



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD PARA EL
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
CENAMYP, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO”.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

DENYSSE DAYANE HARO QUIÑONEZ

Riobamba, Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD PARA EL
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
CENAMYP, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO”.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTOR: DENYSSE DAYANE HARO QUIÑONEZ

DIRECTOR: Ing. RAQUEL VIRGINIA COLCHA ORTIZ

Riobamba, Ecuador

2022

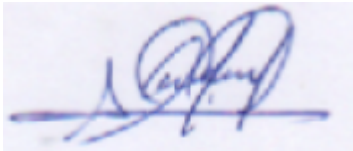
© 2022, **Denysse Dayane Haro Quiñonez**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho Legal.

Yo, Denysse Dayane Haro Quiñonez, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría, y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

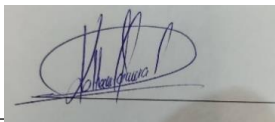
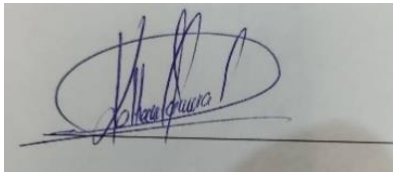
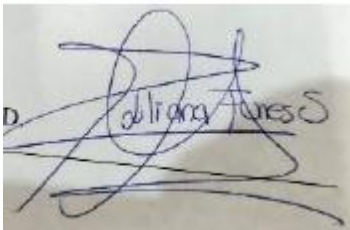
Riobamba, 13 de julio de 2022



Denysse Dayane Haro Quiñonez
CC.I. 0603461765

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CENAMYP, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por la señorita: **DENYSSE DAYANE HARO QUIÑONEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
In. Katherin Alejandra Carrera Silva PRESIDENTE DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR		2022/07/13
Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR		2022/07/13
PhD. Liliana Alejandra Funes Samaniego MIEMBRO DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR		2022/07/13

DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios quien sus bendiciones me dio la sabiduría y la fuerza para culminar la etapa de mis estudios con mucho éxito, fue mi inspiración para soportar las largas horas de estudio y mi soporte para llegar a ser quien soy hoy en día.

A mis padres Katherine y Juan quienes creyeron en mí y con su esfuerzo y amor fueron el cimiento para que yo ahora sea una profesional, que gracias su arduo trabajo para hacer de sus hijos unos profesionales de éxito y que con su ejemplo y bondad lograron llenarnos de educación y sabiduría. A mí hermano por ser mi orgullo de dedicación y esfuerzo para plasmarlos en cada letra de este trabajo

Sin dejar de lado a mí segunda madre Cinthia Ochoa que ha guiado mis pasos y no me abandona con el pasar de mis días, quien ha superado conmigo obstáculos y con sus consejos soy la mujer fuerte y triunfadora que eh querido ser toda mi vida.

A toda mi familia que mediante sus consejos han fomentado en mí, el deseo de superación, constancia y de triunfo en la vida.

Pero especial a mis dos angelitos del cielo mi papito Pablo que aún guarda en mí su ejemplo de educación y respeto y mi mamita Germania quien sembró en mí el amor y cariño gracias por ser mi guía y mi fuerza para no dejarme caer cuando me siento vencida.

Denysse

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer mi trabajo A mis padres que son el pilar fundamental y promotor de cada sueño y meta cumplida por confiar y creer en cada paso que doy, ser mi fortaleza y mi guía de humildad amor y respeto. Por estar conmigo en los buenos y malos momentos y no dejarme nunca sola.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo por hacer de mí una profesional de éxito y haberme ayudado a caminar los años de mi hermosa carrera. A sus catedráticos quien llena de sabiduría a sus estudiantes para forjarlos y hacer de ellos profesionales de éxito.

Con mucho amor y regocijo agradezco a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO quien dirige sus aulas a estudiantes líderes y profesionales dignos de recibir su título universitario. Por tener personal capacitado que forja y dirige a profesionales exitosos. Pero en especial a mi querida carrera de Finanzas quien dejó plasmados los mejores recuerdos que se vivían en las aulas y pasillos de mi querida institución.

Denysse

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Problema de investigación.....	3
1.1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.1.1.3. Sistematización del problema.....	4
1.1.2. Justificación.....	4
1.1.2.1. Justificación teórica.....	4
1.1.2.2. Justificación metodológica.....	5
1.1.2.3. Justificación práctica.....	5
1.1.3. Variables.....	5
1.1.3.1. Variable Independiente.....	5
1.1.3.2. Variables Dependiente.....	5
1.1.4. Objetivos.....	5
1.1.4.1. Objetivo General.....	5
1.1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.2. Marco Teórico.....	6
1.2.1. Balanced Scorecard.....	6
1.2.2. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	7
1.2.3. Metodología para elaborar Balanced Scorecard.....	7
1.2.3.1. Perspectiva del cliente o usuario.....	10
1.2.3.2. Perspectiva procesos internos.....	10
1.2.3.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	11
1.2.4. Aspectos metodológicos.....	12

1.2.5.	<i>Fundamentos teóricos del Cuadro de Mando Integral</i>	13
1.2.6.	<i>Aplicación del Balanced Scorecard</i>	15
1.2.6.1.	<i>El test a gerencia</i>	16
1.2.6.2.	<i>Encuesta de clima laboral</i>	16
1.2.6.3.	<i>Evaluación de desempeño</i>	16
1.2.6.4.	<i>Análisis interno y externo</i>	16
1.2.6.5.	<i>Análisis financiero</i>	16
1.2.7.	<i>Concepto del Balanced Scorecard</i>	18

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1.	Enfoque de investigación:	19
2.2.	Nivel de Investigación	19
2.3.	Diseño	19
2.4.	Tipo de Estudio	20
2.5.	Población y muestra	20
2.5.1.	<i>Población</i>	20
2.5.2.	<i>Muestra</i>	20
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	20
2.6.1.	<i>Método</i>	20
2.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	20
2.6.2.1.	<i>Análisis de los resultados</i>	21

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
3.1.	Interrogante del estudio	37
3.1.1.	<i>Análisis Situacional</i>	37
3.1.1.1.	<i>Fortalezas</i>	37
3.1.1.2.	<i>Debilidades</i>	37
3.1.1.3.	<i>Oportunidades</i>	37
3.1.1.4.	<i>Amenazas</i>	38
3.1.2.	<i>Construcción de Estrategias</i>	38
3.1.2.1.	<i>Estrategia Corporativa del Centro</i>	38
3.1.2.2.	<i>Estrategia derivada del FODA</i>	38
3.1.2.3.	<i>Estrategia de comparación de oportunidades y amenazas</i>	39

3.2.	Resultados	41
3.2.1.	Análisis del Centro de Nivelación Militar y Policial	41
3.2.1.1.	Generalidades del CENAMYP	41
3.2.1.2.	Formación.....	42
3.2.1.3.	Instrucción psicológica.....	43
3.2.1.4.	Instrucción Académica	43
3.2.1.5.	Instrucción Física	44
3.2.1.6.	Servicios.....	44
3.2.1.7.	Ubicación geográfica	44
3.2.1.8.	Valores Institucionales	45
3.2.2.	Diagnóstico del Centro de Nivelación Militar y Policial	45
3.2.2.1.	Denominación y objeto social.....	45
3.2.2.2.	Representantes de la empresa.....	45
3.2.2.3.	Planeamiento Estratégico.....	45
3.2.2.4.	Planta Docente y Administrativa	45
3.2.2.5.	Entorno General	45
3.2.2.6.	Área Financiera.....	46
3.2.2.7.	Área de Recursos Tecnológicos	47
3.3.	Discusión de Resultados	47
3.3.1.	Conclusiones del diagnóstico organizacional	47
3.3.1.1.	Área Administrativa	47
3.3.1.2.	Área Financiera.....	47
3.3.1.3.	Área de Recursos Humanos	48
3.3.1.4.	Área de Recursos Tecnológicos	48
3.3.1.5.	Análisis Interno	48
3.4.	Propuesta	48
3.4.1.	Formulación Misión y Visión del Centro de Nivelación	49
3.4.1.1.	Misión actual del Centro de Nivelación	49
3.4.1.2.	Misión Propuesta.....	50
3.4.1.3.	Visión Actual del Centro de Nivelación.....	51
3.4.1.4.	Visión Propuesta.....	51
3.4.2.	Identificación de los factores críticos de éxito	51
3.4.3.	Análisis de las perspectivas del Balanced Scorecard	52
3.4.3.1.	Perspectiva Financiera.....	52
3.4.3.2.	Perspectiva del Cliente	54
3.4.3.3.	Perspectiva Interna.....	57
3.4.3.4.	Perspectiva innovación y aprendizaje	59

3.4.4.	<i>Construcción de objetivos estratégicos</i>	61
3.4.4.1.	<i>Objetivos estratégicos</i>	61
3.4.5.	<i>Priorización de los objetivos estratégicos</i>	65
3.4.5.1.	<i>Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Financiera</i>	66
3.4.5.2.	<i>Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva del cliente</i>	67
3.4.5.3.	<i>Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Interna</i>	68
3.4.5.4.	<i>Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Innovación y Aprendizaje</i> .	69
3.4.6.	<i>Indicadores</i>	70
3.4.6.1.	<i>Indicadores clave de desempeño</i>	70
3.4.7.	<i>Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial</i>	71
3.4.7.1.	<i>Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva Financiera</i>	71
3.4.7.2.	<i>Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva Clientes</i>	73
3.4.7.3.	<i>Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva procesos internos</i>	74
3.4.7.4.	<i>Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva de Innovación y Aprendizaje</i>	75
3.4.7.5.	<i>Análisis del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva Financiera</i>	76
3.4.7.6.	<i>Análisis del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva del Cliente</i>	77
3.4.7.7.	<i>Proyección del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva Procesos Internos</i>	79
3.4.7.8.	<i>Proyección del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva de Innovación y Aprendizaje</i>	80
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES	82
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Perspectivas del BSC y sus indicadores.....	7
Tabla 2-1:	Objetivos estratégicos para las perspectivas del CMI.....	12
Tabla 1-2:	Población.....	20
Tabla 2-2:	Encuesta para medir la satisfacción de todo el personal	21
Tabla 3-2:	Pregunta 1	22
Tabla 4-2:	Pregunta 2	23
Tabla 5-2:	Pregunta 3	24
Tabla 6-2:	Pregunta 4	25
Tabla 7-2:	Pregunta 5	26
Tabla 8-2:	Pregunta 6	27
Tabla 9-2:	Pregunta 7	28
Tabla 10-2:	Pregunta 8	29
Tabla 11-2:	Pregunta 9	30
Tabla 12-2:	Pregunta 10	31
Tabla 13-2:	Pregunta 11	32
Tabla 14-2:	Pregunta 12	33
Tabla 15-2:	Pregunta 13	34
Tabla 16-2:	Pregunta 14	35
Tabla 17-2:	Pregunta 15	36
Tabla 1-3:	Construcción de Estrategias	38
Tabla 2-3:	Estrategias encaminadas a potencializar las fortalezas.....	39
Tabla 3-3:	Estrategias encaminadas a potencializar las oportunidades.....	39
Tabla 4-3:	Estrategias encaminadas a minimizar las debilidades	40
Tabla 5-3:	Estrategias encaminadas a minimizar las amenazas	40
Tabla 6-3:	Población	46
Tabla 7-3:	Finanzas por año.....	46
Tabla 8-3:	Elementos para la nueva Misión.....	50
Tabla 9-3:	Elementos para la nueva Visión	51
Tabla 10-3:	Perspectiva financiera.....	53
Tabla 11-3:	Propuesta de Valor - Perspectiva financiera.....	54
Tabla 12-3:	Perspectiva del Cliente	55
Tabla 13-3:	Propuesta de Valor - Perspectiva del Cliente	56
Tabla 14-3:	Perspectiva Interna	57
Tabla 15-3:	Propuesta de Valor - Perspectiva Interna	58

Tabla 16-3: Perspectiva Innovación y Aprendizaje	59
Tabla 17-3: Propuesta de valor - Perspectiva Innovación y Aprendizaje	61
Tabla 18-3: Objetivos estratégicos - Perspectiva financiera	62
Tabla 19-3: Objetivos estratégicos - Perspectiva del Cliente.....	63
Tabla 20-3: Objetivos estratégicos - Perspectiva Interna.....	64
Tabla 21-3: Objetivos estratégicos – Perspectiva Innovación y Aprendizaje	65
Tabla 22-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Financiera.....	66
Tabla 23-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva del Cliente	67
Tabla 24-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Interna	68
Tabla 25-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Innovación y Aprendizaje	69
Tabla 26-3: BSC - Perspectiva Financiera.....	71
Tabla 27-3: BSC - Perspectiva Cliente	73
Tabla 28-3: BSC - Perspectiva Procesos Internos.....	74
Tabla 29-3: BSC - Perspectiva Innovación y Aprendizaje	75
Tabla 30-3: Proyección de Indicadores - Perspectiva Financiera	76
Tabla 31-3: Proyección de Indicadores - Perspectiva del Cliente.....	78
Tabla 32-3: Proyección de Indicadores - Perspectiva Procesos Internos.....	79
Tabla 33-3: Proyección de Indicadores – Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Perspectivas del BSC	9
Figura 2-1:	Referentes Teóricos	14
Figura 3-1:	Pirámide de la planeación estratégica	17
Figura 1-3:	Ubicación Geográfica CENAMYP	44
Figura 2-3:	Indicadores Perspectiva Financiera.....	53
Figura 3-3:	Indicadores Perspectiva del Cliente	55
Figura 4-3:	Indicadores Perspectiva Interna	57
Figura 5-3:	Indicadores Perspectiva Innovación y Aprendizaje	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 1	22
Gráfico 2-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 2	23
Gráfico 3-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 3	24
Gráfico 4-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 4	25
Gráfico 5-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 5	26
Gráfico 6-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 6	27
Gráfico 7-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 7	28
Gráfico 8-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 8	29
Gráfico 9-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 9	30
Gráfico 10-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 10	31
Gráfico 11-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 11	32
Gráfico 12-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 12	33
Gráfico 13-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 13	34
Gráfico 14-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 14	35
Gráfico 15-2:	Encuesta de Satisfacción - Pregunta 15	36
Gráfico 16-3:	Finanzas por año CENAMYP.....	46
Gráfico 17-3:	Comparativa finanzas actuales vs proyectadas de CENAMYP.....	77
Gráfico 18-3:	Comparativa Perspectiva del Cliente actual vs proyectada de CENAMYP ..	78
Gráfico 19-3:	Comparativa Perspectiva Procesos Internos actuales vs proyectadas de CENAMYP	79
Gráfico 20-3:	Comparativa Innovación y Aprendizaje actual vs proyectada de CENAMYP	80

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ESTRUCTURA GENERAL DE LA PLANTA DOCENTE
- ANEXO B:** PLANIFICACIÓN CURRICULAR
- ANEXO C:** MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE UN AMBIENTE EXTERNO
- ANEXO C:** MATRIZ PARA LA DETERMINACIÓN DE ASPECTOS INTERNOS
- ANEXO C:** MATRIZ PARA ANÁLISIS FODA
- ANEXO C:** MATRIZ PARA DETERMINACIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
- ANEXO C:** MATRIZ PARA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación satisface a la innovación del nuevo Sistema empresarial dentro del mundo de los negocios, y a la alta demanda de explotar modelos empresariales inteligentes que son adaptables a las empresas de hoy en día. El objetivo principal de este estudio fue diseñar un Balance Scorecard para el Centro de Nivelación Militar y Policial “CENAMYP” utilizando características del método cuantitativo y cualitativo, generando procesos sistemáticos, empíricos y críticos para la gestión de dicho lugar. A su vez se analizó los referentes teóricos como base para medir la eficiencia y eficacia del Centro, utilizando técnicas de investigación que nos permitió tener una análisis interno y externo para saber la situación real de la empresa aplicando encuestas y entrevistas a los docentes, estudiantes y personal administrativo a través de un cuestionario elaborado con preguntas abiertas y cerradas y de escala de Likert la cual nos permitió ejecutar el diseño del Balance scorecard partiendo de una análisis situacional y además aplicando matrices como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Matriz de PERSPECTIVAS (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Educación y Aprendizaje) definiendo un diagnóstico técnico de su situación académica, administrativa y financiera que permitió establecer una propuesta de un modelo de gestión basado en el Balance Scorecard el cual como herramienta de gestión y aplicado de forma sistemática dio el fortalecimiento organizacional que el Centro requería. Se concluyó que la empresa CENAMIP no cuenta con una buena estructura organizacional por lo que es necesario la aplicación del BALANCE SCORECARD para mejorar la ejecución de sus procesos proponiendo de esta manera estrategias para que den cumplimiento a los objetivos planteados a momento de su ejecución recomendando a la empresa la implementación de este cuadro de mando integral y que este pueda ser socializados al mando de los directivos de la empresa.

Palabras clave: <BALANCED SCORECARD>, <MODELO DE GESTIÓN>, <CENAMYP>, <INNOVACIÓN>, <EMPRESAS>.

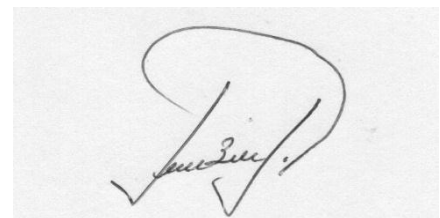
05-09-2022

1752-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study satisfies the innovation of a new business system within the business world, and the high demand to exploit intelligent business models adaptable to today's companies. The main objective of this study was to design a Balance Scorecard for the Military and Police Center "CENAMYP" by using characteristics of the quantitative and qualitative method, generating systematic, empirical and critical processes for the management of the institution. Also, theoretical references were analyzed to measure the efficiency and effectiveness of the center, using research techniques that allowed us to have an internal and external analysis to know the real situation of the company by applying surveys and interviews to teachers, students and administrative staff through a questionnaire prepared with open and closed questions and a Likert scale which allowed us to execute the design of the balance scorecard based on a situational analysis and also applying matrices such as the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), PERSPECTIVES Matrix (Financial, Clients, Internal Processes and Education and Learning) defining a technical diagnosis of its academic, administrative and financial situation to establish a proposal for a management model based on the Balance Scorecard which as a management tool and applied systematically gave the organizational strengthening that the center required. It was concluded that the CENAMIP company lacks a good organizational structure, so it is necessary to apply the BALANCE SCORECARD to improve the execution of its processes, thus proposing strategies to comply with the objectives set at the time of its execution, recommending to the company the implementation of this balanced scorecard to be socialized under the direction of the institutional managers.

Keywords: <BALANCED SCORECARD>, <MANAGEMENT MODEL>, <CENAMYP>, <INNOVATION>, <COMPANIES>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como tema “DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CENAMYP, EN EL CANTÓN RIOBAMBA. Su importancia reside en promover los modelos empresariales de gestión inteligentes, como lo es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

En la parte inicial del documento se detalla el problema de la investigación la cual contiene el planteamiento del problema sobre el Centro y su obligación a acoplarse a la nueva modalidad empresarial y sus inconvenientes en el área financiera y administrativa donde se evidencia una débil planificación estratégica. Posteriormente se tiene la Justificación ya que el propósito de es aportar con una herramienta de Gestión basado en un Balance Scorecard cuyo objetivo principal es indagar en la problemática que la empresa CENAMYP ha venido desarrollando a través del tiempo, lo cual no permite una buena planificación estratégica y el cumplimiento de su misión y visión.

En el Capítulo I se detalla el marco teórico en donde se identifica el estado del arte para incursionar en el diseño de un Balanced Scorecard. El Capítulo II se puntualiza el Marco Metodológico y las generalidades de la empresa. Utilizando características del método cuantitativo y cualitativo generando procesos sistemáticos, empíricos y críticos con el fin de que la aplicación del Balanced Scorecard como modelo de gestión administrativa y financiera se vea analizada bajo la recolección y análisis de datos, logrando generar una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno que se está estudiando, y de este modo presentar una solución sustentada a los problemas y dificultades que la empresa ha desarrollado, dándole una mayor veracidad al objeto de estudio.

En el Capítulo III se detalla el marco de análisis e interpretación de resultados obtenidos a través de encuestas, reuniones y análisis FODA por parte de estudiantes, docentes y personal administrativo. Y a su vez se tiene un modelo de Balanced Scorecard aplicable en el centro de nivelación.

Finalmente se tienen las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego de analizar los resultados obtenidos mediante el análisis.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo. (AGUIRRE, 2015)

El Balance Scorecard es una herramienta de gestión que permite ver a la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál ha sido su aporte, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global. A través de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje - crecimiento) facilita la aplicación de la estrategia a través del mapa del BSC que sirve como guía para implementar dicha metodología. El Balanced Scorecard, es una forma de trabajar, es una metodología, con la cual el proceso de gestión se simplifica, nos permite tener una visión más amplia de la empresa a futuro y de igual forma nos mantiene enfocado a cada uno de las partes de la organización en una sola dirección (CEPEDA, 2015)

El modelo Balanced Scorecard es una herramienta que permite a las organizaciones verse como un todo de acuerdo a las perspectivas básicas que propone Robert S. Kaplan y David P. Norton como son la perspectiva financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, perspectivas que fueron aplicadas a la Asociación Creemos en Ti, estableciendo junto con el área de dirección los objetivos estratégicos que desea alcanzar la organización. Para lo cual se reconstruyó su misión y visión dado que están desorientadas y no están encaminadas a lo que desea lograr la organización, además no ha sido revisada desde que se fundó la organización. Mediante este proceso se estableció el organigrama ideal para la organización integrando principalmente el área de tecnología e información, área que no estaba contemplada y tiene un alta demanda de obligaciones que en su mayoría son contratadas con empresas externas, sin tener conocimiento que cuentan con personal capacitado para cubrir estas obligaciones, de acuerdo al desarrollo de perfiles y funciones orientado a cumplir su misión y visión se establecen los objetivos estratégicos que apoyado e incentivado por la dirección ha generado cambios positivos. (CALDERÓN, 2019)

La utilización de herramientas como el Balanced Scorecard en el Ecuador no es muy común. El sector automotriz está atravesando una situación socioeconómica compleja debido a las constantes regulaciones gubernamentales que afectan al sector. En especial, las restricciones y disminuciones de cupos de importación, obligan a la empresa analizada y otras más de la industria, innovar en sus procesos organizacionales y adoptar herramientas como el Balanced Scorecard que esclarezcan el camino y les permitan impulsar programas de mejoramiento continuo en medio un entorno complejo y de recesión económica. (RODRÍGUEZ, 2015)

1.1.1. Problema de investigación

1.1.1.1. Planteamiento del problema

Las empresas están obligadas acoplarse a la nueva modalidad que el gobierno impone ante la situación de emergencia que todo el país atraviesa, considerando que para este año en el Ecuador se aprobó USD 1.457,8 millones para cartera de estado, por lo que para el presupuesto vigente existe una reducción del 4,3% lo que significa que las Fuerzas Armadas tendrá USD 63,6 millones menos en su presupuesto, mismos que hace que reduzca el número de ingresos afectando a que los centros de capacitación militar reduzcan el número de estudiantes. (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2020)

La inadecuada gestión administrativo y financiero de la empresa CENAMYP en la ciudad de Riobamba no le ha permitido tener una adecuada rentabilidad por lo que es necesario mejorar el funcionamiento de la empresa para que a futuro esta pueda desarrollar resultados óptimos minimizando los factores de riesgo para el logro de sus objetivos, tras la llegada de la pandemia COVID – 19 es un número considerable de empresas que han tenido que cerrar sus puertas por la mala administración y falla en la toma de decisiones, por esto el estudio busca identificar ciertas variables de gestión, posicionando a los sistemas de control interno como base fundamental en el análisis de gestión administrativo que le permitirán determinar las deficiencias en los procesos y así poder llegar a implementar un modelo para que dicha empresa pueda permanecer en el mercado a través del tiempo.

