciones planificadas por los diversos procesos, que cumplan con los requisitos de la norma y del sistema de gestión de calidad establecidos por el COMIL – 4 y si se ha implementado y mantiene eficaz, además se debe presentar informe de los resultados para mantener los registros sean analicen y para que se tomen las acciones correctivas, preventivas y de mejora sin demora injustificada .

Las auditorías tienen alcance a todo el proceso de gestión de calidad incluyendo a esta parte del proceso, de manera que se pueda informar y tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora, así como el seguimiento y verificación de las acciones tomadas.

2.3 SINTESIS FODA

2.3.2 MATRIZ RESUMEN

FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado en relación al perfil requerido 2. Institución que prioriza la disciplina 3. Existencia de biblioteca debidamente equipada 4. Disponibilidad de laboratorios 5. Servicio médico y odontológico permanente 6. Supervisión constante 7. Oferta académica con bilingüismo 8. Seguro para alumnos y maestros 9. Contar con amplia infraestructura 10. Certificación de calidad ISO 9001 11. Servicio de internet que facilita la comunicación 12. Aula de apoyo psicopedagógico 13. Modelo de gestión basado en la Planificación Estratégica 14. Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001 15. Servicio de internet que facilita la comunicación 16. Campañas continuas de inmunización y prevención de enfermedades

OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de padres de familia y Comunidad 2. Prestigio institucional en la Comunidad 3. Colaboración de la dirección de educación 4. Respaldo del Ministerio de Educación y las Fuerzas Armadas 5. Eventos locales, nacionales e internacionales 6. Colaboración del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre.. 7. Convenios Interinstitucionales a nivel Universitario para el personal y estudiantes 8. Convenio de servicios con otras instituciones de diverso tipo 9. Relación con diversas instituciones civiles y militares del país 10. Participación en concursos y actividades planificadas por otras instituciones.

11. Participación conjunta con la Empresa Municipal de Aseo EMAC, ETAPA y Gestión Ambiental en visitas ecológicas y conservación de medio ambiente, así como también de reciclaje de sólidos.
12. Modelo educativo basado en competencias.
13. Proceso de Homologación salarial en marcha

DEBILIDADES

1. Se carece de una piscina semi olímpica para la práctica de natación
2. Insuficientes competencias desarrolladas en los alumnos
3. Reactivos psicológicos insuficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad.
4. No se ha elaborado la semaforización del Sistema Integrado de Gestión de la Fuerza Terrestre.
5. El proceso de investigación no aprovecha los recursos tecnológicos existentes.
6. La red de comunicación interna, no es aprovechada con todas sus bondades para evitar excesivo uso de papel
7. Son insuficientes los recursos didácticos para el bilingüismo.
8. La capacitación docente específica en las áreas es insuficiente
9. No se incentiva a la lectura en la comunidad educativa
10. Débil práctica deportiva en el Colegio Militar "Abdón Calderón"
11. El Comil-4 no dispone de un cuadro de balance integral para el seguimiento de los indicadores de gestión
12. Existe deterioro en las cubiertas de las aulas.
13. Vehículos administrativos obsoletos
14. El proceso de la información al cliente externo (Centro de Atención al Cliente) no es suficiente
15. Los laboratorios de Física y CC. NN., requieren mejorar su equipamiento
16. Espacio físico inadecuado para la atención de los pacientes en el Dpto médico
17. Desconocimiento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, deberes y derechos por parte del personal
18. Ausencia de un mecanismo adecuado para la recuperación de cartera vencida.
19. El sistema de pensiones y facturación, no cumple el debido proceso.
20. No existen textos definidos para materias de técnicas en el bachillerato. (CCNN)
21. Proliferación de virus informáticos en los ordenadores internos
22. El proceso de promoción institucional es insuficiente

AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe regulación de normas y reglamentos para los servidores públicos del Comil-4 2. Desorganización familiar 3. Migración afecta al aprendizaje de los estudiantes 4. Comentarios negativos de quienes han trabajado en la institución 5. Nuevas ofertas educativas de otros centros 6. Vías de acceso en mal estado 7. Creación de otros centros educativos cercanos (competencia) 8. Ausencia de cerramiento perimetral 9. Ciertos artículos de las Normas de Gestión Administrativas, no acorde a las leyes y reglamentos del Ministerio de Educación y Cultura. 10. Programas de televisión indiscriminados al alcance de los niños y presencia de juegos electrónicos 11. Insuficiente orientación y control de representantes en horas extra clase 12. Insuficiente compromiso de los padres de familia en cuanto al pago puntual de las pensiones. 13. Servicios de Especialidad en otras Instituciones. 14. Imposición de textos específicamente para el área de Inglés 15. El proyecto del bilingüismo causa rechazo al español (Lenguaje)

Cuadro 7. Matriz de resumen

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V.

FORTALEZAS	IMPACTO		
	A	M	B
• Existencia de biblioteca debidamente equipada	x		
• Disponibilidad de laboratorios,		x	
• Servicio médico y odontológico permanente			
• Contar con amplia infraestructura	x		
• Institución que prioriza la disciplina	x		
• Oferta académica con bilingüismo		x	
• Aula de apoyo psicopedagógico		x	
• Supervisión constante		X	

• Certificación de calidad ISO 9001	X		
• Modelo de gestión basado en la Planificación Estratégica	X		
• Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001	X		
• Personal calificado en relación al perfil requerido	X		
• Seguro para alumnos y maestros	x		
• Servicio de internet que facilita la comunicación		x	
• Campañas continuas de inmunización y prevención de enfermedades	X		
TOTAL	9	5	0

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B
• Apoyo de padres de familia y Comunidad	x		
• Prestigio institucional en la Comunidad	x		
• Modelo educativo basado en competencias.	x		
• Proceso de Homologación salarial en marcha		x	
• Colaboración de la Dirección de Educación		X	
• Respaldo del Ministerio de Educación y las Fuerzas Armadas		X	
• Colaboración del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre.		X	
• Eventos locales, nacionales e internacionales		X	
• Convenio de servicios con otras instituciones de diverso tipo		X	
• Relación con diversas instituciones civiles y militares del país		X	
• Participación conjunta con la Empresa Municipal de Aseo EMAC, ETAPA y Gestión Ambiental en visitas ecológicas y conservación de medio ambiente, así como también de reciclaje de sólidos.		X	

• Participar en concursos y actividades planificadas por otras instituciones.			x
• Convenios Interinstitucionales a nivel Universitario para el personal y estudiantes	X		
TOTAL	4	8	1

DEBILIDADES	IMPACTO		
	A	M	B
• No se incentiva a la lectura en la comunidad educativa	X		
• El Comil-4 no dispone de un cuadro de balance integral para el seguimiento de los indicadores de gestión	X		
• Existe deterioro en las cubiertas de las aulas.	x		
• Vehículos administrativos obsoletos		x	
• Se carece de una piscina semi olímpica para la práctica de natación.	x		
• Espacio físico inadecuado para la atención de los pacientes en el Departamento médico	x		
• Ausencia de un mecanismo adecuado para la recuperación de cartera vencida.	x		
• El sistema de pensiones y facturación, no cumple el debido proceso.		x	
• Insuficientes competencias desarrolladas en los alumnos		x	
• Son insuficientes los recursos didácticos para el bilingüismo.		x	
• Se necesita potenciar el deporte en el Comil-4 como institución militar	X		
• El proceso de la información al cliente externo (Centro de Atención al Cliente) no es suficiente	X		
• Los laboratorios de Física y CC. NN., requieren mejorar su equipamiento	X		
• No existen textos definidos para materias de técnicas en el bachillerato. (CCNN)	X		
• Reactivos psicológicos insuficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad.	x		

• El proceso de investigación no aprovecha los recursos tecnológicos existentes.		x	
• La red de comunicación interna, no es aprovechada con todas sus bondades para evitar excesivo uso de papel	x		
• Desconocimiento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, deberes y derechos por parte del personal		x	
• Proliferación de virus informáticos en los ordenadores internos		x	
TOTAL	12	7	

AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B
• No existe regulación de normas y reglamentos para los servidores públicos del Comil	x		
• Ciertos artículos de las Normas de Gestión Administrativas, no acorde a las leyes y reglamentos del Ministerio de Educación y Cultura.		x	
• Comentarios negativos de quienes han trabajado en la institución		X	
• Vías de acceso en mal estado	x		
• Ausencia de cerramiento perimetral	X		
• Desorganización familiar		X	
• Migración afecta al aprendizaje de los estudiantes		X	
• Insuficiente orientación y control de representantes en horas extra clase		X	
• Insuficiente compromiso de los padres de familia en cuanto al pago puntual de las pensiones.		X	
• Servicios de Especialidad en otras Instituciones.		X	
• Imposición de textos específicamente para el área de inglés.		X	
• Nuevas ofertas educativas de otros centros		X	

• Creación de otros centros educativos cercanos (competencia)		X	
• Programas de televisión indiscriminados al alcance de los niños y presencia de juegos electrónicos		X	
• El proyecto de bilingüismo causa rechazo al español (Lenguaje)	x		
TOTAL	4	11	0

Cuadro 8. Matriz de priorización

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V.

2.3.2 MATRIZ DE EVALUACION Y PRIORIZACION POR PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA - ACCIONISTAS	FODA	IMPACTO		
		A	M	B
• Existencia de biblioteca debidamente equipada	F	x		
• Disponibilidad de laboratorios,	F		x	
• Servicio médico y odontológico permanente	F			
• Contar con amplia infraestructura	F	x		
• Proceso de Homologación salarial en marcha	O		x	
• Existe deterioro en las cubiertas de las aulas.	D	x		
• Vehículos administrativos obsoletos	D		x	
• Se carece de una piscina semi olímpica para la práctica de natación.	D	x		
• Espacio físico inadecuado para la atención de los pacientes en el Departamento médico	D	x		
• Ausencia de un mecanismo adecuado para la recuperación de cartera vencida.	D	x		
• El sistema de pensiones y facturación, no cumple el debido proceso.	D		x	
• Vías de acceso en mal estado	A	x		
• Ausencia de cerramiento perimetral	A	X		

PERSPECTIVA CLIENTES - MERCADO	FODA	IMPACTO		
		A	M	B
• Institución que prioriza la disciplina	F	x		
• Oferta académica con bilingüismo	F		x	
• Aula de apoyo psicopedagógico	F		x	
• Apoyo de padres de familia y Comunidad	O	x		
• Prestigio institucional en la Comunidad	O	x		
• Modelo educativo basado en competencias.	O	x		
• Insuficientes competencias desarrolladas en los alumnos	D		x	
• Son insuficientes los recursos didácticos para el bilingüismo.	D		x	
• Se necesita potenciar el deporte en el Comil-4 como institución militar	D	X		
• El proceso de la información al cliente externo (Centro de Atención al Cliente) no es suficiente	D	X		
• Los laboratorios de Física y CC. NN., requieren mejorar su equipamiento	D	X		
• No existen textos definidos para materias de técnicas en el bachillerato. (CCNN)	D	X		
• Desorganización familiar	A		X	
• Migración afecta al aprendizaje de los estudiantes	A		X	
• Insuficiente orientación y control de representantes en horas extra clase	A		X	
• Insuficiente compromiso de los padres de familia en cuanto al pago puntual de las pensiones.	A		X	
PERSPECTIVA PARA LAS REDES DE COOPERACIÓN / PROCESOS	FODA	IMPACTO		
		A	M	B
• Supervisión constante	F		X	

• Certificación de calidad ISO 9001	F	X		
• Modelo de gestión basado en la Planificación Estratégica	F	X		
• Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001	F	X		
• Colaboración de la Dirección de Educación	O		X	
• Respaldo del Ministerio de Educación y las Fuerzas Armadas	O		X	
• Colaboración del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre.	O		X	
• Eventos locales, nacionales e internacionales	O		X	
• Convenio de servicios con otras instituciones de diverso tipo	O		X	
• Relación con diversas instituciones civiles y militares del país	O		X	
• Participación conjunta con la Empresa Municipal de Aseo EMAC, ETAPA y Gestión Ambiental en visitas ecológicas y conservación de medio ambiente, así como también de reciclaje de sólidos.	O		X	
• Participar en concursos y actividades planificadas por otras instituciones.	O			x
• No se incentiva a la lectura en la comunidad educativa	D	X		
• El Comil-4 no dispone de un cuadro de balance integral para el seguimiento de los indicadores de gestión	D	X		
• Servicios de Especialidad en otras Instituciones.	A		X	
• Imposición de textos específicamente para el área de inglés.	A		X	
• Nuevas ofertas educativas de otros centros	A		X	
• Creación de otros centros educativos cercanos (competencia)	A		X	
• Programas de televisión indiscriminados al alcance de los niños y presencia de juegos electrónicos	A		X	
• El proyecto de bilingüismo causa rechazo al español (Lenguaje)	A	x		

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	FODA	IMPACTO		
		A	M	B
• Personal calificado en relación al perfil requerido	F	X		
• Seguro para alumnos y maestros	F	x		
• Servicio de internet que facilita la comunicación	F		x	
• Campañas continuas de inmunización y prevención de enfermedades	F	x		
• Convenios Interinstitucionales a nivel Universitario para el personal y estudiantes	O	x		
• Reactivos psicológicos insuficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad.	D	x		
• El proceso de investigación no aprovecha los recursos tecnológicos existentes.	D		x	
• La red de comunicación interna, no es aprovechada con todas sus bondades para evitar excesivo uso de papel	D	x		
• Desconocimiento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, deberes y derechos por parte del personal	D		x	
• Proliferación de virus informáticos en los ordenadores internos	D		x	
• No existe regulación de normas y reglamentos para los servidores públicos del Comil	A	x		
• Ciertos artículos de las Normas de Gestión Administrativas, no acorde a las leyes y reglamentos del Ministerio de Educación y Cultura.	A		x	
• Comentarios negativos de quienes han trabajado en la institución	A		X	

