



**SEDE – CUENCA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Tesis previa a la obtención del Título de  
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

**TEMA:**

“EVALUACIÓN AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO 2013, DEL  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA GENERAL VICENTE  
ANDA AGUIRRE” UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”

**AUTORA:**

Jenny Verónica Sisalima Salinas

**DIRECTOR:**

Ing. Fabián Cuesta

**CUENCA – ECUADOR**

2015

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo Jenny Veronica Sisalima Salinas, estudiante egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que los conceptos desarrollados, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo son de exclusividad de la autora, y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma para fines académicos

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 20 de febrero del 2015

  
Jenny Sisalima Salinas

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Ing. Fabián Cuesta

### **CERTIFICO:**

Que bajo mi dirección y asesoría fueron desarrollados cada uno de los capítulos del trabajo de grado “**EVALUACIÓN AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO 2013, DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA GENERAL VICENTE ANDA AGUIRRE” UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**” realizado por la estudiante: Jenny Veronica Sisalima Salinas, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerado como trabajo final de grado.



**Ing. Fabián Cuesta.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo es dedicado con todo mi corazón principalmente a Dios, ya que sin la gracia de él nada de esto sería posible.*

*A mi madre que con su amor, esmero y sacrificio ha guiado mi vida y me ha apoyado siempre.*

*A mi querido esposo por ser mi apoyo incondicional en este sendero incierto que es la vida, y que siempre esta a mi lado te amo mucho, por impulsarme hasta conseguir la meta propuesta gracias.*

*A mis amados hijos Mateo y Gabriel por ser la base fundamental de mi vida los que me impulsan e inspiran para lograr cumplir mis sueños y metas, mis pequeños.*

*Ami abuelito por su apoyo incondicional y hermanos por estar conmigo y apoyarme siempre, todo esto les debo a ustedes los quiero mucho.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mi agradecimiento*

*A mi Director de Tesis Ing. Fabián Cuesta, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, efecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.*

*Agradezco a la Institución Tecnológico General “Vicente Anda Aguirre” por darme la oportunidad de realizar mi tesis previa la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.*

*A Dios, gracias por darme la oportunidad de realizarme como profesional y como persona, gracias a mi esposo y madre que con su apoyo, cariño y amor incondicional han sabido comprender y guiarme durante este transcurso, a mis amigos que con su amistad me han sabido ayudar de una u otra forma.*

## INDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	II
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD .....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
INTRODUCCIÓN .....	X
CAPITULO I.....	1
<b>1. INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA GENERAL. “VICENTE ANDA AGUIRRE” .....</b>	<b>1</b>
1.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	1
1.2 BASE LEGAL.....	3
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
1.4 ORGANIGRAMA .....	6
1.5 PLAN ESTRATÉGICO .....	8
1.5.1 MISIÓN.....	9
1.5.2 VISIÓN.....	9
1.5.3 VALORES INSTITUCIONALES .....	9
1.5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	10
1.5.5 POLÍTICAS.....	10
1.5.6 PERFILES.....	11
1.6 MODELOS.....	13
1.6.1 MODELO PEDAGÓGICO.....	13
1.6.2 MODELO DE GESTIÓN.....	13
CAPITULO II .....	15
<b>2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 PLAN ESTRATÉGICO .....	15
2.1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	15
2.1.2 ¿QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA? .....	16

2.1.3	<i>IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</i>	17
2.1.4	<i>CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. .</i>	18
2.1.5	<i>PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</i>	18
2.1.6	<i>¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?</i>	19
2.1.7	<i>MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.</i>	20
2.2	<b>PLAN OPERATIVO ANUAL</b>	25
2.2.1	<i>CONCEPTO DE POA</i>	25
2.2.2	<i>IMPORTANCIA DEL POA</i>	26
2.2.3	<i>CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ANUAL.</i>	26
2.3	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)</b>	27
2.3.1	<i>ANÁLISIS FODA</i>	27
2.3.2	<i>IMPORTANCIA DEL FODA</i>	28
2.3.3	<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	28
2.3.4	<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	29
2.3.5	<i>MATRIZ FODA</i>	30
2.4	<b>INDICADORES</b>	30
2.4.1	<i>CONCEPTO DE INDICADORES.</i>	30
2.4.2	<i>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</i>	31
2.4.3	<i>BENEFICIOS DE LOS INDICADORES</i>	32
2.4.4	<i>IMPORTANCIA</i>	32
2.4.6	<i>ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.</i>	35
2.4.7	<i>MANEJO DE INDICADORES.</i>	36
2.4.8	<i>CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES</i>	37
2.4.9	<i>MAPA DE PROCESOS</i>	41
2.4.10	<i>TABLERO DE CONTROL</i>	43
<b>CAPITULO III</b>		<b>47</b>
<b>3</b>	<b>DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.</b>	<b>47</b>
3.1	<b>IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS</b>	47
3.2	<b>ANÁLISIS INTERNO: IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES.</b>	47
3.2.1	<b>FORTALEZAS.</b>	47

3.2.2	<b>DEBILIDADES</b> .....	47
3.3	<b>ANÁLISIS EXTERNO: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL CONTEXTO QUE LE RODEA A LA INSTITUCIÓN Y QUE ESTÁ REPRESENTADO POR:</b> .....	48
3.3.1	<b>OPORTUNIDADES</b> .....	48
3.3.2	<b>AMENAZAS</b> .....	48
3.4	<b>ANÁLISIS DEL FODA CRUZADO</b> .....	49
3.5	<b>PREPARACIÓN DE INDICADORES</b> .....	52
3.5.1	<b>DISEÑO DE CUADRO DE INDICADORES</b> .....	60
3.6	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN</b> .....	74
	<i>Índice de satisfacción del estudiante (resultado final)</i> .....	80
3.6.1	<i>Indicadores de Eficacia</i> .....	80
3.6.2	<i>Indicadores de Eficiencia</i> .....	82
3.6.3	<i>Indicadores de Calidad</i> .....	83
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>84</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>93</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>97</b>
1.1	<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b> .....	97
1.1	<b>BASE LEGAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA GENERAL “VICENTE ANDA AGUIRRE”</b> .....	98
1.2	<b>ENCUESTA</b> .....	101
1.3	<b>ESTADÍSTICA DE MATRICULADOS</b> .....	102
1.4	<b>PROYECTO DE CAPACITACIÓN</b> .....	104
1.5	<b>OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL</b> .....	106
1.6	<b>RECONOCIMIENTOS</b> .....	110

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> QUE DEBEMOS TOMAR EN CUENTA PARA ELABORAR UNA MISIÓN.....	22
<b>TABLA 2:</b> MATRIZ FODA CRUZADA .....	30
<b>TABLA 3:</b> MATRIZ FODA CRUZADA .....	51
<b>TABLA 4:</b> LISTA DE VERIFICACIÓN DEL POA .....	57
<b>TABLA 5:</b> INDICADOR DE EFICACIA .....	81
<b>TABLA 6:</b> INDICADORES DE EFICIENCIA.....	82
<b>TABLA 7:</b> INDICADORES DE CALIDAD .....	83

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	7
<b>GRÁFICO 2:</b> MODELO DE GESTIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO GENERAL "VICENTE ANDA AGUIRRE".....	14
<b>GRÁFICO 3:</b> PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
<b>GRÁFICO 4:</b> ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	20
<b>GRÁFICO 6:</b> ASPECTOS DE UN PLAN ANUAL.....	27
<b>GRÁFICO 7:</b> CLASIFICACIÓN DE INDICADORES.....	33
<b>GRÁFICO 8:</b> SATISFACCIÓN DE APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE.....	77
<b>GRÁFICO 9:</b> SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES POR LA METODOLOGÍA UTILIZADA POR LOS DOCENTES.....	78
<b>GRÁFICO 10:</b> ESTUDIANTES SATISFECHOS CON LA ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES...	79
<b>Gráfico 11:</b> SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE EN CUANTO A LA ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES.....	79

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico Superior de Música General “Vicente Anda Aguirre” como institución pública que entrega servicios educativos a la sociedad Chimboracense y del país que, además de cumplir las funciones que le identifican, ha adquirido un nuevo perfil como una institución que ha liderado la fecundación de propuestas curriculares en el contexto nacional en la educación básica y bachillerato.

En la actualidad, el Instituto cuenta con 757 estudiantes en el Ciclo Básico, y Bachillerato, una planta de docentes de 72 maestros altamente preparados, de los cuales 49 atienden las asignaturas musicales, 23 destinados a materias de cultura general todos ellos preparados con un gran capacidad pedagógicas y humanista, acciones y actividades que contemplan su currículo, y 9 de personal administrativo. Los estudiantes obtienen el título de Bachilleres en Arte, especialidad Música con seis años de estudio.

El Plan estratégico Institucional se constituye en instrumento de planificación y gestión estratégica que en forma sistematizada viabilice la misión del Plantel, oriente aspectos sustantivos de la vida institucional y, como instrumento de partida, será desarrollado, perfeccionado y fortalecido.