De la sistematización de la información estadística proporcionada de las sucursales de Santo Domingo, Pelileo, Latacunga y Loja se desprende de que han disminuido el número de estudiantes en cada uno de estos centros producto de la pandemia, lo cual los obliga a cerrar de forma paulatina cada uno de estos centros, razón por la cual hoy más que nunca se debe contar con la aplicación del Balance Scorecard como modelo de Gestión administrativo y financiero para la empresa CENAMYP logrando que esta pueda reactivar su situación económica y evite el cierre de sus puertas.

El no llevar un buen registro contable en la empresa conlleva a que se generen problemas en cuanto a los ingresos y egresos que esta tiene, por lo que se ha podido determinar que esta presenta

gastos diarios superiores a sus ingresos, por lo cual es indispensable llevar un control de gastos ya que gracias a esto es posible tomar decisiones más acertadas y así conducir a que las acciones económicas del negocio se dirijan por buen camino con el objetivo de generar eficiencia y eficacia en la empresa.

Otro de los inconvenientes que la empresa presenta se encuentra en el área administrativa donde se evidencia una débil planificación estratégica al observar la inexistencia de un organigrama estructural que señale los niveles de autoridad y responsabilidad de los funcionarios de la empresa, del mismo modo al no contar con una guía para el correcto funcionamiento administrativo y financiero el gerente opta por tomar decisiones de forma empírica de acuerdo a la necesidad del momento, por lo que es importante encaminar a la empresa hacia la excelencia administrativa y financiera a través de la aplicación del Balance Scorecard.

1.1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación del Balance Scorecard en la Gestión Administrativa y Financiera en el Centro de Nivelación Militar y Policial, período 2021 – 2023?

1.1.1.3. Sistematización del problema

¿Cómo ayudara la aplicación del Balance Scorecard en la mejora de la rentabilidad del Centro de Nivelación Militar y Policial, período 2021 – 2023?

1.1.2. Justificación

1.1.2.1. Justificación teórica

El objeto estudio se realiza con el propósito de aportar en la aplicación de la herramienta de Gestión basado en el modelo Balance Scorecard cuyo objetivo principal es indagar en la problemática que la empresa CENAMYP ha venido desarrollando a través del tiempo, la carencia de dicha herramienta incita a que la empresa no permita una buena planificación estratégica en el cumplimiento de sus objetivos y por ende en la consecución de sus metas. Bajo el parámetro investigativo con base en la fundamentación teórica se busca incorporar procesos administrativos que le permitan a la empresa contraer beneficios en relación a la optimización de recursos, generando que el empresario pueda reducir tiempos, minimizar costos, generar una mayor rentabilidad, desarrollar un adecuado manejo en la toma de decisiones y elevar el número de estudiantes que se establecen en cada proceso de ingreso.

1.1.2.2. *Justificación metodológica*

Para lograr la ejecución de la herramienta Balance Scorecard, se permite acudir al empleo de técnicas de investigación como la aplicación de entrevistas y encuestas cuyo objeto es recabar la información correspondiente para realizar el diagnóstico situacional en lo referente al factor externo e interno identificando las debilidades que están afectando al crecimiento y desarrollo de la empresa. Del mismo modo permite analizar el cumplimiento de factores administrativos, así como el manejo de estrategias que ayudaran a encontrar soluciones a la problemática adecuándose al correcto manejo de sus funciones.

1.1.2.3. *Justificación práctica*

Se propone la aplicación del Modelo Balance Scorecard como un modelo de gestión para la empresa CENAMYP permitiendo optimizar sus recursos y el tiempo en la ejecución de sus procesos con el objetivo de incrementar la eficiencia en el desarrollo de las actividades desde los niveles más altos como en sus sistemas administrativos en busca del crecimiento y desarrollo de la empresa haciendo que esta pueda alcanzar aquellas metas que fueron planteadas en el momento de su constitución.

1.1.3. Variables

1.1.3.1. *Variable Independiente*

- OSistema de control de gestión para el centro de nivelación militar y policial de la ciudad de Riobamba

1.1.3.2. *Variables Dependiente*

- Medición de la eficacia empresarial

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. *Objetivo General*

- Diseñar un Balance Scorecard como herramienta de gestión para el fortalecimiento organizacional del Centro de Nivelación Militar y Policial.

1.1.4.2. *Objetivos Específicos*

- Analizar los referentes teóricos como base para medir la eficiencia y eficacia del Centro de Nivelación Militar y Policial para sustentar el desarrollo de la investigación.
- Definir un diagnóstico técnico situacional, a través de la revisión de su información administrativa y financiera que permita generar una acción integral para la correcta toma de decisiones.
- Establecer una propuesta de un Modelo de Gestión basado en el Balance Scorecard mediante la identificación y control de los procesos financieros, para el fortalecimiento organizacional del Centro de Nivelación Militar y Policial.

1.2. **Marco Teórico**

1.2.1. *Balanced Scorecard*

De acuerdo a (BETANCOURT, CASTRO, & RODRÍGUEZ, 2020) el Balanced Scorecard conocido también como Cuadro de Mando integral es una herramienta de gestión estratégica desarrollada originalmente por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton a principios de los años 90 la cual ha sido muy utilizada por las organizaciones durante el transcurso de los años.

De esta manera se podrá definir que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica enfocada en la creación de valor para las organizaciones la cual permite medir eficazmente las actividades y resultados de la misma en base a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, demostrando relaciones causa-efecto entre estas mediciones cuantificables.

1.2.2. *Perspectivas del Balanced Scorecard*

Según Rodríguez (2017) las cuatro perspectivas del BSC abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y se deben considerar en la formulación de indicadores

Tabla 1-1: Perspectivas del BSC y sus indicadores

Perspectivas	Definición	Indicadores
Financiera	Refleja lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico	Retorno sobre la inversión, valor económico agregado.
Del cliente	Refleja el mercado en el cual se va a competir obteniendo información importante para retener y satisfacer al cliente	Satisfacción de los clientes, retención, posición en el mercado.
Procesos Internos	Refleja los procesos que se debe tener con excelencia para alcanzar los objetivos de la empresa	Calidad, tiempo de respuesta o de servicio, costos, velocidad de desarrollo de nuevos productos.
Aprendizaje y Conocimiento	Refleja la formación y crecimiento de personas, sistemas y clima organizacional	Satisfacción de los empleados, rotación del personal, disponibilidad de los sistemas de información.

Fuente: Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato"

Realizado por: Rodríguez, M. (2017)

1.2.3. *Metodología para elaborar Balanced Scorecard*

Muñoz (2009) propone tres etapas para la elaboración del BSC: diseño, implementación y la integración.

1. **Diseño:** en esta etapa se identifica la misión, los objetivos, la estrategia e indicadores de desempeño.
2. **Implementación:** es comunicado el BSC a toda la organización para su desarrollarlo durante el proceso.
3. **Integración:** la organización debe determinar procedimientos, gestionar recursos y comunicar a todos los miembros de la empresa.

Según (SÁNCHEZ, VÉLEZ, & ARAÚJO, 2016), el BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años.

El BSC surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, (1) un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución y (2) el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura. De esta forma, y sabiendo que toda organización (todo proyecto, toda idea) tiene un número limitado de factores en los que conseguir unos resultados satisfactorios asegurará un funcionamiento competitivo y exitoso, el empleo de esta herramienta posibilita a los directivos establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de variables claves que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y realizar un seguimiento respecto de los logros.

La clave para su diseño está en los factores críticos de éxito, definidos como aquellos aspectos de la empresa en los que es esencial, clave, una actuación, resultado, satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa, para cuyo seguimiento se establecerán indicadores (Key Performance Indicators, KPIs). De acuerdo con el enfoque del BSC, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa. De esta forma, su diseño y uso permitiría a los emprendedores examinar sus empresas estableciendo objetivos desde cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicos:

- **Perspectiva financiera:** ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero?
- **Perspectiva del cliente:** ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?
- **Perspectiva interna:** ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes?
- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión?



Figura 1-1: Perspectivas del BSC
 Realizado por: Kaplan & Norton (1992).

Agrupados bajo estas cuatro perspectivas, sus autores proponen que no sólo se recojan indicadores de resultados, más objetivos y cuantificables, sino que éstos se combinen de manera equilibrada con indicadores de proceso o inductores de actuación, que definen cómo se impulsará la actuación futura y se conseguirán los objetivos propuestos.

Aunque su multiplicidad, derivada de su estructura en cuatro perspectivas y de la diversidad de la naturaleza y ámbito de los indicadores incluidos en las mismas (financieros/no financieros, internos/externos, de resultados o inductores, etc.), pueda en un principio confundir, el BSC tiene una unidad de propósito. Cada perspectiva es indispensable para visualizar la empresa como un todo. Los indicadores se relacionan entre sí mediante un sistema de vínculos o asociaciones causa-efecto que “relatan” la estrategia. De esta forma, se conectan los objetivos y se traslada la estrategia en un mapa de causas y efectos. Esto implica que en su diseño todo indicador se integra con los demás y que se reconoce explícitamente la relación del comportamiento del factor clave que un indicador representa con los objetivos de la empresa a largo plazo, materializados en los indicadores financieros. Así concebido, las medidas financieras se convierten, por tanto, en el fin último de todas las trayectorias causales recogidas en el BSC.

Numerosas encuestas han demostrado la popularidad del BSC y su extendida implantación entre diferentes tipos de organizaciones (RIGBY & BILODEAU, 2011). El BSC se puede emplear para la mejora continua (IBÁÑEZ et al., 2010), lo que es importante para la consolidación y crecimiento de nuevas empresas (GUMBUS & LUSSIER, 2006), a pesar de lo cual, la evidencia en pequeñas empresas es reducida y en aquellas de nueva creación prácticamente nula (GUMBUS & LUSSIER, 2006; ROMPHO, 2011). Sin embargo, en las nuevas start-ups cobran especial importancia las métricas (Hidalgo, 2013). En general, los emprendedores usan una gran cantidad de medidas no financieras, con una gran diversidad respecto a lo que se mide. En nuestra experiencia, hemos percibido que los emprendedores, aunque conocen y perciben la utilidad del BSC, utilizan esta herramienta en pocas ocasiones, argumentando desconocimiento sobre cómo desarrollarla, o

viéndola como algo complejo, al menos para ese momento. Esto nos lleva a explorar y proponer otros caminos que les faciliten tanto su diseño como su uso.

En todos los manuales de BSC se señala que el origen de todo proceso de diseño e implantación debe ser el marco estratégico, formado por la misión, la visión, los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas. Sin embargo, los emprendedores, mayoritariamente, a partir de una idea desarrollan un modelo de negocio. Nosotros proponemos que diseñar el modelo de negocio a partir de una herramienta como el Canvas permite establecer las bases para, una vez definido, seguir trabajando sobre su estrategia mediante el BSC, desarrollándola, implantándola, y controlándola. En todo caso siempre se requerirán competencias, entre ellas, la identificación de oportunidades, generar soluciones y respuestas a las oportunidades, en el momento de crear un nuevo negocio o de agregar valor a lo que ya existe; en ambos casos, la propuesta de Osterwalder (2004) constituye tanto una herramienta como una oportunidad de fortalecimiento del modelo de negocio.

De esta manera de acuerdo a (GANGA, RAMOS, LEAL, & PÉREZ, 2015), con el CMI se plantea que la situación financiera de la organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en el resto de perspectivas

1.2.3.1. *Perspectiva del cliente o usuario*

Para lograr el desempeño que una organización desea, es cardinal que posea clientes o usuarios leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva, se miden las relaciones con los receptores de nuestros productos y servicios y las expectativas que los mismos tienen sobre las entidades. Además, en esta óptica se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes o usuario, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen (FERRER y LEÓN, 2004; GARCÍA et al. 1999; GANGA y JARA, 2005). El conocimiento de los clientes y de los procesos que generan más valor, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la organización, no podrá existir desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene de la lealtad de unos clientes satisfechos.

1.2.3.2. *Perspectiva procesos internos*

Tomando en cuenta al mercado en que se enfoca la organización y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la institución, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y estableciendo los objetivos específicos que garanticen ésta satisfacción. Esta perspectiva

determina qué aspectos son necesarios mejorar y cuáles se deben mantener o potenciar, con el fin de lograr que los productos o servicios satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios.

1.2.3.3. *Perspectiva aprendizaje y crecimiento*

La última perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización, por tanto, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas y “refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, tanto para desarrollar sus productos, como para cambiar y aprender” (GARCÍA et al.1999; GANGA y JARA, 2005; BUSTOS et al. 2008). Siguiendo a KAPLAN y NORTON (2002; 2005; 1996; 1992), los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura adecuada que permiten que se alcancen y obtengan resultados excelentes de las tres primeras perspectivas del CMI, esto se da, según Ganga y Jara (2005), porque esta perspectiva relaciona, tanto los recursos materiales (crecimiento), como los recursos humanos (aprendizaje).

Como se acaba de apreciar a través de lo expuesto, en cada una de las perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento) existen objetivos e indicadores que deben ser consecuentes con la estrategia que se aplicará en la organización para lograr la eficiencia. Dichos objetivos e indicadores, deben relacionarse en forma de cadena, es decir, un modelo de causa y efecto, sin perder de vista el equilibrio que debe existir entre ellos.

Cabe destacar que, según Kaplan y Norton (2002), queda incompleta la misión del CMI si éste no se elabora como producto de una discusión entre sus miembros, o no existe una comunicación efectiva que permita, aportar ideas y lograr consensos. Por tanto, es necesario que todo integrante de la organización -independiente de su escalafón jerárquico- tenga conocimiento de la misión y visión, de los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas y de las estrategias que se están llevando a cabo para el logro de las metas. Así lo explicaron también Norreklit y Schoenfel (1998), cuando señalaron que el éxito que tenga el BSC en todos los niveles organizacionales, dependerá de la forma en que el modelo sea inculcado en cada una de las personas, de modo tal, que se intente tener un empleado comprometido y con objetivos realizables, en otras palabras, que sea instaurado e internalizado la filosofía del BSC, en el lenguaje de todo el personal.

Tabla 2-1: Objetivos estratégicos para las perspectivas del CMI

Perspectivas			
Finanzas	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
¿Qué resultados económicos se esperan de “Institución X”?	¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan los resultados económicos?	¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?	¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos necesarios para lograr la excelencia en los procesos claves?
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los ingresos y la rentabilidad - Disminuir el déficit financiero - Transparentar y cuadrar la contabilidad - Reducir los costos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la cartera de clientes, usuarios y contrapartes - Mejorar la calidad de los servicios prestados. - Retención y adquisición de nuevos clientes - Satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la productividad de la organización - Mejorar en la optimización de los tiempos - Mejorar en la optimización de las tareas. - Mejorar la gestión presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la innovación en la organización - Aumentar el uso de la tecnología por parte de los funcionarios - Aumentar el trabajo en equipo - Aprender el idioma inglés - Aumentar las habilidades del funcionario

Fuente: Objetivos estratégicos para las perspectivas del CMI

Realizado por: (GANGA, RAMOS, LEAL, & PÉREZ, 2015)

1.2.4. Aspectos metodológicos

El diseño y formulación de un CMI en “Institución X” se argumenta en la desorganización existente al momento del estudio en el área administrativa y financiera de la organización. Además, se estima necesario un modelo que oriente a la toma de decisiones y que fortalezca la realización de un trabajo eficiente por parte de todos los profesionales de la organización. Por tanto, la implementación de este modelo tendrá repercusión práctica sobre los profesionales, que tendrán que aumentar sus habilidades y mejorar su productividad, para mejorar la satisfacción de los respectivos usuarios. Se trata de un análisis de caso, de carácter descriptivo, ya que su fin esencial es caracterizar y describir las variables que perturban a la organización objeto de estudio. A través de la identificación y descripción de las variables principales que afectan a “Institución X”, se intenta dar una explicación del fenómeno a través del estudio de sus causas, para posteriormente, realizar una propuesta que ayude a solucionar los problemas identificados. Para determinar la población, solamente se consideró a las contrapartes que durante el período de tiempo de la investigación estaban trabajando en conjunto con la organización; cabe destacar que dichas contrapartes son las que frecuentemente están en contacto con la organización y que ya han tenido alguna relación de trabajo conjunta. La información necesaria para el diagnóstico organizacional, se recolectó a través de entrevistas, tormenta de ideas y grupos focales, que contaron con la participación de contrapartes y funcionarios de la “Institución X”. Como se trata de una organización pequeña, se contó con la participación de un total de 25 personas (15 contrapartes y 10 funcionarios).

Para la definición de los fundamentos teóricos, se recolectó información a través de búsqueda bibliográfica disponible en libros, periódicos y artículos académicos. Es importante mencionar que en general los resultados para estudios de casos no son válidos para todos los contextos y organizaciones, sirven como referencias o ejemplos a considerar en la praxis administrativa o gerencial. En este caso, los datos se analizaron utilizando como base, la teoría fundamentada.

1.2.5. *Fundamentos teóricos del Cuadro de Mando Integral*

Según (ARGÜELLO & QUESADA, 2015) El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), como se conoce en inglés, fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992), como una herramienta de medición del desempeño en las organizaciones. Posteriormente, los autores ampliaron el alcance del CMI a un sistema de gestión estratégica, pues encontraron que vincular las medidas del desempeño, con los objetivos estratégicos de las empresas, era necesario para un desarrollo exitoso del modelo (KAPLAN y NORTON, 1993, 1996, 2002).

El CMI traduce la visión y estrategia de negocios de una organización, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (KAPLAN y NORTON, 2002). Además, ayuda a expresar los objetivos estratégicos en iniciativas y acciones, al tiempo que revela si una empresa y sus empleados logran los resultados establecidos por la estrategia (GANESH, MOHAPATRA, y NAGARAJAN, 2014). El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa (SINISAMMAL, HARKONEN, MOTTONEN y VAYRYNEN, 2012).

Estas perspectivas son: la perspectiva financiera, la de proceso interno, la de clientes, y la de aprendizaje y crecimiento (KAPLAN y NORTON, 1992). Dentro la perspectiva financiera, se describe el valor económico de las empresas, los ingresos y la productividad (UGALDE, 2011). Incluye medidas de importancia para el accionista, como el retorno de capital empleado y el flujo de caja, entre otros (KAPLAN y NORTON, 1996). Estos indicadores proporcionan una visión de lo sucedido en la empresa, sin embargo, por sí solos, no contribuyen a predecir lo que sucederá en el largo plazo (MARTÍNEZ y MILLA, 2005).

En la perspectiva de clientes, los indicadores miden los esfuerzos de la organización para hacer una propuesta de precio, producto, servicio, relación e imagen que las diferencie de las demás (UGALDE, 2011). Algunos indicadores genéricos de esta perspectiva son la satisfacción, retención y rentabilidad del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la cuota de mercado (KAPLAN y NORTON, 1996). Por su parte, para la perspectiva de procesos internos, la empresa establece la forma en que sus actividades permitirán alcanzar las metas de las perspectivas financieras y de clientes (UGALDE, 2011).

Esto implica identificar los procesos de negocios en los cuales la organización debe sobresalir, tomando como referencia indicadores de calidad, tiempos de ciclo y productividad, entre otros

(KAPLAN y NORTON, 1996). Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se analizan tres aspectos principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (KAPLAN y NORTON, 1996). Los objetivos que se hayan propuesto en las perspectivas, financiera, de clientes y de proceso interno, revelarán las brechas entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, y las capacidades necesarias para alcanzar estos objetivos.

Por esta razón, los indicadores desde esta perspectiva medirán los esfuerzos en capacitación, motivación, mejoras en procesos, en tecnología y sistemas de información (KAPLAN y NORTON 1996). En síntesis, el CMI evalúa los resultados financieros presentes y los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles necesarios para alcanzar los resultados financieros futuros (KAPLAN y NORTON, 2002). Por este motivo, el CMI es más que una colección de indicadores financieros y no financieros; debe entenderse como una combinación de indicadores de resultado e indicadores de los inductores del rendimiento de estos resultados (KAPLAN y NORTON, 2002). De esta forma, se establecen un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas para determinar oportunidades de mejora (KAPLAN y NORTON, 2002).

Estas relaciones pueden expresarse en una secuencia de declaraciones si-entonces (KAPLAN y NORTON, 1996). Representa el principio básico de estas relaciones (GANESH et al., 2014). Para visualizar la cadena de relaciones causales, Kaplan y Norton (2002 y 2008) proponen la elaboración de un mapa estratégico. Este mapa inicia con los objetivos de formación y crecimiento, vinculados hacia arriba con los objetivos de proceso interno, seguido de los objetivos de la perspectiva de clientes, para finalizar con los objetivos financieros (ANAGNOSTOPOULOS, 2010).