Cuadro 9. Matriz de evaluación y priorización por perspectivas

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD – ESTRATEGIA OFENSIVA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES													TOTAL	PRI
	1.Apoyo de padres de familia y Comunidad	2.Prestigio institucional en la Comunidad	3.Colaboración de la dirección de educación	4.Respaldo del Ministerio de Educación y las Fuerzas Armadas	5.Eventos locales, nacionales e internacionales	6.Colaboración del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre	7.Convenios Interinstitucionales a nivel Universitario para el personal y estudiante	8.Convenio de servicios con otras instituciones de diverso tipo	9.Relación con diversas instituciones civiles y militares del país	10.Participación en concursos y actividades planificadas por otras instituciones	11.Participación conjunta con la Empresa Municipal de Aseo EMAC, ETAPA y Gestión Ambiental en visitas	12.Modelo educativo basado en competencias	13.Proceso de Homologación salarial en marcha		
1.Personal calificado en relación al perfil requerido.	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	22	2
2.Institución que prioriza la disciplina	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	19	4
3.Existencia de biblioteca debidamente equipada	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	15	16
4.Disponibilidad de laboratorios	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	19	8
5.Servicio médico y odontológico permanente	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	14
6.Supervisión constante	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19	5
7.Oferta académica con bilingüismo	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	23	1
8.Seguro para alumnos y maestros	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	16	13
9.Contar con amplia infraestructura	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	19	6

10.Certificación de calidad ISO 9001	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	19	7
11.Servicio de internet que facilita la comunicación	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	17	11
12.Aula de apoyo psicopedagógico	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	17	12
13.Modelo de gestión basado en la Planificación Estratégica	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	18	9
14.Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	20	3
15.Servicio de internet que facilita la comunicación	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	15	15
16.Campañas continuas de inmunización y prevención de enfermedades	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	18	10
	31	40	18	18	19	23	23	23	17	18	16	30	16		

Cuadro 10. Matriz de aprovechabilidad

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V

MATRIZ DE VULNERABILIDAD – ESTRATEGIA DEFENSIVA

DEBILIDADES	AMENAZAS															TOL	P
	1.No existe regulación de normas y reglamentos para los servidores públicos del Comil-4	2.Desorganización familiar	3.Migración afecta al aprendizaje de los estudiantes	4.Comentarios negativos de quienes han trabajado en la institución	5.Nuevas ofertas educativas de otros centros	6.Vías de acceso en mal estado	7.Creación de otros centros educativos cercanos (competencia)	8.Ausencia de cerramiento perimetral	9.Ciertos artículos de las Normas de Gestión Administrativas, no acorde a las leyes y reglamentos del Ministerio de Educación y Cultura	10.Programas de televisión indiscriminados al alcance de los niños y presencia de juegos electrónicos	11.Insuficiente orientación y control de representantes en horas extra clase	12.Insuficiente compromiso de los padres de familia en cuanto al pago puntual de las pensiones	13.Servicios de Especialidad en otras Instituciones	14.Imposición de textos específicamente para el área de Inglés	15.El proyecto del bilingüismo causa rechazo al español (Lenguaje)		
1. Se carece de una piscina semi olímpica para la práctica de natación	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	21	6
2. Insuficientes competencias desarrolladas en los alumnos	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	23	1
3. Reactivos psicológicos insuficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	22	2
4.No se ha elaborado la semaforización del Sistema Integrado de Gestión de la Fuerza Terrestre	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	16	19
5.El proceso de investigación no aprovecha los recursos tecnológicos existentes	1	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	20	7
6.La red de comunicación interna, no es aprovechada con todas sus bondades para evitar excesivo uso de papel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	22

7.Son insuficientes los recursos didácticos para el bilingüismo	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	21	5
8.La capacitación docente específica en las áreas es insuficiente	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	22	3
9.No se incentiva a la lectura en la comunidad educativa	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	20	10
10.Débil práctica deportiva en el Colegio Militar "Abdón Calderón"	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	16	20
11.El Comil-4 no dispone de un cuadro de balance integral para el seguimiento de los indicadores de gestión	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	22	12
12.Existe deterioro en las cubiertas de las aulas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	16	17
13.Vehículos administrativos obsoletos	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	18
14.El proceso de la información al cliente externo (Centro de Atención al Cliente) no es suficiente	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	20	8
15.Los laboratorios de Física y CC. NN., requieren mejorar su equipamiento	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	19	11
16.Espacio físico inadecuado para la atención de los pacientes en el Dpto médico	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	17	16
17.Desconocimiento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa,	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	18	13

deberes y derechos por parte del personal																	
18.Ausencia de un mecanismo adecuado para la recuperación de cartera vencida	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	20	12
19.El sistema de pensiones y facturación, no cumple el debido proceso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	17	15
20.No existen textos definidos para materias de técnicas en el bachillerato. (CCNN)	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	19	9
21.Proliferación de virus informáticos en los ordenadores internos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	21
22.El proceso de promoción institucional.es insuficiente	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	21	4
TOTAL	27	30	29	24	36	24	33	22	25	25	25	30	25	26	26		

Cuadro 11. Matriz de vulnerabilidad

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V

2.4.3 ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA

ESTRATEGIA OFENSIVA:

Contar con amplia infraestructura

- Implementar un Departamento de Marketing Institucional
- Difundir a la comunidad las bondades de la infraestructura instalada
- Realizar un cronograma de visitas de escuelas al Plantel para que asistan a la hora cívica de los días lunes
- Implementar concursos inter colegial a realizarse en las instalaciones del Colegio Militar
- Incluir en la planificación anual un cronograma de visitas a las unidades militares acantonadas en la III División de ejército “Tarqui”

Oferta académica con bilingüismo

ESTRATEGIAS:

- Estructurar un proyecto con un plan de difusión del bilingüismo en la sociedad Azuaya
- Elaborar reportes de avances en el sistema bilingüe al Comando de Educación
- Implementar convenios con entidades educativas con experiencia bilingüe
- Diseñar planes curriculares en el área de inglés con el manejo de competencias
- Capacitar al personal docente en la suficiencia en el idioma inglés

Institución que prioriza la disciplina

ESTRATEGIAS:

- Actualizar y complementar el reglamento interno de disciplina de la institución

- Diseñar un plan de comunicación electrónica con los representantes de cadetes que se encuentran en el exterior
- Elaborar un plan de visitas con el pelotón comando hacia la comunidad
- Implementar temas de apoyo al sector de Ricaurte en los trabajos monográficos
- Difundir en la web el reglamento interno de disciplina
- Desarrollar un cronograma de visitas a la Escuela Superior Militar

Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001

ESTRATEGIAS:

- Actualizar y complementar la normativa de la institución
- Instrumentar el sistema de planificación estratégica institucional
- Elaborar y ejecutar en el Vicerrectorado un Plan de Desarrollo de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional, así como sus planes operativos anuales.
- Elaborar y ejecutar en cada Unidad los proyectos de mejora continua para acciones correctivas y preventivas.
- Diseñar e implantar un sistema de seguimiento, control y evaluación de los indicadores de gestión mediante un Cuadro de Mando Integral
- Implantar un Sistema de Información y Comunicación Institucional que permita una mejor interacción y participación de la comunidad educativa.

Personal calificado en relación al perfil requerido

ESTRATEGIAS:

- Estructurar un plan de capacitación específico por áreas de estudio
- Implementar convenios de capacitación con Instituciones de cuarto nivel
- Diseñar un plan de socialización de procesos a los demás colegios militares

- Elaborar un instructivo de incentivos al personal de servidores públicos
- Diseñar un sitio web que exponga los perfiles del personal del Colegio Militar
- Mantener convenios de capacitación dirigidos por el Comando de Educación

ESTRATEGIA DEFENSIVA:

Se carece de una piscina semi olímpica para la práctica de natación

ESTRATEGIAS:

- Elaborar una encuesta que determine el nivel de apoyo de la comunidad educativa para la construcción de una piscina semi olímpica
- Implementar convenios con entidades del escalón superior con el fin de conseguir recursos de apoyo para la construcción
- Llamamiento de propuestas de diseño de construcción
- Solicitar apoyo al Comando de Educación y Doctrina, a las entidades gubernamentales y a los padres de familia.
- Aplicar políticas de austeridad económica con el fin de priorizar recursos para aplicar los proyectos.

Ausencia de un mecanismo adecuado para la recuperación de cartera vencida

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un proyecto para el cobro efectivo de pensiones y recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar una comisión con los departamentos involucrados
- Estructurar un plan de acción para recuperar cartera vencida

- Realizar visitas domiciliarias de concientización a padres de familia con los personeros del Servicio de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Realizar gestiones de firmas de letras de cambio en el Dpto Jurídico al inicio del período lectivo.
- Enviar documentos de presión a los padres de familia que se encuentran en mora
- Proceder a no entregar las calificaciones trimestrales a los estudiantes que no se encuentren al día en sus cuentas.

Insuficientes competencias desarrolladas en los alumnos

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un plan de capacitación docente en el diseño curricular por competencias plasmado en un proyecto de mejora continua.
- Diseñar un plan de desarrollo curricular basado en competencias en el Programa Curricular
- Incluir en la planificación temática por clase el uso de competencias
- Implementar el tratamiento de valores en las diferentes actividades del Plan General de Enseñanza
- Promover un Modelo de expresión cultural con la participación Inter Colegios Militares
- Elaborar convenios con Instituciones educativas que aplican el diseño por competencias.

El proceso de promoción institucional es insuficiente

ESTRATEGIAS:

- Creación de un Centro de Atención al Cliente para mejorar el servicio
- Diseñar un plan de comunicación electrónica con los representantes de cadetes que se encuentran en el exterior

- Elaborar un plan de visitas con el pelotón comando hacia la comunidad
- Implementar temas de apoyo al sector de Ricaurte en los trabajos monográficos
- Difundir en la web el reglamento interno de disciplina
- Desarrollar un cronograma de visitas a la Escuela Superior Militar

El Comil-4 no dispone de un cuadro de balance integral para el seguimiento de los indicadores de gestión

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un cronograma de capacitación con los responsables de los procesos
- Analizar estrategias basadas en el diagnóstico institucional
- Definir y priorizar indicadores de gestión por cada uno de los procesos
- Implementar un Cuadro de Mando Integral basado en perspectivas
- Difundir a toda la comunidad educativa.

El proceso de investigación no aprovecha los recursos tecnológicos existentes

ESTRATEGIAS:

- Implementar un proyecto de oficina sin papeles con el fin de aprovechar las bondades de la red.
- Elaborar un cronograma de capacitación para el personal de empleados del Colegio Militar en el manejo de la red.
- Implementar horarios de uso de las aulas multimedia como un procedimiento operativo para todos los cursos del Plantel.
- Mejorar el servicio de página web hacia el sector de padres de familia migrantes, como por ejemplo exponiendo la base de datos de notas, correos de los docentes, entre otros.

- Implementar links en la web del Colegio hacia bibliotecas virtuales para facilitar el proceso de investigación
- Implementar como proceso operativo el envío de tareas por correo electrónico en todas las asignaturas.

Reactivos psicológicos insuficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad

ESTRATEGIAS:

- Desarrollar un cronograma de visitas a instituciones similares con el fin de recabar tipos de reactivos de mejor aplicación
- Implementar un plan de adquisición progresiva de reactivos psicológicos
- Establecer un cronograma de difusión a los padres de familia de las bondades de los reactivos psicológicos
- Actualizar y complementar el proyecto de escuela para padres con temáticas acorde a la realidad actual de prensa y televisión educativa
- Realizar convenios de cooperación Interinstitucional
- Evaluar los reactivos existentes para actualizarlos

La capacitación docente específica en las áreas es insuficiente

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un cronograma de capacitación para el personal docente en áreas específicas
- Realizar módulos optativos como complemento a las materias técnicas
- Implementar convenios de capacitación técnica con el nivel superior
- Profesionalizar al personal no docente
- Realizar un proceso de intercambio Interinstitucional entre los docentes de los Colegios Militares

- Implementar los rubros de capacitación en la planificación presupuestaria

2.4.4 ESTRATEGIAS POR PLAZO

GRUPO 1: CORTO PLAZO

Ausencia de un mecanismo adecuado para la recuperación de cartera vencida

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un proyecto para el cobro efectivo de pensiones y recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar una comisión con los departamentos involucrados
- Estructurar un plan de acción para recuperar cartera vencida
- Realizar visitas domiciliarias de concientización a padres de familia con los personeros del Servicio de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Realizar gestiones de firmas de letras de cambio en el Dpto Jurídico al inicio del período lectivo.
- Enviar documentos de presión a los padres de familia que se encuentran en mora
- Proceder a no entregar las calificaciones trimestrales a los estudiantes que no se encuentren al día en sus cuentas.