La presente tesis tiene como objetivo realizar la evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Anual del 2013 mediante el diseño, analice e interpretación de los Indicadores de Gestión, el mismo que pueda proveer información relevante del Instituto Tecnológico General “Vicente Anda Aguirre” y que contribuya a su vez al mejor desempeño de la institución para lograr una educación de calidad.

Los indicadores de gestión orientados a la eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en la consecución de sus metas y objetivos y la calidad en cuanto a los servicios prestados a los estudiantes, son la herramienta válida para el efecto.

El presente documento está estructurado en tres capítulos; el primer capítulo contiene los antecedentes del Instituto Tecnológico General “Vicente Anda Aguirre”; que hace referencia a la descripción, base legal, organigrama, y el plan estratégico que contiene: misión, visión, valores y objetivos.

En el capítulo dos se explica el marco teórico de la planificación estratégica; fundamentos, importancia, características, principios básicos, para qué sirve y elementos, Plan operativo anual; su importancia, características, el análisis del FODA, en los Indicadores; concepto, importancia, clasificación, aspectos a considerar en la formulación de los indicadores; manejo de indicadores, mapa de proceso y el tablero de control.

En el tercer capítulo: el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión para el Instituto Tecnológico General “Vicente Anda Aguirre”, mediante el análisis del FODA, es decir, a través del estudio de los factores internos: fortalezas y debilidades y de los factores externos: oportunidades y amenazas.

El desarrollo del diseño y estructuración de los indicadores tiene gran importancia para el instituto, ya que el mismo sirve para determinar la situación actual de dicha institución, saber si están cumpliendo con los objetivos del Plan Operativo Anual que se plantearon, y así poder tomar medidas que permita corregir y mitigar las deficiencias.

Para identificar las áreas relevantes, y objetivos, se ha utilizado los objetivos planteados en el correspondiente Plan Operativo Anual del 2013 de la Institución, y para saber la satisfacción de los estudiantes se ha utilizado como herramienta la recolección de información primaria, la encuesta realizada a los estudiantes y como información secundaria: libros, revistas, artículos e internet.

Los resultados obtenidos de esta investigación, pretende ser la base para iniciar el proyecto de investigación con la ayuda de las autoridades, docentes y estudiantes, verificar la correcta utilización de los objetivos planteados en la Planificación del Plan Operativo Anual y el desarrollo de la Institución.

# **CAPITULO I**

## **1. INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA GENERAL. “VICENTE ANDA AGUIRRE”**



### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En la Provincia de Chimborazo, centro geográfico del país, ciudad de las primicias, el 1 actual Instituto Tecnológico Superior de Música Gral. “Vicente Anda Aguirre”, formando profesionales en el Arte de la Música, ha pasado por varias etapas.

El 13 de octubre de 1967, el Ilustre Municipio Cantonal, autoriza la creación del Conservatorio Municipal de Música.

Durante la presidencia de la Republica del Gral. De Brigada, Guillermo Rodríguez Lara, mediante decreto ejecutivo, publicado en el Registro Oficial N.319 de 4 de junio de 1973, se declara Conservatorio Nacional de Música de Riobamba.

El 8 de noviembre de 1978, por resolución Nro. 2457, se cambia de designación de Conservatorio, por el colegio de Música y Artes Gral. “Vicente Anda Aguirre” Con fecha 10 de junio de 1998, el Doctor Iván Gallegos Domínguez, Ministro de Educación y Cultura, autoriza el funcionamiento del Post-Bachillerato en Arte, en la especialidad de la docencia en Educación Musical, con acuerdo Ministerial 284 de 24 de julio de 1991, el Ministro de Educación Lcdo. Raúl Vallejo, eleva a la categoría de Instituto Superior de Música.

En enero del 2001, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) autoriza el funcionamiento del Instituto Superior de Música Gral. “Vicente Anda Aguirre” de la ciudad de Riobamba, oficializando su actividad educativa, luego de la presentación del proyecto justificativo del respectivo, otorga el Registro Institucional Na 06-012 en el Nivel Técnico Superior, Docencia en Docencia en educación Musical.

El 30 de septiembre del 2003, con acuerdo No. 146 el Consejo Nacional de Educación Superior, la Dirección Educativa: Acuerda conocer al Instituto de Música Gral. “Vicente Anda Aguirre”, la categoría de Instituto Tecnológico, otorgando licencia de funcionamiento en la Carrera de: Medios Didácticos Musicales en la modalidad presencial.

Con acuerdo No. 296, la dirección ejecutiva del CONESUP, autoriza al Instituto la modalidad de estudios semipresenciales para los programas de: “Docencia Musical” Nivel Técnico Superior y “Medios Didácticos Musicales” Nivel Tecnológico.

Mediante resolución No. 500-DD-CD-JASRE del dos de julio del 2013 el Instituto tecnológico por efectos del reordenamiento de la oferta académica dispuesta en la Constitución y las leyes cambia su denominación a Colegio de Bachillerato Técnico Fiscal Gral. “Vicente Anda Aguirre”.

El Colegio de Bachillerato Técnico Fiscal Gral. “Vicente Anda Aguirre”, ha cosechado frutos artísticos demostrando ser un baluarte en la provincia y país tal fue en el 2012 participo en el primer Intercolegial de bandas Estudiantiles “Viva

La Paz”, siendo ganadores del Primer Puesto el 15 de junio del 2012, las empresas e instituciones que se hicieron presente en la felicitación.

La música es un arte que muestra lo más profundo del alma humana, nos hace sensibles y nos embellece el espíritu, los maestros y estudiantes forman un equipo de trabajo.

En cada presentación musical ubican en un sitio muy alto al plantel y por ende a la provincia al cual pertenecen.

En la ciudad de Quito el 16 de mayo del 2014 se presentó en las eliminatorias para el tercer concurso Intercolegial de Bandas Intercolegiales “Viva la Paz” quedando entre las cinco finalistas para presentar el 23 de mayo.

Los estudiantes con la diligencia de maestros que dominan el arte musical se presentan en la final el 23 de mayo del 2014 a las 07H30, haciendo de su presentación una de las mejores pues entonaron música nacional, marchas y para concluir música pop, poniendo a los jueces sin duda alguna al colegio entre los favoritos para el primer lugar, obteniendo el primer premio del Intercolegial de Bandas estudiantiles.

En la actualidad, el Colegio cuenta con 757 estudiantes en el Ciclo Básico, y Bachillerato, una planta de docentes de 81 maestros, que atienden las asignaturas musicales, pedagógicas, culturales que contemplan el currículo, obtienen el título de Bachilleres Técnicos Artístico Música y Música en seis años de estudio.

Sus autoridades son:

- Rector: Dr. Víctor Hugo Terán Maya
- Vicerrector: Msc. Bladimir Lezcano.
- Inspector General: Msc. Renán Montesdeoca.

## 1.2 **BASE LEGAL**

El 13 de octubre de 1967, el Ilustre Municipio Cantonal, autoriza la creación del Conservatorio Municipal de Música. El 4 de junio de 1973 mediante decreto ejecutivo, publicado en el Registro Oficial N. 319, se declara Conservatorio Nacional de Música de Riobamba. El 8 de noviembre de 1978 por resolución No. 2457, se cambia de designación de Conservatorio por el de Colegio de Música y Artes Gral. “Vicente Anda Aguirre”. Con fecha 10 de junio de 1988, Iván Gallegos Domínguez, Ministro de Educación y Cultura, autoriza el funcionamiento del Ciclo Post- Bachillerato en Arte, en la especialidad de Docencia en Educación Musical.

Con Acuerdo Ministerial 284 de 24 de julio de 1991. El Ministro de Educación Lcdo. Raúl Vallejo eleva a la categoría de Instituto Superior de Música. En enero de 2001, el consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) autoriza el funcionamiento del Instituto Superior de Música Gral. Vicente Anda Aguirre de la ciudad de Riobamba, oficializando su actividad educativa, mediante Registro Institucional Na 06-012 en el Nivel Técnico Superior.

El 30 de septiembre de 2003, con Acuerdo No 146 el Consejo Nacional de Educación Superior, la Dirección Educativa: Acuerda reconocer al Instituto Superior de Música Gral. Vicente Anda Aguirre, la categoría de Instituto Tecnológico, otorgando licencia de funcionamiento en la carrera de: Medios Didácticos Musicales en la modalidad presencial.

### **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura organización del Instituto Tecnológico Superior de Música Gral. “Vicente Anda Aguirre” se origina en sus profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, en las proporciones establecidas en la Ley y el Estatuto a fin de cumplir con la Misión Organizacional.