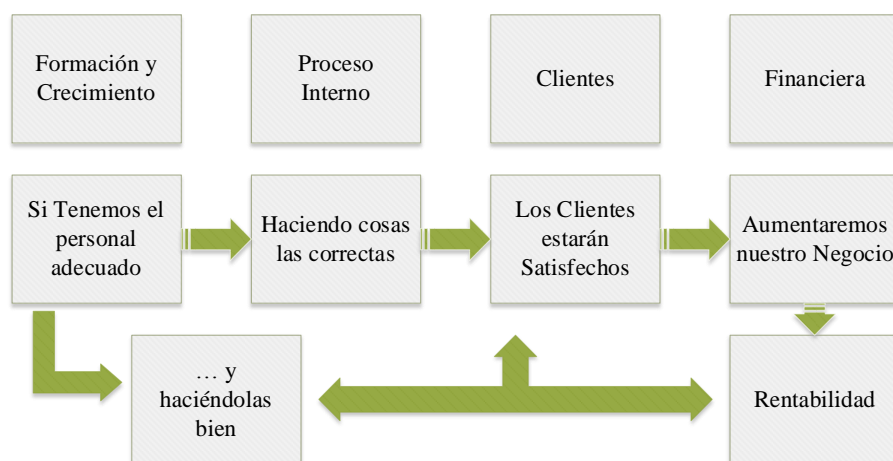


Figura 2-1: Referentes Teóricos

Fuente: Argüello, Estefanie; Quesada, Christian

1.2.6. *Aplicación del Balanced Scorecard*

De acuerdo a (DÍAZ & TEJEDOR, 2018) en otros trabajos como los de Niven & Kaplan (2003); Kaplan, Norton, & David (2000a); Kaplan, R., & Norton, D. (2002) se mencionan los aspectos más importantes para tener en cuenta en la construcción de un cuadro de mando integral o BSC, al respecto sugieren que: “ La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. Pero el cuadro de mando debería representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de alta dirección de la unidad de negocio. A menos que este equipo esté completamente comprometido en el proceso, no es probable que se dé buen resultado.

Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasaría” (p.305) Posterior a la definición de los anteriores pasos, los autores Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) afirman que, ya definidas las cuatro perspectivas, se debe tener en cuenta que la herramienta.

El BSC debe contar con la opción de que puedan introducirse continuamente cambios y mejoras, por eso es necesario y conveniente realizar una medición inicial y llevar a cabo un periodo de prueba; por ello sugiere unas etapas de la implantación, las cuales suelen ser:

1. **Planificación:** en donde se conoce cuál es la situación en la que se encuentra la empresa y se involucra a todo el personal en la implantación del BSC
2. **Recopilación y análisis de la información:** se definen cuáles son las prioridades a través de: sugerencia de los clientes, informes financieros, evaluaciones y encuestas, entrevistas, entre otros
3. **Definición de la estrategia:** se identifican los objetivos a largo plazo para cada perspectiva. Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado previamente
4. **Fijación de indicadores:** en primer lugar, se determinarán los factores críticos para alcanzar el éxito en cada área funcional. Luego se fijarán los indicadores que contarán a su vez con una meta que permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos
5. **Establecimiento de iniciativas y tareas:** se pasará de la teoría a la práctica ejecutando las distintas tareas e iniciativas diseñadas específicamente para ayudar al cumplimiento de los objetivos estratégicos
6. **Cuadro de mando integral:** esta será la base fundamental para el cumplimiento de la estrategia y para llegar al éxito empresarial. Para esto es necesario que cada área responsable aporte la información necesaria para que se pueda alimentar la herramienta que nos arrojará los resultados fruto del trabajo realizado.

Aplicando el modelo direccionamiento estratégico de BSC de Norton y Kaplan y haciendo uso de la información necesaria, la planeación estratégica partirá de un diagnóstico situacional de la organización; se podrá entonces conocer la situación de la empresa y los obstáculos que no les han permitido alcanzar los objetivos trazados a través de instrumentos como:

1.2.6.1. *El test a gerencia*

Permitirá evidenciar la capacidad directiva, habilidades, organización, dirección y control del área encargada y dará una visión general de cómo se centra la toma de decisiones de los socios puede ser basándose en datos tangibles y financieros o teniendo datos intangibles como la satisfacción, el cumplimiento, la calidad, capacitación del personal entre otros.

Este instrumento a su vez permitirá constatar cómo se lleva el planeamiento gerencial, basándose en estrategias, haciendo planes, participando de la toma de decisiones al total de los colaboradores o creando objetivos estratégicos que permitan el cumplimiento de la misión.

1.2.6.2. *Encuesta de clima laboral*

Esta proporcionará el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores y esto dependerá de factores como, la remuneración, los beneficios adicionales que contribuyen al bienestar del colaborador y su familia, esto de ánimo y clima interior entre otros.

1.2.6.3. *Evaluación de desempeño*

Permitirá conocer el grado de eficiencia del colaborador y aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos, evaluando aspectos como el conocimiento del trabajo, la calidad, la cantidad, la iniciativa, la cooperación, la capacidad para aprender, y la disciplina.

1.2.6.4. *Análisis interno y externo*

A través del que se clasificara de manera correcta las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades que tiene la organización interna y externamente con el fin de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas y debilidades.

1.2.6.5. *Análisis financiero*

Los análisis precisos permiten a los dirigentes tomar decisiones acertadas, para esto se utilizará el vertical y el horizontal.

Para el direccionamiento se tomara como base los resultados del diagnóstico y se procederá a establecer las estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas, y explotar las oportunidades, posteriormente se adoptaran las 4 perspectivas del BSC

integrando todas las áreas funcionales de la empresa(Kaplan& Norton 2011); para la perspectiva financiera, que está focalizada a responder las expectativas de los socios generando altos índices de rendimiento y garantizando la continuidad dela empresa se crearan los objetivos estratégicos que nos permitan llegar a este general, de igual forma para las otras perspectivas, clientes estará enfocada en la necesidad del cliente y en su satisfacción a través de valor agregado del servicio o producto que se ofrece; procesos internos, centrados en el desempeño, calidad, mejora de estándares de productividad; y crecimiento y aprendizaje que envuelve los conocimientos y destrezas que tienen los colaboradores, su capacitación , el uso de herramientas tecnológicas que generan valor en los procesos, y la satisfacción de los colaboradores.

Por lo anterior y antes de hacer la creación de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, se fijaran los factores críticos de éxito, que hacen referencia a los elementos de estricto cumplimiento para que la empresa crezca o fracase. Por ejemplo para una empresa en la perspectiva financiera un factor crítico será la rentabilidad, para lo cual elaborara prácticas contables seguras que garanticen la generación de valor, en especial ahora que se establecen nuevos estándares internacionales contables (SÁNCHEZ, L.2013); mientras para otra en la perspectiva crecimiento y aprendizajes u factor crítico será su recurso humano y por esto trabajara fuerte en la capacitación permanente a los colaboradores para el desarrollo y crecimiento de la organización, maximizando así el desarrollo del potencial del recurso humano.

El paso más importante para que la implementación sea exitosa es la integración de todo el recurso humano a este proceso; los mapas estratégicos son un instrumento que permite incorporar a todos los colaboradores y a cada una de las áreas que conforman una organización y cuyo objetivo principal es el cumplimiento de la visión(Kaplan & Norton 2005).En tales mapas se plasman los objetivos estratégicos, las iniciativas, en general, se definen las estrategias, de cada una de las perspectivas haciendo que por su claridad cada colaborador pueda darse cuenta de su importante función en el éxito de la implementación.

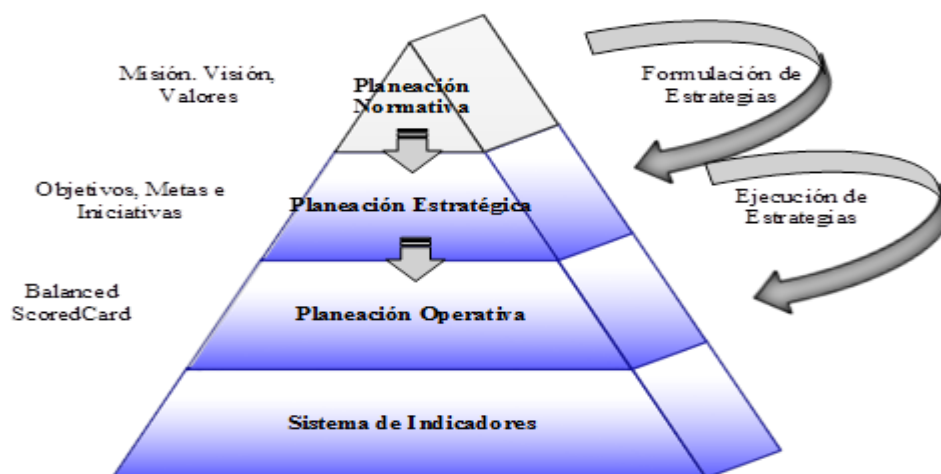


Figura 3-1: Pirámide de la planeación estratégica
Realizado por: (DÍAZ & TEJEDOR, 2018)

Se debe tener en cuenta que la innovación afecta todas las áreas funcionales de la empresa, se sugiere revisar y modificar si es necesario la estructura jerárquica de la compañía, así como también crear la cadena de valor como guía para determinar las ventajas competitivas y factores clave de exclusividad en la que se pueda basar la empresa para la creación de la estrategia empresarial.

Por último, la creación de los indicadores se hará de acuerdo a los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, para lo cual se establecerán unas metas realizables, que lleven a que los procesos mejoren y por ende se irán cambiando a medida que se vayan cumpliendo. De igual forma se pueden utilizar herramientas como la semaforización, este elemento proporcionará las alertas de cumplimiento o de fracaso de las metas fijadas.

1.2.7. *Concepto del Balanced Scorecard*

Según (TiedCOMM™, 2020), es una metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Un Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación:

El presente trabajo se ve evaluado bajo un enfoque cualitativo generando procesos sistemáticos, empíricos y críticos con el fin de que la aplicación del Balanced Scorecard para el fortalecimiento organizacional se vea analizada bajo la recolección y análisis de datos, generando una perspectiva amplia del fenómeno que se está estudiando, y de este modo se presenta una solución sustentada a los problemas y dificultades que el Centro de nivelación militar y policial ha desarrollado.

2.2. Nivel de Investigación

Este estudio tiene un carácter exploratorio, donde se determinó métodos y técnicas que se emplearon en el proceso de recolección de datos y fuentes de información en el centro de nivelación militar y policial.

2.3. Diseño

Se utilizó el diseño no experimental y cumplimiento por objetivos, siguiendo el siguiente esquema:

$$OG \left\{ \begin{array}{l} oe1 \dots cp1 \\ oe2 \dots cp2 \\ oe3 \dots cp3 \end{array} \right\} CF$$

Donde

OG = Objetivo General

CF = Conclusión Final

oe = Objetivo específico

cp = Conclusión parcial

2.4. Tipo de Estudio

Esta investigación se adapta al tipo de estudio exploratorio, ya que, al realizar el primer acercamiento con el Centro, se detectó problemas existentes, los mismos que ayudaron a recopilar los datos necesarios para la construcción de un modelo acorde a sus necesidades.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La presente investigación está desarrollada bajo los parámetros estadísticos recabados donde la población total es de 43 estudiantes, 14 empleados en la planta docente y 3 personas en el sector administrativo.

Tabla 1-2: Población

Población	FRECUENCIA
Estudiantes	43
Docente	14
Administrativo	3
TOTAL	60

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

2.5.2. Muestra

De acuerdo a lo establecido por la recopilación de la información se determina que al poseer una población finita se puede manejar sin ninguna dificultad la información por tanto para dicha investigación no se contara con datos muestrales.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método

Los métodos se enfocaron dentro de un análisis deductivo, descriptivo y estadístico. Al analizar los diversos problemas internos que se encuentran dentro del Centro, como el mal manejo de las cuentas, la falta de un manual de funciones, la falta de designaciones en áreas, entre otros, lo que obligó a emplear varios métodos para un análisis acorde a la situación.

2.6.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Para corroborar la información de la empresa se aplicó una encuesta a los estudiantes pertenecientes al proceso actual inscritos en el presente año para medir el nivel de satisfacción,

así como una entrevista a los directivos y al personal administrativo para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados. Y un análisis documental para tener un riguroso antecedente del Centro de Nivelación Militar y Policial.

2.6.2.1. Análisis de los resultados

Para este análisis se ha utilizado un cuestionario, aplicado a los docentes, estudiantes y personal administrativo para determinar varios aspectos referentes a la calidad.

Tabla 2-2: Encuesta para medir la satisfacción de todo el personal

Preguntas	Evaluación			
	Muy Bueno	Bueno	Reg.	Malo
Sobre el Docente				
¿Propicia relacionar aprendizajes de las clases y entrenamiento con el campo profesional?				
Durante el desarrollo de las clases y entrenamiento, ¿demuestra manejo de información actualizada?				
Durante el desarrollo de las clases y entrenamiento, ¿estimula a los estudiantes a superar sus dificultades?				
Durante el desarrollo de las clases y entrenamiento, ¿se adapta a situaciones nuevas e imprevistas?				
¿Estimula el pensamiento reflexivo y autónomo?				
Sobre el grado de satisfacción:				
En general, ¿estoy satisfecho/a con las clases y entrenamiento que recibo?				
¿Considero que las asignaturas que imparten es de interés para mi formación?				
¿Considero que el entrenamiento que imparten es de interés para mi formación?				
Comparando con lo que pensabas antes de iniciar el curso ¿cómo consideras la dificultad de superar las clases y el entrenamiento?				
¿Consiguió aumentar su interés por ingresar a la fuerza pública?				
Sobre el Centro				
¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?				
¿En el centro se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?				
Las instalaciones del centro son seguras, ¿cuenta con: cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, para evitar accidentes				
¿Las aulas y los anexos son adecuados en función del número de estudiantes?				
¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la institución?				

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

1. ¿Propicia relacionar aprendizajes de las clases y entrenamiento con el campo profesional?

Tabla 3-2: Pregunta 1

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
18	9	33	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

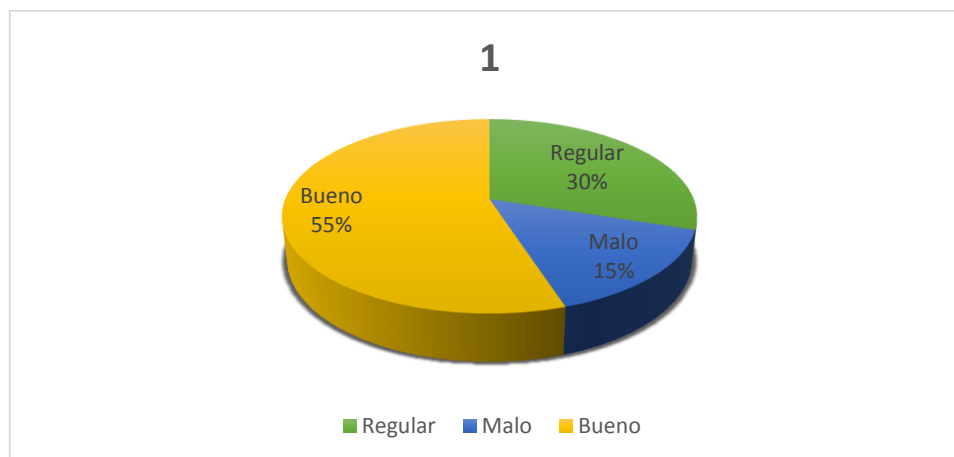


Gráfico 1-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 1

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

La relación de aprendizaje de las clases y el entrenamiento con el campo tiene una aceptación en un 55% como bueno, un 30% como regular y en un 15% como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

2. Durante el desarrollo de las clases y entrenamiento, ¿Demuestra manejo de información actualizada?

Tabla 4-2: Pregunta 2

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
30	7	23	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

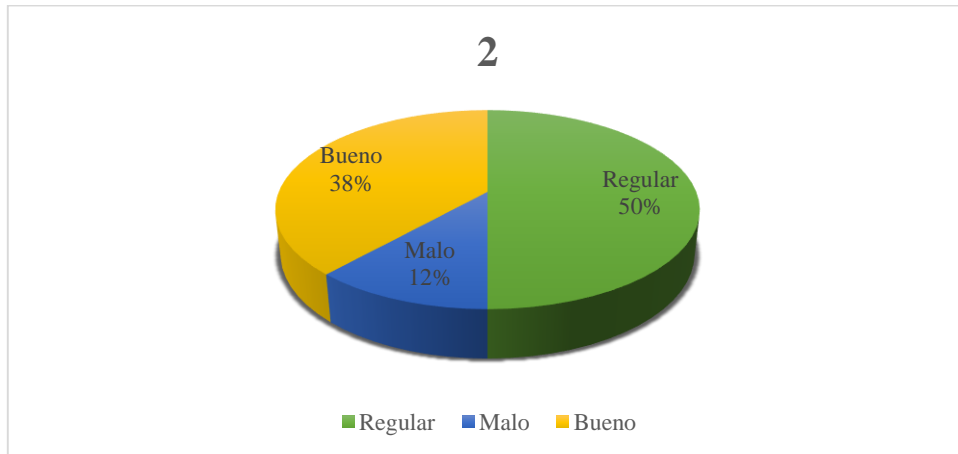


Gráfico 2-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 2

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la demostración del manejo de la información actualizada tiene una aceptación en un 38% como bueno, un 50% como regular y en un 12 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

3. Durante el desarrollo de las clases y entrenamiento, ¿Estimula a los estudiantes a superar sus dificultades?

Tabla 5-2: Pregunta 3

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
29	7	24	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

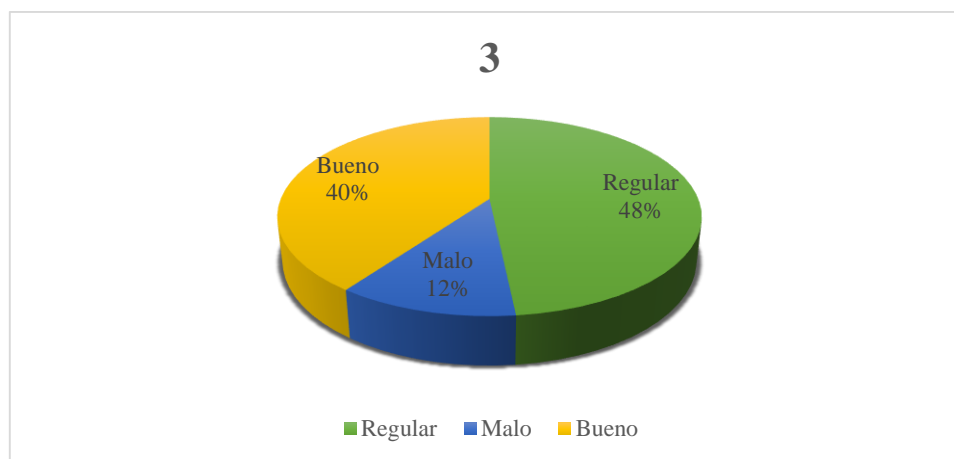


Gráfico 3-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 3

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la estimulación para superar las dificultades tiene una aceptación en un 40% como bueno, un 48% como regular y en un 12 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

4. Durante el desarrollo de las clases y entrenamiento, ¿Se adapta a situaciones nuevas e imprevistas?

Tabla 6-2: Pregunta 4

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
29	5	26	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

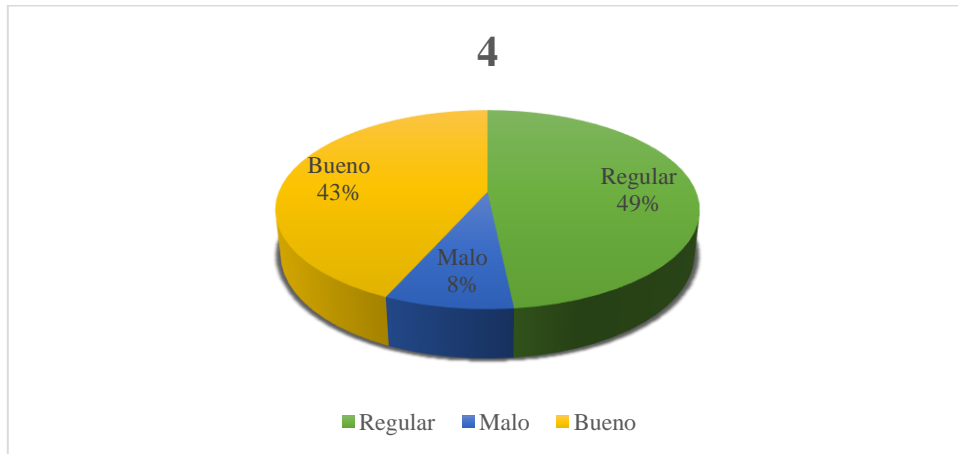


Gráfico 4-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 4

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la aceptación de situaciones nuevas e imprevistas tiene una aceptación en un 43% como bueno, un 49% como regular y en un 8 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

5. ¿Estimula el pensamiento reflexivo y autónomo?