El proceso de promoción institucional es insuficiente

ESTRATEGIAS:

- Creación de un Centro de Atención al Cliente para mejorar el servicio
- Diseñar un plan de comunicación electrónica con los representantes de cadetes que se encuentran en el exterior

- Elaborar un plan de visitas con el pelotón comando hacia la comunidad
- Implementar temas de apoyo al sector de Ricaurte en los trabajos monográficos
- Difundir en la web el reglamento interno de disciplina
- Desarrollar un cronograma de visitas a la Escuela Superior Militar

Reactivos psicológicos insuficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad

ESTRATEGIAS:

- Desarrollar un cronograma de visitas a instituciones similares con el fin de recabar tipos de reactivos de mejor aplicación
- Implementar un plan de adquisición progresiva de reactivos psicológicos
- Establecer un cronograma de difusión a los padres de familia de las bondades de los reactivos psicológicos
- Actualizar y complementar el proyecto de escuela para padres con temáticas acorde a la realidad actual de prensa y televisión educativa
- Realizar convenios de cooperación Interinstitucional
- Evaluar los reactivos existentes para actualizarlos

GRUPO 2: MEDIANO PLAZO

Contar con amplia infraestructura

ESTRATEGIAS:

- Implementar un Departamento de Marketing Institucional
- Difundir a la comunidad las bondades de la infraestructura instalada

- Realizar un cronograma de visitas de escuelas al Plantel para que asistan a la hora cívica de los días lunes
- Implementar concursos inter colegial a realizarse en las instalaciones del Colegio Militar
- Incluir en la planificación anual un cronograma de visitas a las unidades militares acantonadas en la III División de ejército “Tarqui

Oferta académica con bilingüismo

ESTRATEGIAS:

- Estructurar un proyecto con un plan de difusión del bilingüismo en la sociedad Azuaya
- Elaborar reportes de avances en el sistema bilingüe al Comando de Educación
- Implementar convenios con entidades educativas con experiencia bilingüe
- Diseñar planes curriculares en el área de inglés con el manejo de competencias
- Capacitar al personal docente en la suficiencia en el idioma inglés

Son insuficientes los recursos didácticos para el bilingüismo

ESTRATEGIAS:

- Capacitar al personal docente en el uso de estrategias metodológicas
- Diseñar material didáctico en las diferentes áreas
- Conseguir apoyo con padres de familia y comunidad en la donación de material didáctico
- Desarrollar convenios de cooperación Interinstitucional
- Inscribir a la Institución en aulas virtuales de consulta
- Capacitar al personal docente en el uso de tecnologías de Información y Comunicación

El Comil-4 no dispone de un cuadro de balance integral para el seguimiento de los indicadores de gestión

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un cronograma de capacitación con los responsables de los procesos
- Analizar estrategias basadas en el diagnóstico institucional
- Definir y priorizar indicadores de gestión por cada uno de los procesos
- Implementar un Cuadro de Mando Integral basado en perspectivas
- Difundir a toda la comunidad educativa.

Institución que prioriza la disciplina

ESTRATEGIAS:

- Actualizar y complementar el reglamento interno de disciplina de la institución
- Diseñar un plan de comunicación electrónica con los representantes de cadetes que se encuentran en el exterior
- Elaborar un plan de visitas con el pelotón comando hacia la comunidad
- Implementar temas de apoyo al sector de Ricaurte en los trabajos monográficos
- Difundir en la web el reglamento interno de disciplina

Desarrollar un cronograma de visitas a la Escuela Superior Militar

El proceso de investigación no aprovecha los recursos tecnológicos existentes

ESTRATEGIAS:

- Implementar un proyecto de oficina sin papeles con el fin de aprovechar las bondades de la red.
- Elaborar un cronograma de capacitación para el personal de empleados del Colegio Militar en el manejo de la red, aplicando un seguimiento continuo.
- Implementar horarios de uso de las aulas multimedia como un procedimiento operativo para todos los cursos del Plantel.
- Mejorar el servicio de página web hacia el sector de padres de familia migrantes, como por ejemplo exponiendo la base de datos de notas, correos de los docentes, entre otros.
- Implementar links en la web del Colegio hacia bibliotecas virtuales para facilitar el proceso de investigación
- Implementar como proceso operativo el envío de tareas por correo electrónico en todas las asignaturas.

La capacitación docente específica en las áreas es insuficiente

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un cronograma de capacitación para el personal docente en áreas específicas incluido en un proyecto anual
- Realizar módulos optativos como complemento a las materias técnicas
- Implementar convenios de capacitación técnica con el nivel superior
- Profesionalizar al personal no docente
- Realizar un proceso de intercambio Interinstitucional entre los docentes de los Colegios Militares
- Implementar los rubros de capacitación en la planificación presupuestaria

GRUPO 3: LARGO PLAZO

Se carece de una piscina semi olímpica para la práctica de natación

ESTRATEGIAS:

- Elaborar una encuesta que determine el nivel de apoyo de la comunidad educativa para la construcción de una piscina semi olímpica
- Implementar convenios con entidades del escalón superior con el fin de conseguir recursos de apoyo para la construcción
- Llamamiento de propuestas de diseño de construcción
- Solicitar apoyo al Comando de Educación y Doctrina, a las entidades gubernamentales y a los padres de familia.
- Aplicar políticas de austeridad económica con el fin de priorizar recursos para aplicar los proyectos.

Insuficientes competencias desarrolladas en los alumnos

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un plan de capacitación docente en el diseño curricular por competencias plasmado en un proyecto de mejora continua.
- Diseñar un plan de desarrollo curricular basado en competencias en el Programa Curricular
- Incluir en la planificación temática por clase el uso de competencias
- Implementar el tratamiento de valores en las diferentes actividades del Plan General de Enseñanza
- Promover un Modelo de expresión cultural con la participación Inter Colegios Militares
- Elaborar convenios con Instituciones educativas que aplican el diseño por competencias.

Personal calificado en relación al perfil requerido

ESTRATEGIAS:

- Estructurar un plan de capacitación específico por áreas de estudio

- Implementar convenios de capacitación con Instituciones de cuarto nivel
- Diseñar un plan de socialización de procesos a los demás colegios militares
- Elaborar un instructivo de incentivos al personal de servidores públicos
- Diseñar un sitio web que exponga los perfiles del personal del Colegio Militar
- Mantener convenios de capacitación dirigidos por el Comando de Educación

Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001

ESTRATEGIAS:

- Actualizar y complementar la normativa de la institución
- Instrumentar el sistema de planificación estratégica institucional
- Elaborar y ejecutar en el Vicerrectorado un Plan de Desarrollo de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional, así como sus planes operativos anuales.
- Elaborar y ejecutar en cada Unidad los proyectos de mejora continua para acciones correctivas y preventivas.
- Diseñar e implantar un sistema de seguimiento, control y evaluación de los indicadores de gestión mediante un Cuadro de Mando Integral
- Implantar un Sistema de Información y Comunicación Institucional que permita una mejor interacción y participación de la comunidad educativa.

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para la realización de la visión y misión propuesta, se han considerado los conceptos que se detallan en el marco teórico, haciendo partícipes a todos los miembros de la organización y difundiendo su contenido final para conseguir el involucramiento de todos sus integrantes.

Es un trabajo conjunto el que permite obtener resultados favorables en bien de la Institución basando la metodología de construcción en el ADN de la misión y visión con la finalidad de que el producto esté enmarcado en la realidad y que tenga aplicabilidad y seguimiento.

3.1 VISION PROPUESTA

Durante los próximos cinco años, seremos una Institución educativa de preferencia académica en la ciudad de Cuenca, logrando incrementar el número de estudiantes comprometidos con su formación con el fin de:

Formar nuevos líderes altamente capacitados en el contexto investigativo, científico y tecnológico,

Configurar personas competentes y productivas que comprendan la problemática nacional y estén en capacidad de enfrentar adecuadamente los requerimientos de la sociedad del futuro.

Mantener una planta docente 100% profesional en las ciencias de la Educación

Tener un óptimo manejo financiero de los recursos generados por el cobro oportuno de pensiones.

La Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de la ciudad de Cuenca, estará en capacidad de Impartir una educación integral a la niñez y juventud, en todos los niveles de educación primaria y media, para formar personas que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo

pedagógico alternativo, dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

3.2 MISION PROPUESTA

“Ser una Institución educativa de calidad, líder en el país , con reconocimiento internacional, responsable y profundamente comprometida con el cambio social y, orgullosa de su identidad nacional, basada en la ética profesional, solidaridad, honestidad , y sentimiento de nacionalidad con convicción de servicio a la comunidad, dando prioridad al honor, disciplina y lealtad encaminados hacia la excelencia educativa”

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA

3.3.1 FILOSOFIA CORPORATIVA

La Fuerza Terrestre cumpliendo con sus objetivos de servir a la comunidad con convicciones profundas acerca de que los hombres educados con sentido social tienen apertura y trascendencia en la comunidad y adoptan una aptitud positiva frente a los valores. Decide crear establecimientos educativos para promover la innovación pedagógica en pos de mejorar la calidad educativa de nuestro país, los establecimientos educativos creados permitirán que los alumnos adquieran una dimensión individual integral y estén preparados para que en el futuro configuren una nueva sociedad.

La formación científico-técnica que la Fuerza Terrestre promueve en los estudiantes le servirá también como herramienta necesaria para resolver los problemas de la vida diaria y a su vez como requisito para continuar sus estudios superiores en los establecimientos de las Fuerzas Armadas o en la Universidades del país.

Basados en la concepción filosófica de la Fuerza Terrestre, la Institución busca alcanzar una educación integral que desarrolle en los cadetes una mentalidad amplia y flexible con convicciones profundas y dispuesto a servir a sus semejantes. Al mismo tiempo, con la convicción de que “ Un hombre educado

es quien obra habitualmente bien, con sentido social, da apertura a la trascendencia y adopta una actitud positiva frente a los valores.” La unidad Educativa Militar “ABDON CALDERON” quiere formar alumnos competentes y productivos con una mentalidad amplia, capaces de resolver los problemas que se les presenten cotidianamente.

Es por ello que tanto la Fuerza Terrestre como la Institución, a través del subsistema de educación regular está promoviendo constantemente la innovación pedagógica en pos de mejorar la calidad educativa, con la selección de nuevos métodos, contenidos, nuevas experiencias de aprendizaje, adquisición de las últimas innovaciones didácticas y por sobre todo con la capacitación constante del personal docente.

Por su parte el establecimiento ha priorizado el aprendizaje axiológico, el mismo que ha sido trabajado como eje transversal dentro del aula de clase, priorizando en los más importantes los siguientes valores: Autoestima, Honestidad, Esfuerzo y Humildad, además de los valores cívico militares, consustanciales a nuestra formación académica. El ejercicio de estos valores permitirá a los alumnos adquirir una dimensión individual íntegra y prepararlos para que en el futuro configuren una nueva sociedad.

3.3.2 PRINCIPIOS Y VALORES

Las instituciones educativas de la Fuerza Terrestre nos comprometemos a dirigir el aprendizaje tomando en consideración la tridimensionalidad del ser humano que contempla lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor.

Tradicionalmente los institutos se han preocupado más por el desarrollo de los campos cognoscitivo y psicomotor; es decir, los mayores esfuerzos de las instituciones educativas y de los docentes se han encaminado al tratamiento de contenidos y, actualmente, al desarrollo de destrezas. El campo afectivo ha sido un tanto descuidado y se ha degradado el humanismo como premisa de esta formación.

Los conflictos que enfrenta la sociedad actual, surgidos, en la mayoría de los casos, de la corrupción, nos conducen a pensar que la familia, la sociedad y las instituciones educativas poco hacen en beneficio de la formación integral de los niños y jóvenes de nuestra Patria y sin duda del mundo entero.

Ante esta realidad, la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de la ciudad de Cuenca, no permanece indiferente por lo que es prioridad la formación integral del ser humano como política de calidad, tomando con mayor responsabilidad la educación axiológica mediante la inclusión de los valores en su currículo vigente.

Hablando de valores y con el fin de situarnos en un escenario tendencial, no podemos dejar de lado la tecnología, que como Institución de mejora continua se han implementado aulas multimedia con capacidad virtual para fomentar el uso y manejo de las TICs

Las Tecnologías de la Información y las Comunicación (TIC) son incuestionables y están ahí, forman parte de la cultura tecnológica que nos rodea y con la que debemos convivir. Amplían nuestras capacidades físicas y mentales. Y las posibilidades de desarrollo social.

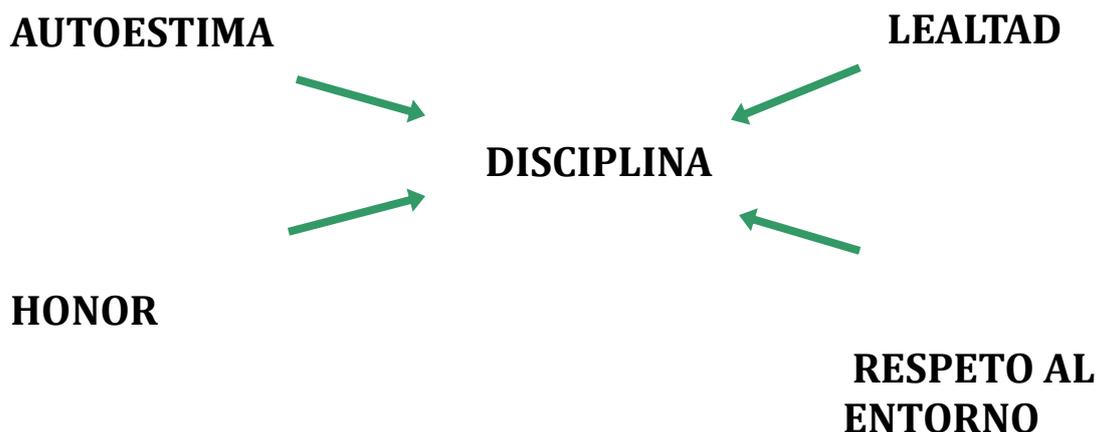
Incluimos en el concepto TIC no solamente la informática y sus tecnologías asociadas, telemática y multimedia, sino también los medios de comunicación de todo tipo: los medios de comunicación social ("mass media") y los medios de comunicación interpersonales tradicionales con soporte tecnológico como el teléfono, fax...

Es destacado hablar así de los valores que mejoran los Canales de **comunicación** inmediata, sincrónica y asíncrona, para difundir información y contactar con cualquier persona o institución del mundo mediante la edición y difusión de información en formato web, el correo electrónico, los servicios de mensajería inmediata, los fórums telemáticos, las videoconferencias, los blogs

y las wiki... que el Instituto incluye en su currículum y la capacitación del personal que tiene acceso a ello.