Art.- 103.-Niveles de organización de los actores del servicio ofertado.- Todo el personal de colaboradores o quienes prestan sus servicios y forman parte del personal directivo, docente, administrativo, de mantenimiento y servicios

generales, para su organización y correcto funcionamiento, responden a los siguientes niveles:

A) Nivel Directivo.- Está constituido por:

1. Autoridades:

- Rector/a
- Vicerrector /a
- Inspector/a General

2. Organismos o Cuerpos colegiados

- Consejo Ejecutivo
- Junta General de Directivos y Profesores

B) Nivel Asesor.- Se encuentra confirmado por:

- Departamento de Consejería Estudiantil
- Junta de Profesores de Área
- Junta de Profesores de Curso

C) Nivel Operativo.- Se constituye con:

1. El personal técnico-docente:

- Profesores/as
- Director-a de Área
- Coordinador Académico
- Departamento de Consejería Estudiantil
- Alumnos/as
- Padres, Madres de Familia

2. Las comisiones y programas especiales que se crean para promover el desarrollo de las actividades académicas y administrativas del plantel , se

organizan de acuerdo a las necesidades del plantel y conforme a lo establecido en el reglamento interno , tales como :

- Comisión Técnico-pedagógica
- Comisión de Disciplina
- Comisión de Civismo, Fiestas y Protocolo
- Comisión de Experimentación y Extensión Cultural
- Comisión de Deportes
- Comisión de Aseo y Ornato
- Comisión Pastoral

D) Nivel Auxiliar.- Está constituido por:

- Las Direcciones y Departamentos.
- Secretaría general.
- Colecturía
- Departamento Médico.
- Consejería y servicios generales

También se consideran parte del nivel auxiliar los organismos de integración y apoyo:

- Asamblea general de padres de familia
- Comité central de Padres, Madres de familia
- Directorio de comité central de padres de familia
- Directorio de padres de familia por paralelo
- Gobierno Estudiantil
- Concejo Estudiantil
- Concejo de Aula

#### 1.4 **ORGANIGRAMA**

# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR GENERAL "VICENTE ANDA AGUIRRE"

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

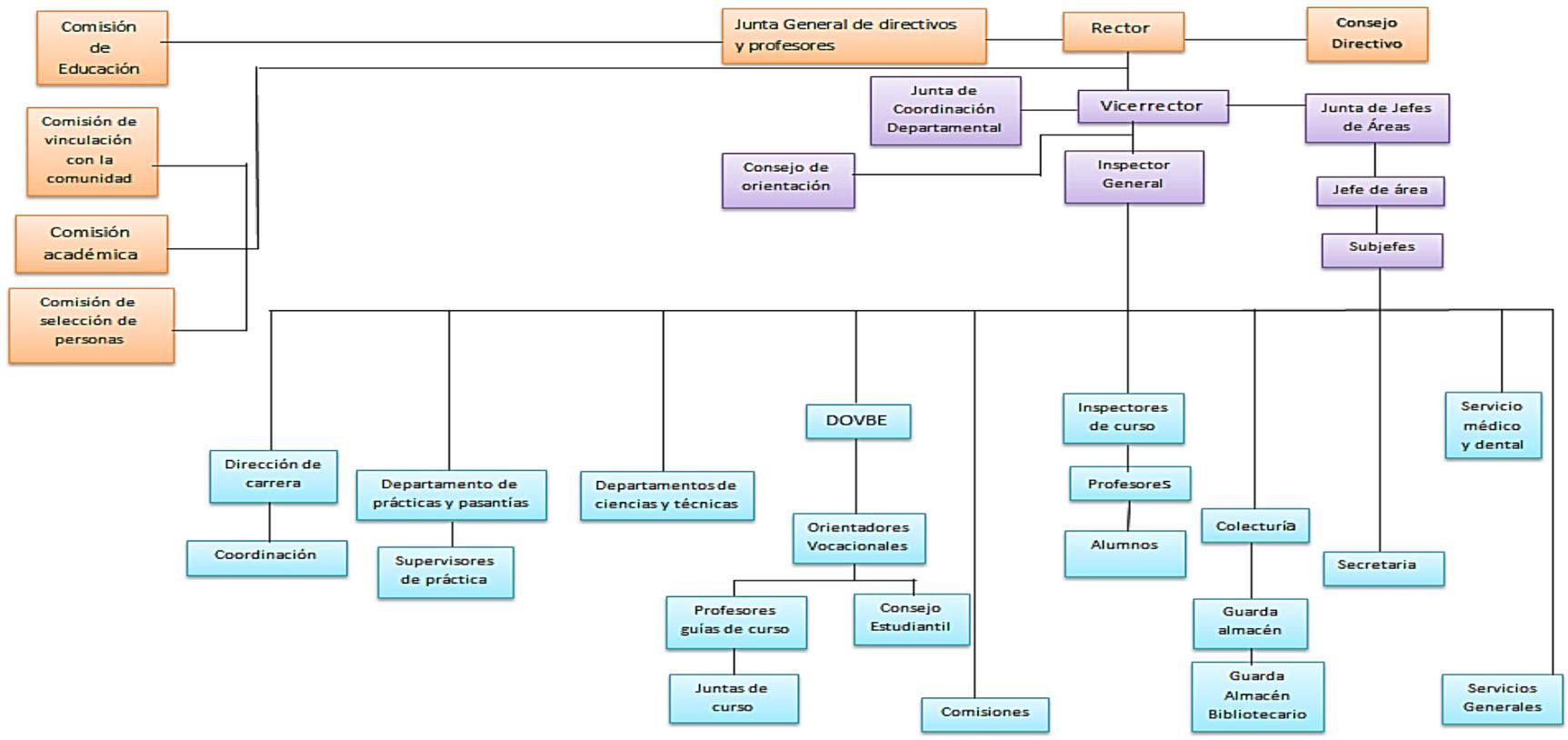


Gráfico 1: Organigrama Estructural

## 1.5 PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico, abarca el periodo 2010-2015, y es el resultado de un proceso de reflexión y estudio sobre la identidad del Instituto Tecnológico Superior de Música “General Vicente Anda Aguirre” como institución pública que entrega servicios educativos a la sociedad Chimboracenses y del país que, además de cumplir las unciones que le identifican, ha adquirido un nuevo perfil como una institución que ha liderado la fecundación de propuestas curriculares en el contexto nacional en la educación básica y bachillerato.

El permanente análisis de la situación del Instituto Tecnológico Superior de Música “General Vicente Anda Aguirre” ha permitido evaluar los objetivos alcanzados durante el año 2013 y detectar las nuevas demandas y tareas sustantivas a cumplir.

El diagnostico institucional, determinara la necesidad de que el Instituto” Tecnológico Superior de Música General Vicente Anda Aguirre” cuente con un nuevo esquema de trabajo fundamentado en prioridades y renovados criterios profesionales, en la que prime el cumplimiento de la misión.

Por esta razón, el Plan nace con el compromiso de mantener una programación actualizada, con carácter plurianual para cinco años, por considerarse a este plazo el mínimo necesario para la puesta en marcha y conclusión de la gran parte de proyectos contemplados, haciendo constar que la complejidad de muchos de los objetivos estratégicos definidos obligaran a plazos superiores, encuadrados en el marco temporal del presente documento. En el último año se procederá al a evaluación final del Plan y, en su caso, al establecimiento de nuevas directrices que permitan trazar los objetivos para años sucesivos, al tratarse de un plan basado en un método de trabajo que permite su prolongación en el tiempo.

El presente plan es flexible y será sometido a evaluaciones permanentes, con el fin de analizar el desarrollo del mismo y adoptar las decisiones y soluciones a los problemas que puedan haberse generado. Del mismo modo está evaluación

permitirá incorporar nuevos proyectos considerados necesarios y estratégicos para la consecución de los objetivos.

#### 1.5.1 MISIÓN

FORMAR BACHILLERES, TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS, CON ALTO NIVEL ARTÍSTICO MUSICAL, PEDAGÓGICO, HUMANÍSTICO Y CIENTÍFICO, QUE RESPONDA A LA CULTURA NACIONAL E INTERNACIONAL CON COMPETENCIAS PARA APORTAR AL DESARROLLO DEL PAÍS.

#### 1.5.2 VISIÓN

CONSOLIDAR EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO, FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA MUSICAL, CON AUTONOMÍA, IDENTIDAD Y UNIVERSIDAD.

#### 1.5.3 VALORES INSTITUCIONALES

Valores de una institución es el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la institución.

El “Instituto Tecnológico Superior de Música General Vicente Anda Aguirre” cuenta con los siguientes valores que le hace la institución un ente más ordenado.

- a. Responsabilidad.
- b. Honestidad.
- c. Profesionalismo.
- d. Imparcialidad y Eficiencia en el talento humano del plantel.
- e. Efectividad en la gestión institucional.
- f. Eficiencia en el trabajo docente

- g. Imagen musical de altura proyectada a la sociedad a través de sus ensambles.
- h. Gestión administrativa interna eficiente y oportuna.
- i. Cuidado y protección del talento humano del Instituto.
- j. Organización Interna adecuada y fortalecida por la evaluación externa.
- k. Cobertura provincial y nacional de la acción del Instituto.

#### 1.5.4 **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Es un resultado esperado a largo plazo, el cual hace realidad la Visión Organizacional teniendo en cuenta la Misión como punto de partida. El “Instituto Tecnológico Superior de Música General Vicente Anda Aguirre” cuenta con los siguientes:

- Exigir el cumplimiento de presupuestos legalmente dispuestos.
- Organizar aspecto administrativo y académico .
- Organizar pasantías
- Vincular la acción de la Institución con la colectividad
- Mejorar la imagen institucional
- Socializar y controlar el proceso de aprendizaje en clase.
- Socializar el modelo pedagógico.
- Planificar en forma integrada.
- Cambiar el modelo de evaluación.
- Gestionar construcción de aulas.
- Reubicar los espacios físicos internos.
- Organizar seminarios de actualización pedagógica musical.