Tabla 7-2: Pregunta 5

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
30	5	25	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

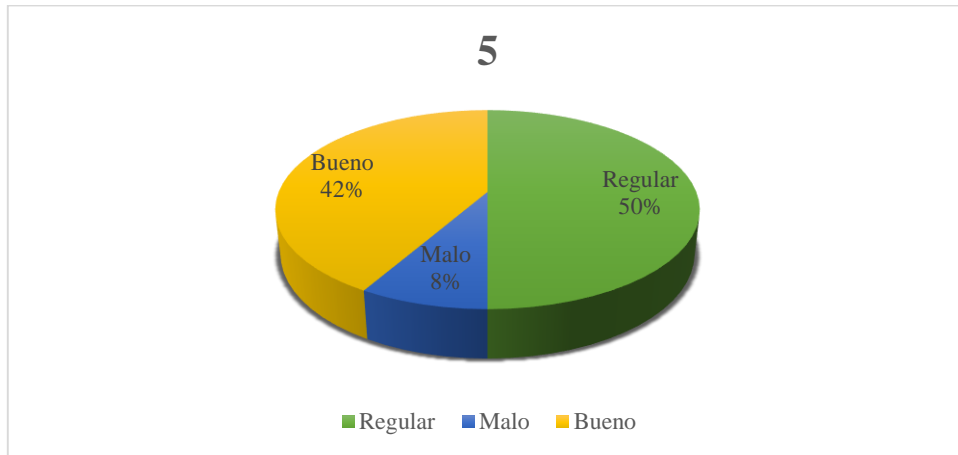


Gráfico 5-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 5

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la estimulación del pensamiento reflexivo y autónomo tiene una aceptación en un 42% como bueno, un 50% como regular y en un 8% como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

6. En general, ¿estoy satisfecho/a con las clases y entrenamiento que recibo?

Tabla 8-2: Pregunta 6

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
19	3	38	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

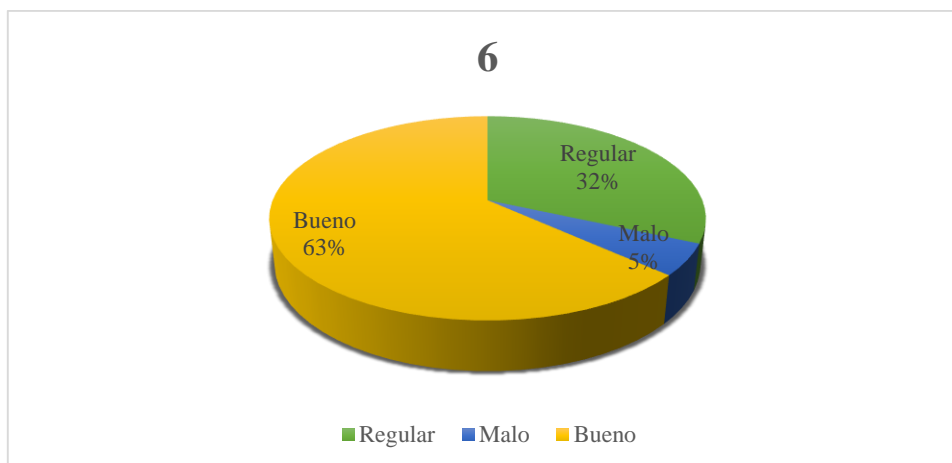


Gráfico 6-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 6

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la satisfacción de clases y entrenamientos recibidos tiene una aceptación en un 63% como bueno, un 32% como regular y en un 5 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

7. ¿Considero que las asignaturas que imparten es de interés para mi formación?

Tabla 9-2: Pregunta 7

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
15	4	41	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro



Gráfico 7-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 7

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la consideración de asignaturas de mi interés tiene una aceptación en un 68% como bueno, un 25% como regular y en un 7% como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

8. ¿Considero que el entrenamiento que imparten es de interés para mi formación?

Tabla 10-2: Pregunta 8

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
29	4	27	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

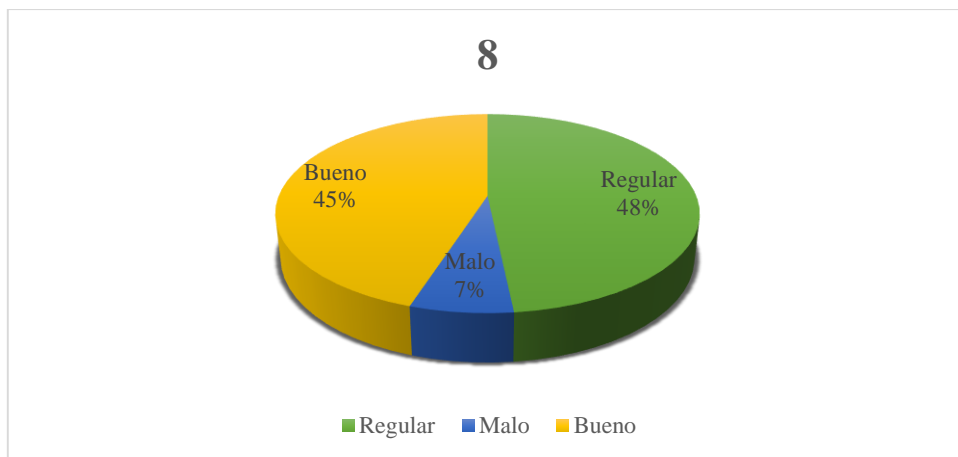


Gráfico 8-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 8

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la consideración del entrenamiento recibido tiene una aceptación en un 45% como bueno, un 48% como regular y en un 7 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

9. Comparando con lo que pensabas antes de iniciar el curso ¿cómo consideras la dificultad de superar las clases y el entrenamiento?

Tabla 11-2: Pregunta 9

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
31	2	27	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

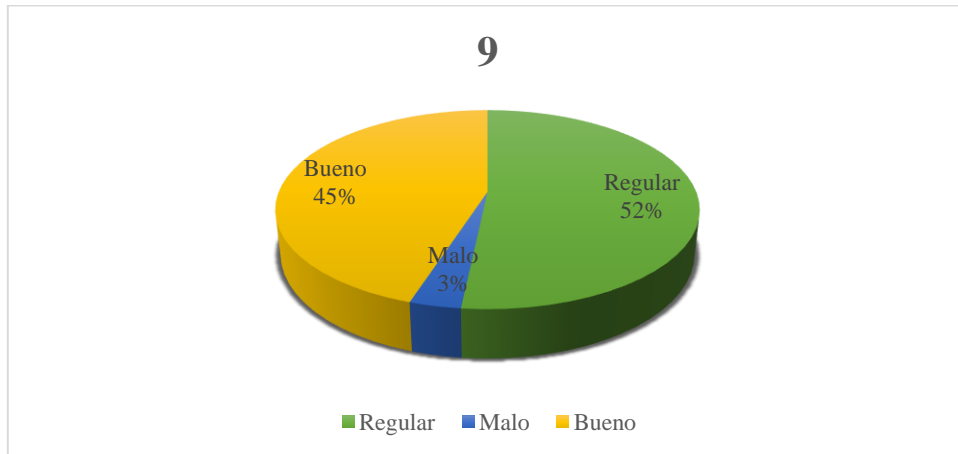


Gráfico 9-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 9

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la dificultad de la aprobación del curso tiene una aceptación en un 45% como bueno, un 52% como regular y en un 3% como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

10. ¿Consiguió aumentar su interés por ingresar a la fuerza pública?

Tabla 12-2: Pregunta 10

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
31	3	26	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

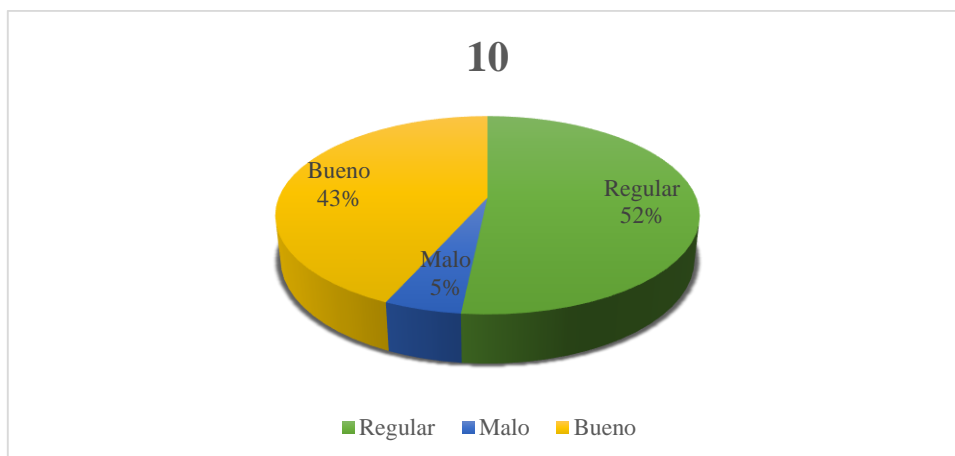


Gráfico 10-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 10

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En el aumento del interés por ingresar a la fuerza pública tiene una aceptación en un 43% como bueno, un 52% como regular y en un 5 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

11. ¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?

Tabla 13-2: Pregunta 11

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
27	3	30	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

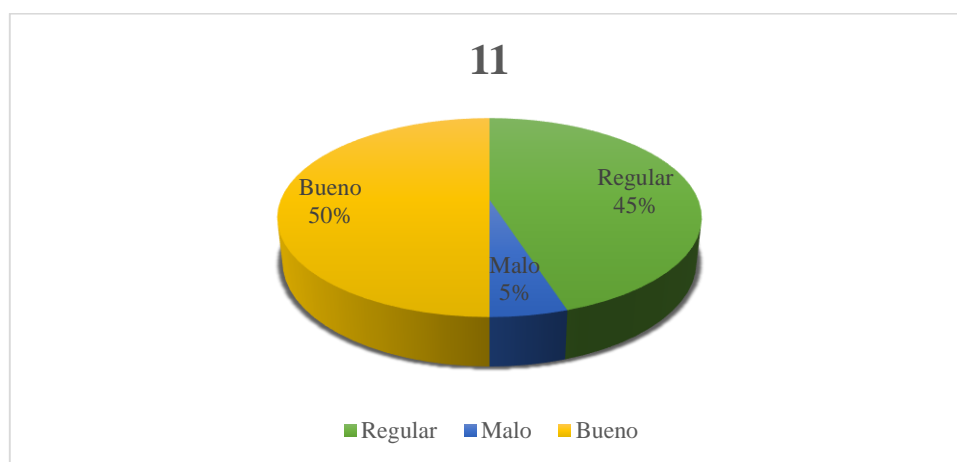


Gráfico 11-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 11

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la calificación del trabajo de los directivos tiene una aceptación en un 50% como bueno, un 45% como regular y en un 5% como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

12. ¿En el centro se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?

Tabla 14-2: Pregunta 12

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
31	1	28	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

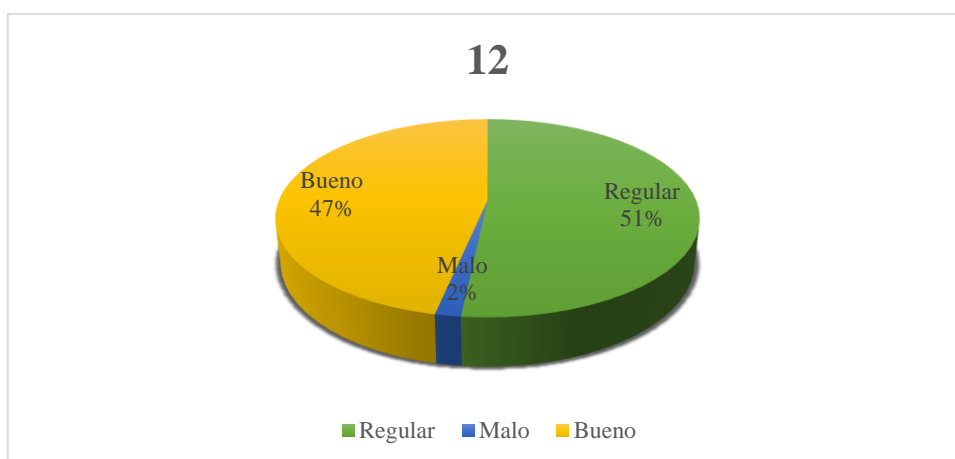


Gráfico 12-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 12

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la resolución de conflictos a través del dialogo y la negociación tiene una aceptación en un 47% como bueno, un 51% como regular y en un 2 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

13. Las instalaciones del centro son seguras, ¿cuenta con: cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, ¿para evitar accidentes?

Tabla 15-2: Pregunta 13

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
14	2	44	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

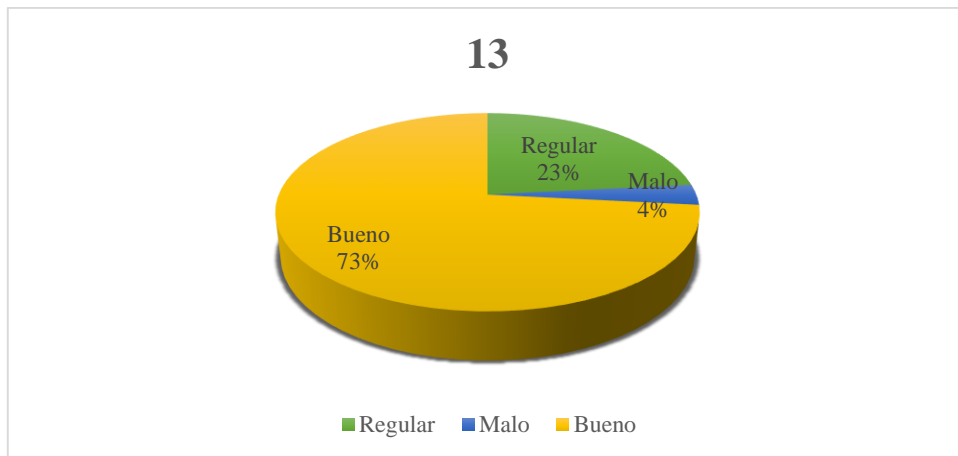


Gráfico 13-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 13

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En la seguridad del centro tiene una aceptación en un 73% como bueno, un 23% como regular y en un 4 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

14. ¿Las aulas y los anexos son adecuados en función del número de estudiantes?

Tabla 16-2: Pregunta 14

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
20	4	36	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

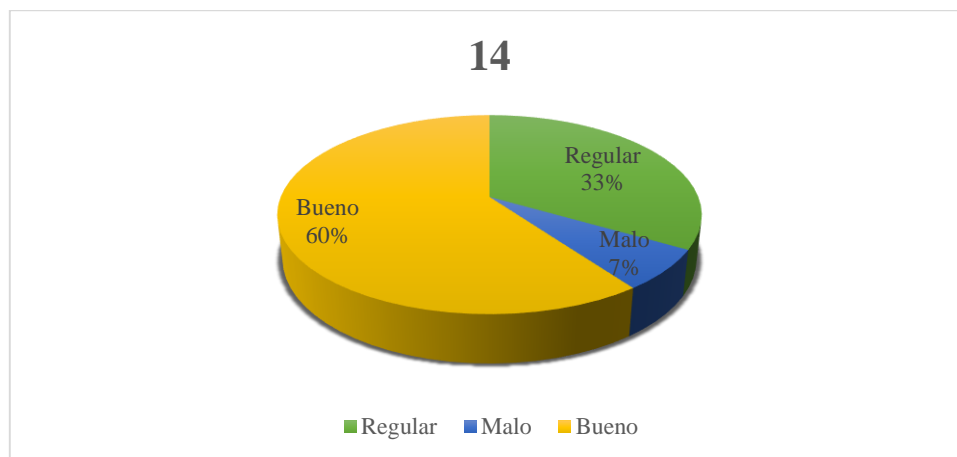


Gráfico 14-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 14

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En el espacio según el número de estudiantes tiene una aceptación en un 60% como bueno, un 33% como regular y en un 7 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

15. ¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la institución?

Tabla 17-2: Pregunta 15

Regular	Malo	Bueno	Muy bueno
18	2	40	0

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

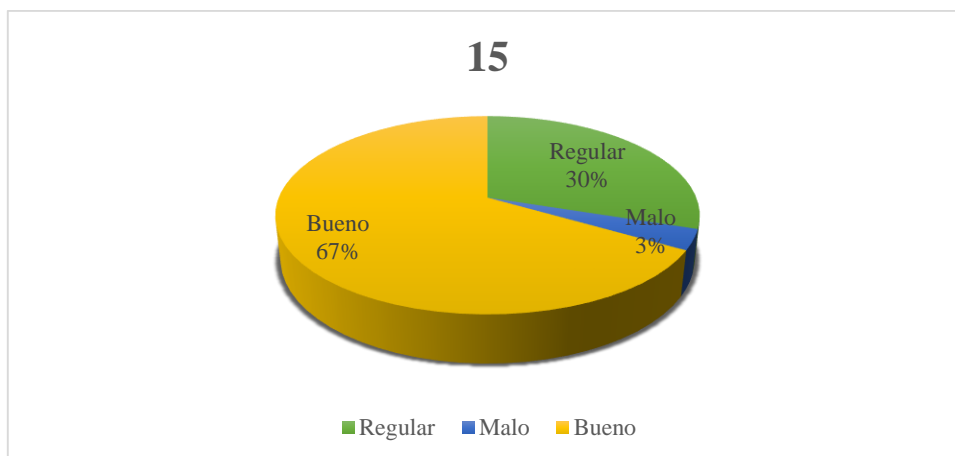


Gráfico 15-2: Encuesta de Satisfacción - Pregunta 15

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

En cuestión de la calidad tiene una aceptación en un 67% como bueno, un 30% como regular y en un 3 % como malo. Para ningún encuestado tiene como calificación muy buena por lo que tiene un valor de 0%.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Interrogante del estudio

La aplicación del Balanced Scorecard para el fortalecimiento organizacional del Centro de Nivelación Militar y Policial de la ciudad de Riobamba, periodo 2021, incide en el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.

3.1.1. *Análisis Situacional*

Este método permite enfocarse en la situación real del Centro, captando características externas e internas del mismo para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se pone en consideración un análisis FODA del Centro, para en lo posterior formular estrategias para optimizar y perfeccionar la gestión y la organización de los servicios que ofrece.

3.1.1.1. *Fortalezas*

1. Institución reconocida a nivel local
2. Costos regularmente bajos
3. Infraestructura adecuada
4. Control disciplinario adecuado
5. Personal Capacitado

3.1.1.2. *Debilidades*

1. Dependencia de estudiantes
2. Falta de Planificación estructural
3. Rotación de personal congruente
4. Falta de capacitación al personal
5. Falta de conocimiento de funciones

3.1.1.3. *Oportunidades*

1. Diferentes sectores para el ingreso en la fuerza pública
2. Agilización rápida de procesos
3. Convenios con la fuerza pública
4. Convenios con centros de preparación militar

3.1.1.4. Amenazas

1. Mal manejo de caja diaria
2. Competencia más económica
3. Caída de los de ingresos por falta de estudiantes
4. Actividad económica baja

3.1.2. Construcción de Estrategias

3.1.2.1. Estrategia Corporativa del Centro

Las estrategias determinan los objetivos a largo plazo del Centro, el accionar y la asignación de los recursos para su realización y cumplimiento, logrando una adaptación a las necesidades de los distintos niveles organizacionales.

Tabla 1-3: Construcción de Estrategias

Perfil Estratégico Corporativo		
Eje	Aplicación	Estrategia
Competitivo	Mantenerse dentro del fragmento del mercado educativo y afianzarse en este.	La estrategia del Centro de Nivelación Militar y Policial “CENAMYP” se basa en ofrecer un servicio exclusivo y de calidad para satisfacer las necesidades de los estudiantes en ejercicio y de nuevo ingreso, a través de las alianzas estratégicas con la fuerza pública, y de esta manera consolidándose como líder en el sector educativo.
Desarrollo	Ofertar servicios diferenciados de calidad, para satisfacer las necesidades de los estudiantes	
Crecimiento	Formar alianzas estratégicas con las distintas instituciones de la fuerza pública	

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.1.2.2. Estrategia derivada del FODA

Según (Contreras, 2013), una vez reconocidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se tiene la apertura para establecer las: Estrategias Ofensivas, Estrategias Correctivas, Estrategias Defensivas y las Estrategias Preventivas. De este modo, se advierten con anticipación las dificultades a tener en el tiempo, dado que los centros educativos son vulnerables a las crisis económicas. La combinación del análisis FODA con una matriz de estrategias permite la organización y el desarrollo de estrategias.

3.1.2.3. Estrategia de comparación de oportunidades y amenazas

Mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se desarrolla estrategias para el Centro, potencializando las oportunidades y fortalezas y minimizando las debilidades y amenazas.

Tabla 2-3: Estrategias encaminadas a potencializar las fortalezas

Fortalezas	Estrategias
Institución reconocida a nivel local	Ampliar las estrategias de marketing para llegar a más y mejor a las personas a nivel nacional
Costos regularmente bajos	Aumentar la satisfacción de los estudiantes con los servicios ofertados.
Infraestructura adecuada	Ampliar la inversión en la mejora continua de la infraestructura
Control disciplinario adecuado	Establecer una cultura disciplinaria que genere alto rendimiento en las acciones de los estudiantes.
Personal Capacitado	Incrementar exponencialmente el grado de complacencia de los docentes. Convenios para su capacitación

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Tabla 3-3: Estrategias encaminadas a potencializar las oportunidades

Oportunidades	Estrategias
Diferentes sectores para el ingreso en la fuerza pública	Alianzas con las diferentes instituciones de la fuerza pública (Fuerzas Armadas, Policía, Tránsito)
Agilización rápida de procesos	Auxiliar en los distintos procesos para el ingreso a la fuerza pública
Convenios con la fuerza pública	Mejorar los convenios preexistentes con las instituciones
Convenios con centros de preparación militar	Implementar convenios que contribuya con el crecimiento del Centro

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Tabla 4-3: Estrategias encaminadas a minimizar las debilidades

Debilidades	Estrategias
Dependencia de estudiantes	Mejorar el grado de complacencia de los estudiantes para que no abandonen en los primeros meses
Falta de Planificación estructural	Estructurar una planificación para derivar obligaciones a las distintas áreas
Rotación de personal congruente	Contratar a docentes con la primicia de quedarse en la institución
Falta de capacitación al personal	Capacitar al personal constantemente
Falta de conocimiento de funciones	Planificación semanal, mensual y anual con designación de funciones.

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Tabla 5-3: Estrategias encaminadas a minimizar las amenazas

Amenazas	Estrategias
Mal manejo de caja diaria	Crear una platilla en Excel para mejorar el ingreso diario de dinero al Centro
Competencia más económica	Controlar la competencia, ofertando un servicio mucho más competitivo
Caída de los de ingresos por falta de estudiantes	Aumento en la publicidad del Centro
Actividad económica baja	Establecer políticas en la dirección para disminuir los efectos de las decisiones económicas y financieras del país.

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.2. Resultados

3.2.1. Análisis del Centro de Nivelación Militar y Policial

3.2.1.1. Generalidades del CENAMYP

El Centro de Nivelación Militar y Policial, CENAMYP, es una institución especializada en la formación, orientación y preparación de jóvenes hombres y mujeres, bachilleres y profesionales que tengan un título académico de tercer nivel (para ingresar como especialistas), que aspiren a ser parte de las Fuerzas Armadas (Ejercito, Marina y FAE), Policía Nacional o Comisión de Transito del Ecuador.