VALORES

El currículum vigente tiene como función fundamental la organización de la práctica docente. Por lo mismo, es la sistematización de lo que el docente debe realizar en el aula para cumplir con los planteamientos e intenciones declaradas en los objetivos de la educación. Los cadetes reciben una formación humana mediante el cultivo de valores: cívicos, morales, de respeto, de buen comportamiento, de buenos hábitos y costumbres, que ayudan a desarrollar en el alumno:



De esto se desprende que el currículum ***“es el conjunto de objetivos, destrezas, contenidos, metodología y evaluación directamente relacionados entre sí, que orienta la acción pedagógica”***.¹ Por lo que nuestro currículum institucional propende a desarrollar la siguiente escala de valores a más de los valores globales descritos anteriormente:

ESCALA DE VALORES RELACIONADOS			
AUTOESTIMA	RESPECTO AL ENTORNO	LEALTAD	HONOR
Identidad	Cuidado	Veracidad	Solidaridad
Honestidad	Trabajo	Solidaridad	Sencillez
Respeto	Animo	Respeto	Amor
Disciplina	Ingenio	Integridad	Bondad
Tolerancia	Creatividad	Honestidad	Colaboración
Educación	Disciplina	Responsabilidad	Dignidad
Perseverancia	Educación	Honor	Respeto
Autorrealización	Responsabilidad	Justicia	Tolerancia
Buen trato	Valor	Decencia	Modesto
Conducta ejemplar	Amor	Sinceridad	Justo
Motivación	Puntualidad	Honradez	Asertivo
Liderazgo	Habito al estudio	Equidad	Alteridad
Seguridad	Cumplimiento	Amor	Amable
Responsabilidad	Dedicación	Moralidad	Propositivo
Optimismo	Dinamismo	Recatado	Virtuoso
Criticidad	Rigor	Consecuente	Calmado
Convicción	Afecto	Colaboración	Desprendimiento
Creativo	Dedicación	Franqueza	Juicioso
Confiable	Constancia	Confiable	Paciente
Solidario	Paciencia	Estable	Trabajo
Sinceridad	Competitividad	Pundonor	Dignidad
Amor	Abnegación	Decoro	Honradez
Justicia	Entrega	Propósito	Amabilidad
Fe	Cooperación	Modesto	Bondad
Autenticidad	Brío	Sencillo	Calma
Felicidad	Honradez	Calmado	
Aceptación	Justicia	Tolerancia	
		bondad	

Cuadro 12. Matriz de valores

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:

La propuesta pedagógica de la Unidad Educativa está fundamentada en el marco conceptual de la Reforma Curricular Ecuatoriana a esto se suma la propuesta educativa militar de la Fuerza Terrestre, estos dos elementos se fusionan dando como resultado una concepción psicopedagógica encaminada a formar alumnos para contribuir y solucionar los problemas del entorno en donde se desenvuelvan.

Los principios son los siguientes:

Dimensión individual:

El hombre que queremos formar en la unidad Educativa se sustenta en dos elementos fundamentales: SER COMPETENTES Y PRODUCTIVOS, con altos valores y conocimientos.

Dimensión social:

Con la dimensión individual planteada deseamos configurar una nueva sociedad, un nuevo hombre que a futuro pueda tener las herramientas necesarias para cambiar su entorno. Por ello los conocimientos y experiencias adquiridas en las aulas, deben permitirles producir actitudes y aptitudes que fundamentalmente beneficien a la sociedad

Dimensión cultural:

La pedagogía activa implementada en el plantel debe lograr un aprendizaje significativo y experiencia, que a través de la investigación le permita al alumno libremente y motivado construir su propio aprendizaje en armonía con su entorno cultural y natural.

3.4 POLITICA DE CALIDAD

Brindar un servicio de calidad basado en una educación integral, involucrando a toda la Comunidad Educativa, buscando satisfacer las necesidades de una educación competente y productiva para modificar positivamente el entorno natural y social con el mejoramiento continuo de los procesos, del personal y de los recursos con una Certificación de Calidad.

3.5 OBJETIVOS

3.5.1 OBJETIVO INSTITUCIONAL

Mejorar continuamente los procesos educativos, el servicio educativo, el desarrollo integral del estudiante, del personal y proveedores de calidad

3.5.1.1. PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

3.5.1.1.1. PROPUESTA DE VALOR FINANCIERA

ELEMENTO FODA	PROPUESTA DE VALOR	INDUCTOR ESTRATEGICO
Contar con amplia infraestructura	Aprovechar las instalaciones al 100% operativas	INVITACIONES PROGRAMADAS
No se dispone de una piscina para las prácticas de natación.	Poseer una piscina semi olímpica para la práctica de natación.	AUTO FINANCIAMIENTO
Ausencia de un mecanismo adecuado para la recuperación de cartera vencida.	Poseer una mínima cartera vencida	PROCESO DE COBRO EFICIENTE

Cuadro 13. Propuesta de valor financiera

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

3.5.1.1.2. PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

ELEMENTO FODA	PROPUESTA DE VALOR	INDUCTOR ESTRATEGICO
Oferta académica con bilingüismo	Completar el proyecto de bilingüismo para toda la Unidad Educativa	GESTION CON LA DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACIÓN
Insuficientes competencias desarrolladas en los	Los alumnos estén en capacidad de establecer relaciones con el medio	GESTION CON LA COMUNIDAD

alumnos	natural y social en que ellos se desenvuelven.	
El proceso de promoción institucional es insuficiente	Disponer de un plan de Marketing suficiente para mejorar la promoción institucional	Alianzas interinstitucionales
Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001	Tener un Cuadro de Mando Integral que facilite el control de la gestión	AUTOGESTIÓN

Cuadro 14.Propuesta de valor para clientes

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

3.5.1.1.3. REDES DE COOPERACIÓN PROCESOS INTERNOS

ELEMENTO FODA	PROPUESTA DE VALOR	INDUCTOR ESTRATEGICO
Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001	Contar con auditorías internas que faciliten las externas	AUTOGESTIÓN
Institución que prioriza la disciplina	Promover proyectos de apoyo a la Comunidad	GESTION CON LA COMUNIDAD
El proceso de investigación no aprovecha los recursos tecnológicos existentes	Aprovechar los recursos tecnológicos en toda su magnitud	AUTOGESTIÓN

Cuadro 15.Propuesta de valor redes de cooperación

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

3.5.2.1.4. CAPITAL INTANGIBLE

ELEMENTO FODA	PROPUESTA DE VALOR	INDUCTOR ESTRATEGICO
Personal calificado en relación al perfil requerido	Implementar intercambios entre docentes de los Comiles.	ALIANZAS INTERINSTITUCIONALES

Reactivos psicológicos insuficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad.	Gestionar la implementación de material reactivo psicológico	AUTOGESTIÓN
La capacitación docente específica en las áreas es insuficiente	Mejorar la capacitación específica aprovechando los convenios a nivel superior	CONVENIO INTERINSTITUCIONALES AUTOGESTIÓN

Cuadro 16.Propuesta de valor capital intangible

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

3.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de difusión a la ciudadanía azuaya con el propósito de mostrar los beneficios que brinda la Institución con una infraestructura adecuada • Construir una piscina semi olímpica para incrementar la práctica deportiva en la disciplina de natación. • Elaborar un proyecto para el cobro efectivo de pensiones y la recuperación de la cartera vencida
PERSPECTIVA CLIENTES/MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar actividades de mejora y difusión del proyecto de bilingüismo como oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica • Mejorar y mantener las normas de disciplina estudiantil mediante la actualización del reglamento interno como apoyo al desarrollo integral del estudiante. • Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes. • Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar la satisfacción • Elaborar un proyecto de apoyo al bilingüismo con material bibliográfico

permanente y propio por nivel de estudio
PERSPECTIVA PARA LAS REDES DE COOPERACIÓN / PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la Certificación Internacional ISO 9001-2000 en Educación como oportunidad de mejora para coadyuvar a la visión institucional. • Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa. • Aprovechar los recursos tecnológicos existentes en las instalaciones del Comil-4.
PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir por diferentes medios las capacidades del personal docente como política de refuerzo para la Promoción Académica Institucional • Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad • Implementar un plan de capacitación docente con el apoyo de módulos para el estudio de las asignaturas técnicas por área con el fin de potenciar la especialización docente.

Cuadro 17.Objetivos estratégicos por perspectiva

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

3.5.3. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

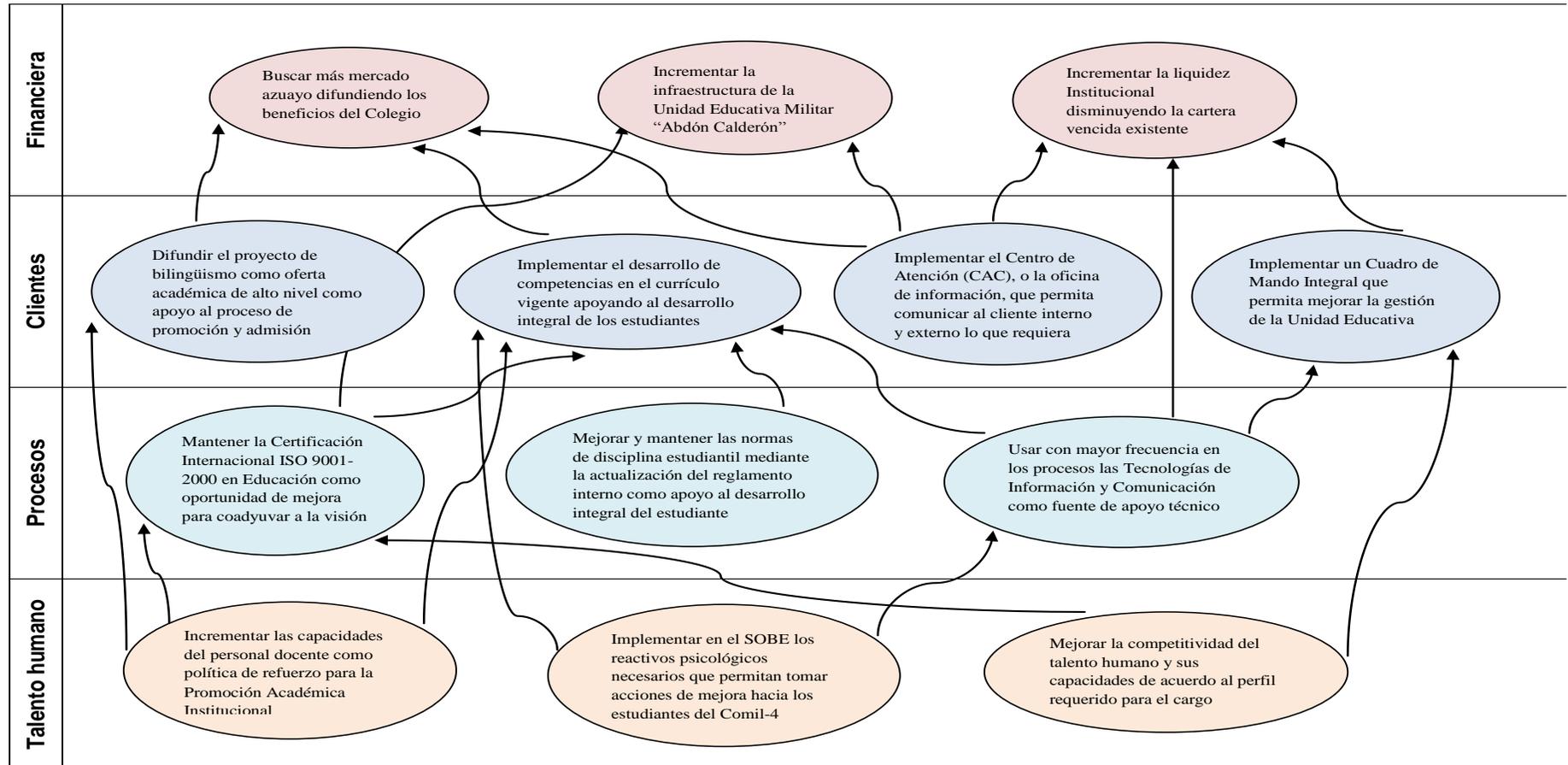


Gráfico 6. Mapa estratégico por perspectivas

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V.