#### 1.5.5 **POLÍTICAS**

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. El “Instituto Tecnológico Superior de Música General Vicente Anda Aguirre” tiene los siguientes:

- a. Justicia y rectitud en la disciplina interna del personal docente y alumnado del plantel.
- b. Optimización de las horas de clase evitando pérdidas innecesarias.
- c. Operativización del Sistema de Supervisión y control interno integrado.
- d. Optimización de espacios y consecución de mejoras en infraestructura y adecuación.
- e. Preparación, actualización y capacitación permanente sometida a evaluación.
- f. Racionalización y estímulo a los ensambles musicales.
- g. Cumplimiento adecuado de las leyes y reglamentos respectivos.
- h. Limitación de participación y concentración de actuaciones.
- i. Presencia permanente de la vinculación con la colectividad para promover su imagen.
- j. Diversificación de oferta educativa a nivel superior.

#### 1.5.6 **PERFILES**

##### 1.5.6.1 **DEL DOCENTE DEL INSTITUTO**

Con los criterios descritos se pretende que el docente desarrolle las siguientes competencias, sin que ello, signifique dejar de lado las que muy bien maneja:

Entre las Calidades Humanas tienen que ser:

- Creativo
- Excelente don de gentes.
- Inteligente e intuitivo
- Responsable, puntual, colaborador.
- Observador, crítico, reflexivo y analítico.
- Alto sentido de previsión
- Flexible.
- Fomenta valores éticos, estéticos y morales.
- Sensible.

### **Cualidades Generales**

- Practicas relacionadas humanas.
- Aplica la legislación Educativa.

### **Cualidades profesionales**

- Formación científica y técnica eficiente.
- Capacitación pedagógica – didáctica actualizada.
- Conocedor de sistemas de planificación pedagógica.
- Motivar y dinámico.
- Poseer desarrollo rítmico melódico y auditivo.
- Excelente interprete de instrumentos musicales.
- Maneja técnicas de educación vocal.
- Se mantiene en constante actividad artística profesional.
- Actualización permanente en el ámbito científico y técnico.
- Hace arreglos vocales e instrumentales.
- Asiduo investigador.

#### **1.5.6.2 DEL BACHILLERATO EN ARTE ESPECIALIDAD MÚSICA**

Además del perfil general, el bachillerato deberá lograr las siguientes competencias en sus estudiantes graduados.

#### **En lo instrumental**

- Ejerce las funciones del lenguaje materno, en todas sus expresiones.
- Ejerce las funciones del lenguaje matemático en lo fundamental y general.
- Utiliza un segundo lenguaje de uso generalizado.

- Domina las ejecuciones técnicas para la producción artísticas en las líneas del bachillerato.
- Emprende actividades económicas ejerciendo sus competencias artísticas.
- En el desarrollo personal – social.
- Posee una amplia cultura respecto de las relaciones económicas sociales existentes a través del tiempo y del espacio.
- Posee desarrollo de sus actitudes y las orienta según sus inclinaciones.

## 1.6 **MODELOS**

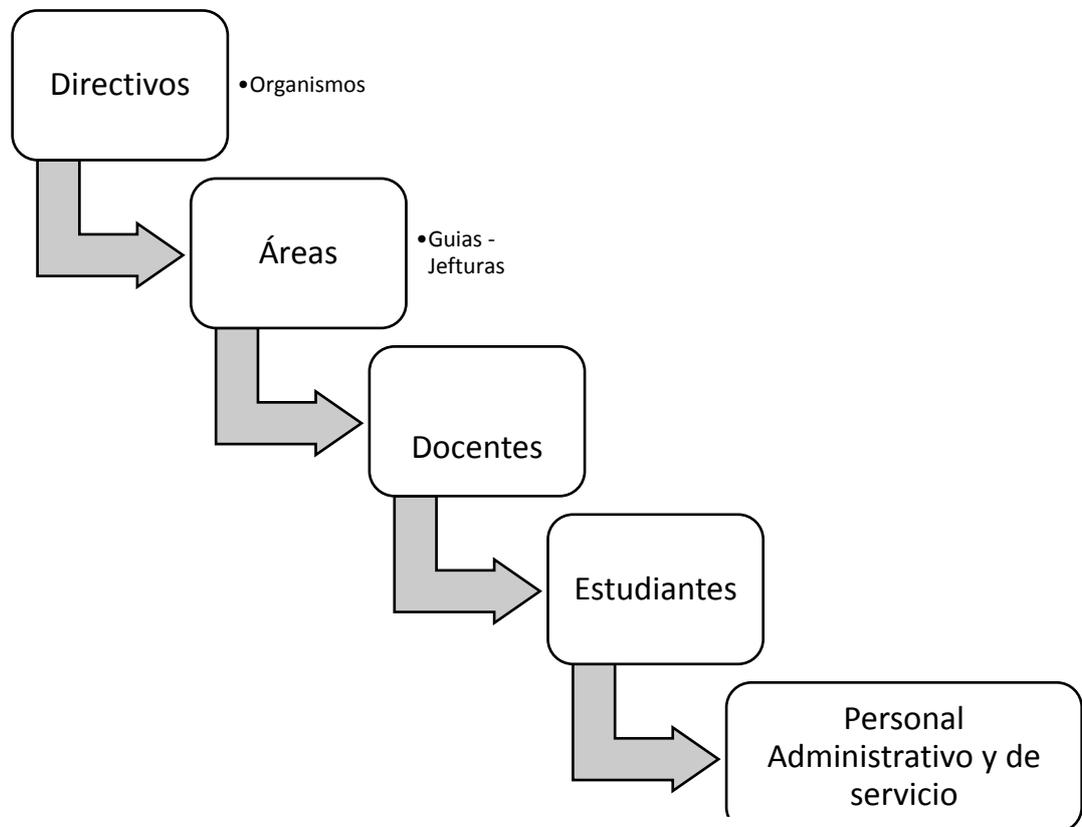
### 1.6.1 **MODELO PEDAGÓGICO**

La fundamentación pedagógica para nivel básico y bachillerato, basada en los principios del aprendizaje significativo, el aprendizaje autónomo, el construccionismo social y la formación por competencias, tiene como objetivo apoyar la formación y actualización de los estudiantes en el contexto artístico, con miras a ampliar sus conocimientos y competencias en su área de bachillerato, brindándoles las herramientas que les permitan aplicar estos conocimientos en su ámbito de desempeño y su proyección académica, pero sin negar la posibilidad de reorientar sus intereses hacia otro centros de formación básica y de bachillerato.

### 1.6.2 **MODELO DE GESTIÓN**

Es la capacidad que tiene la Institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

## Modelo de Gestión del Instituto Tecnológico General “Vicente Anda Aguirre”



*Gráfico 2 Modelo de Gestión del Instituto Tecnológico General "Vicente Anda Aguirre"*

**Fuente:** archivos del Instituto Tecnológico “Vicente Anda Aguirre”, 2013.

**Elaborado:** La autora

## **CAPITULO II**

### **2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1 PLAN ESTRATÉGICO**

##### **2.1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

###### **2.1.1.1 Planificar**

“Planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones”.<sup>1</sup>

“Todo lo que hacemos en el marco de los servicios que prestamos y de los procesos de apoyo ha de ser en alguna medida planificado, ejecutado, controlado y evaluado si se desea mejorar y aprender”.<sup>2</sup>

Planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno.

La Planificación

- ✓ Es un medio para el logro de un propósito de transformación de la realidad, que debe estar precisado desde el comienzo.
- ✓ Exige un cierto grado de sistematización, a través de la formalización de una serie de pasos.

---

<sup>1</sup> PAREDES SANTOS, Alfredo y PEREZ COSCIO, Luis., *Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales*, 2<sup>da</sup>. Edición, Ficong Editora, Buenos Aires – Argentina, 2010, p.15.

<sup>2</sup> BERZOSA, Beatriz y CORREA, Émerson, “. Planificación Estratégica guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral”, *CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo*”, 1<sup>ra</sup> Edición, Editorial Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., Madrid, 2005, p.72.

- ✓ Está orientada a una toma de decisiones más racional y transparente
- ✓ Intenta reducir la incertidumbre, aunque no puede eliminarla por completo.
- ✓ Es un ejercicio iterativo de continua revisión y reajuste entre medios y fines, así como de evaluación de resultados para la obtención de aprendizaje en las organizaciones.
- ✓ Aunque precisa de compromiso y apoyo desde los niveles directivos, requiere de un proceso interactivo y participativo para una implantación exitosa de las acciones planificadas.
- ✓ Debe ser un proceso a medida de cada organización.