Contamos con una amplia experiencia guiando a jóvenes que desean prepararse para oficiales y soldados de las diferentes fuerzas, en la cual se brinda un proceso de formación Psicológica, Académico, Físico e inducción a las fichas médicas, para rendir los exámenes de ingreso a cualquiera de las instituciones armadas del Ecuador. Al igual le nivelamos para rendir el examen Ser Bachiller garantizándoles sacar el puntaje mínimo que necesita para ingresar a cada una de las instituciones.

Nuestros docentes que ostentan un título de 3er nivel son especializados al más alto nivel académico y humano, fortaleciendo en nuestros estudiantes valores y virtudes humanas y militares.

- Contamos con un cuerpo de docentes e instructores profesionales altamente calificados y motivados que brindan un ambiente positivo de aprendizaje.
- Brindamos un programa de estudios innovadores y altamente efectivos, que van en concordancia con las exigencias de la institución pública de su elección.
- Permanentemente incorporamos tecnología de punta para obtener una enseñanza significativa.
- Moldeamos tu carácter y desarrollamos aptitudes de acuerdo a las exigencias de la institución de tu preferencia.
- Desarrollamos tu potencial físico de acuerdo a las exigencias de la institución de tu preferencia.
- Te proporcionamos una orientación psicológica eficiente y eficaz que te permita adaptarte con facilidad al medio de tu elección.
- Nos adaptamos a tus requerimientos y exigencias para ayudar a cumplir tus sueños.
- Te preparamos en las diferentes áreas que necesitas para ingresar a las diferentes instituciones.
- Te nivelamos para rendir el examen Ser Bachiller garantizándote sacar el puntaje mínimo que necesitas para ingresar a cada una de las instituciones.

a. Objetivo Institucional

Alcanzar la excelencia psicológica, académica, física y médicas, acorde a los avances pedagógicos, científicos y tecnológicos que afiancen el reconocimiento local y nacional de nuestra institución líder en la formación militar y policial.

b. Objetivo General

Impartir una formación psicológica, académica y física a jóvenes, hombres y mujeres, para que estén aptos al cumplir eficientemente sus misiones y participación en la fuerza pública con un amplio desarrollo de conocimientos.

c. Misión

Brindar una preparación y formación integra a jóvenes, hombres y mujeres, que aspiran a ingresar a la fuerza pública con altos estándares de rendimiento, capacidad crítica y liderazgo, garantizándoles una mayor probabilidad de ingreso.

d. Visión

Mantener su liderazgo y excelencia en la preparación y orientación académica, física y psicológica de nuestros jóvenes, ayudándoles a construir un futuro digno y mejor.

e. Slogan

El querer es poder- solo vencíendote, vencerás.

3.2.1.2. *Formación*

a. Psicológica

- Test numérico
- Test especial
- Test de problemas numéricos
- Test ortográficos
- Test de razonamiento lógico
- Test de Inteligencia

b. Académica

- Lenguaje y comunicación
- Ciencias exactas (Matemáticas)
- Física y Química (únicamente aspirantes para la FAE y la Marina)
- Ciencias Sociales
- Lenguas extranjeras: Ingles
- Informática

3.2.1.3. *Instrucción psicológica*

La preparación psicológica en CENAMY, es integral y de acuerdo a la profesión de su elección, pues su fundamento es el desarrollo de destrezas y habilidades mentales apropiadas al perfil deseado por la escuela elegida; la preparación se da en dos ejes fundamentales la preparación y formación en un comportamiento y personalidad adecuada.

Las habilidades para desarrollar técnicas de mejoramiento en pensamiento abstracto e inteligencia, facilitando y mejorando el tiempo de reacción ante las mismas. El incremento de técnicas psicopedagógicas de acuerdo a los últimos avances de la psicología clínica y neuropsicológica clínica son utilizadas y adaptadas al medio y a las condiciones de los aspirantes respetando su individualidad.

3.2.1.4. *Instrucción Académica*

a. Lenguaje y Comunicación

Con el lenguaje y la comunicación se desarrolla aprendizajes significativos sustentados en las experiencias del ser humano; se incorpora información específica con habilidades y competencias que capacitan al individuo para su trabajo y vida cotidiana. A su vez, permite realizar una correcta lectura del entorno y de la realidad, analizando los procesos en que vive la sociedad. Sintetiza con sintaxis la información para su desarrollo sentimental, intelectual.

b. Matemáticas

El conocimiento y razonamiento matemático, parte fundamental de la formación académica de los aspirantes, es una de las asignaturas que brinda la institución con el objetivo de desarrollar destrezas que permitan a estudiante alcanzar su objetivo de ingresar a las diferentes escuelas militares y policiales.

c. Ciencias Sociales

Las ciencias sociales son los análisis del sistema en el cual nos desenvolvemos, su profundización nos permite formarnos como seres humanos capaces de desarrollar valores como la disciplina, honestidad y el liderazgo que se requiere fundamentalmente en las carreras militares y policiales.

d. Inglés

El inglés es el idioma más hablado en el mundo, se conoce como el idioma del negocio, eso significa que, si quiere ser una persona exitosa, debes aprender a hablarlo bien. Este idioma te abrirá muchas oportunidades en tu vida profesional.

3.2.1.5. Instrucción Física

Mejorar su desempeño corporal por medio de pruebas y eventos dentro y fuera de las instalaciones, resistencia, velocidad, fuerza y natación. Pasar de los límites y conseguir el máximo resultado. La formación del cuerpo, preparación para cualquier obstáculo que se atravesase en el camino, conseguir las metas marcadas, es nuestro deber y obligación. Una vez el aspirante se inscribe le realizamos un test evaluativo para ver en qué nivel se encuentra y poder controlar los avances, el mismo que es grabado y archivado en digital.

3.2.1.6. Servicios

La sociedad ecuatoriana reconoce a las Fuerzas Armadas y Policía como instituciones prestigiosas. Históricamente el acceso de los ciudadanos al servicio activo se ha visto limitado entre otros factores por una inadecuada preparación para los exámenes psicológicos, académicos, físicos y médicos. En vista de esta realidad, el Centro de Nivelación Militar y Policial, CENAMYP, ofrece a los aspirantes a las diferentes Escuela de Formación Profesional de las Fuerzas Armadas y Policía, un Programa completo y diferenciado de preparación.

- Preparación permanente durante todo el año
- Preparación intensiva en temporada de admisión
- Preparación durante medio tiempo

3.2.1.7. Ubicación geográfica

La Centro de Nivelación Militar y Policial está ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.

Dirección: Av. La prensa y argentinos, 060110.

Teléfonos: + 593 97 930 6006

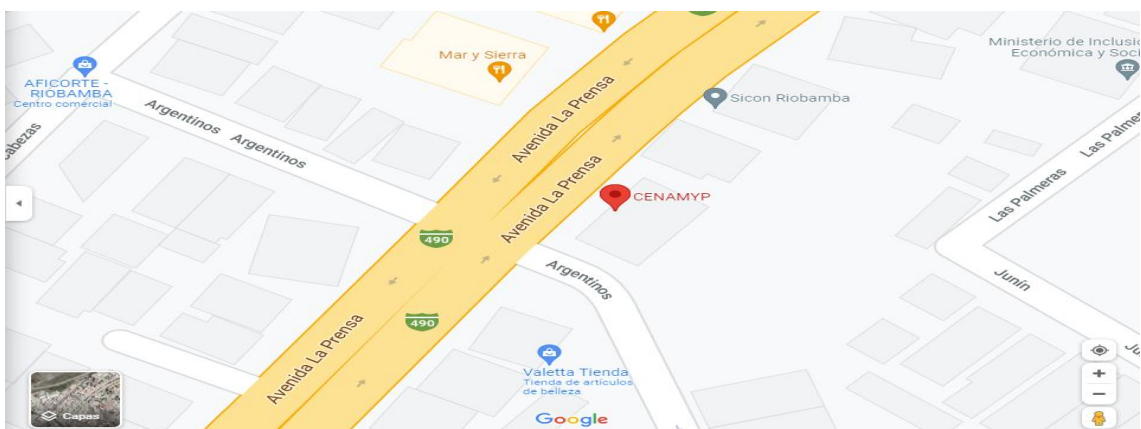


Figura 1-3: Ubicación Geográfica CENAMYP
Realizado por: (DÍAZ & TEJEDOR, 2018)

3.2.1.8. *Valores Institucionales*

- Solidaridad
- Compañerismo
- Compromiso
- Honestidad
- Profesionalismo

3.2.2. *Diagnóstico del Centro de Nivelación Militar y Policial*

3.2.2.1. *Denominación y objeto social*

Creada en base a los principios cosmopolitas de la concepción de empresas colindadas a la enseñanza, y su objeto social es socorrer a la solución de las necesidades de sus estudiantes, mediante la formación, orientación y preparación de calidad a jóvenes hombres y mujeres fortaleciendo sus conocimientos previos y brindando una cultura de aprendizaje de alto nivel, acorde a los requerimientos de las Fuerzas Armadas, Fuerza Naval, ESMIL, ESFORSE, Policía Nacional y Comisión de Tránsito del Ecuador

3.2.2.2. *Representantes de la empresa*

La empresa CENAMYP está representada por el SGOP. S.P PARAC. Will A. Ortiz, el cual cumple la función de gerente administrador y ejerce la representación legal.

3.2.2.3. *Planeamiento Estratégico*

El plan estratégico presentado en la empresa CENAMYP cuenta con la estructura de su misión, visión, objetivos y slogan institucional, detallados en el capítulo II, sección 3.

3.2.2.4. *Planta Docente y Administrativa*

No cuenta con una estructura organizacional

3.2.2.5. *Entorno General*

En el entorno general se realiza un breve análisis de las distintas aéreas que se encuentran en actividad en el centro.

Tabla 6-3: Población

Área	Planificación Macro Curricular
Psicológica	No cuenta con planificación
Académica	No cuenta con planificación
Física	No cuenta con planificación

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.2.2.6. Área Financiera

Los recursos financieros son los aportes de los estudiantes de nuevo ingreso y estudiantes en ejercicio lo que conforma la totalidad de las finanzas del centro. Se detalla los rubros anuales alcanzados a lo largo de los últimos 4 años.

Tabla 7-3: Finanzas por año

Año	Monto
2018	\$ 24015.92
2019	\$ 43670.16
2020	\$ 31656.29
2021	\$ 11227.73

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

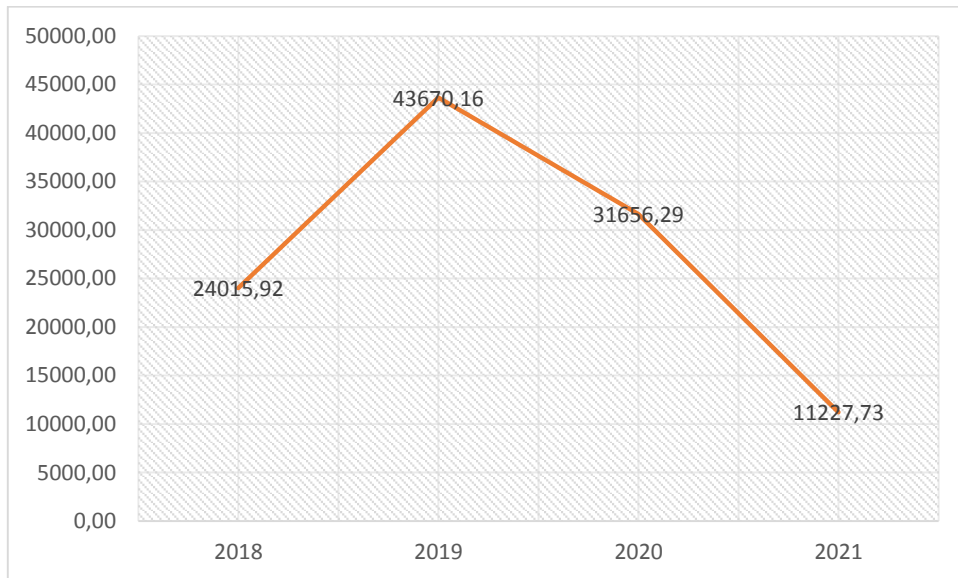


Gráfico 16-3: Finanzas por año CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.2.2.7. *Área de Recursos Tecnológicos*

- Computadoras Intel Core i 5
- Impresora Epson
- Administrador de Red y WiFi

3.3. *Discusión de Resultados*

3.3.1. *Conclusiones del diagnóstico organizacional*

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa CENAMYP, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

3.3.1.1. *Área Administrativa*

a. Planeación

El centro cuenta con una misión, y visión que no ha sido actualizada desde su creación. Los Objetivos están notoriamente determinados y en vigencia desde el momento de su instauración.

b. Organización

El CENAMYP no se fundamenta en un Marco Jurídico Legal y no se ha definido una Estructura Organizacional en las que se permite asignar ocupaciones y labores, establecer funciones de jerarquía, instituir relaciones entre áreas de trabajo, determinar responsabilidades.

Dirección

El CENAMYP está dirigido por un gerente administrador, el cual se encarga del liderazgo, y que en base a sus conocimientos mantiene el centro hasta la presente fecha.

c. Control

El control externo es por parte de un ente regulador que es el Servicio de Rentas Internas, el cual mediante las declaraciones mantiene el estatus íntegro del centro.

El control Interno de la información se actualiza con cada año que se admiten nuevos estudiantes, y es controlado por el área administrativa.

3.3.1.2. *Área Financiera*

Los recursos financieros que ingresan a las arcas del Centro son exclusivamente por parte de los estudiantes, una parte de la venta de uniformes para estudiantes de nuevo ingreso y las pensiones de estudiantes nuevos y en ejercicio.

Los rubros que se han manejado desde que el centro inicio sus actividades, se han mantenido y con el tiempo y ha tenido un leve incremento a medida que pasan los años, situación que no le permite al centro ampliar su mercado financiero.

3.3.1.3. *Área de Recursos Humanos*

Al no tener una estructura organizacional las responsabilidades y deberes que tienen cada uno de los copartícipes, no han sido establecidas de acuerdo a su perfil académico, analizando sus destrezas, experiencia y competitividades.

3.3.1.4. *Área de Recursos Tecnológicos*

El centro no cuenta con un software dedicado para el control completo de los estudiantes de nuevo ingreso, estudiantes en ejercicio y estudiantes graduados, por lo cual no se puede realizar actividades de control diario y de seguimiento. No cuenta con una plataforma de red para actividades en línea, por lo cual utiliza un servidor externo para las actividades estudiantiles.

3.3.1.5. *Análisis Interno*

a. Estudio de los servicios prestados

El centro dispone de tres áreas que prestan servicios de preparación psicológica, académica y entrenamiento físico, establecidos de acuerdo a las necesidades del sector militar y policial, pero al no tener una planificación curricular, no se tiene un seguimiento de avances y metas para alcanzar objetivos.

3.4. Propuesta

Los empresarios de hoy reconocen la importancia que tienen las evaluaciones de metas y objetivos en las instituciones, pero pocas veces piensan en dichas evaluaciones como parte fundamental de su estrategia, por lo que perpetúan los mismos indicadores desde la conformación de sus empresas para medir nuevos objetivos y metas.

El papel que juega el Balanced Scorecard es exponer al Centro de Nivelación Militar y Policial hacia donde debe enfocar sus energías y recursos. Los directores de área deben monitorear estos indicadores mientras laboran para aproximarse a los objetivos planteados. El Balanced Scorecard al concentrarse en el éxito futuro del Centro al ser un método para medir el desempeño, también puede ser utilizado como un sistema administración que fortifica e potencializa las estrategias para el Centro.

El método se concentra en establecer una comunicación efectiva con todos los miembros del Centro de Nivelación, una visión objetiva y a largo plazo para el cumplimiento de objetivos

transcendentales, y el cómo aplicar la comprensión y el conocimiento adquirido a través de la experiencia para enfrentar el voluble ambiente de los negocios.

3.4.1. *Formulación Misión y Visión del Centro de Nivelación*

Con una misión, cada paso que da nuestra empresa tiene sentido. Con una visión, la empresa tiene un rumbo definido. Identificando objetivos, creamos una ruta. Formulando metas, trazamos un camino. A través de la correcta gestión de acciones, y una actitud activa y proactiva, lo recorreremos. Gracias a la planificación estratégica, de todos los caminos que llevan a Roma, tomamos aquel que mantiene a la empresa en constante mejora. (MORÁN, 2013)

Dentro del proceso de instauración del centro de nivelación se estableció una misión, visión y principios básicos del direccionamiento estratégico que se asientan a una instrucción corporativa, y propagando así una relación proporcionada de gestión.

Para obtener una misión y visión actualizada y amigable con el sistema actual, se aplica lo sistemático del Balanced Scorecard el cual permite transportar la misión y visión del Centro de Nivelación a instancias actuales, desde los niveles superiores a los niveles inferiores mediante una tabla de comandos, para lo cual se organiza los contenidos transcendentales por áreas.

Misión

Para continuar con las actividades educativas en el centro de nivelación se planifico en una reunión ordinaria con la finalidad de realizar un examen exhaustivo que nos permita evaluar y aplicar una misión que se enfoque aún más con el centro.

3.4.1.1. *Misión actual del Centro de Nivelación*

“Brindar una preparación y formación integra a jóvenes, hombres y mujeres, que aspiran a ingresar a la fuerza pública con altos estándares de rendimiento, capacidad crítica y liderazgo, garantizándoles una mayor probabilidad de ingreso”

Se modifica la Misión actual del Centro de Nivelación partiendo desde la definición del negocio, por lo tanto, se detalla a continuación.

El Centro de Nivelación Militar y Policial, CENAMYP, es una institución especializada en la formación, orientación y preparación de jóvenes hombres y mujeres, bachilleres y profesionales que tengan un título académico de tercer nivel (para ingresar como especialistas), que aspiren a ser parte de las Fuerzas Armadas (Ejercito, Marina y FAE), Policía Nacional o Comisión de Transito del Ecuador.

Contamos con una amplia experiencia guiando a jóvenes que desean prepararse para oficiales y soldados de las diferentes fuerzas, en la cual se brinda un proceso de formación Psicológica, Académico, Físico e inducción a las fichas médicas, para rendir los exámenes de ingreso a cualquiera de las instituciones armadas del Ecuador. Al igual le nivelamos para rendir el examen

Ser Bachiller garantizándoles sacar el puntaje mínimo que necesita para ingresar a cada una de las instituciones.

Nuestros docentes que ostentan un título de 3er nivel son especializados al más alto nivel académico y humano, fortaleciendo en nuestros estudiantes valores y virtudes humanas y militares.

3.4.1.2. Misión Propuesta

Tabla 8-3: Elementos para la nueva Misión

Elementos Clave	
Naturaleza del Negocio	Especialistas en la formación, orientación y preparación de jóvenes hombres y mujeres.
Razón para existir	Satisfacer las necesidades y falencias de los aspirantes a ser parte de las Fuerzas Armadas (Ejercito, Marina y FAE), Policía Nacional o Comisión de Transito del Ecuador.
Mercado al que sirve	Provincia de Chimborazo y el resto del País
Características generales del servicio	Formación Psicológica, Académica y Física para rendir los exámenes de ingreso a cualquiera de las instituciones de la fuerza pública del Ecuador.
Posición deseada en el mercado	Liderazgo total en la preparación de aspirantes a la fuerza pública en la provincia. Destacar sobre nuestros competidores, tanto directos como indirectos.
Valores	Solidaridad, Compañerismo, Compromiso, Honestidad.

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

“Garantizar el acceso y calidad de educación a los estudiantes a través de la consolidación de conocimientos en el área psicológica académica y física que aspiren a pertenecer a las Fuerzas Armadas (Ejercito, Marina y FAE), Policía Nacional o Comisión de Transito del Ecuador con los más altos estándares de rendimiento”

3.4.1.3. *Visión Actual del Centro de Nivelación*

“Mantener su liderazgo y excelencia en la preparación y orientación académica, física y psicológica de nuestros jóvenes, ayudándoles a construir un futuro digno y mejor”

Para trazar la visión del centro de nivelación se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

3.4.1.4. *Visión Propuesta*

Tabla 9-3: Elementos para la nueva Visión

Elementos Clave	
Posición en el mercado	Especialistas en la preparación psicológica, académica y física
Cliente	Jóvenes hombres y mujeres
Ámbito en el mercado	Provincia de Chimborazo y el país en general
Servicios	Institución especializada en la formación, orientación y preparación para ser parte de la fuerza pública.
Valores	Confianza, seguridad y agilidad.
Principio organizacional	Vocación de Servicio y Educación

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

“Ser el Centro líder en la nivelación académica dentro el mercado local, con un enfoque en la innovación psicológica, física y académica, bajo las exigencias y estándares que reflejen nuestra capacidad de mejora continua además de nuestro compromiso con los futuros especialistas de las fuerzas armadas del Ecuador “

3.4.2. *Identificación de los factores críticos de éxito*

Para identificar los factores críticos de éxito se consideran los siguientes aspectos.

- Compañerismo
- Credibilidad
- Calidad del servicio
- Tecnología
- Análisis FODA

Conseguir una sostenibilidad autónoma y una fortaleza del centro, involucrando elementos claves para obtener resultados en el incremento de los ingresos financieros y un crecimiento del número de estudiantes.

Crear un desarrollo continuado de los ingresos, para tener éxito en este objetivo se comprometerá a promover una mejor enseñanza y atención a los estudiantes del Centro para asegurar su permanencia y su recomendación en el futuro.

Controlar el gasto administrativo, esto implica una mejora en el proceso de designación de rubros a las diferentes áreas del Centro.

Aplicar procedimientos para soluciones dentro del aprendizaje del estudiante, adecuando sus necesidades dentro del desarrollo cognitivo y físico.

Gestionar la innovación e imagen del Centro, mediante la dirección del talento humano y su perfeccionamiento en equipos de trabajo, dando alicientes adecuados para promover una cultura de innovación.

Promoción y desarrollo de los docentes mediante capacitaciones eficaces y brindando materiales necesarios para su trabajo.

Mejorar continuamente la tecnología del Centro, para perfeccionar los procesos de ingreso, evaluación y seguimiento de los estudiantes.

Optimizar la comunicación interna, mediante la Integración y compañerismo de los docentes del Centro.