3.5.4. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

PERSPECTIVA FINANCIERA – ACCIONISTAS	
OBJETIVO	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar más mercado azuayo difundiendo los beneficios del Colegio 	MEDIANO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la infraestructura de la Unidad Educativa Militar “Abdón Calderón” 	LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la liquidez Institucional disminuyendo la cartera vencida existente. 	CORTO PLAZO
PERSPECTIVA CLIENTES/MERCADO	
OBJETIVO	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir el proyecto de bilingüismo como oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica 	MEDIANO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes. 	LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar. 	CORTO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa. 	MEDIANO PLAZO

PERSPECTIVA PARA LAS REDES DE COOPERACIÓN / PROCESOS	
OBJETIVO	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la Certificación Internacional ISO 9001-2000 en Educación como oportunidad de mejora para coadyuvar a la visión institucional. • Mejorar y mantener las normas de disciplina estudiantil mediante la actualización del reglamento interno como apoyo al desarrollo integral del estudiante. • Usar con mayor frecuencia en los procesos las Tecnologías de Información y Comunicación como fuente de apoyo técnico 	LARGO PLAZO
	MEDIANO PLAZO
	CORTO PLAZO
PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	
OBJETIVO	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las capacidades del personal docente como política de refuerzo para la Promoción Académica Institucional • Implementar en el SOBE los reactivos psicológicos necesarios que permitan tomar acciones de mejora hacia los estudiantes del Comil-4 • Mejorar la competitividad del talento humano y sus capacidades de acuerdo al perfil requerido para el cargo 	LARGO PLAZO
	CORTO PLAZO
	MEDIANO PLAZO

Cuadro 18. Tiempo de Objetivos estratégicos clave

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

3.6. ESTRATEGIA CORPORATIVA

OBJETIVO ESTRATEGICO	MEDIDAS	METAS	MEDIOS
<p>Buscar más mercado azuayo difundiendo los beneficios del Colegio</p>	<p>Estudiantes nuevos</p>	<p>Mejorar la imagen Institucional como apoyo al plan de marketing</p>	<p>Implementar un Dpto de Marketing</p> <p>Difundir a la comunidad las bondades de la infraestructura instalada</p> <p>Realizar un cronograma de visitas de escuelas al Plantel para que asistan a la hora cívica de los días lunes</p> <p>Implementar concursos inter colegial a realizarse en las instalaciones del Colegio Militar</p> <p>Incluir en la planificación anual un cronograma de visitas a las unidades militares acantonadas en la III División de ejército "Tarqui"</p>
<p>Incrementar la infraestructura de la Unidad Educativa Militar "Abdón Calderón"</p>	<p>obras construidas</p>	<p>Completar el Plan Maza del Colegio Militar Abdón Calderón de Cuenca</p>	<p>Elaborar una encuesta que determine el nivel de apoyo de la comunidad educativa para la construcción de una piscina semi olímpica</p> <p>Implementar convenios con entidades del escalón superior con el fin de conseguir recursos de apoyo para la construcción</p> <p>Llamamiento de propuestas de diseño de construcción</p> <p>Solicitar apoyo al Comando de Educación y Doctrina, a las entidades gubernamentales y a los padres de familia.</p> <p>Aplicar políticas de austeridad económica con el fin de priorizar recursos para aplicar los proyectos.</p>
<p>Incrementar la liquidez Institucional disminuyendo la cartera vencida existente</p>	<p>cartera recuperada</p>	<p>Recuperar la cartera en un 95%</p>	<p>Elaborar una comisión con los departamentos involucrados</p> <p>Estructurar un plan de acción para recuperar cartera vencida</p>

			<p>Realizar visitas domiciliarias de concientización a padres de familia con los personeros del Servicio de Orientación y Bienestar Estudiantil.</p> <p>Realizar gestiones de firmas de letras de cambio en el Dpto Jurídico al inicio del período lectivo.</p> <p>Enviar documentos de presión a los padres de familia que se encuentran en mora</p> <p>Proceder a no entregar las calificaciones trimestrales a los estudiantes que no se encuentren al día en sus cuentas.</p>
<p>Difundir el proyecto de bilingüismo como oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento del plan de difusión • Porcentaje de personal con suficiencia en el área de inglés • Número de convenios conseguidos • Número de paralelos incluidos en el bilingüismo • Conocimiento de los padres de familia 	<p>Oferta académica con bilingüismo</p>	<p>Estructurar un cronograma de difusión a los padres de familia</p> <p>Elaborar un plan de difusión del bilingüismo en la sociedad Azuaya</p> <p>Elaborar reportes de avances en el sistema bilingüe al Comando de Educación</p> <p>Implementar convenios con entidades educativas con experiencia bilingüe</p> <p>Diseñar planes curriculares en el área de inglés con el manejo de competencias</p> <p>Capacitar al personal docente en la suficiencia en el idioma inglés</p>
<p>Mejorar y mantener las normas de disciplina estudiantil mediante la actualización del reglamento interno como apoyo al desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento del Plan de visitas del pelotón comando • Porcentaje de temas monográficos de apoyo a 	<p>Mantener la imagen como Institución que prioriza la disciplina</p>	<p>Actualizar y complementar el reglamento interno de disciplina de la institución</p> <p>Diseñar un plan de comunicación electrónica con los representantes de cadetes que se encuentran en el exterior</p> <p>Elaborar un plan de visitas con el pelotón comando hacia la comunidad</p>

	<p>la comunidad vs total de temas expuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de disciplina por curso • Porcentaje de disciplina por paralelo • Reglamento de disciplina modificado 		<p>Implementar temas de apoyo al sector de Ricaurte en los trabajos monográficos</p> <p>Difundir en la web el reglamento interno de disciplina</p> <p>Desarrollar un cronograma de visitas a la Escuela Superior Militar</p>
<p>Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de Planes curriculares incluyendo el desarrollo de competencias • Porcentaje de Planes temáticos basados en competencias. • Porcentaje de docentes que aplican competencias en el aula • Numérico de personal docente que han realizado intercambio 	<p>Desarrollar competencias en los alumnos del Comil-4</p>	<p>Elaborar un plan de capacitación docente en el diseño curricular por competencias</p> <p>Diseñar un plan de desarrollo curricular basado en competencias en el Programa Curricular</p> <p>Incluir en la planificación temática por clase el uso de competencias</p> <p>Implementar el tratamiento de valores en las diferentes actividades del Plan General de Enseñanza</p> <p>Promover un Modelo de expresión cultural con la participación Inter Colegios Militares</p> <p>Elaborar convenios con Instituciones educativas que aplican el diseño por competencias.</p>
<p>Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar la satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento del plan de marketing • Porcentaje de estudiantes nuevos en el proceso de admisión • Porcentaje de instituciones educativas visitadas en la promoción institucional • Numérico de visitas a la Escuela Superior Militar • Numérico de prospectos vendidos 	<p>Proceso de promoción institucional suficiente para mantener la imagen y el numérico requerido acorde a la capacidad instalada</p>	<p>Actualizar y complementar el reglamento interno de disciplina de la institución</p> <p>Diseñar un plan de comunicación electrónica con los representantes de cadetes que se encuentran en el exterior</p> <p>Elaborar un plan de visitas con el pelotón comando hacia la comunidad</p> <p>Implementar temas de apoyo al sector de Ricaurte en los trabajos monográficos</p> <p>Difundir en la web el reglamento interno de disciplina</p> <p>Desarrollar un cronograma de visitas a la Escuela Superior Militar</p>
<p>Difundir el proyecto de bilingüismo como</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numérico de docentes capacitados en las TICs, 	<p>Suficientes recursos didácticos para el</p>	<p>Capacitar al personal docente en el uso de estrategias metodológicas</p>

oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica	<ul style="list-style-type: none"> vs numérico de personal. • Porcentaje de docentes que utilizan las aulas virtuales • Uso adecuado de los equipos tecnológicos • Numérico de cursos dictados en aulas multimedia 	bilingüismo	<p>Diseñar material didáctico en las diferentes áreas</p> <p>Conseguir apoyo con padres de familia y comunidad en la donación de material didáctico</p> <p>Desarrollar convenios de cooperación Interinstitucional</p> <p>Inscribir a la Institución en aulas virtuales de consulta</p> <p>Capacitar al personal docente en el uso de tecnologías de Información y Comunicación.</p>
Mantener la Certificación Internacional ISO 9001-2000 en Educación como oportunidad de mejora para coadyuvar a la visión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de acciones correctivas y preventivas vs no conformidades • Porcentaje de cumplimiento del Plan estratégico. • Numérico de reuniones del Comité de Calidad • Porcentaje de proyectos cumplidos • Porcentaje de participación de los involucrados vs el total del personal 	Mantenimiento de la Certificación de calidad ISO 9001	<p>Actualizar y complementar la normativa de la institución</p> <p>Instrumentar el sistema de planificación estratégica institucional</p> <p>Elaborar y ejecutar en el Vicerrectorado un Plan de Desarrollo de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional, así como sus planes operativos anuales.</p> <p>Elaborar y ejecutar en cada Unidad los proyectos de mejora continua para acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Diseñar e implantar un sistema de seguimiento, control y evaluación de los indicadores de gestión mediante un Cuadro de Mando Integral</p> <p>Implantar un Sistema de Información y Comunicación Institucional que permita una mejor interacción y participación de la comunidad educativa.</p>
Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de indicadores 	Cumplimiento de indicadores al 85%	<p>Elaborar un cronograma de capacitación con los responsables de los procesos</p> <p>Analizar estrategias basadas en el diagnóstico institucional</p> <p>Definir y priorizar indicadores de gestión por cada uno de los procesos</p> <p>Implementar un Cuadro de Mando Integral basado en perspectivas</p> <p>Difundir a toda la comunidad educativa.</p>
Usar con mayor frecuencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de 	Implementar la oficina sin papeles	Implementar un proyecto de oficina sin papeles

<p>las Tecnologías de Información y Comunicación como fuente de apoyo técnico</p>	<p>computadoras por empleado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal con un correo con el dominio Comil-4 		<p>con el fin de aprovechar las bondades de la red. Elaborar un cronograma de capacitación para el personal de empleados del Colegio Militar en el manejo de la red. Implementar horarios de uso de las aulas multimedia como un procedimiento operativo para todos los cursos del Plantel. Mejorar el servicio de página web hacia el sector de padres de familia migrantes, como por ejemplo exponiendo la base de datos de notas, correos de los docentes, entre otros. Implementar links en la web del Colegio hacia bibliotecas virtuales para facilitar el proceso de investigación Implementar como proceso operativo el envío de tareas por correo electrónico en todas las asignaturas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal que cumple el perfil del cargo. • Porcentaje de personal reconocido de acuerdo a su función. • Porcentaje de personal capacitado • Ranquin de aceptación de la web • Porcentaje de aplicación de la capacitación 	<p>Personal calificado en relación al perfil requerido</p>	<p>Estructurar un plan de capacitación específico por áreas de estudio Implementar convenios de capacitación con Instituciones de cuarto nivel Diseñar un plan de socialización de procesos a los demás colegios militares Elaborar un instructivo de incentivos al personal de servidores públicos Diseñar un sitio web que exponga los perfiles del personal del Colegio Militar Mantener convenios de capacitación dirigidos por el Comando de Educación</p>

OBJETIVO ESTRATEGICO	MEDIDAS	METAS	MEDIOS
Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de reactivos psicológico actualizados. • Porcentaje del cumplimiento del cronograma de difusión a padres de familia • Numérico de reactivos psicológicos nuevos • Porcentaje de padres de familia en escuela para padres. • Rendimiento de nuevos reactivos psicológicos. 	Poseer reactivos psicológicos suficientes que permitan tomar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad	<p>Desarrollar un cronograma de visitas a instituciones similares con el fin de recabar tipos de reactivos de mejor aplicación</p> <p>Implementar un plan de adquisición progresiva de reactivos psicológicos</p> <p>Establecer un cronograma de difusión a los padres de familia de las bondades de los reactivos psicológicos</p> <p>Actualizar y complementar el proyecto de escuela para padres con temáticas acorde a la realidad actual de prensa y televisión educativa</p> <p>Realizar convenios de cooperación Interinstitucional</p> <p>Evaluar los reactivos existentes para actualizarlos</p>
Mejorar la competitividad del talento humano y sus capacidades de acuerdo al perfil requerido para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal profesional en Ciencias de la Educación vs personal que labora en la Institución. • Porcentaje de capacitación específica vs capacitación total • Cumplimiento del plan de capacitación • Cumplimiento de la partida presupuestaria de capacitación • Numérico de convenios con las Instituciones superiores 	Capacitación docente específica en las áreas del conocimiento científico	<p>Elaborar un cronograma de capacitación para el personal docente en áreas específicas</p> <p>Realizar módulos optativos como complemento a las materias técnicas</p> <p>Implementar convenios de capacitación técnica con el nivel superior</p> <p>Profesionalizar al personal no docente</p> <p>Realizar un proceso de intercambio Interinstitucional entre los docentes de los Colegios Militares</p> <p>Implementar los rubros de capacitación en la planificación presupuestaria</p>

Cuadro 19. Estrategia corporativa

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V

3.7 MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

El llamado Mapa Estratégico consiste en sintetizar, dentro de una sola hoja, lo más representativo del sistema de planificación estratégica; es decir las formulas de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales y las condiciones ideales (son aquellas demandas o aspiraciones que tiene la organización que superar y trascienden más allá de las oportunidades y amenazas), de la Fuerza Terrestre relacionados con las TIC y con las respectivas perspectivas:

Perspectiva Mercadotecnia-cliente (Beneficiario Estado y Comunidad)

Es aquella que esta para responder a la voz del cliente (Estado) y a las condiciones del mercado (Comunidad). Por lo tanto la satisfacción del cliente estará en función del valor agregado que ofrezca el fabricante de un bien o servicio, sustentándose en una planificación estratégica de marketing. Está relacionada con la Misión, Visión de las TIC de la Fuerza Terrestre y lo concerniente con la comunidad informática institucional.

CAPITULO 4

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral o BSC, proveerá de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompañará la Visión y la Estrategia de la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón”, estableciendo de forma adecuada la administración de un conjunto de operaciones comerciales que permitirán dirigir esta Institución Educativa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización:

La Dirección Estratégica

La Evaluación de Desempeño

4.2.ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se ha considerado la elaboración de un Plan Estratégico con la metodología BSC para la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de la ciudad de Cuenca, puesto que se requiere el desarrollo de medidas, metas y medios para medir los objetivos estratégicos.

Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral en el Comil-4 se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir beneficios en la Institución, el Cuadro de Mando Integral es basado en modelo de indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y talento humano o capital intangible según lo analizado:



Gráfico 8. Visión y Estrategia

Fuente: <http://www.tablero-decomando.com>
Elaborado por: **Ing. Carlos Mario Pérez**

De esta la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, puede definir un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Como también se ha considerado el mapa estratégico para la Institución, que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

4.3. ESTABLECIMIENTO DE LAS 3M'S

4.3.1 MEDIDA

Es la forma que sirve para poder evaluar los objetivos estratégicos, en los cuales se establecerá indicadores claves de desempeño, frecuencia, fuentes de captura de datos y el nivel de desempeño actual en la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de la ciudad de Cuenca.