### **LAS PREGUNTAS CLAVES DE LA PLANIFICACIÓN:**

- ¿Qué se quiere lograr?       Objetivos  
 ¿Cómo lograrlo?       Planes de acción y recursos  
 ¿Cuándo?       Plazo temporal

La planificación tiene dos propósitos fundamentales:

- 1) **Protector:** minimiza riesgos e incertidumbre.
- 2) **Afirmativo:** Incrementa el nivel de efectividad organizativa mediante la coordinación.

#### **2.1.1.2 Estrategia**

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante.

#### **2.1.2 ¿QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.<sup>3</sup>

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

### **2.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Thompson y Gamble, en su libro administración estratégica, hace referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones “lo que separa de a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.”<sup>4</sup>

La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la

---

<sup>3</sup> ARMIJO, Mariela, *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, Serie 69, Editorial Naciones Unidas, Santiago de Chile, Junio 2011, p.15.

<sup>4</sup> THOMPSON, Strickland, y otros, *Administración Estratégica: Teoría y Casos*, 18ª Edición, Editorial Mc- Graw-Hill, México 2012, p.22.

vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

#### **2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa
- Ser participativa y que estén representados todos los estamentos
- Ser integral y que abarque la totalidad de las actividades
- Ser coherente en el tiempo (planes a corto y mediano plazo), concordancia vertical (entre los niveles) y coherencia horizontal (entre las diversas áreas)
- Ser factible de realizar (decisiones abordadas con éxito) ; ser viable con los recursos disponibles ( humanos, materiales, físicos y económicos )
- Ser adaptable ante las presencia de situaciones no previstas
- Ser evaluable durante su ejecución, organización y control. <sup>5</sup>

#### **2.1.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

---

<sup>5</sup> BOJÓRQUEZ, Martha y PÉREZ, Antonio., " La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial", *Revista El Buzón de Pacioli*, Año XII, Número 8, abril-junio 2013, p 12.

Los principios básicos para realizar un plan estratégico se encuentran representados en el siguiente esquema:

### Principios básicos de la Planificación Estratégica

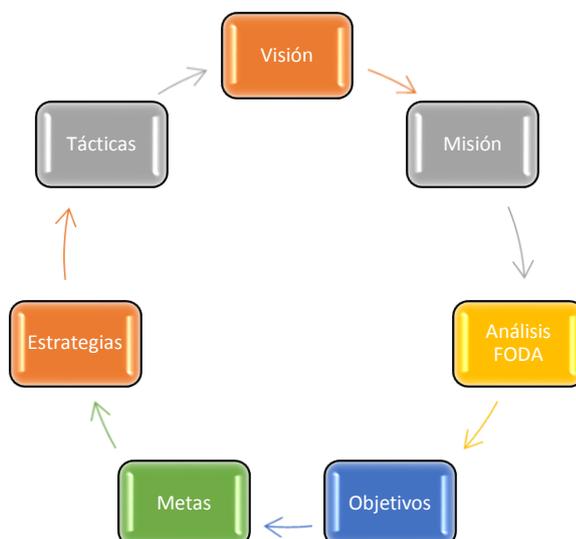


Gráfico 3 Principios básicos de la Planificación Estratégica

Elaborado: Por la autora

#### 2.1.6 ¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?

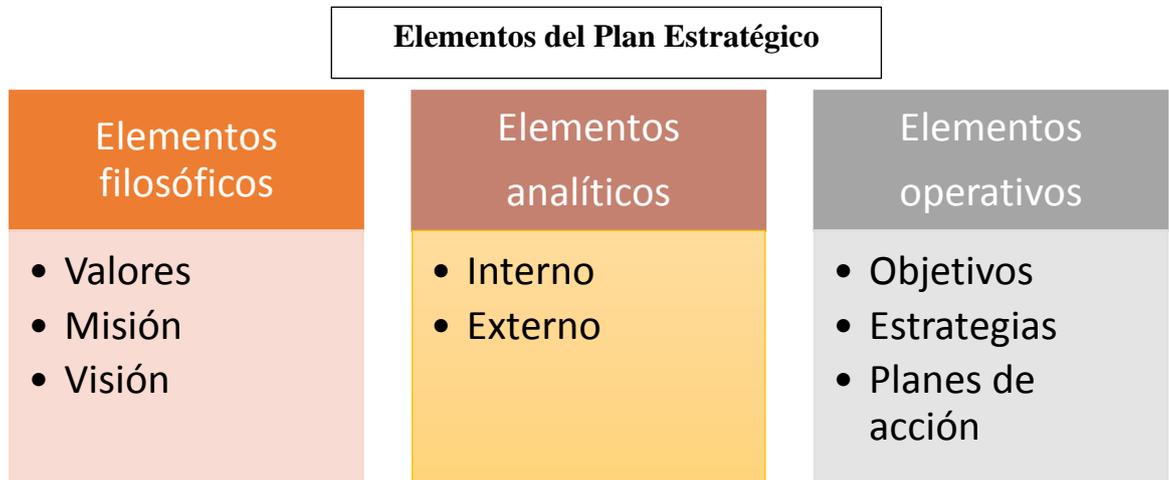
La finalidad del Plan Estratégico es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos.

De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la Dirección, poniendo a la institución en relación con las necesidades del entorno.

## 2.1.7 MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 2.1.7.1 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO



*Gráfico 4 Elementos del Plan Estratégico*

**Elaborado:** La autora

### 2.1.7.2 VISIÓN

Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

Es el estado ideal que se tiene de la organización a futuro y la ambición institucional en sentido estratégico a través de planes, programas y proyectos.

**Las características de la visión son las siguientes:**

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.

- Proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER?

La visión define y describe la situación futura que desea tener la organización. Se trata de su propia utopía, del futuro deseable, del sueño hecho realidad de la organización. La visión es una guía para que la organización en su conjunto se encamine al objetivo.<sup>6</sup>

### 2.1.7.3 MISIÓN

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Misión es la razón de ser, los objetivos o metas, son los estados intermedios que se desean alcanzar, la misión corresponde a la vocación o lo que la empresa quiere hacer para lograr a largo plazo la realización de la visión.

#### **Características que debe de tener la misión:**

- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo
- Efectividad en la gestión institucional.
- Eficiencia en el trabajo docente

---

<sup>6</sup> MORRISEY, G. L., *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*, Prentice Hall Edición Digital. Florida. 2006.

- Imagen musical de altura proyectada a la sociedad a través de sus ensambles.
- Gestión administrativa interna eficiente y oportuna.
- Cuidado y protección del talento humano del Instituto.
- Organización Interna adecuada y fortalecida por la evaluación externa.
- Cobertura provincial y nacional de la acción del Instituto.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

## QUE DEBEMOS TOMAR EN CUENTA PARA ELABORAR UNA MISIÓN.

### ¿Quiénes somos?

- Tipos de institución.
- Identidad de la institución.
- Reconocimiento político.

### Objetivos más elevados de la institución.

- Equivale al propósito de la institución.
- No se refiere a los medios de cambios buscados en la realidad en la cual se trabaja

### ¿Por qué lo hacemos?

- Razón de ser de la institución.
- Naturaleza de sus actividades.
- Función de carácter nacional a la que contribuye.

### ¿Para quiénes trabajamos?

- Sectores sociales atendidos.
- Población beneficiaria directa e indirecta.
- Usuarios y/o clientes.

### ¿Cuáles son nuestros valores?

- Valores.
- Principios.
- Motivaciones
- ..de índole social, política, comercial, religioso, cultural, etc.

*Tabla 1: Que debemos tomar en cuenta para elaborar una misión.*

**Elaborado:** La autora

G. Morrissey afirma: “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación”<sup>7</sup>

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.<sup>8</sup>

#### 2.1.7.4 OBJETIVOS

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación son:

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.<sup>9</sup>

**Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:**

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.

---

<sup>7</sup> MORRISEY, G, *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*, Prentice Hall Edición Digital, Florida.

<sup>8</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, *Gerencia Estratégica*, 10<sup>ma</sup> Edición, Editorial Legis S, Bogotá – Colombia 2008, p. 72.

<sup>9</sup> ECO3 Colecciones: “la elaboración del plan estratégico”

- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas.** Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno.** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

### **Principios para redactar un Objetivo Estratégico:**

- Empezar con un verbo de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible por lograr. Especificar una fecha de término o un tiempo de terminación.
- Especificar los factores máximos de costos requeridos para el logro.
- Deber ser lo más específico y cuantitativo posible: medible, verificable.
- Especificar sólo el QUÉ y el CUÁNDO.
- Debe ser compatible con el Plan Estratégico y con los planes de alto nivel de la Empresa.
- Realista y alcanzable, aun así debe responder a un reto importante.<sup>10</sup>

### **2.1.7.5 VALORES**

Los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa. Para ello estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización.

### **Características de los valores:**

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.

---

<sup>10</sup>Página web: [www.supernotariado.gov.co/.../etapa%205.%20definicion%20de%20objet...](http://www.supernotariado.gov.co/.../etapa%205.%20definicion%20de%20objet...), consultado 27/12/2014.

- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

## **IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN UNA EMPRESA**

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua

## **2.2 PLAN OPERATIVO ANUAL**

### **2.2.1 Concepto de POA**

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el

seguimiento necesario a todas las acciones y evaluara la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.<sup>11</sup>

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados.

### **El plan operativo tiene las siguientes partes:**

- 1) **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- 2) **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en cierto y determinado momento. Pueden ser dos o más objetivos.

## **2.2.2 IMPORTANCIA DEL POA**

Es la necesidad de programar las actividades a realizar en una gestión, permitiendo un uso más eficiente y eficaz de los recursos de los que se dispone para el logro de objetivos institucionales. Su elaboración incorpora todas las tareas que se estiman adecuadas para alcanzar los objetivos institucionales y de gestión, y los objetivos estratégicos de desarrollo a corto y mediano plazo, los mismos que deben ser verificados y su evaluación en términos de eficacia, eficiencia económica.

## **2.2.3 CARACTERISTICAS DEL PLAN ANUAL.**

- ✓ Es de corto plazo. Generalmente de un año de duración.

---

<sup>11</sup> Del Artículo: «Concepto de POA, Publicado en la Página Web: <http://elpresupuestario.blogspot.com/2012/09/el-poa-plan-operativo-anual.html>, Obtenido en Fecha: 22-12-2014.

- ✓ Su horizonte es temporal. Debe corresponder al ciclo presupuestal.
- ✓ Responde explícitamente a varios aspectos.

### Aspectos de un Plan Anual



*Gráfico 5: Aspectos de un Plan Anual*

**Elaboración:** La autora

## 2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

### 2.3.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos

que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en la institución.

Esta perspectiva nos ayudara para que:

- ✓ Tome mejores decisiones
- ✓ Plantee objetivos más concretos y realizables
- ✓ Identifique sus propios recursos así como los que puede conseguir del exterior
- ✓ Reconozca las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas
- ✓ Defina prioridades
- ✓ Inicie o revise y actualice su proceso de planeación estratégica.

### **2.3.2 IMPORTANCIA DEL FODA**

Es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA es también un componente esencial de un plan, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado.

FODA está constituido por dos niveles que son:

- La situación interno está constituida por factores que forman parte de la misma organización y en los cuales ejerce control directo.
- La situación externo se refiere a los elementos que están fuera de la empresa, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero que no controla directamente.

### **2.3.3 ANÁLISIS INTERNO**

El diagnóstico interno será obligatorio conocer las fuerzas al interior que intervienen para proveer el logro de los objetivos, y sus prohibiciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la institución, y en los cuales ejerce control directo.

- **Fortalezas:** Son los factores positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos, posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones.
- **Debilidades:** Son atributos negativos que posee la institución y que son internos constituyéndose en obstáculos para la obtención de los objetivos propuestos y dificultan el éxito de la institución.

#### 2.3.4 ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar, en este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

- **Oportunidades:** Son aquellas tendencias, eventos o hechos positivos que se presentan en el entorno de la institución y podrían favorecer el logro de los objetivos de la institución. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones o hechos en el entorno de una institución que pueden llegar a ser negativos para la entidad y no cumplir con los objetivos organizacionales.

### 2.3.5 MATRIZ FODA

#### CUADRO DE LA MATRIZ CRUZADA FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>  Estrategia para (maximaxi) F y O	<b>DO</b>  Estrategia para (minimaxi) D y O
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>  Estrategia para (maximini) F y A	<b>DA</b>  Estrategia para (minimini) D y A

*Tabla 2: Matriz FODA Cruzada*

**Fuente:** Koontz y otros 14<sup>a</sup> edición, 2014

**Elaborado:** Por la autora.

## 2.4 INDICADORES

### 2.4.1 CONCEPTO DE INDICADORES.

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la

situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.<sup>12</sup>

“Un indicador es un instrumento de medición para comprobar el grado de consecución de un objetivo propuesto”.<sup>13</sup>

#### 2.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Los indicadores deben ser confiables y válidos para garantizar que lo que se está midiendo en un momento dado sea lo que también se va a medir en un momento posterior, y de otro lado que lo que se está midiendo sea realmente lo que se buscaba medir.

Los indicadores deben ser mensurables, expresados en unidades de medida que se entiendan fácilmente.

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

- **Oportunidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Excluyentes:** cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

---

<sup>12</sup> Instituto Tecnológico Metropolitano; MANUEL DE INDICADORES DE GESTIÓN, Versión No. 03; Nov-2010, p.11.

<sup>13</sup> ANAYA T. Julio, Almacenes Análisis, Diseño y Organización, ed. ESIC, 2008.

- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento. Claros: Ser comprensible tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- **Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

### 2.4.3 BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

Cobra una mayor importancia, dado que las entidades públicas por su complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, diversidad de usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño. De este modo, algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes.<sup>14</sup>

**La satisfacción del cliente:** La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Seguimiento del proceso:** Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

**Gerencia del cambio:** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### 2.4.4 IMPORTANCIA

---

<sup>14</sup> ARMIJOS, Marianela., *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Junio de 2011. p.59

Manejar en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato.

#### 2.4.5 CLASIFICACIÓN

Existen diferentes clasificaciones para diferenciar los tipos de indicadores, y su utilización varía en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de evaluación que se utilicen.



**Gráfico 6:** Clasificación de Indicadores

**Elaboración:** La autora

**Economía:** evalúa la capacidad de una institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos.

**Eficacia:** está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.<sup>15</sup>

**Eficiencia:** utilización correcta de los recursos disponibles.

**Equidad:** brindar a cada quien según su necesidad, ser balanceado y ecuánime (justicia social).<sup>16</sup>

**Calidad:** satisfacción de necesidades y expectativas de clientes.

**Impacto:** es el efecto que produce al entorno social, económico y cultural, implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable.

**Según el objeto a medir:**

**De proceso:** aspectos relacionados con actividades y su eficiencia de la institución.

**De estructura:** referente a costos (valor) y utilización de recursos, de economía.

**Estratégicos:** son aquellos factores externos que hacen que los procedimientos o actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en los resultados.

**Resultado:** resultados obtenidos en relación a los proyectados determina la eficacia.

---

<sup>15</sup> OLIVEIRA DA, Silva Reinaldo, *Teorías de la Administración*, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, p. 20.

<sup>16</sup> Ing. Rene Corone, Cuaderno de materia de noveno ciclo, Universidad Politécnica Salesiana.

#### 2.4.6 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.

La formulación de indicadores sigue una secuencia de análisis que se inicia con la identificación de las definiciones fundamentales del planeamiento estratégico del accionar de las entidades tales como la Misión, los Objetivos y los productos principales.

Requiere asimismo del establecimiento de las medidas del desempeño, determinación de responsabilidades, valores de referencia, definición de fórmulas, recopilación de información, comunicación de los mismos al personal de la entidad, entre otros.

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar las síntesis de información de las mismas.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ENRIQUE BENJAMIN, Franklin F., *Auditoria administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*, 2<sup>da</sup> Edición, Editorial Pearson educación, México 2007, p.148.

## 2.4.7 MANEJO DE INDICADORES.

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a éste y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación.

### 2.4.7.1 MEDICIÓN

La medición en las organizaciones suele suscitar malos entendidos, no por falta de claridad sobre su importancia, implicaciones en el mejoramiento de los procesos, lo valiosa en la toma de decisiones, los atributos que debe poseer y su comprensión en el sentido cíclico de la evaluación, donde no se conciben las mediciones por unas ola vez, sino por concepciones erróneas sobre el concepto de control que lo asimilan de manera peyorativa.

En la toma de decisiones la medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados.

### ATRIBUTO DE LOS INDICADORES

**Pertinencia.-** Se refiere a la importancia en las decisiones que deben tenerlas mediciones, tener claro para qué se hace cada medición y cuál es realmente la utilización de ella.

**Precisión.-** Entender muy claramente el grado en que la medida refleja exactamente la magnitud del hecho que se desea analizar o confirmar.

**Oportunidad.-** La información que es, debe darse en el momento y en el espacio mismo en que se requiere, para que permita corregir y prevenir debilidades en los sistemas, así como diseñar elementos que accedan a mantenerlas dentro de las tolerancias permitidas.

**Confiabilidad.-** Es la característica que ofrece la seguridad a la gerencia de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones y la que hace que las mediciones en las organizaciones no se hagan una sola vez.

**Economía.-** La proporcionalidad entre los costos de la medición y los beneficios obtenidos por productividad

## 2.4.8 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Construir indicadores presupone, ante todo, tratamiento responsable de la información relacionada con el tema objeto de estudio.

El proceso de elaboración de un indicador está constituido, en lo fundamental, por cuatro etapas bien definidas, que se describen a continuación.

### 2.4.8.1 **Formulación del Problema: ¿Qué se quiere medir?**

Los indicadores deben, proporcionar información concreta acerca de dicho objeto; por lo tanto, la información y su modo de recolección tienen que ser cuidadosamente escogidos, y en el evento en que se realicen preguntas, éstas deben ser muy bien formuladas.

El segundo paso consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto de medición, el cual puede estar relacionados con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos y la gestión.