3.4.3. *Análisis de las perspectivas del Balanced Scorecard*

Mediante el análisis de las perspectivas es viable alcanzar exitosamente la visión del Centro, este análisis es clave para garantizar la creación de valor a las diferentes personas interesadas en el ingreso al Centro. Existen cuatro perspectivas básicas que se adaptan al Centro según el modelo de negocio en el que se desarrolla, siendo estas:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva Interna
4. Perspectiva Innovación y Aprendizaje

3.4.3.1. *Perspectiva Financiera*

Se emplea la perspectiva financiera a los objetivos principales del Centro, coligados a la complacencia de las necesidades financieras. Estas medidas de actuación financiera exteriorizan si la estrategia del Centro y su ejecución están asistiendo para conseguir los objetivos principales desde las perspectivas inicialmente planteadas. Entonces, estos objetivos financieros se relacionan directamente con la rentabilidad y la generación del flujo de caja, por lo tanto, el Balanced Scorecard aumenta e intensifica la rentabilidad y los ingresos, planteando objetivos y medidas para su consecución.

Tabla 10-3: Perspectiva financiera

Perspectiva Financiera	Ámbito del Centro
	Penetración en nuevos mercados
	Captación de clientes
	Publicidad
	Promociones
	Inversiones en mejora de infraestructura
	Incrementar margen de utilidad

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

a. Indicadores de la Perspectiva Financiera

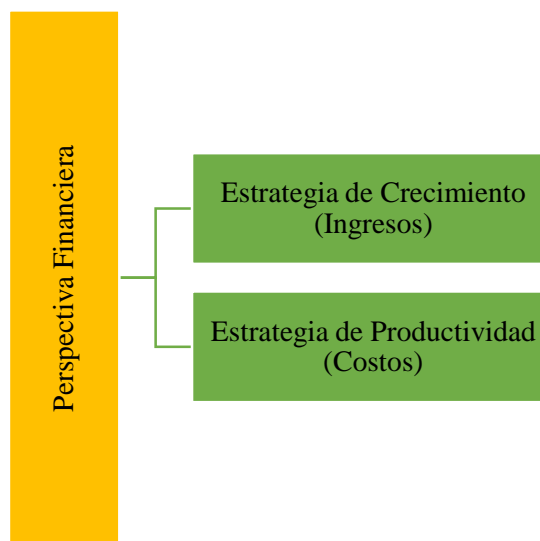


Figura 2-3: Indicadores Perspectiva Financiera

Realizado por: Denysse Haro

Estrategia de Crecimiento (Ingresos)

- Acrecentamiento en el Mercado (Franquicias en distintas zonas del País)
- Incremento de los ingresos procedentes de: Estudiantes nuevos, zonas geográficas nuevas, aplicaciones nuevas de productos y servicios ya existentes (Uniformes y pensiones)
- Eficiencia en la utilización del Capital circulante: Manejo correcto de la caja diaria

Estrategia de Productividad (Costos)

- Disminución de costos unitarios (Docentes)
- Disminución de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.

b. Propuesta de valor de la Perspectiva Financiera

La propuesta de valor está determinada como una promesa sobrentendida para el Centro en cuanto a sus objetivos. Esta propuesta financiera vincula los objetivos de las áreas del Centro con sus estrategias.

Tabla 11-3: Propuesta de Valor - Perspectiva financiera

	Atributo	Eje	Propuesta de Valor
F	Recursos Propios	Crecimiento	Brindar un servicio de calidad con un coste bajo a C/P en tiempo de espera.
F	Excelentes Servicios Educativos	Crecimiento	Mejorar el coste y la productividad brindándole al estudiante precios acorde al mercado.
O	Apertura de Franquicias	Nichos de Mercado	Maximizar su rentabilidad direccionando tácticas de marketing o anuncios online.
D	Competencia	Calidad	Proponer cursos tecnológicos para adquirir sistemas de información actualizados al pensum académico anual
A	Instituciones Educativas	Programación	Análisis de costos para la mejora a la productividad y utilización de activos estratégicos de innovación

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

Se anhela conseguir una mayor rentabilidad del Centro en un año, mejorando la enseñanza y dando satisfacción a nuestros estudiantes y así fomentando una cultura de confianza.

Se pretende aumentar la participación en el mercado financiero mediante franquicias, optimizando las ofertas de nuestros planes de estudio a fin de captar un porcentaje de estudiantes creciente en el tiempo, para ello debemos trazar un plan de mercadeo directo, con el fin de generar un ambiente de confianza con el estudiante y entregar una educación de calidad.

3.4.3.2. Perspectiva del Cliente

El objetivo primordial es la creación de valor para el cliente, en este caso en particular sería para los estudiantes, con el fin de conseguir su satisfacción, pero sobre todo lograr fidelidad y recomendación en lo posterior para el Centro. Mediante una observación de nuestros estudiantes y del funcionamiento en el mercado se puede saber que segmentos se ha logrado englobar, recalando que todo esto está ligado a los objetivos financieros que se procura conseguir.

Esta perspectiva identifica los segmentos de los estudiantes, se incluye objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción y el ingreso de nuevos estudiantes. Además, esta perspectiva debe incluir indicadores del valor añadido que el Centro contribuye a sus estudiantes.

Los inductores constituyen los componentes que son críticos para que los nuevos estudiantes se incorporen al Centro y sigan siendo fieles al mismo. Por ejemplo, los estudiantes valoran una educación y entrenamiento de excelente calidad y que el Centro sea capaz de predecir sus necesidades de manera permanente.

Tabla 12-3: Perspectiva del Cliente

Perspectiva del Cliente	Ámbito del Centro
	Satisfacción del estudiante
	Retención de estudiantes
	Ingreso de nuevos estudiantes
	Recomendación post estudio

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

a. Indicadores de la Perspectiva del cliente

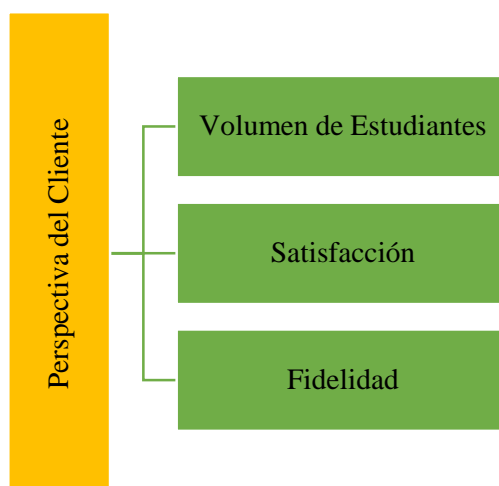


Figura 3-3: Indicadores Perspectiva del Cliente

Realizado por: Denysse Haro

Volúmenes de estudiantes

- Incremento del número de estudiantes a nivel provincial y regional

Satisfacción

- Se enfoca en tres elementos ineludibles que acondicionan notoriamente la satisfacción: precio, tiempo y calidad de la educación y preparación física.

Precio

- Reducciones ofertadas
- Adecuación de los precios

Tiempo

- Optimización en el tiempo de entrenamiento
- Tiempos de ocupación de cada docente para con los estudiantes

Calidad

- Aumento en la garantía del ingreso a instituciones de la fuerza pública
- Aumento en el nivel de atención personalizada

Fidelización de clientes

Se enfoca en obtener la fidelidad de los estudiantes durante y después del tiempo que se encuentren dentro del Centro

- Incrementar el porcentaje de lealtad del estudiante
- Aumento en las recomendaciones a otros estudiantes potenciales

b. Propuesta de valor de la Perspectiva del cliente (estudiante)

En la perspectiva de clientes nos enfocaremos en identificar los segmentos de estudiantes y a satisfacer sus necesidades.

Tabla 13-3: Propuesta de Valor - Perspectiva del Cliente

	Atributo	Eje	Propuesta de Valor
F	Buena atención al estudiante	Competitivo	Incrementar el nivel de satisfacción del estudiante
F	Servicios Educativos de calidad	Competitivo	Generar un Ambiente de confianza en los estudiantes
F	Diferenciación en el nivel de educación y preparación	Educativo	Brindar a la comunidad estudiantil un servicio de excelencia
O	Tiempos de Entrenamiento	Competitivo	Aumentar el número de horas para el entrenamiento
F	Fidelidad de estudiante	Educativo	Deserciones de los estudiantes en el centro.

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

Se proyecta extender la perspectiva del cliente en la satisfacción del estudiante encaminándonos en dos aspectos: fidelización del estudiante y el ingreso de nuevos estudiantes.

En la fidelización se busca eliminar el número de estudiantes desertores e incrementar el porcentaje de recomendaciones posteriori a la salida del centro.

En la captación de nuevos estudiantes se considerará el nivel de aprendizaje y el ingreso a la fuerza pública contra el volumen de estudiantes.

3.4.3.3. *Perspectiva Interna*

Las perspectivas del Balanced Scorecard van enfocadas al mismo objetivo, reflejado primordialmente en satisfacer a sus clientes, en este caso los estudiantes, es por eso que dentro de esta perspectiva se debe examinar qué es lo que se debe hacer dentro del Centro para efectuar los cambios necesarios.

En esta perspectiva se analizan los procesos principales para el cumplimiento de los objetivos trazados, donde se tomarán las medidas necesarias para conseguir substancialmente la satisfacción de nuestros estudiantes. Pertenece a los procesos internos críticos que el Centro debe tener para una mejora permanente, tipificación las necesidades de los estudiantes en ejercicio y de nuevo ingreso y desarrollando nuevas estrategias para dichas necesidades.

Tabla 14-3: Perspectiva Interna

Perspectiva Interna	Ámbito del Centro
	Obtención de nueva tecnología
	Mejora en la parte administrativa
	Calidad en la educación académica y física
	Rapidez de respuesta a posibles problemas
	Disminución de procesos operativos

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

a. Indicadores de la Perspectiva interna

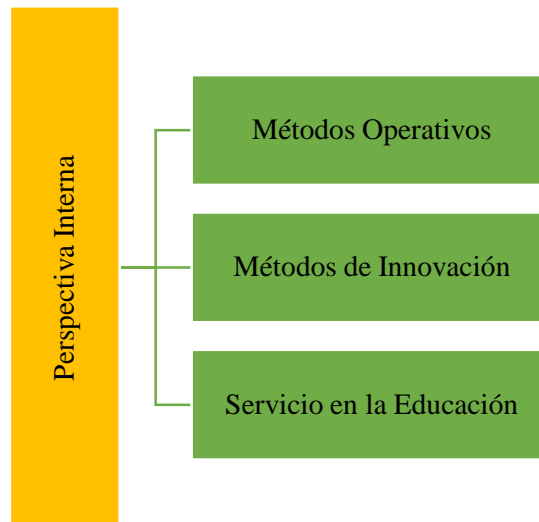


Figura 4-3: Indicadores Perspectiva Interna

Realizado por: Denysse Haro

Métodos Operativos

Métodos que se evalúan estrictamente mediante un proceso estadístico

- Reclamos de estudiantes
- Quejas de estudiantes externos
- Costos mensuales, matriculación, uniformes etc.
- Contraste de los tiempos de entrenamiento

Métodos de Innovación

- Nuevos bienes o servicios que benefician desde su ingreso al centro.
- Adquisición de tecnología en hardware y software para la mejora de la calidad educativa y administrativa.
- Desarrollo de un modelo óptimo de cobranza
- Posible déficit económico por tiempo dedicado a la obtención de nuevas tecnologías

b. Propuesta de valor de la Perspectiva Interna

En la perspectiva de procesos internos se identifican los objetivos coligados a los procesos que llevan al éxito del Centro, el cual ese enfoca en satisfacer las necesidades de sus estudiantes, docentes y personal administrativo.

Tabla 15-3: Propuesta de Valor - Perspectiva Interna

	Atributo	Eje	Propuesta de Valor
F	Buena atención al estudiante	Competitivo	Incrementar el Nivel de satisfacción del estudiante, docentes y Personal Administrativo
F	Servicios Educativos y Administrativos de calidad	Competitivo	Generar un Ambiente de confianza en los estudiantes, docentes y personal administrativo
F	Diferenciación en el nivel de educación y preparación	Educativo	Servicio de excelencia en educación
O	Tiempos de Entrenamiento	Competitivo	Servicio de excelencia en Entrenamiento en campo.
F	Fidelidad de estudiante	Educativo	Elección y Recomendaciones del centro.
A	Cambio de docentes	Estudio de Necesidades	Eliminar el cambio de docentes

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

El objetivo primordial es enfocar la gestión interna mediante una evaluación estadística, para implementar una gestión de procesos estructurada y planificada mediante un manual de procesos, para proceder con la mejora e innovación de los mismos.

Una vez estructurado el manual de procesos se accederá a nuevas tecnologías y sistematización en las áreas administrativa y académica con el fin de mejorar las deficiencias existentes, dando un valor agregado y dando la percepción a los estudiantes de que el Centro está en constante mejora.

3.4.3.4. *Perspectiva innovación y aprendizaje*

Para un constante desarrollo y consecución de objetivos el Centro debe dar un seguimiento inmutablemente a esta perspectiva ya que identifica la estructuración que se debe tener en el Centro para el mejoramiento constante y un desarrollo a largo plazo. Kaplan y Norton, consideran varias características principales para definir las variables en la perspectiva de innovación y aprendizaje: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, la motivación la delegación de poder y la coherencia de objetivos.

En esta perspectiva se detallan los aspectos que serán contemplados durante la ejecución del Balanced Scorecard en cada área del centro. Existen tres aspectos esenciales que se deben examinar:

Formación permanente: el docente no debe dejar de aprender e incorporar varios métodos de enseñanza, para que sus habilidades redunden en las mejoras de los procesos en los que se desenvuelve dentro del Centro

Compromiso: Es calculable por la cantidad de compromisos que toma y su tendencia al perfeccionamiento.

Motivación: Está ligado a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene un grado elevado de importancia por lo que se debe tomar una atención personal.

Tabla 16-3: Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Perspectiva Innovación y Aprendizaje	Ámbito del Centro
	Mejorar sistemas de información tecnológica
	Capacitación de docentes y personal administrativo
	Estructuración de funciones específicas
	Perfeccionamiento en la calidad de los procesos
	Motivación al personal

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

a. Indicadores de la Perspectiva innovación y aprendizaje

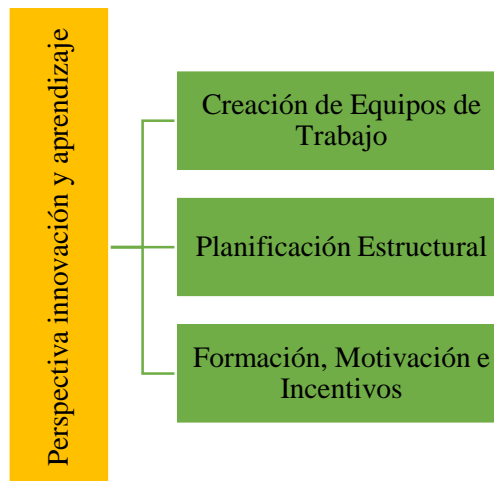


Figura 5-3: Indicadores Perspectiva Innovación y Aprendizaje
Realizado por: Denysse Haro

Creación de Equipos de Trabajo

- Cantidad de docentes en equipos de perfeccionamiento

Planificación Estructural

- Cantidad de desempeño de las etapas de estructuración y planificación
- Cantidad de etapas desarrolladas perfectamente
- Cantidad de etapas desarrolladas con falla
- Nivel de productividad de los docentes

Formación, Motivación e Incentivos

- Grado de satisfacción de los docentes y personal administrativo
- Cantidad de docentes y personal administrativo que laboran positivamente
- Importe de incentivos
- Cantidad de premios y reconocimientos por año a la excelencia

b. Propuesta de valor de la perspectiva innovación y aprendizaje

Las claves para conseguir los resultados deseados en esta perspectiva son agentes motivadores de cambio hacia los docentes para incitar sus intereses hacia los intereses del centro.

Tabla 17-3: Propuesta de valor - Perspectiva Innovación y Aprendizaje

	Atributo	Eje	Propuesta de Valor
O	Gestión estructural docente	Competitivo	Ambiente laboral adecuado
D	Talento humano	Competitivo	Docente y personal administrativo competente
D	Sistema idóneo	Calidad	Actualizar el Sistema informático
O	Capacitación	Educativo	Planificación de Competencias estratégicas

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Análisis

Esta propuesta de valor se procura extender la capacidad de la gestión en la parte del talento humano, incrementando una reestructuración que asienta la reubicación los recursos humanos preexistentes. Se motivará al personal docente y administrativo para colindar los objetivos particulares con los objetivos del Centro para en lo posterior implementar políticas que fomentará al crecimiento institucional de manera considerable.

3.4.4. Construcción de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos ayudan en el cumplimiento de la misión del Centro y a laborar de mejor manera para lograr la visión que se han instituido.

3.4.4.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se han planteado en medida de la grandeza del Centro tienen un alcance mínimo de tres años. Los objetivos iniciales son netamente responsabilidad del director del Centro, pues es el encargado en dar el rumbo a la institución hacia el futuro próximo y evitar un posible fracaso en el mercado.

a. Objetivos estratégicos - Perspectiva financiera

Tabla 18-3: Objetivos estratégicos - Perspectiva financiera

Perspectiva Financiera	Atributo	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	
	Recursos Propios	Crecimiento	Brindar un servicio de calidad con un coste bajo a C/P en tiempo de espera.	1	Realizar un estudio de mercado en base a la competencia para estudiar el factor económico con el que trabajan en base a costos del curso
	Excelentes Servicios Educativos	Crecimiento	Mejorar el coste y la productividad brindándole al estudiante precios acorde al mercado.	2	Realizar acciones para aumentar el nivel de ingreso de estudiantes
	Apertura de Franquicias	Nichos de Mercado	Maximizar su rentabilidad direccionando tácticas de marketing o anuncios online.	3	Establecer estrategias para incrementar nuestro público objetivo priorizando nuestro mercado selecto.
	Competencia	Calidad	Proponer cursos tecnológicos para adquirir sistemas de información actualizados al pensum académico anual	4	Incrementar el margen operacional financiero para aumentar el grado de confiabilidad del estudiante a través de capacitaciones innovadoras para asegurar la asertividad de su Ingreso al Centro
	Instituciones Educativas	Programación	Análisis de costos para la mejora a la productividad y utilización de activos estratégicos de innovación	5	Establecer políticas para mantener los niveles de liquidez

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

b. Objetivos estratégicos - Perspectiva del cliente

Tabla 19-3: Objetivos estratégicos - Perspectiva del Cliente

Perspectiva del cliente	Atributo	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	
	Buena atención al estudiante	Competitivo	Incrementar el nivel de satisfacción del estudiante	6	Establecer paquetes de estudio y entrenamiento para satisfacción del estudiante
	Servicios Educativos de calidad	Competitivo	Generar un Ambiente de confianza en los estudiantes	7	Incrementar actualizaciones de datos de las distintas instituciones de la fuerza armada
	Diferenciación en el nivel de educación y preparación	Educativo	Brindar a la comunidad estudiantil un servicio de excelencia	8	Ofertar una nueva y mejor planificación académica y física, ofreciéndole al estudiante preparación planificada y de calidad
	Tiempos de Entrenamiento	Competitivo	Aumentar el número de horas para el entrenamiento	9	Incrementar y Mejorar el tiempo para el entrenamiento físico
	Fidelidad de estudiante	Educativo	Eliminar las deserciones de los docentes en el centro.	10	Cancelar a los docentes de planta a tiempo

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

c. Objetivos estratégicos - Perspectiva interna

Tabla 20-3: Objetivos estratégicos - Perspectiva Interna

Perspectiva Interna	Atributo	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	
	Buena atención al estudiante	Competitivo	Incrementar el Nivel de satisfacción del estudiante, docentes y Personal Administrativo	11	Crear convenios y alianzas estratégicas para con entidades militares para el asesoramiento estudiantil
	Servicios Educativos y Administrativos de calidad	Competitivo	Generar un Ambiente de confianza en los estudiantes, docentes y personal administrativo	12	Establecer estrategias para el desenvolvimiento del estudiante dentro de una institución militar.
	Diferenciación en el nivel de educación y preparación	Educativo	Servicio de excelencia en educación	13	Instaurar procesos internos de estudio para brindarle al estudiante mayor posibilidad de preparación académica
	Tiempos de Entrenamiento	Competitivo	Servicio de excelencia en Entrenamiento en campo.	14	Incorporar personal médico para la evaluación post prueba
	Fidelidad de estudiante	Educativo	Elección y Recomendaciones del centro.	15	Incorporar pruebas de aprendizaje para saber a qué tipo de institución el estudiante se encuentra apto.
	Cambio de docentes	Educativo	Eliminar el cambio de docentes	16	Establecer personal para el ingreso de la documentación al aplicativo desde el inicio de la jornada de matriculación hasta el final.

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

d. Objetivos estratégicos - Perspectiva innovación y aprendizaje

Tabla 21-3: Objetivos estratégicos – Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Perspectiva innovación y aprendizaje	Atributo	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	
	Gestión estructural docente	Competitivo	Evaluación docente y del personal administrativo	17	Evaluar la eficiencia del personal académico y administrativo
	Talento humano	Competitivo	Docente y personal administrativo competente	18	Incrementar a la planilla de trabajadores personal docente y administrativo cualificado cuya preparación se encuentre avalada por la senecyt
	Sistema idóneo	Calidad	Actualizar el Sistema informático	19	Incrementar un sistema informático que satisfaga las necesidades y ayude al cumplimiento de objetivos del centro
	Capacitación	Educativo	Planificación de Competencias estratégicas	20	Implementar estrategias para la ampliación del centro

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

Al tener los objetivos definidos son evaluados, para que tengan un enlace con la misión, visión y propuesta de valor. Por lo tanto, se estudió el grado de factibilidad e impacto de los objetivos sobre las estrategias instituidas. Aquellos objetivos que alcanzan un valor total menor de siete se consideraría de contribución baja.

3.4.5. *Priorización de los objetivos estratégicos*

La priorización de los objetivos estratégicos determina su factibilidad y el impacto que tienen dentro del Centro, la factibilidad determinará la posible inversión, recursos humanos e incremento tecnológico, mientras que el impacto comprobará el cumplimiento de la visión y la aceptación interna. Se resolvió que, aquellos objetivos que consigan un valor menor de siete se considerarían de baja influencia.