KPI.- (key performance indicator) Indicadores claves de desempeño

Los Indicadores Clave de Rendimiento o KPI son mediciones cuantificables que reflejan los factores de éxito más críticos para una organización. Se orientan a diversas áreas de la organización, desde los destinados a la gerencia general (que presentan el desempeño global del negocio) hasta los destinados a área específicas, como finanzas, mejora, compras, servicio al cliente, entre otras.

4.3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI`s	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mediano Plazo: Aprovechar las instalaciones al 100% operativas	Buscar más mercado azuayo difundiendo los beneficios del Colegio	Estudiantes nuevos	estudiantes nuevos / estudiantes proyectados	Anual	Lista de estudiantes nuevos matriculados	5%
	Largo Plazo: Poseer una piscina semi olímpica para la práctica de natación	Incrementar la infraestructura de la Unidad Educativa Militar "Abdón Calderón"	obras construidas	Obras construidas/obras planificadas	Semestral	Planillas Facturas	0%
	Corto plazo: Poseer una mínima cartera vencida	Incrementar la liquidez Institucional disminuyendo la cartera vencida existente.	cartera recuperada	Cartera recuperada / cartera vencida	Trimestral	Cartera	5%

Cuadro 20. Medidas perspectiva financiera

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.1.2. PERSPECTIVA CLIENTES, MERCADO

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base
PERSPECTIVA CLIENTES MERCADO	Mediano Plazo: Completar el proyecto de bilingüismo para toda la Unidad Educativa	Difundir el proyecto de bilingüismo como oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica	Niveles con bilingüismo	Niveles nuevos / Niveles proyectados	Anual	Registros de secretaria	6%
	Largo plazo: Los alumnos estén en capacidad de establecer relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven	Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes	Planes temáticos basados en competencias	Planes temáticos reformados / planes temáticos ejecutados	Trimestral	Planes temáticos	0%
	Corto plazo: Disponer de un plan de Marketing suficiente para mejorar la promoción institucional	Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar	Satisfacción de Padres de familia	Niveles conseguidos / Niveles proyectados	Trimestral	Encuesta	0%
	Mediano Plazo: Tener un Cuadro de Mando Integral que facilite el control de la gestión	Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa	Cumplimiento de indicadores	Proyectos cumplidos/ proyectos ejecutados	Trimestral	Informes de evaluaciones	0%

Cuadro 21. Medidas clientes mercado

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.1.3. PERSPECTIVA PROCESOS

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Largo Plazo: Contar con auditorías internas que faciliten las externas	Mantener la Certificación Internacional ISO 9001-2000 en Educación como oportunidad de mejora para coadyuvar a la visión institucional.	Auditorías externas certificadas	Auditorías externas certificadas / auditorías externas realizadas	Semestral	SGS Internacional	90%
	Mediano Plazo: Promover proyectos de apoyo a la Comunidad	Mejorar y mantener las normas de disciplina estudiantil mediante la actualización del reglamento interno como apoyo al desarrollo integral del estudiante	Nivel de indisciplina.	Casos estimados	Mensual	Informes de la junta de disciplina	80%
	Corto plazo: Aprovechar los recursos tecnológicos en toda su magnitud	Usar con mayor frecuencia en los procesos las Tecnologías de Información y Comunicación como fuente de apoyo técnico	Equipos por empleado	Número de equipos / número de empleados	Mensual	Inventario de equipo Informático	80%
			Parámetros de evaluación	Nota obtenida / Nota deseada	Trimestral	Registros de evaluación docente	80%

Cuadro 22. Medidas procesos

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.1.4. PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base
PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	Largo Plazo: Implementar intercambios entre docentes de los Comiles	Incrementar las capacidades del personal docente como política de refuerzo para la Promoción Académica Institucional	Personal en intercambio	Docentes en intercambio / docentes planificados	Anual	Registros de intercambio	0%
			Incremento de capacidades y destrezas didácticas	Estudiantes satisfechos/ total de estudiantes	Anual	Encuesta Registros de evaluación docente	10%
	Corto Plazo: Gestionar la implementación de material reactivo psicológico	Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad	Reactivos psicológicos actualizados	Reactivos psicológicos actuales / Reactivos psicológicos anteriores	Trimestral	Departamento de Psicología	85%
	Mediano plazo: Mejorar la capacitación específica aprovechando los convenios a nivel superior	Mejorar la competitividad del talento humano y sus capacidades de acuerdo al perfil requerido para el cargo	Capacitación en áreas específicas	Personal capacitado / personal total	Anual	Registros de participación en la capacitación	70%

Cuadro 23. Medidas capital intangible

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.2. METAS

Se refiere al nivel deseado del KPI, en la cual fija el nivel de actuación, que puede ser medido en el corto y mediano plazo, los cuales reflejarán al largo plazo según el nivel de cumplimiento anual que tengan.

4.3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mediano Plazo: Aprovechar las instalaciones al 100% operativas	Buscar más mercado azuayo difundiendo los beneficios del Colegio	Estudiantes nuevos	estudiantes nuevos / estudiantes proyectados	Anual	Lista de estudiantes nuevos matriculados	5%	30%	30%	40%		0 – 50% 51 – 75% 75 – 100%	Dpto. de Marketing
	Largo Plazo: Poseer una piscina semi olímpica para la práctica de natación	Incrementar la infraestructura de la Unidad Educativa Militar "Abdón Calderón"	obras construidas	Obras construidas/ obras planificadas	Semestral	Planillas Facturas	0%	30%	25%	30%		< 20% 20 – 25% 25 – 30%	Dpto. administrativo
	Corto plazo: Poseer una mínima cartera vencida	Incrementar la liquidez Institucional disminuyendo la cartera vencida existente.	cartera recuperada	Cartera recuperada / cartera vencida	Trimestral	Cartera	5%	50%	50%	-----		0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Dpto. Financiero

Cuadro 24. Metas perspectiva financiera

Fuente: Comil-4 Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.2.2. PERSPECTIVA CLIENTES, MERCADO

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta
PERSPECTIVA CLIENTES MERCADO Perspectivas	Mediano Plazo: Completar el proyecto de bilingüismo o para toda la Unidad Educativa	Difundir el proyecto de bilingüismo como oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica	Niveles con bilingüismo	Niveles nuevos / Niveles proyectados	Anual	Registros de secretaria	6%	50%	50%	----		0 – 50% 51 – 75% 75 – 100%	Vicerrectorado Dpto. Académico
	Largo plazo: Los alumnos estén en capacidad de establecer relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven	Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes	Planes temáticos basados en competencias	Planes temáticos reformados / planes temáticos ejecutados	Trimestral	Planes temáticos	0%	30%	30%	40%		0 – 50% 51 – 75% 75 – 100%	Dpto Académico

	Corto plazo: Disponer de un plan de Marketing suficiente para mejorar la promoción institucional	Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar	Satisfacción de Padres de familia	Niveles conseguidos / Niveles proyectados	Trimestral	Encuesta	0%	50%	50%	-----		0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Dpto. Académico
	Mediano Plazo: Tener un Cuadro de Mando Integral que facilite el control de la gestión	Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa	Cumplimiento de indicadores	Proyectos cumplidos/ proyectos ejecutados	Trimestral	Informes de evaluaciones	0%	30%	30%	40%		0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Rectorado

Cuadro 25. Metas clientes, mercado

Fuente: Comil-4
 Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.2.3. PERSPECTIVA PROCESOS

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Largo Plazo: Contar con auditorías internas que faciliten las externas	Mantener la Certificación Internacional ISO 9001-2000 en Educación como oportunidad de mejora para coadyuvar a la visión institucional.	Auditorías externas certificadas	Auditorías externas certificadas / auditorías externas realizadas	Semestral	SGS Internacional	90%	20%	25%	30%	25%	0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Vicerrectorado
	Mediano Plazo: Promover proyectos de apoyo a la Comunidad	Mejorar y mantener las normas de disciplina estudiantil mediante la actualización del reglamento interno como apoyo al desarrollo integral del estudiante	Nivel de indisciplina.	Casos estimados	Mensual	Informes de la junta de disciplina	100%	35%	35%	30%		0 – 45% 46 – 75% 76 – 100%	Rectorado

	Corto plazo: Aprovechar los recursos tecnológicos en toda su magnitud	Usar con mayor frecuencia en los procesos las Tecnologías de Información y Comunicación como fuente de apoyo técnico	Equipos por empleado	Número de equipos / número de empleados	Mensual	Inventario de equipo Informático	80%	50%	50%	-----		0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. de Informática
			Parámetros de evaluación	Nota obtenida / Nota deseada	Trimestral	Registros de evaluación docente	80%	100%	-----	-----		0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. Recursos humanos

Cuadro 25. Metas procesos

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.2.4. PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta
PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	Largo Plazo: Implementar intercambios entre docentes de los Comiles	Incrementar las capacidades del personal docente como política de refuerzo para la Promoción Académica Institucional	Personal en intercambio	Docentes en intercambio / docentes planificados	Anual	Registros de intercambio	0%	15%	30%	35%	20%	0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Vicerrectorado Dpto. Académico
			Incremento de capacidades y destrezas didácticas	Estudiantes satisfechos/ total de estudiantes	Anual	Encuesta Registros de evaluación docente	10%	20%	40%	40%		0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. Evaluación
	Corto Plazo: Gestionar la implementación de material reactivo psicológico	Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad	Reactivos psicológicos actualizados	Reactivos psicológicos actuales / Reactivos psicológicos anteriores	Trimestral	Departamento de Psicología	85%	100%	-----	-----		0 – 45% 46 – 70% 71 – 100%	Dpto. de Orientación y Bienestar Estudiantil

	Mediano plazo: Mejorar la capacitación específica aprovechando los convenios a nivel superior	Mejorar la competitividad del talento humano y sus capacidades de acuerdo al perfil requerido para el cargo	Capacitación en áreas específicas	Personal capacitado / personal total	Anual	Registros de participación en la capacitación	70%	40%	60%	-----		0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. Recursos Humanos
--	---	---	-----------------------------------	--------------------------------------	-------	---	-----	-----	-----	-------	---	----------------------------------	------------------------

Cuadro 27. Metas capital intangible

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.3. MEDIOS

Son los **cómo** se va a lograr que los objetivos, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta

4.3.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta	Iniciativa, estrategias/proyectos	Lider implementado	Fecha inicio	Fecha fin
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mediano Plazo: Aprovechar las instalaciones al 100% operativas	Buscar más mercado azuayo difundiendo los beneficios del Colegio	Estudiantes nuevos	estudiantes nuevos / estudiantes proyectados	Anual	Lista de estudiantes nuevos matriculados	5%	30%	30%	40%		0 – 50% 51 – 75% 75 – 100%	Dpto. Relaciones públicas	Estructurar un Dpto. de Marketing Relaciones públicas Plan publicitario y promocional	Lcda Lourdes Quezada	Mar 09	Dic/10
	Largo Plazo: Poseer una piscina semi olímpica para la práctica de natación	Incrementar la infraestructura de la Unidad Educativa Militar "Abdón Calderón"	obras construidas	Obras construidas/obras planificadas	Semestral	Planillas Facturas	0%	15%	25%	30%		0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Dpto. administrativo	Plan Proyecto de construcción de piscina semi olímpica Alianzas estratégicas Polideportivo	Sgop William Ocapana	Oct 09	Ago 11 Dic 12
	Corto plazo: Poseer una mínima cartera vencida	Incrementar la liquidez Institucional disminuyendo la cartera vencida existente.	cartera recuperada	Cartera recuperada / cartera vencida	Trimestral	Cartera	5%	50%	50%			0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Dpto. Financiero	Proyecto de cobro de pensiones y recup cartera	Ing. Sandra Fajardo	Mar 09	Mar 09

Cuadro 28. Medios perspectiva financiera

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.3.2. PERSPECTIVA CLIENTES, MERCADO

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta	Iniciativa, estrategias/proyectos	Lider implemente	Fecha inicio	Fecha fin
PERSPECTIVA CLIENTES MERCADO Perspectivas	Mediano Plazo: Completar el proyecto de bilingüismo o para toda la Unidad Educativa	Difundir el proyecto de bilingüismo como oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica	Niveles con bilingüismo	Niveles nuevos / Niveles proyectados	Anual	Registros de secretaría	6%	50%	50%			0 – 50% 51 – 75% 75 – 100%	Vicerrectorado Dpto. Académico	Proyecto de evaluación y difusión del bilingüismo	Dra Rosa Narango	Mar 09	Dic/ 10
	Largo plazo: Los alumnos estén en capacidad de establecer relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven	Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes	Planes temáticos basados en competencias	Planes temáticos reformados / planes temáticos ejecutados	Trimestral	Planes temáticos	0%	30%	30%	40%		0 – 50% 51 – 75% 75 – 100%	Dpto Académico	Proyecto de implementación del desarrollo curricular basado en competencias	Lcda Jacqueline Ríos	Mar 09	Dic 11
	Corto plazo: Disponer de un plan de	Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de	Satisfacción de Padres de familia	Niveles conseguidos / Niveles proyectados	Trimestral	Encuesta	0%	50%	50%			0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Dpto. Relaciones públicas	Proyecto de creación del C.A.C	Lcda Lourdes Quezada	Mar 09	Mar 10

	Marketing suficiente para mejorar la promoción institucional	información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar		os													
	Corto Plazo: Tener un Cuadro de Mando Integral que facilite el control de la gestión	Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa	Cumplimiento de indicadores	Proyectos cumplidos/proyectos ejecutados	Trimestral	Informes de evaluaciones	0%	50%	50%			0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Rectorado	Proyecto para implementar el CMI del Comil-4		Mar 09	Mar 10