Esta actividad no permite crear dudas frente a lo que se pretende medir y facilita la construcción de un indicador adecuado para aclarar o disminuir las incertidumbres que rodean los problemas planteados.

#### 2.4.8.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Una vez definido qué se quiere medir, puede procederse a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita.

Las variables, una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido claro, para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados.

#### 2.4.8.3 SELECCIÓN DE INDICADORES Y CALIDAD DE LOS DATOS.

De modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio.

Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua.

Existen unos criterios generales para la selección de indicadores, que tienen en cuenta las características de los datos que se van a utilizar como soporte, su relación con el problema de análisis y la utilidad para el usuario son los siguientes:

1. **Criterios para la selección de indicadores:** es importante realizar un control de calidad del indicador, respondiendo a las preguntas planteadas en cada uno de los criterios fundamentales o básicos que se deben tener en cuenta para la

selección de indicadores. Si se responde de forma afirmativa a todas las preguntas, el indicador será adecuado, de lo contrario se debe considerar la posibilidad de construir indicadores adicionales y someterlos al mismo control de calidad<sup>18</sup>

2. **Criterios relacionados con la calidad estadística:** la calidad estadística es fundamental para obtener buenos indicadores; por tal razón, es importante hacer un análisis previo de la calidad de los datos que van a ser utilizados, para lo cual se toman como referencia el cumplimiento de los criterios.
3. **Criterios relacionados con la utilidad y comprensión de los indicadores para el usuario:** un indicador debe responder a una necesidad social real que haga necesaria su generación y su utilización; como tal, debe cumplir con requisitos mínimos para su entendimiento e interpretación por parte de los usuarios.

#### 2.4.8.3 DISEÑO DEL INDICADOR

**Identificación del contexto.-** Se debe tener un conocimiento actualizado del contexto social, político, jurídico y económico de la unidad de análisis.

**Determinación de usos y actores.** Se deben determinar los usos específicos que tendrá el indicador y señalar los actores que requieren esa información.

**Identificación de fuentes de información y procedimientos** de recolección y manejo de la información.

**Definición de responsabilidades.** Es necesario definir o verificar los responsables de:

- La producción de la información asociada al indicador.
- La recolección de la información.

---

<sup>18</sup> Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores, Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial, Folleto No. 2, pág. 22.

- El análisis de dicha información.
- La administración de las bases de datos asociadas a dicha información.
- La preparación de los reportes y la presentación de la información con el indicador.

#### 2.4.8.3.1 DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR.

Lo primero es definir de manera concreta y coherente con la unidad de análisis, todos los elementos que configuran el indicador. Con base en lo anterior, el segundo paso es construir, como instrumento metodológico de resumen, la ficha técnica del indicador optimizando el uso y aprovechamiento de la información disponible por parte de los usuarios. Los elementos que conforman una ficha técnica se describen a continuación:

**Nombre del indicador:** es la expresión verbal, precisa y concreta que identifica el indicador.

**Objetivo:** propósito que se persigue con su medición, es decir, describe la naturaleza y finalidad del indicador.

**Método de medición:** corresponde a la explicación técnica sobre el proceso para la obtención de los datos utilizados y la medición del resultado del indicador.

**Unidad de medida:** es en la que se mide el indicador.

**Fórmula:** expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. La fórmula se debe presentar con siglas claras y que, en lo posible, den cuenta del nombre de cada variable

**Variables** descripción de cada variable de la fórmula especificación precisa de cada una de las variables con su respectiva sigla.

**Fuente de los datos:** nombre de las entidades encargadas de la producción y/o suministro de la información que se utiliza para la construcción del indicador y operación estadística que produce la fuente.

**Observaciones:** incluye las reflexiones y recomendaciones que se consideren pertinentes para la conceptualización y comprensión del indicador, además de señalar la bibliografía de referencia o documentales utilizados para la elaboración de los conceptos.

## 2.4.9 MAPA DE PROCESOS

### 2.4.9.1 Qué es un Mapa de Procesos y cuáles son sus utilidades

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos.

Los mapas de proceso nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuencial. Los mapas de procesos se representan uno y cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información.

#### 2.4.9.2 **Por qué y para qué se deben realizar los Mapas de Procesos.**

Para graficar un proceso nos da la oportunidad de observar su funcionamiento desde cada uno de sus pasos, esto nos permite ver la secuencia de dicho proceso desde otras perspectivas lo cual facilita el trabajo de corrección y mejoramiento.

#### 2.4.9.3 **¿Que permite identificar los Mapas de Procesos?**

Identificar en que se está fallando o en que se puede mejorar, para así tener una idea más compleja de la solución del problema planteado. También lo podemos llamar como una guía de procesos el cual muestra una serie de actividades.

### **Mapas de procesos cruzados**

Contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flecha. Ofrecemos dos alternativas para representar los procesos cruzados; el mapa funcional y el lineal de tiempo.

- **Mapa funcional:** se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso.
- **Mapa de tiempo:** éste se construye para representar el ciclo de tiempo a través del proceso. Comúnmente se utiliza cuando se interesa reducir el ciclo de tiempo, esto es, agilizar el proceso.

Las alternativas de procesos cruzados se refieren a un diagrama de flujo no tan complejo ya que se debe en el primer día pensar en una propuesta para después procesarla luego en el segundo día tomar una decisión si funciona o no, si no

funciona se corrige, si funciona se procesa y se refiere al siguiente día se coordina visita y se presta el servicio.

#### **2.4.10 TABLERO DE CONTROL**

##### **2.4.10.1 ANTECEDENTES DEL TABLERO DE CONTROL.**

El tablero de control nació como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla.

Las mediciones de desempeño son de buena ayuda para los directivos a efectos de:

- Conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas.
- Comunicar y alinear a la organización a los objetivos globales.

Por esto es que el Tablero de Control es un sistema muy útil para definir la estructura de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo.

##### **2.4.10.2 LA IMPORTANCIA DE LOS TABLEROS DE CONTROL**

Al implantar un tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

El tablero de control mide el desempeño de la institución a en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

### 2.4.10.3 TIPOS GENÉRICOS DE TABLEROS.

– **Tablero de control operativo.**

Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

– **Tablero de control directivo.**

Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

– **Tablero de control estratégico.**

Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarse sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

– **Tablero de control integral.**

Integra la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de la empresa.

### 2.4.10.4 OBJETIVOS PRINCIPALES DEL TABLERO DE CONTROL

**Esta herramienta de gestión, contiene objetivos como:**

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.

- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

Las mediciones que se pueden obtener con la implantación de un tablero de control son las siguientes:

- Medidas externas relacionadas a clientes, proveedores, inversionistas y entes financieros.
- Medidas de desempeño interno relacionadas con las áreas, los procesos de negocio y los recursos de la empresa.
- Medidas de control interno.
- Medidas que reflejan los resultados históricos e indicadores relacionados con el futuro a corto, mediano y largo plazo.

#### 2.4.10.5 **BENEFICIOS**

- Determina la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión y misión de la empresa.
- Proporciona una metodología para alinear vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias de toda la empresa.
- Planifica y establece objetivos, metas e indicadores.
- Los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.
- Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Proporciona información para el control estratégico y operacional.
- Mejora la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional y de calidad
- Mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas.

## **CAPITULO III**

### **3 DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.**

#### **3.1 Identificación de áreas relevantes, variables y objetivos**

Para identificar las áreas relevantes del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA GENERAL. “VICENTE ANDA AGUIRRE” en la preparación de los estudiantes para el futuro, es decir las áreas que más significado tengan es sus carreras profesionales por ende al seguir sus estudios superiores.

Utilizaremos el siguiente análisis empleando el sistema FODA y FODA cruzado lo cual nos permitirá designar estrategias claves para dar soluciones a problemas que se estén efectuando en el Instituto General “ Vicente Anda Aguirre” en cuanto a la educación que brinda a sus estudiantes.

#### **3.2 ANÁLISIS INTERNO: Identificar Fortalezas y Debilidades**

##### **3.2.1 FORTALEZAS**

- Liderazgo de la institución.
- Integración docente.
- Personal Docente especializado.
- Reconocimiento del CONEA
- Atención medica
- Espacios deportivos

##### **3.2.2 DEBILIDADES**

- Falta de presupuesto.
- Falta de espacio físico e infraestructura.
- Bajo rendimiento de los educandos.

- Falta de capacitación al personal docente en la especialidad de música.
- Falta de apoyo organismos Gubernamentales y no Gubernamentales.
- Contaminación sonora.

**3.3 ANÁLISIS EXTERNO:** Identificar Oportunidades y Amenazas en el contexto que le rodea a la Institución y que está representado por:

#### **3.3.1 OPORTUNIDADES**

- Reconocimiento del CONESUP.
- Proceso de Evaluación de Instituciones de educación superior por el CONEA.
- Convenios con Instituciones de Educación Superior.
- Convenios con Embajadas.
- Acogida favorable por la comunidad a la institución.
- Coyuntura de alianzas con instituciones educativas del mismo nivel.