3.4.5.1. Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Financiera

Tabla 22-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Financiera

	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	Plazo			Factibilidad				Impacto		
				C	M	L	Inv.	RRHH	Tecno	Total	Visión	Acept.	Total
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
Perspectiva Financiera	Crecimiento	Brindar un servicio de calidad con un coste bajo a C/P en tiempo de espera.	Realizar un estudio de mercado en base a la competencia para estudiar el factor económico con el que trabajan en base a costos del curso		✓		8	8	8	8	9	8	8,5
	Crecimiento	Incrementar el margen financiero productivo del Centro	Realizar acciones para aumentar el nivel de ingreso de estudiantes	✓			8	7	8	7,7	8	7	7,5
	Nichos de Mercado	Maximizar su rentabilidad direccionando tácticas de marketing o anuncios online.	Establecer estrategias para incrementar nuestro público objetivo priorizando nuestro mercado selecto.			✓	8	7	8	7,7	8	7	7,5
	Calidad	Proponer cursos tecnológicos para adquirir sistemas de información actualizados al pensum académico anual	Incrementar el margen operacional financiero para aumentar el grado de confiabilidad del estudiante a través de capacitaciones innovadoras para asegurar la asertividad de su Ingreso al Centro	✓			7	8	8	7,6	9	8	8,5
	Programación	Análisis de costos para la mejora a la productividad y utilización de activos estratégicos de innovación	Establecer políticas para mantener los niveles de liquidez	✓			8	8	9	8,3	9	8	8,5

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.5.2. Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva del cliente

Tabla 23-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva del Cliente

	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	Plazo			Factibilidad				Impacto		
				C	M	L	Inv.	RRHH	Tecno	Total	Visión	Acept.	Total
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
Perspectiva del Cliente	Competitivo	Incrementar el nivel de satisfacción del estudiante	Establecer paquetes de descuento y ofertas de estudio y entrenamiento para incrementar el número de estudiantes.	✓	✓	✓	7	7	8	7,3	7	7	7
	Competitivo	Generar un Ambiente de confianza en los estudiantes	Dar atención inmediata a las actualizaciones de datos de las distintas instituciones de la fuerza armada.	✓			8	8	8	8	9	8	8,5
	Educativo	Brindar a la comunidad estudiantil un servicio de excelencia	Ofertar una nueva y mejor planificación académica y física, ofreciéndole al estudiante preparación planificada y de calidad	✓	✓		8	7	7	7,4	8	6	7
	Competitivo	Aumentar el número de horas para el entrenamiento	Incrementar y Mejorar el tiempo para el entrenamiento físico	✓	✓		8	7	7	7,4	8	6	7
	Educativo	Eliminar las deserciones de los docentes en el centro.	Cancelar a los docentes de planta a tiempo	✓	✓		8	8	8	8	9	8	8,5

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.5.3. Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Interna

Tabla 24-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Interna

	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	Plazo			Factibilidad				Impacto		
				C	M	L	Inv.	RRH H	Tecno	Total	Visión	Acept .	Total
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
Perspectiva Interna	Competitivo	Incrementar el Nivel de satisfacción del estudiante, docentes y Personal Administrativo	Crear convenios y alianzas estratégicas para con entidades militares para el asesoramiento estudiantil	✓	✓		8	8	7	7,7	7	7	7
	Competitivo	Actualizar los sistemas de información	Implementar nuevos sistemas de información	✓	✓		7	7	7	7	9	9	9
	Competitivo	Generar un Ambiente de confianza en los estudiantes, docentes y personal administrativo	Establecer estrategias para el desenvolvimiento del estudiante dentro de una institución militar.	✓	✓	✓	6	6	7	6,3	7	7	7
	Educativo	Servicio de excelencia en educación	Instaurar procesos internos de estudio para brindarle al estudiante mayor posibilidad de preparación académica		✓		7	7	7	7	9	9	9
	Competitivo	Servicio de excelencia en Entrenamiento en campo.	Incorporar personal médico para la evaluación post prueba		✓		6	6	7	6,3	7	7	7
	Educativo	Elección y Recomendaciones del centro.	Incorporar pruebas de aprendizaje para saber a qué tipo de institución el estudiante se encuentra apto.	✓	✓		5	6	6	5,6	7	8	7,5
	Educativo	Eliminar el cambio de docentes	Establecer personal para el ingreso de la documentación al aplicativo desde el inicio de la jornada de matriculación hasta el final.	✓			9	9	9	9	7	7	7

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.5.4. Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Tabla 25-3: Priorización de los objetivos estratégicos – Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Perspectiva Innovación y Aprendizaje	Eje	Propuesta de Valor	Objetivos estratégicos	Plazo			Factibilidad				Impacto		
				C	M	L	Inv.	RRHH	Tecno	Total	Visión	Acept.	Total
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
Perspectiva Innovación y Aprendizaje	Competitivo	Evaluación docente y del personal administrativo	Evaluar la eficiencia del personal académico y administrativo	✓	✓		7	8	7	7,3	8	6	7
	Competitivo	Docente y personal administrativo competente	Incrementar a la planilla de trabajadores personal docente y administrativo cualificado cuya preparación se encuentre avalada por la SENECHT	✓	✓		9	8	9	8,7	8	6	7
	Calidad	Actualizar el Sistema informático	Incrementar un sistema informático que satisfaga las necesidades y ayude al cumplimiento de objetivos del centro	✓	✓	✓	9	7	8	8,1	9	9	9
	Educativo	Planificación de Competencias estratégicas	Implementar estrategias para la ampliación del centro	✓			8	7	7	7,4	9	9	9

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.6. Indicadores

Una vez generadas las tablas de objetivos estratégicos y ser contrastadas con la factibilidad y el impacto donde se observa la ponderación de cada uno de los objetivos, se debe considerar cuáles serán los indicadores críticos, que permitirán saber en qué medida se alcanza cada uno de los objetivos.

3.4.6.1. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores que se utilizaron para determinar el éxito o fracaso del Centro, se establecieron por sus directores de área y el gerente a cargo, y son subsiguientemente utilizados para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores son los siguientes: Indicadores de gestión, cumplimiento, calidad evaluación, eficiencia y eficacia.

3.4.7. *Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial*

3.4.7.1. *Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva Financiera*

Tabla 26-3: BSC - Perspectiva Financiera

BSC Perspectiva Financiera	Indicador Desempeño	Objetivos estratégicos	Indicador de Rendimiento	Responsable	Meta	Plazo
	Gestión	Realizar un estudio de mercado en base a la competencia para estudiar el factor económico con el que trabajan en base a costos del curso	$CCA + (15\% * CCA) = CCP$ CCA= Costo del Curso actual CCP= Costo del Curso Proyectado	Gerente	Aumentar el valor de la matrícula en un 15%	En un mes tener un incremento del 15% en el costo de estudiantes de nuevo ingreso
	Calidad	Realizar acciones para aumentar el nivel de ingreso de estudiantes	$ENA + (35\% * ENA) = ENP$ ENA= Estudiantes Nuevos actual ENP= Estudiantes Nuevos Proyectado	Docente	Aumentar el número de estudiantes de nuevo ingreso en un 35%	En dos meses incrementar el número de estudiantes de nuevo ingreso
	Gestión	Establecer estrategias para incrementar nuestro público objetivo priorizando nuestro mercado selecto.	$CMA + (500\% * CMA) = CMP$ CMA= Costo de Marketing actual CMP= Costo de Marketing Proyectado	Secretaria	Realizar publicad en redes sociales, televisión y radio	Alcanzar en un mes el incremento de estudiantes matriculados por publicidad asertiva
	Eficiencia	Incrementar el margen operacional financiero para aumentar el grado de confiabilidad del estudiante a través de capacitaciones innovadoras para asegurar la asertividad de su Ingreso al Centro	$CCA + (100\% * CCA) = CCP$ CCA= Costo de Capacitación actual CCP= Costo de Capacitación Proyectado	Secretaria	Captación de estudiantes a través de cursos especializados en la materia.	Incrementar el número de estudiantes por curso realizado

	Eficacia	Establecer políticas para mantener los niveles de liquidez	$GOA - (12\% * GOA) = GOP$ <p>GOA= Gastos Operativos actual GOP= Gastos Operativos Proyectado</p>	Gerente	Atender el pago de los pasivos de mayor accesibilidad y reducir gastos operativos en un 12%	A lo largo del curso Reducir un 12% los gastos de operación
--	----------	--	--	---------	---	---

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.7.2. *Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva Clientes*

Tabla 27-3: BSC - Perspectiva Cliente

	Indicador Desempeño	Objetivos estratégicos	Indicador de Rendimiento	Responsable	Meta	Plazo
BSC Perspectiva Clientes	Gestión	Establecer paquetes de descuento y ofertas de estudio y entrenamiento para incrementar el número de estudiantes.	$PEA + (10\% * PEA) = PEP$ PEA= Paquetes Entrenamiento Actual PEP= Paquetes Entrenamiento Proyectados	Secretaria	Alcanzar el incremento de los estudiantes para mejorar su rentabilidad	En un incrementar el número de paquetes estudiantiles al 10% mensual
	Eficiencia	Dar atención inmediata a las actualizaciones de datos de las distintas instituciones de la fuerza armada.	$NTE = NTEA$ NTE= Número Total de Estudiantes NTEA= Número total de estudiantes entendidos	Secretaria	Resolver el 100% de las necesidades del estudiante	Entregar pronta respuesta a los requerimientos del estudiante en un plazo de 3 días
	Calidad	Ofertar una nueva y mejor planificación académica y física, ofreciéndole al estudiante preparación planificada y de calidad	<i>Construir una Planificación Curricu</i>	Docente	Tener una planificación curricular y de preparación física	En un mes implementar la planificación curricular y de preparación física
	Calidad	Incrementar y Mejorar el tiempo para el entrenamiento físico	$HPFA + (20\% * HPFA) = HPFP$ HPFA= Horas Preparación Física actual HPFP= Horas Preparación Física Proyectada	Docente	Aumentar las horas de preparación física brindándole al estudiante un mejoramiento progresivo en su estado físico	Aumentar un 20% el número de horas de entrenamiento físico
	Cumplimiento	Cancelar a los docentes de planta a tiempo	$NTD = NTDP$ NTD = Número Total de Docentes NTEA= Número total de Docentes Pagados	Secretaria	Cancelar el 100% a los docentes en los tiempos establecidos	Incrementar en un mes la eficiencia de los docentes

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.7.3. *Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva procesos internos*

Tabla 28-3: BSC - Perspectiva Procesos Internos

	Indicador	Objetivos estratégicos	Medida	Responsable	Meta	Plazo
BSC Perspectiva Procesos Internos	Gestión	Crear convenios y alianzas estratégicas para con entidades militares para el asesoramiento estudiantil	$CA + (5 + CA) = CP$ CA= Convenios actuales CP= Convenios Proyectados	Gerente	Asegurar el asertividad de ingreso del estudiante a la fuerza militar	A lo largo del curso establecer un mínimo de 5 alianzas trimestrales para la fuerza policial y militar
	Eficiencia	Implementar nuevos sistemas de información	$SIA + (Renv 70\% SIA) = SIP$ SIA= Sistema Informático actual SIP= Sistema Informático Proyectado	Gerente	Renovación de sistemas informáticos para el ingreso del aplicativo	Incrementar el 70% de sistemas informáticos actualizados
	Calidad	Instaurar procesos internos de estudio para brindarle al estudiante mayor posibilidad de preparación académica	<i>Evaluación Inicial</i> <i>Evaluación Mensual</i> <i>Evaluación Final</i>	Secretaria	Evaluación para medir sus estándares profesionales, práctica pedagógica y el nivel de aprendizaje de los estudiantes	Aplicación en un 50% a la malla vigente
	Gestión	Establecer personal para el ingreso de la documentación al aplicativo desde el inicio de la jornada de matriculación hasta el final.	$PAA + (3 + PAA) = PAP$ PAA= Personal Administrativo actual PAP= Personal Administrativo Proyectado	Secretaria	Ejecutar el mejor ingreso de información de los estudiantes para tener una mejor aceptación en la aprobación del mismo	En un mes incrementar 3 personas para atender la documentación de los estudiantes

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.7.4. *Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva de Innovación y Aprendizaje*

Tabla 29-3: BSC - Perspectiva Innovación y Aprendizaje

BSC Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Indicador	Objetivos estratégicos	Medida	Responsable	Meta	Plazo
	Evaluación	Evaluar la eficiencia del personal académico y administrativo	<i>Capacitación Docente trimestral</i> <i>Evaluación Docente Trimestral</i>	Secretaria	Realizar programas de capacitación a personal docente para implantar las mallas vigentes a las que se abren los procesos académicos	Cada trimestre brindar cursos de capacitación para la ejecución de mallas vigentes
	Gestión	Incrementar a la planilla de trabajadores personal docente y administrativo cualificado cuya preparación se encuentre avalada por la SENECYT	$DCA + (70\% DCA) = DPP$ DCA= Docentes de Contrato actual DPP= Docentes de Planta Proyectado	Secretaria	Incorporar personal calificado referente al área de estudio que va ejecutar	Incorporar el 70% de docentes de planta
	Eficiencia	Incrementar un sistema informático que satisfaga las necesidades y ayude al cumplimiento de objetivos del centro	<i>Crear una plataforma digital</i>	Gerente	Crear una base de datos de estudiantes de nuevo ingreso y en ejercicio y a su vez crear una plataforma digital para clases y evaluaciones en línea	Incorporar en un mes un software para la ejecución del objetivo propuesto
	Calidad	Implementar estrategias para la ampliación del centro	$PA + (20\% PA) = PP$ PA= Presupuesto actual PP= Presupuesto Proyectado	Gerente	Ampliar aulas y talleres de cómputo para incrementar el número de estudiantes matriculados	En un año lograr la ampliación del 20% del centro

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.7.5. *Análisis del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial –
Perspectiva Financiera*

Desde el punto de vista del Balanced Scorecard (BSC), la perspectiva financiera nos muestra los resultados de los objetivos estratégicos que se elaboraron en las otras perspectivas. Se ha considerado el aspecto de crecimiento y rentabilidad, cabe mencionar que se está contrastando el presente con la proyección a futuro del Centro luego de aplicar el BSC. Se ha tomado los valores de ingresos y egresos para detallar la fidelidad de los objetivos estratégicos, y se tiene un incremento en la ganancia de alrededor del 60% en comparación con un promedio de los ingresos y egresos de los años anteriores. Es evidente que, al desarrollar una mejora en los ingresos y una optimización de los recursos del Centro se mejora indudablemente la rentabilidad actual. Se deberá sumar a los gastos operativos las nuevas contrataciones de personal administrativo y docente según corresponda.

Tabla 30-3: Proyección de Indicadores - Perspectiva Financiera

Indicador de Rendimiento	Descripción	Valores	
		Actual	Proyección
$CCA + (15\% * CCA) = CCP$ CCA= Costo del Curso actual CCP= Costo del Curso Proyectado	Costo del Curso	\$ 500	\$ 575
$ENA + (35\% * ENA) = ENP$ ENA= Estudiantes Nuevos actual ENP= Estudiantes Nuevos Proyectado	Estudiantes Matriculados	45	60
$CMA + (500\% * CMA) = CMP$ CMA= Costo de Marketing actual CMP= Costo de Marketing Proyectado	Costo de Marketing	\$ 100	\$ 500
$CCA + (100\% * CCA) = CCP$ CCA= Costo de Capacitación actual CCP= Costo de Capacitación Proyectado	Costo de Capacitación C/E	\$ 1	\$ 10
$GOA - (12\% * GOA) = GOP$ GOA= Gastos Operativos actual GOP= Gastos Operativos Proyectado	Gastos Operativos	\$ 3400	\$ 3000
	Ingresos	\$22.500	\$34.500
	Egresos	\$3.501	\$4.100
	Total	\$18.999	\$30.400

Fuente: CENAMYP
Realizado por: Denysse Haro

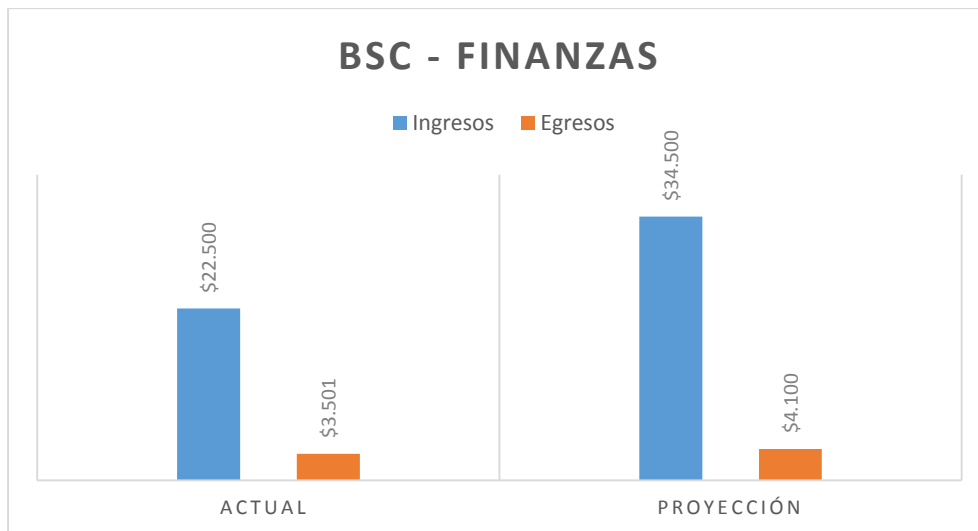


Gráfico 17-3: Comparativa finanzas actuales vs proyectadas de CENAMYP
Realizado por: Denysse Haro

3.4.7.6. *Análisis del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva del Cliente*

Dentro del análisis de la perspectiva del cliente se ha considerado dos aspectos relevantes, la satisfacción del cliente y que hace el Centro para lograr esa satisfacción. Por lo tanto, se planteó objetivos estratégicos acorde a estos dos aspectos. Se ha mejorado los paquetes de entrenamiento para lograr la retención de los estudiantes. Se ha implementado políticas de atención prioritaria a los Estudiantes, intentado cumplir con sus requerimientos al 100%. Se estableció una Planificación Curricular acorde a los requerimientos de la fuerza pública. Se plantea la cancelación total de los dividendos de los Docentes para que tengan una actitud de apoyo a la institución y por ende una considerable mejora en la enseñanza al estudiante. Por último y más importante se aumentó el número de Horas de Preparación Física para mejora el rendimiento físico de los estudiantes. Todos estos objetivos estratégicos aumentarán la satisfacción del estudiante, y con ello mejores resultados en su preparación académica y física.

Tabla 31-3: Proyección de Indicadores - Perspectiva del Cliente

Indicador de Rendimiento	Descripción	Valores	
		Actual	Proyección
$PEA + (100\% * PEA) = PEP$ PEA= Paquetes Entrenamiento Actual PEP= Paquetes Entrenamiento Proyectados	Paquetes de Entrenamiento	2	4
$NTE = NTEA$ NTE= Número Total de Estudiantes NTEA= Número total de estudiantes entendidos	Atención de Estudiantes	12	45
<i>Construir una Planificación Curricular</i>	Planificación Curricular	-	-
$HPFA + (20\% * HPFA) = HPFP$ HPFA= Preparación Física actual HPFP= Preparación Física Proyectada	Horas de Preparación Física	6/sem	10/sem
$NTD = NTDP$ NTD = Número Total de Docentes NTEA= Número total de Docentes Pagados	Docentes Pagados	8	12

Fuente: CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

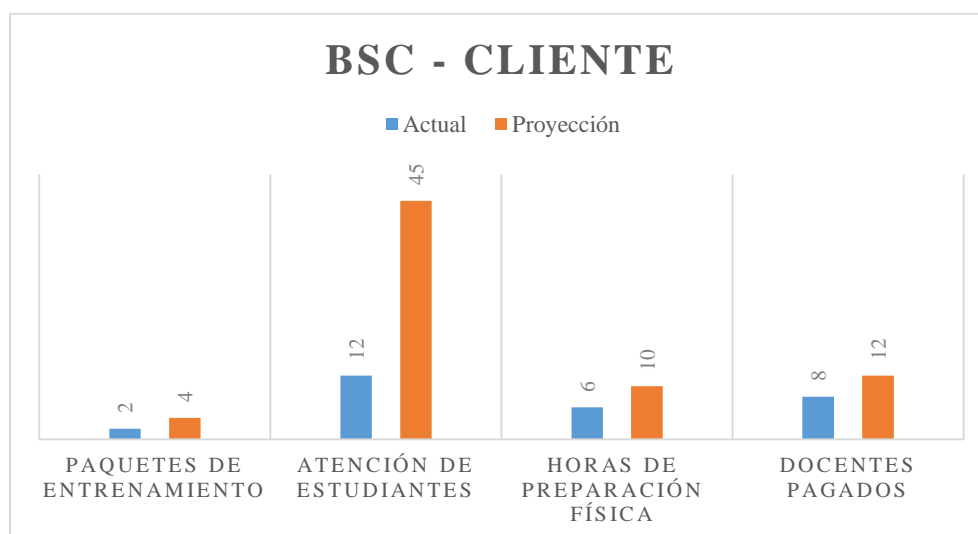


Gráfico 18-3: Comparativa Perspectiva del Cliente actual vs proyectada de CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

3.4.7.7. *Proyección del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva Procesos Internos*

Dentro del análisis de la perspectiva interna se considera un análisis de temas estratégicos faltantes dentro del Centro, se ha vinculado los objetivos estratégicos internos a lo que necesitan los estudiantes. Se planifica conseguir más Convenios con instituciones de la fuerza pública e instituciones que sirvan de apoyo al desarrollo físico y mental de los estudiantes. Se plantea renovar el Sistema Informático ya que el actual no cumple con la misión y visión del centro. Para tener una plantilla docente de calidad, se realizará Evaluaciones trimestrales, con el fin de tener docentes de vanguardia en temas de preparación física y académica, acorde a las necesidades de la fuerza pública. Se abrirá 3 tres nuevas partidas para sumar al personal administrativo, con el fin de brindar una atención personalizada a los estudiantes futuros y de nuevo ingreso. Estos objetivos estratégicos desarrollarán una mejora en las relaciones de los estudiantes con el Centro.