Cuadro 29. Medios Clientes, mercado

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas V

4.3.3.3. PERSPECTIVA PROCESOS

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta	Iniciativa, estrategias/proyectos	Lider implemente	Fecha inicio	Fecha fin
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Largo Plazo: Contar con auditorías internas que faciliten las externas	Mantener la Certificación Internacional ISO 9001-2000 en Educación como oportunidad de mejora para coadyuvar a la visión institucional	Auditorías externas certificadas	Auditorías externas certificadas / auditorías externas realizadas	Semestral	SGS Internacional	90%	20%	25%	30%	25%	0 – 50% 51 – 80% 81 – 100%	Vicerrectorado	Proyecto de mejora continua para acciones correctivas y preventivas. Recertificación periódica	Dra Rosa Narango	Mar 09	Dic/12
	Mediano Plazo: Promover proyectos de apoyo a la Comunidad	Mejorar y mantener las normas de disciplina estudiantil mediante la actualización del reglamento interno como apoyo al desarrollo integral del estudiante	Nivel de indisciplina.	Casos estimados	Mensual	Informes de la junta de disciplina	100%	35%	35%	30%		0 – 45% 46 – 75% 76 – 100%	Rectorado	Proyecto de actualización y mejora del reglamento interno de disciplina Campañas agresivas de conscientización respecto al reglamento	Subs. José Guaman	Oct 09 Oct 09	Ago 11 Ago 11

	Corto plazo: Aprovechar los recursos tecnológicos en toda su magnitud	Usar con mayor frecuencia en los procesos las Tecnologías de Información y Comunicación como fuente de apoyo técnico	Equipos por empleado	Número de equipos / número de empleados	Mensual	Inventario de equipo Informático	80%	50%	50%		  	0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. de Informática	Proyecto de oficina sin papeles	Ing. Melky Carpio	Mar 09	Mar 10
			Parámetros de evaluación	Nota obtenida / Nota deseada	Trimestral	Registros de evaluación docente	80%	100%			  	0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. Recursos humanos	Proyecto de Seguimiento a la capacitación	Sgop. Julio Torres	Mar 09	Dic 09

Cuadro 30. Medios Procesos

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas

4.3.3.4. PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Dirección Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles base	Meta Dic 2009	Meta Dic 2010	Meta Dic 2011	Meta Dic 2012	Variaciones	Responsable de la meta	Iniciativa, estrategias/proyectos	Lider implemente	Fecha inicio	Fecha fin
PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	Largo Plazo: Implementar intercambios entre docentes de los Comiles	Incrementar las capacidades del personal docente como política de refuerzo para la Promoción Académica Institucional	Personal en intercambio	Docentes en intercambio / docentes planificados	Anual	Registros de intercambio	0%	15%	30%	35%	20%	0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Vicerrectorado Dpto. Académico	Proyecto de capacitación docente externa e interna Plan de capacitación Internacional Alianzas de capacitación específica	Sgop Julio Torres	Mar 09	Ago/ 11
			Incremento de capacidades y destrezas didácticas	Estudiantes satisfechos/ total de estudiantes	Anual	Encuesta Registros de evaluación docente	10%	20%	40%	40%		0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. Evaluación	Becas internacionales			
	Corto Plazo: Gestionar la implementación de material reactivo psicológico	Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad	Reactivos psicológicos actualizados	Reactivos psicológicos actuales / Reactivos psicológicos anteriores	Trimestral	Departamento de Psicología	85%	100%				0 – 45% 46 – 70% 71 – 100%	Dpto. de Orientación y Bienestar Estudiantil	Proyecto de implementación y actualización de reactivos psicológicos	Lcda Eliana Jiménez	Oct 09	Ago 10

	Mediano plazo: Mejorar la capacitación específica aprovechando los convenios a nivel superior	Mejorar la competitividad del talento humano y sus capacidades de acuerdo al perfil requerido para el cargo	Capacitación en áreas específicas	Personal capacitado / personal total	Anual	Registros de participación en la capacitación	70%	40%	60%			0 – 40% 41 – 60% 61 – 100%	Dpto. Recursos Humanos	Proyecto de capacitación docente externa e interna Alianzas de capacitación nacional Pasantías	Sgop Julio Torres	Mar 09	Mar 10
--	---	---	-----------------------------------	--------------------------------------	-------	---	-----	-----	-----	--	---	----------------------------------	------------------------	--	-------------------	--------	--------

Cuadro 31. Medios Capital intangible

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas

CAPITULO 5

PROYECTOS ESTRATEGICOS

5.1. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS .

PERSPECTIVA FINANCIERA – ACCIONISTAS				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Iniciativa, estrategias/ proyectos	Lider imple	Fecha inicio	Fecha fin
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar más mercado azuayo difundiendo los beneficios del Colegio 	Implementar un Dpto. de Marketing	Lcda Lourdes Quezada	Mar 09	Dic/ 10
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la infraestructura de la Unidad Educativa Militar “Abdón Calderón” 	Proyecto de construcción de piscina semi olímpica	Sgop William Ocapana	Oct 09	Ago 12
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la liquidez Institucional disminuyendo la cartera vencida existente 	Proyecto de cobro de pensiones y recup cartera	Ing. Sandra Fajardo	Mar 09	Jun 09

PERSPECTIVA CLIENTES/MERCADO				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Iniciativa, estrategias/ proyectos	Lider imple	Fecha inicio	Fecha fin
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir el proyecto de bilingüismo como oferta académica de alto nivel como apoyo al proceso de promoción y admisión académica 	Proyecto de evaluación y difusión del bilinguismo	Dra Rosa Naranjo	Mar 09	Dic/ 10
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes. 	Proyecto de implementación del desarrollo curricular basado en	Lcda Jacqueline Ríos	Mar 09	Dic 11

	competencias			
<ul style="list-style-type: none"> Implementar el Centro de Atención (CAC), o la oficina de información, que permita comunicar al cliente interno y externo lo que requiera para mejorar 	Proyecto de creación del C.A.C	Lcda Lourdes Quezada	Mar 09	Mar 10
<ul style="list-style-type: none"> Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa 	Proyecto de implementación del BSC	Tcrn. de E.M. Luis Rojas Vaca	Mar 09	Mar 10

PERSPECTIVA REDES DE COOPERACIÓN / PROCESOS				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Iniciativa, estrategias/ proyectos	Lider imple	Fecha inicio	Fecha fin
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la Certificación Internacional ISO 9001-2000 en Educación como oportunidad de mejora para coadyuvar a la visión institucional 	Proyecto de implementación del BSC	TCRN Luis Rojas	Oct 09	Ago 11
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar y mantener las normas de disciplina estudiantil mediante la actualización del reglamento interno como apoyo a la comunidad y al desarrollo integral del estudiante. 	Proyecto de actualización y mejora del reglamento interno de disciplina	Subs. José Guama n	Oct 09	Ago 11
<ul style="list-style-type: none"> Usar con mayor frecuencia en los procesos las Tecnologías de Información y Comunicación como fuente de apoyo técnico 	Proyecto de oficina sin papeles	Ing. Melky Carpio	Mar 09	Mar 10
	Proyecto de Seguimiento a la capacitación	Sgop. Julio Torres	Mar 09	Dic 09

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Iniciativa, estrategias/ proyectos	Lider imple	Fecha inicio	Fecha fin
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las capacidades del personal docente como política de refuerzo para la Promoción Académica Institucional 	Proyecto de capacitación docente externa e interna	Sgop Julio Torres	Mar 09	Ago/ 11
<ul style="list-style-type: none"> Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a la realidad 	Proyecto de implementación y actualización de reactivos psicológicos	Lcda Eliana Jiménez	Oct 09	Ago 10
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la competitividad del talento humano y sus capacidades de acuerdo al perfil requerido para el cargo 	Proyecto de capacitación docente externa e interna	Sgop Julio Torres	Mar 09	Ago/ 11

Cuadro 32. Identificación de proyectos por perspectiva

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas

5.2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Una vez analizados los objetivos estratégicos y los medios para conseguir cada uno de ellos, se puede priorizar los proyectos que a continuación se detallan:

5.2.1. PROYECTOS DE CORTO PLAZO

- Proyecto de implementación del BSC

- Proyecto de cobro de pensiones y recuperación de la cartera vencida
- Proyecto de creación del C.A.C
- Proyecto de implementación y actualización de reactivos psicológicos

5.2.2. PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO

- Proyecto de Implementación de un Departamento de Marketing
- Proyecto de evaluación y difusión del bilingüismo
- Proyecto de actualización y mejora del reglamento interno de disciplina
- Proyecto de oficina sin papeles
- Proyecto de capacitación docente externa e interna
- Proyecto de Seguimiento a la capacitación

5.2.3. PROYECTOS DE LARGO PLAZO

- Proyecto de construcción de piscina Semi olímpica
- Proyecto de implementación del desarrollo curricular basado en Competencias

5.3. DETERMINACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS

5.3.1 Proyecto de cobro de pensiones y recuperación de la cartera vencida

Objetivo General:

Incrementar la liquidez Institucional disminuyendo la cartera vencida existente como política de recuperación presupuestaria.

Objetivos específicos:

- Recuperar la cartera vencida antes del cierre del año fiscal
- Mejorar el sistema de cobro por concepto de pensiones

Ord	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	MAR 09	ABRIL 09	MAY 09	JUN 09	COSTO \$
1	Elaborar una comisión y analizar con los departamentos involucrados	Rector – Jefes departamentales Material de oficina					50
2	Estructurar un plan de acción para recuperar cartera vencida	Comisión - Jefe Financiero Material de oficina					100
3	Ejecutar acciones de recuperación financiera	Jefe Financiero Tesorero Llamadas telefónicas, esquelas					550
4	Realizar visitas domiciliarias de concientización a padres de familia con los personeros del Servicio de Orientación y Bienestar Estudiantil.	Jefe Administrativo Movilización					200
5	Realizar gestiones de firmas de letras de cambio en el Dpto Jurídico al inicio del período lectivo.	Secretaría General					500
6	Enviar documentos de presión a los padres de familia que se encuentran en mora	Asesor Jurídico Jefe Administrativo Material de oficina					600
7	Proceder a no entregar las calificaciones trimestrales a los estudiantes que no se encuentren al día en sus cuentas	Vicerrectorado Dpto. Académico Certificados					
TOTAL GENERAL							2000

Cuadro 33. Proyecto cobro de pensiones

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas

5.3.2 Proyecto de implementación y actualización de reactivos psicológicos

Objetivo General:

Implementar el SOBE con reactivos psicológicos actualizados que permitan realizar acciones comparativas con parámetros acorde a cada realidad educativa.

Objetivos específicos:

- Adquirir nuevos reactivos psicológicos
- Aplicar los reactivos psicológicos al personal de estudiantes actualizar sus fichas personales

Ord	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	AÑO 2009			AÑO 2010			COSTO \$
			I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	
1	Desarrollar un cronograma de visitas a instituciones similares con el fin de recabar tipos de reactivos de mejor aplicación	Sicólogos educativos Material de oficina Transporte							400
2	Primera etapa de Implementación de nuevos reactivos psicológicos	Jefe Financiero Sicólogos educativos Proformas Reactivos							1200
3	Difusión a los padres de familia de las bondades de los reactivos psicológicos	Jefe Administrativo Sicólogos educativos Material de oficina							200
4	Actualizar y complementar el proyecto , segunda etapa de Implementación de nuevos reactivos psicológicos	Jefe Financiero Sicólogos educativos Proformas Reactivos							1100
5	Realizar convenios de cooperación Interinstitucional	Vicerrector Sicólogos educativos Secretaría General Material de oficina							100
TOTAL GENERAL									3000

Cuadro 34. Proyecto actualización reactivos psicológicos

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas
181

5.3.3 Proyecto de Implementación de un Departamento de Marketing

Objetivo General:

Buscar más mercado azuayo difundiendo los beneficios del Colegio con el fin de incrementar estudiantes nuevos en el Plantel.

Objetivos específicos

- Aumentar el numérico de estudiantes que ingresan al Comil-4
- Llegar con información a todos los sectores y escuelas públicas y privadas de la provincia del Azuay

Ord	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	AÑO 2009			AÑO 2010			COSTO \$
			I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	
1	Preparar del espacio y adecuación del mismo	Relacionadora pública Activos fijos, administrativo							800
2	Capacitar al personal requerido para la implementación y nombrar responsables	Relacionadora pública Jefe de Recursos humanos Materiales de oficina							800
3	Seleccionar y contratar el personal necesario	Jefe de Recursos humanos Jefe Financiero Material de oficina							2000
4	Adquisición de mobiliario y adecuación	Jefe Financiero, Jefe Administrativo Muebles y enseres Material de oficina							6000
5	Definir estructura funcional y posicional del Depto.	Jefe Administrativo y Recursos Humanos							100
6	Asignar metas en el tiempo	Relacionadora pública Material de oficina							200
7	Implementar y aplicar un plan de marketing institucional	Jefe del Dpto Marketing Sicólogos educativos Proformas, Reactivos							2000

8	Realizar alianzas y convenios promocionales e Interinstitucionales	Vicerrector Sicólogos educativos Secretaría General Material de oficina							300
								TOTAL GENERAL	12300

Cuadro 35. Proyecto implementación departamento de marketing

Fuente: Comil-4
Elaborado por: Luis Rojas

5.3.4 Proyecto de implementación del BSC

Objetivo General:

Implementar un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión de la Unidad Educativa y ser controlada mediante el cumplimiento de los indicadores de gestión.

Objetivos específicos:

- Controlar la gestión administrativa del Colegio Militar
- Tomar acciones de mejora continua en los procesos gobernantes del Comil-4

Ord	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MAR 09	ABRIL 09	MAY 09	JUN 09	COSTO \$
1	Elaborar una comisión y analizar con los departamentos involucrados	Rector – Jefes departamentales					0
2	Elaborar un cronograma de capacitación con los responsables de los procesos	Rector, Recursos Humanos					0
3	Analizar estrategias basadas en el diagnóstico institucional reconocer y priorizar indicadores de gestión por cada uno de los procesos	Rector Jefes departamentales					0
4	Aplicar el Plan estratégico enfocando el Cuadro de Mando Integral basado en perspectivas	Rector Jefes departamentales					0
5	Difundir a toda la comunidad educativa.	Departamento de Marketing					0
6	Evaluar la aplicabilidad del BSC	Rector Jefes departamentales					0
TOTAL GENERAL							0

Cuadro 36. Proyecto implementación del BSC

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas

5.3.5 Proyecto de oficina sin papeles

Objetivo General:

Usar con mayor frecuencia en los procesos, las Tecnologías de Información y Comunicación como fuente de apoyo técnico, mejorando la cantidad de equipos por empleado y permitiendo evaluar la aplicación en la práctica docente.

Objetivos específicos:

- Disminuir el uso indebido de papel en las tareas diarias
- Fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos de enseñanza – aprendizaje
- Manejar de forma eficiente el correo electrónico interno y externo del Instituto por medio del Outlook y la página web del Planteil.

Ord	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	AÑO 2009			AÑO 2010			COSTO \$
			I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	
1	Elaborar y aplicar un cronograma de capacitación cero papeles	Jefe centro de computo, recursos humanos, material oficina							800
2	Rediseñar y actualizar la página web	Relacionadora pública Jefe de Recursos humanos Materiales de oficina							1200
3	Verificación e Implementación del software requerido en todos los ordenadores	Jefe centro de computo, Analistas Copias y discos							100
4	Adquisición de equipos complementarios	Jefe centro de computo, Jefe financiero Hardware y software							6000
5	Evaluación áulica de la aplicación docente y Control en la red los dominio utilizados	Jefe del Informática y jefe de evaluación Software material de oficina							500
6	Retroalimentación y evaluación del proyecto, nuevas adquisiciones de mejora	Jefe centro de computo, Jefe financiero Hardware y software							3400
TOTAL GENERAL									12000

Cuadro 37. Proyecto oficina sin papeles

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas

5.3.6 Proyecto de implementación del desarrollo curricular basado en Competencias

Objetivo General:

Implementar el currículo por competencias, apoyando al desarrollo integral de los estudiantes, incluyéndolas en los Planes temáticos como estrategia operativa.

Objetivos específicos:

- Capacitar al personal en el manejo de competencias en el aula
- Desarrollar competencias en los estudiantes del Comil-4, que les permitan desenvolverse sin dificultad en su vida diaria

Ord	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011			VALOR \$
			I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	
1	Diseñar un plan de desarrollo curricular basado en competencias en el Programa Curricular	Vicerrector Jefe académico Material de oficina										200
2	Presentar el proyecto y Aprobación en el CEDE	Rector – Comando de Educación Material de oficina, transporte										100
3	Realizar un plan de capacitación y priorización	Jefe de Recursos humanos Jefe financiero Materiales de oficina										100
4	Capacitar al personal requerido para la implementación mesocurricular y nombrar responsables	Relacionadora pública Jefe de Recursos humanos Facilitadores Materiales de oficina										3500
	Capacitar al personal docente en la planificación temática o microcurricular por competencias I etapa.	Vicerrector Jefe académico Jefe de Recursos humanos Facilitadores Materiales de oficina										3000
5	Incluir en la planificación temática por clase el uso de competencias	Vicerrector Jefe académico docentes Material de oficina										1000
6	Capacitar al personal docente en la planificación	Vicerrector Jefe académico										3000

	didáctica por competencias II etapa.	Jefe de Recursos humanos Facilitadores Materiales de oficina										
7	Aplicación de PCIs y PUDs basados en competencias	Vicerrector Jefe académico docentes Material de oficina										1000
9	Evaluación del proyecto	Vicerrector Jefe académico Material de oficina										100
TOTAL GENERAL												12000

Cuadro 38. Proyecto implementación desarrollo curricular

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas

5.4. PRESUPUESTO DEL PLAN

PROYECTO	2009	2010	2011	2012	TOTAL
Proyecto de implementación del BSC	0				0
Proyecto de cobro de pensiones y recuperación de la cartera vencida	2000				2000
Proyecto de creación del C.A.C	1000	1000			2000
Proyecto de implementación y actualización de reactivos psicológicos	1500	1500			3000
Proyecto de Implementación de un Departamento de Marketing.	5000	5000			12300
Proyecto de evaluación y difusión del bilingüismo	2500	2500			5000
Proyecto de actualización y mejora del reglamento interno de disciplina	500	500			1000
Proyecto de oficina sin papeles	6500	5500			12000
Proyecto de capacitación docente externa e interna	4000	4000			8000
Proyecto de Seguimiento a la capacitación	1000	1000			2000
Proyecto de construcción de piscina Semi olímpica	80000	80000	60000	40000	260000
Proyecto de implementación del desarrollo curricular basado en Competencias	4000	3000	3000		12000
TOTAL GENERAL					319.300

Cuadro 39. Presupuesto del Plan

Fuente: Comil-4

Elaborado por: Luis Rojas

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente trabajo, la experiencia conseguida ha sido muy enriquecedora de aprendizaje continuo, y lo que es más la aplicabilidad que tendrá este plan, permitirá re direccionar la administración de la Unidad Educativa Militar Experimental “Abdón Calderón” de la ciudad de Cuenca con fundamentos técnicos y herramientas acordes a la realidad actual, con lo que puedo concluir que;

- a) No existe un Plan Estratégico Institucional con metodologías que permitan medir el logro de objetivos que apunten a conseguir la visión y misión Institucional
- b) En esta Institución, no se han realizado anteriormente un diagnóstico situacional, de manera conjunta y considerando el ambiente interno y externo, por lo que un buen número de personas, no conocían varios factores que se tienen que considerar en un buen diagnóstico y por ende no se han plasmado de manera técnica toda la realidad Institucional.
- c) Falta integrar a parte de la organización en la planificación y específicamente en la aplicación de proyectos que faculten el desarrollo progresivo en todas las áreas y que guíen a la Organización hacia un futuro deseado.
- d) Se pudo notar que, no existe una difusión de la misión, visión y políticas de la Institución, puesto que el personal, ni su comunidad no conoce el rumbo Institucional.
- e) Todo Plan debe ser producto de decisiones consensuadas, caso contrario estaríamos cayendo en el autoritarismo que tanto mal le ha

hecho a las organizaciones de gestión vertical y que actualmente este tipo de gestión está caduco, dándose resultados asombrosos con la explotación del talento humano en la administración vertical y por procesos.

- f) No existe un modelo de gestión hacia el mercado, pues no se cuenta con un departamento de marketing ni de servicio al cliente que facilite la información y la proyección de la empresa hacia afuera
- g) Se ha podido evidenciar al momento de la investigación en el campo financiero, que existe una cartera vencida que desmejora el presupuesto del Colegio Militar
- h) Toda planificación, requiere que sea monitoreada para su mejora continua y aplicación eficiente, el Colegio Militar no dispone de una herramienta que fomente esta actividad importante y esencial

6.2 RECOMENDACIONES

En relación a lo concluido, me permito recomendar con esta propuesta;

- a) Implementar la propuesta del presente Plan estratégico Institucional con metodología Balanced Scorecard elaborado, considerando las estrategias que servirán de desarrollo y mantenimiento de la Institución a futuro.
- b) Considerar el diagnóstico situacional planteado en base a un análisis Interno y Externo del Instituto, puesto que se han verificando criterios de forma real, evaluando el nivel de impacto y plasmando en estrategias tanto ofensivas como defensivas que permiten potenciar las fortalezas institucionales y liberar las debilidades.

- c) Analizar la propuesta de los objetivos estratégicos que han dejado como resultado proyectos con actividades que permitirán conseguir las metas planteadas por la Institución y poner en marcha de forma inmediata los mismos proyectos.
- d) Difundir la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales, a todos los miembros de la organización luego de ser aprobadas en consenso
- e) Motivar de forma permanente al personal, incluyéndole continuamente en las decisiones institucionales y capacitarle para mejorar sus capacidades en bien de la Organización, realizando reconocimientos que permitan mantener y mejorar el clima organizacional como política fundamental de esta Institución.
- f) Implementar el Departamento de Marketing, con la participación de los departamentos que aporten a mejorar la Atención al Cliente y difundir los beneficios de la Institución con el fin de captar un mejor mercado en el Azuay.
- g) Optimizar el proceso de recuperación de la cartera vencida con el fin de incrementar la liquidez Institucional con la participación de todos los departamentos del Plantel, puesto que es importante que todos participen de las decisiones acerca del horizonte que van a tomar los mismos, encaminados al mejoramiento continuo de los bienes, del personal y de los servicios.
- h) Enviar el Plan Estratégico al Comando de Educación y Doctrina del Ejército con la finalidad de que analice y establezca como modelo de apoyo a la Gestión Estratégica de los trece Colegios Militares del país integrantes de la Fuerza Terrestre.

BIBLIOGRAFIA

- ALAMO VERA, F.: *Planificación estratégica de las universidades: Propuesta metodológica y evidencia empírica*. Tesis doctoral Universidad de las Palmas de G.C. 1994
- APARICIO IZQUIERDO, F.: *La calidad de la enseñanza superior y otros temas universitarios*. Madrid, 1994
- APODACA, P.; LOBATO, C. (eds.): *Calidad en la Universidad: orientación y evaluación*. Barcelona: Laertes, 1997.
- COLOM, Antoni J; *Teorías e Instituciones contemporáneas de la educación*, Segunda Edición ampliada, Barcelona, 2002
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: *Quality management and quality assurance in European Higher Education: Methods and mechanisms*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1993
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Programa Experimental de Evaluación Institucional de la Calidad del Sistema Universitario (1993-1994)*. Madrid, 1994
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES. Secretaría General: *Programa de Evaluación Institucional de la Calidad de las Universidades*. Madrid: Secretaría General Técnica del Consejo de Universidades, 1995
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES. Secretaría General: *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de Evaluación*. Madrid: Secretaría General Técnica del Consejo de Universidades, 1996.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Informe sobre los resultados de la Primera Convocatoria del Plan Nacional de*
- DE LA RICA Javier; *Reingeniería y Planificación Estratégica*; Pearson Educatrion, México, año 2002

- *Evaluación de la Calidad de las Universidades*. Madrid, 1997
- ESCUDERO ESCORZA, Tomás; GARCÉS CAMPOS, Ramón y otros: Bases para un Plan Estratégico de la
- Universidad de Zaragoza: encuestas sobre acciones estratégicas. Zaragoza: Instituto de Ciencias de la Educación, 1996
- GRAD, Héctor; HERNÁNDEZ, José Manuel; SANZ, M^a Teresa: *La evaluación institucional en la Universidad Autónoma de Madrid: una experiencia piloto*. En: Planificación, evaluación y financiación de sistemas educativos. Jornadas de la AEDE (3^a.1994. Barcelona)
- GRAO, Julio; APODACA, Pedro M.: *Herramientas para la gestión del sistema público universitario: Evaluación institucional y planificación estratégica*. En: Oroval, Esteve (ed.): *Planificación, evaluación y financiación de sistemas educativos*. Madrid: Asociación de Economía de la Educación (AEDE); Civitas, 1995
- HILL Charles W.I.; *Administración estratégica*; Mc Graw Hill; tercera edición, 2002
- KOTLER, Philip; *Marketing*; Octava Edición, Mexico, 2001
- LAMBIN, Jean Jaques; *Marketing Estratégico*; tercera edición, Madrid, 1995
- LÓPEZ, Cecilia L.: *Nuevas tendencias y procedimientos de evaluación e innovación*. En: Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria. Jornadas (25-26 marzo.1998. Aranjuez)
- MICHAVILA, F.: "Calidad y evaluación de las Instituciones Universitarias". *La Universidad del siglo XXI... (op.cit.)*19-34.
- MICHAVILA, Francisco: *Algunas consecuencias de la evaluación*. En: Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria. Jornadas (25-26 marzo.1998. Aranjuez).
- MICHAVILA, F.; TABATONI, P.: "Alternativas de mejora y evaluación institucional". Ponencia presentada en la *Jornada*

Internacional Universidad y Calidad: Valores, estrategias y gestión de la calidad en la Universidad. Universidad Ramon Llull, Barcelona (9 de mayo, 1997).

- MORA, José-Ginés: *Indicadores de gestión y rendimiento: instrumentos de calidad.* Valencia: Universidad de Valencia, 1998.
- MORA, José-Ginés: *La mejora de la información.* En: Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria. Jornadas (25-26 marzo.1998. Aranjuez).
- OROVAL PLANAS, Esteve (ed.): *Planificación, evaluación y financiación de sistemas educativos.* Madrid: Asociación de Economía de la Educación (AEDE); Civitas, 1995
- PORTER Michael E; *Estrategia Competitiva*; Primera reimpresión, México, año 1996
- PÉREZ Y VALVERDE, J. J.: "Evaluación de los sistemas educativos en los niveles universitarios". En: Oroval (op.cit.)
- QUINTÁS, G. (ed.): *Reforma y evaluación de la universidad.* Madrid, 1996.
- RODRÍGUEZ ESPINAR, S.: "Evaluación institucional y Planificación universitaria". *Congreso Internacional de Evaluación de la Calidad.* Madrid, 31 de enero a 3 de febrero de 1996. UCM, Proyecto Rueda, Asociación para la Evaluación de la Calidad, 1996.
- RODRÍGUEZ ESPINAR, S.: "Panorama actual de la evaluación de la calidad en los sistemas universitarios europeos.