Tabla 32-3: Proyección de Indicadores - Perspectiva Procesos Internos

Indicador de Rendimiento	Descripción	Valores	
		Actual	Proyección
$CA + (5 + CA) = CP$ CA= Convenios actuales CP= Convenios Proyectados	Convenios	3	8
$SIA + (Renv\ 70\% SIA) = SIP$ SIA= Sistema Informático actual SIP= Sistema Informático Proyectado	Sistema Informático	Malo	Eficiente
Evaluación Inicial Evaluación Mensual Evaluación Final	Evaluaciones	0	6
$PAA + (3 + PAA) = PAP$ PAA= Personal Administrativo actual PAP= Personal Administrativo Proyectado	Personal Administrativo	2	5

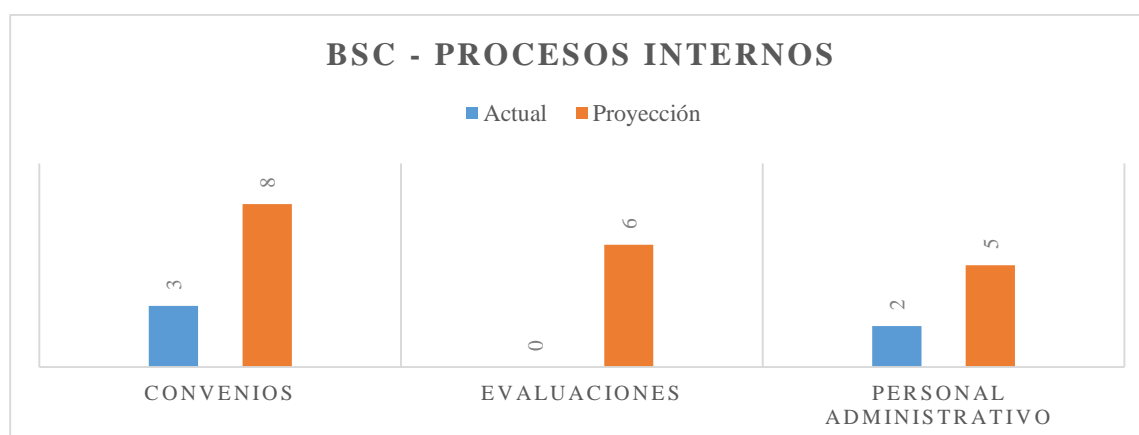


Gráfico 19-3: Comparativa Perspectiva Procesos Internos actuales vs proyectadas de CENAMYP
 Realizado por: Denysse Haro

3.4.7.8. *Proyección del Balanced Scorecard del Centro de Nivelación Militar y Policial – Perspectiva de Innovación y Aprendizaje*

Dentro del análisis de la perspectiva de innovación y aprendizaje se plantea que los objetivos estratégicos aquí planteados sean los inductores del resto de las perspectivas y el centro tenga la habilidad para mejorar e instruirse en los temas que se debe implementar. Se incluye la Capacitación docente para tener a los profesores de centro equipados con el conocimiento necesario para poder guiar de una manera lógica y sistemática a los estudiantes, posterior a la capacitación se deberá evaluar el desempeño docente para medir el nivel de captación de las capacitaciones. Se vincularán 10 nuevos Docentes de Planta para evitar el cambio seguido de profesores y tener una secuencia regular al momento de dictar clases o preparar el entrenamiento físico. Se plantea la construcción de una Plataforma Digital que se desarrolle como un aula virtual y como soporte para una educación tecnológica de calidad. Se modificará las instalaciones del centro con una Ampliación para abarcar más estudiantes de nuevo ingreso, ligando este objetivo estratégico principalmente a la perspectiva financiera. Estos objetivos estratégicos planteados contribuirán en el aumento de la productividad del centro, motivando a docentes, personal administrativo y estudiantes a vincularse y compenetrarse con el Centro.

Tabla 33-3: Proyección de Indicadores – Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Indicador de Rendimiento	Descripción	Valores	
		Actual	Proyección
<i>Capacitación Docente trimestral</i> <i>Evaluación Docente Trimestral</i>	Capacitación Evaluación	0	2
$DCA + (70\% DCA) = DPP$ DCA= Docentes de Contrato actual DPP= Docentes de Planta Proyectado	Docentes de Planta	2	10
<i>Crear una plataforma digital</i>	Plataforma Digital	-	Página Web Dinámica
$MA + (20\% MA) = AP$ MA= Medida actual AP= Ampliación Proyectada	Ampliación	1220 m ²	1500 m ²

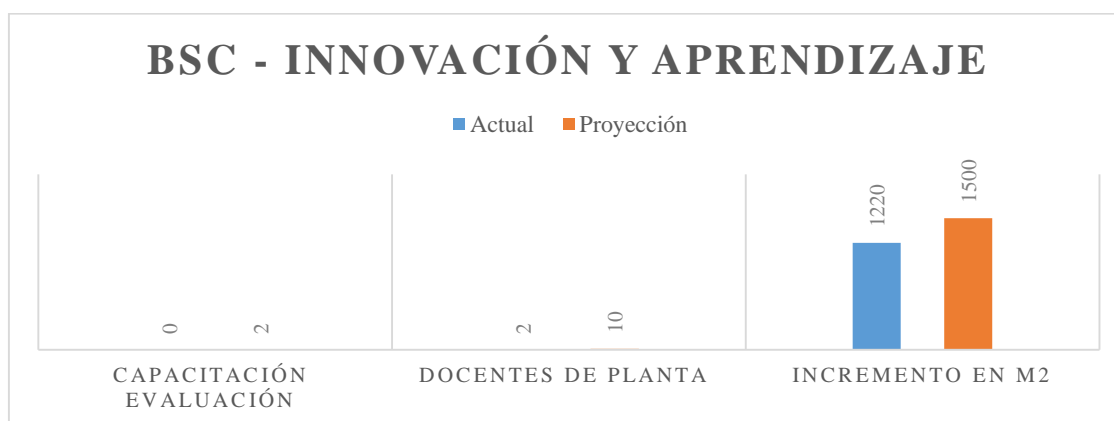


Gráfico 20-3: Comparativa Innovación y Aprendizaje actual vs proyectada de CENAMYP

Realizado por: Denysse Haro

CONCLUSIONES

- Se analizó los referentes teóricos como base para medir la eficiencia y eficacia del Centro de Nivelación Militar y Policial para sustentar el desarrollo de la investigación.
- Se definió un diagnóstico técnico situacional, a través de la revisión de su información administrativa y financiera que permitió generar una acción integral para la correcta toma de decisiones.
- Se estableció una propuesta y se hizo una proyección de un modelo de gestión basado en el Balance Scorecard mediante la identificación y control de los procesos financieros, de cliente, internos y de innovación y aprendizaje para el fortalecimiento organizacional del Centro de Nivelación Militar y Policial.

RECOMENDACIONES

- Realizar un diagnóstico situacional del Centro cada dos años, para seguir robusteciendo su fortalezas y oportunidades y eliminando su debilidades y amenazas
- Aplicar de forma sistemática el Balanced Scorecard para el mejoramiento progresivo de la gestión del Centro y de esa forma alinearse directamente con la misión y visión planteadas
- Actualizar periódicamente los datos del análisis situacional del Centro, debido al ritmo cambiante de la situación política y económica del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., & Lopez, A. (2015). *El proceso de la Entrevista*. Mexico: Limusa.
- Aguirre, L. (2015). *Gestión financiera basada en una herramienta de planeación balanced scorecard bsc, para la cooperativa de ahorro y crédito crecer-wiñari ltda del cantón ambato, período 2015*". (Trabajo de Titulación, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7314/1/22T0319.pdf>
- Argüello, E., & Quesada, C. (2015). *Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. (Tesis de Grado: Universidad de Costa Rica) Obtenido de: http://Universidad_de_costa_rica/Texto%20del%20art%C3%ADculo-58155-1-10-20160311.pdf
- Betancourt, M., Castro, K., & Rodríguez, O. (2020). *Aplicación del balanced scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las pymes ecuatorianas: una revisión del año 2009 al 2019*. (Trabajo de titulación, ESPE)Obtenido de: http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf
- Calderón, M. (2019). *Implementación del modelo balanced scorecard (bsc) para la gestión estratégica de la asociación creemos en ti*. Obtenido de universidad catolica de colombia:
- Carrillo, A. (2015). *Población y muestra*. Obtenido de: <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Cepeda, D. (2015). *Diseño de un balanced scorecard para la empresa provetec de la ciudad de riobamba, provincia de chimborazo durante el periodo 2013*". (Trabajo de Titulación, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7502/1/22T0328.pdf>
- Contreras. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barranquilla - Colombia: Universidad del Norte.
- Díaz, J., & Tejedor, R. (2018). Balanced Scorecard y planeación estratégica . *Revista Infometric@*, <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/76/75>.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* , 138.
- Kaplan, R & Norton (2004.) *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Bogotá, Gestión 2000
- Morán, F. (2013). *Misión y Visión - Emprendimiento con Sentido*. Barcelona: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Navarro, J. (2017). *Definición de Modelo de Gestión*. Obtenido de: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>

- Poveda, M. (2015). *La encuesta*. Obtenido de CNICM / BMn: <https://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Recalde, M., Páez, J., Yépez, J., & Andrade, M. (2017). *Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html#:~:text=Un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20es,el%20alcance%20de%20los%20objetivos>.
- Rodríguez, R. (2015). *Diseño estratégico y elaboración de un balanced scorecard para la empresa automotriz AutoFrances s.a.* Obtenido de universidad de especialidades espíritu santo: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1484/1/Balanced%20Scorecard%20AutoFrances%20Ricardo%20Rodriguez%20SEFR.pdf>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>
- Terrazas, R. (2015). Modelo de gestión financiera para una organización. *perspectivas*, 57.
- TiedCOMM™. (2020). *Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*.

ANEXOS

ANEXO A: ESTRUCTURA GENERAL DE LA PLANTA DOCENTE

La estructura de la planta docente se la estableció mediante una reunión general, donde cada docente está totalmente capacitado para el cargo que desempeñará dentro del Centro.

Área	Asignatura	Docente
Académica	Matemática	Renato Jácome
	Informática	Jessica Bonilla
	Lenguaje	Jacqueline Estrada
	Inglés	Pedro Aguiar
	Sociales	Erick Ortega
	Música	Pedro Llangari
	Física	Cristian Real
	Abstracto y numérico	Silvia Chacha
	Administración de empresas	Fanny López
Psicológica	Psicología	Josseline Sánchez
Administrativa	Gerente	Will Ortiz
	Secretaria principal Asistente de gerencia	Mailin Espinoza
	Asistente de la secretaria	Viviana Bonilla

ANEXO B: PLANIFICACIÓN CURRICULAR

La planificación curricular se estableció de acuerdo a los lineamientos que tienen las diferentes instituciones de la fuerza pública, tomando especial énfasis en las de mayor ingreso, Policía Nacional y Ejército.

Psicológico

1. Teorías de la inteligencia y análisis factorial
2. Pruebas individuales de inteligencia
3. Teorías de la personalidad y técnicas proyectivas
4. Auto informe y evaluación conductual de la psicopatología
5. Evaluación y exploración neuropsicológicas

Académico

Computación

1. Principios básicos de informática
 - Hardware
 - Software
 - El procesador (marca y velocidad)
 - Capacidad de la memoria ram
 - Capacidad del disco duro
 - Sistema operativo windows
 - Windows
 - Linux
 - Macintosh
 - Leopard
 - Inicio de mi pc
 - Barra de inicio
 - Menú inicio
 - El escritorio
 - Mi pc
 - Panel de control
 - Ayuda

- Buscar
- Explorador de windows (creación / eliminación de carpetas)
- Winzip / winrar
- Antivirus
- Internet
- Operaciones básicas: búsqueda y selección de información
- Utilización de menús
- Escribir el url de lugar deseado
- Optimización de búsqueda
- Avance por localidades conocidas
- Almacenamiento de la información
- Descarga de archivos determinados
- Manejo del correo electrónico y adición de archivos
- Criterios básicos de seguridad

2. Presentaciones digitales microsoft powerpoint

- El área de trabajo
- cuadro de diálogo
- Modo de ver powerpoint
- Crear presentaciones
- Diseño de diapositivas
- Fondo de diapositivas
- Combinación de colores de diapositivas
- Agregar diapositivas
- Eliminar diapositivas
- Como grabar la información
- Trabajo con una presentación existente
- Asistente de powerpoint
- Uso de plantillas de presentación
- Insertar texto en vista de diapositiva
- La función de los patrones
- Impresión
- Dibujar y editar objetos en powerpoint
- Añadir imágenes prediseñadas
- Copiar información de word a powerpoint
- Trabajar con elementos visuales incrustados

- Gráficos
 - Organigramas
 - Editor de ecuaciones
 - Ejecutar una presentación en powerpoint
 - Avance manual de diapositivas
 - Transición y preparación de efectos
 - Avance automático de diapositivas
 - Hipervínculos
3. Procesador de texto microsoft word
- Entorno de word
 - Ventana principal
 - Barra de menú, herramientas, estado y desplazamiento
 - Regla
 - Área de trabajo
 - Uso de l a ayuda
 - Crear un documento
 - Insertar texto
 - Desplazamiento dentro del documento (mediante mouse y teclado)
 - Seleccionar texto (palabras, oraciones, párrafos, documento completo)
 - Agregar, borrar, mover, copiar texto.
 - Cambio de mayúsculas y minúsculas
 - Dar formato al texto (negrita, cursiva, tipos de subrayado subíndice, superíndice)
 - Como imprimir con word
 - Presentación del documento
 - Formato de párrafos: sangría e interlineados
 - Insertar y editar imágenes y objetos
 - Crear listas numeradas y con viñetas y esquema de numerados
 - Agregar encabezados y pies de páginas
 - Agregar bordes y sombreados
 - Trabajar en columnas
 - Trabajar con tablas
4. Hoja de cálculo microsoft excel
- Identificar el área de trabajo
 - Dibujo

- Auto formas
- Insertar hojas
- Copiar, mover, eliminar hojas
- Inserción de celdas, columnas, filas, hojas de cálculo, imágenes
- Funciones básicas: suma, resta, multiplicación y división
- Formatos de celda

Matemáticas

1. Origen etimológico de matemáticas
2. Competencias en el área de matemáticas
3. Teoría de los números
4. Clasificación de los números
5. Teoría de los conjuntos
6. Operaciones de conjuntos
7. Unión o intersección o diferencia o complemento
8. Operaciones fundamentales de las matemáticas
 - Suma
 - Resta
 - Multiplicación
 - División
9. Ley de los signos
10. Producto de dos factores
11. Regla de tres
12. Las proporciones
13. Ejercicios de regla de tres simple
14. Ejercicios de regla de tres compuesta
15. Valor absoluto
 - Definición
 - Representación gráfica
 - Propiedades
 - Ejercicios
16. Factorización
 - Definición - reglas y ejercicios
 - Factor común
 - Diferencia de cuadrado
 - Suma o diferencia de cubos perfectos

- Casos de polinomios
- Trinomio cuadrado perfecto
- Trinomio cuadrado de la forma $x^2 + bx + c$
- Trinomio cuadrado de la forma $ax^2 + bx + c$
- 17. Desigualdades e intervalos
 - Definición
 - Propiedades de las desigualdades ejercicios
 - Definición de intervalos
 - Graficación de intervalos
 - Ejercicios
- 18. Ecuaciones lineales
 - Definición
 - Métodos varios (cramer, matrices y simplificación) o ejercicios
 - Ecuaciones lineales
 - Sistema de ecuaciones aplicando metodo de cramer
- 19. Ecuaciones cuadráticas
 - Definición
 - Métodos para resolver ejercicios
 - Fórmula general
 - Ejercicios
- 20. Funciones exponenciales
 - Definición
 - Representación
 - Reglas de los exponentes
 - Ejercicios de aplicación
- 21. Logaritmos
 - Definición
 - Representación

Lenguaje y Comunicación

1. Etimología y Concepto del Lenguaje
2. El Sustantivo: Definición y Clasificación
3. Los Pronombres: Definición y Clasificación
4. Los Artículos
5. La Oración: Definición y Clasificación

6. Componentes de la Oración Gramatical
7. Las Propositiones
8. El Adjetivos: Definición y Clasificación
9. La Sílabas: Sílabas Tónicas - Sílabas Átonas
10. El Diptongo
11. El Acento: Acento Ortográfico - Acento Prosódico
12. El Triptongo
13. El Hiato
14. Palabras Monosílabas
15. Campos Semánticos: Palabras Monosémicas y Polisémicas.
16. Sinónimo y Antónimo. Homónimos y Parónimos
17. Acentuación Especial: Acentuación Diacrítica - Enfática - Diacrítica Acentuación
18. El Verbo
19. Conjugaciones del Verbo: Modos y Tiempos
20. Prefijos y Sufijos
21. Los Signos de Puntuación - Exclamación - Admiración

TEMARIO DE ELEMENTARY ENGLISH

1. The Class Environment
2. The Parts of the Body
3. The Days of the Week
4. The Months of the Year
5. The Seasons
6. Transportation
7. Colors
8. The Members of the Family
9. Professions
10. Clothing
11. The Animals
12. The Parts of the House
13. The Cardinal Points
14. Fruits
15. The Parts of the Computer
16. The Transit Signals
17. Greetings Expressions
18. Farewell Expressions
19. Cardinal Numbers

20. Ordinal Numbers (From 1 to 20)
21. Opposite Word Examples: Cat Dog Black White Shirt Pants Car Bike
22. The Articles “A”, “AN”, “THE” ARTICLES “A” | “AN”
23. Write the Possessive Adjective next to its Subject Pronoun
24. Telling the Age
25. Introducing a member of your family Examples

Estudios Sociales

1. Conceptualización de Historia.
2. América y su descubrimiento.
3. Presidentes y tipos de gobierno del Ecuador.
4. Acontecimientos importantes en las presidencias del Ecuador.
5. El constitucionalismo del Ecuador.
6. Época Garciana.
7. Época Alfarista.
8. Principales conflictos y procesos que ha enfrentado el Ecuador.
9. La época prehistoria del Ecuador.
10. La época prehispanica del Ecuador.
11. La época Colonial.
12. Período de desarrollo regional.
13. Independencia y la Gran Colombia.
14. Época Republicana.
15. Literatura Ecuatoriana y sus principales actores.
16. El orden jerárquico de las razas existentes en la época colonial de nuestro país.

Geografía

1. Conceptos Generales.
2. Principios del Buen vivir.
3. División política de América del Sur Situación geográfica del Ecuador.
4. Límites del Ecuador.
5. Husos horarios.
6. Las regiones del Ecuador.
7. Islas del Archipiélago de Galápagos.
8. Hidrografía del Ecuador.
9. Principales sistemas montañosos del Ecuador
10. Las provincias del Ecuador sus capitales, características, superficie y población.

11. Importantes lugares turísticos del Ecuador.
12. Superficie del mar territorial.
13. Principales corrientes marinas que influyen al Ecuador.
14. Principales centros petroleros del Ecuador.
15. Ubicación Geográfica del Azuay.
16. División política del Azuay.
17. Ubicación geográfica del cantón Cuenca.
18. División política del cantón Cuenca.
19. Principales recursos Hidrográficos del Cantón Cuenca.
20. Principales relieves del cantón Cuenca.
21. Especies en peligro de extinción del Ecuador.
22. Nombres y Ubicaciones de lugares importantes del cantón Cuenca (parques, carreteras, iglesias, aeropuertos, etc).
23. Siglas de dominio popular como: ITT, ONU, OIT, EMOV. EP, CTE, ANT, FFA, etc.

Cívica

1. Principales fechas Cívicas del Ecuador
2. Símbolos Patrios, historia y significado de cada uno.
3. Conceptos generales y características de: Patriotismo - Nación - habeas corpus - soberanía - patria - voto - democracia.
4. Poderes del Estado y sus características.
5. Ministerios del Estado y sus principales representantes.
6. Las ciudades sedes de entes estatales.
7. Autoridades políticas y administrativas del Azuay y del cantón Cuenca.
8. La declaración universal de los derechos humanos Principales designaciones del Cantón Cuenca.
9. Historia de los tres Juanes
10. Acontecimientos importantes en la historia del Ecuador. Dolarización, sigilo bancario, levantamientos indígenas, derrocamientos presidenciales, etc.
11. La migración y sus características.
12. Cuáles son los derechos Ciudadanos.
13. Características del gobierno ecuatoriano y sus competencias.
14. Funciones del Estado Ecuatoriano.
15. Elementos del Estado Ecuatoriano.
16. Concepto de Constitución y sus características.
17. Nombres que se le designa a la constitución.
18. Normas constitucionales estipuladas en la constitución del Ecuador.

19. Competencias de las máximas autoridades seccionales: prefectos, concejeros, alcaldes, concejales, gobernador, Jefe político.
20. Clases de nacionalidad ecuatoriana.
21. Historia de los 3 "Juanes" ilustres de nuestra historia republicana.

Cultura General

1. Concepto de cultura e identidad cultural.
2. Cómo se denomina la era actual e indique sus características. Conceptos de sociedad y características.
3. Conceptos y características de democracia y demócratas Diferencias y características entre publicidad y consumismo. Conceptos y características de la Ciencia.
4. Conceptos y características de Tecnología.
5. Conceptos y características de tecnocracia.
6. Conceptos de competitividad y sus fundamentos.
7. La sociedad y sus características.
8. Características del ser humano como ente individual y social. Conceptualización de ciudadanía.
9. Qué motivos pueden existir para estudiar y desarrollo personal. Conceptualización de profesionalismo.
10. Características de la lectura como factor decisivo para la creatividad. Conceptos de Método y Técnica.

ANEXO C: MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE UN AMBIENTE EXTERNO

Ambiente Externo	
Ventajas	Desventajas

ANEXO D: MATRIZ PARA LA DETERMINACIÓN DE ASPECTOS INTERNOS

Ambiente Interno	
Aspectos Positivos	Aspectos por Mejorar

ANEXO E: MATRIZ PARA ANÁLISIS FODA

Análisis FODA		
Fortalezas	Prioridad	Estado
Oportunidades	Prioridad	Estado
Debilidades	Prioridad	Estado
Amenazas	Prioridad	Estado

ANEXO F: MATRIZ PARA DETERMINACIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

FODA	Estrategias
Fortalezas	
Oportunidades	
Debilidades	
Amenazas	

ANEXO G: MATRIZ PARA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico	Perspectiva