#### **3.3.2 AMENAZAS**

- 3 Dependencia bicéfala en los ámbitos académica, y administrativa financiera.
- 4 Ley orgánica de Educación Superior.
- 5 Ley orgánica de Educación.
- 6 Competencia desleal por parte de universidades.
- 7 Bajo nivel de ingreso de familias confortantes.
- 8 Falta de asignación presupuestaria gubernamental.

### 3.4 ANÁLISIS DEL FODA CRUZADO

- MATRIZ FODA CRUZADA**

MATRIZ FODA CRUZADA	OPORTUNIDAD (O)	AMENAZA (A)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Coyuntura de alianzas con instituciones educativas del mismo nivel.</li> <li>Reconocimiento del CONESUP.</li> <li>Convenios con Embajadas.</li> <li>Acogida favorable por la comunidad a la institución.</li> <li>Proceso de Evaluación de Instituciones de educación superior por el CONEA.</li> <li>Convenios con Instituciones de nivel medio y de Educación Superior.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ley orgánica de Educación.</li> <li>Falta de asignación presupuestaria gubernamental.</li> <li>Bajo nivel de ingreso de familias confortantes.</li> <li>Competencia desleal por parte de universidades.</li> <li>Dependencia bicéfala en los ámbitos académica, y administrativa financiera.</li> <li>Ley orgánica de Educación Superior.</li> </ol>
<b>FORTALEZA (F)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<b>1. Liderazgo de la institución.</b>	<b>FIOI:</b> organizar programas de capacitación a través de convenios con fundaciones y embajadas.	<b>FIAI:</b> Liderar propuestas que establezcan un trato equitativo para todas las instituciones del Sistema de Educación Superior.
<b>2. Integración docente.</b>	<b>F2O2:</b> Presentar propuestas curriculares ante los organismos Gubernamentales.	<b>F2A2:</b> Liderar propuestas para que las universidades otorguen solo títulos terminales a través de la Ley.
<b>3. Personal Docente</b>	<b>F3O3:</b> Establecer proyectos de vinculación con la colectividad	<b>F3A3:</b> Aprovechar la categoría "A" para que se defina la

<b>especializado.</b>	y programas de capacitación docente.	situación de la institución en el sistema de Educación superior.
<b>4. Reconocimiento del CONEA</b>	<b>F4O4:</b> Mantener la integración para consolidar proyectos de desarrollo institucional.	<b>F4A4:</b> Optimar el potencial del recurso humano institucional para mejorar la calidad.
<b>5. Atención medica</b>	<b>F4O5:</b> Lograr la implementación de equipamiento médico y odontológico en favor de la colectividad Vicentina aprovechando el posicionamiento institucional.	<b>F5A5:</b> Establecer proyectos de Bienestar institucional en favor de la colectividad Vicentina.
<b>6. Espacios deportivos.</b>	<b>F6O6:</b> Proyectar la interrelación más estrecha con otras instituciones para vincular con la colectividad.	<b>F6A6:</b> Establecer proyectos de Bienestar institucional en favor de la colectividad Vicentina.
<b>DEBILIDAD (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<b>1. Falta de presupuesto.</b>	<b>D1O1:</b> Exigir al poder Gubernamental se asigne presupuesto para cumplir con la misión institucional, tomando en consideración la evaluación de las instituciones del Sistema de Educación Superior.	<b>D1A1:</b> Insistir ante el Ministerio de Educación sobre la propuesta formulada por colegios e institutos de Música del país.
<b>2. Falta de espacio físico e infraestructura.</b>	<b>D2O2:</b> Presentar proyectos ante embajadas y fundaciones de países desarrollados que apoyen la infraestructura para la institución.	<b>D2A2:</b> Optimizar los recursos institucionales.
<b>3. Bajo rendimiento de los educandos.</b>	<b>D3O3:</b> Implementar proyectos de supervisión interna para mejorar la calidad educativa y cultivar el profesionalismo del personal docente, administrativo	<b>D3A3:</b> Proponer programas de becas y pasantías para los mejores estudiantes y, mantener convenios de créditos con el IECE para que

	y de servicio.	los estudiantes puedan adquirir instrumentos musicales.
<b>4. Falta de actualización de personal docente en la especialidad de música.</b>	<b>D4O4:</b> Promover espacios de capacitación institucionales con otras instituciones frateras.	<b>D4A4:</b> Promover eventos de capacitación y actualización de docentes.
<b>5. Falta de apoyo organismos Gubernamentales y no Gubernamentales.</b>	<b>D5O5:</b> Presentar proyectos ante organismos gubernamentales y no gubernamentales para incrementar infraestructura y espacios para el cumplimiento adecuado de la misión.	<b>D5A5:</b> Liderar propuestas de ley para que se considere la naturaleza y realidad institucional en la formulación de leyes y reglamentos que normen a las institucionales de nuestra especialidad.
<b>6. Contaminación sonora.</b>	<b>D6O6:</b> Aprovechar experiencias de otras instituciones en la reducción de la contaminación sonora.	<b>D6A6:</b> En el contexto de obligatoriedad del CONESUP de dotar implementación a las instituciones de Educación superior exigir se solucionen las necesidades institucionales.

*Tabla 3: Matriz FODA Cruzada*

**Elaborado:** La autora

### Áreas relevantes

- ✓ Espacio físico e infraestructura.
- ✓ Actualización de personal docente en la especialidad de música.
- ✓ Presupuesto.

### **3.5 PREPARACIÓN DE INDICADORES.**

En la gestión de control se realizarán las instancias competentes aplicando indicadores estratégicos, de gestión y de desempeño institucionales, para determinar el cumplimiento de los objetivos, así como la legalidad, eficacia y eficiencia de sus programas y proyectos.

El Instituto Tecnológico Superior de Música General Vicente Anda Aguirre como institución pública que entrega servicios educativos a la sociedad Chimboracense y del país que, además de cumplir las funciones que le identifican, ha adquirido un nuevo perfil como una institución que ha liderado la fecundación de propuestas curriculares en el contexto nacional en la educación básica y bachillerato.

<p><i>Instituto Tecnológico Superior “Vicente Anda Aguirre”</i></p> <p><i>Lista de verificación del POA</i></p> <p><i>Componentes: 1) Campo Administrativo</i></p> <p><i>2) Ámbito Académico</i></p> <p><i>3) Aspecto Material</i></p>						
No.	OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO		CAMPO ADMINISTRATIVO	ÁMBITO ACADÉMICO	ASPECTO MATERIAL
		SI	NO			
1	Gestionar prioritariamente la ubicación económica de los señores profesores que tienen acuerdo nominal para la categoría inmediata superior.	X			Se han presentado los justificativos correspondientes para mantener las partidas de los compañeros profesores que se acogieron al beneficio de la jubilación.	
2	Mantener a la institución con tecnología de punta a través de la dotación de servicios de Internet, y racionalización en el uso de la red interna para el cumplimiento efectivo de las funciones.	X		Se mantiene el Servicio de Internet, y se ha optimizado la red para facilitar el acceso y envío de información del ejercicio presupuestario institucional hacia el Ministerio de Economía, y para la ejecución inmediata de las transferencias a las cuentas individuales, y como un medio de consulta virtual en horarios adecuados para beneficio de todos los servidores de la institución		

3	Ampliar el espacio de la institución	X				Se realizaron trabajos de acondicionamiento para solucionar la incomodidad en las aulas, y para atender a la creciente demanda estudiantil.
4	Organizar y participar en Seminarios de la especialidad de alto nivel académico.		X			
5	Participar en eventos académicos interinstitucionales	X				A los integrantes de los talleres y ensambles musicales por su contingente a favor de los intereses institucionales pues son los actores principales en proyectar la imagen de la institución a través de las varias instancias de presencia ante la comunidad.
6	Ampliar el espectro de incidencia de las pasantías en el nivel superior	X				Se ha dado cumplimiento de objetivos por parte de la sección de pasantías en lo relacionado a la capacitación que ofertan nuestros estudiantes del nivel superior dentro del convenio que se mantiene con el SINAB, la conformación de grupos que tuvieron una destacada participación en las instituciones donde se realizan las pasantías
7	Elevar el nivel académico institucional	X				Se ha trabajado con los jefes y subjefes de área en la evaluación e implementación de fichas de control.

8	Ubicar en un sitio preponderante la imagen institucional	X			Se ha brindado la colaboración a distintas instituciones de la ciudad y la provincia con la participación de diferentes grupos musicales a través del taller de difusión musical.	
9	Dotar de un ambiente que propicie un bienestar en el que todos los componentes establezcan relaciones dinámicas entre si, pero a la vez cumplan con funciones específicas, asumiendo una estructura de sistema y no de conglomerado.	X			Se designó a la Comisión distribuidora de trabajo y elaboración de horarios.	
10	Participar en actividades de promoción cultural y vinculación con el medio	X		Se ha brindado la colaboración a distintas instituciones de la ciudad y la provincia con la participación de diferentes grupos musicales a través de los grupos.		
11	Cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación; de Educación Superior, Reglamento General de Institutos Superiores,	X			Se han establecido con los cronogramas de actividades en cada uno de los períodos académicos.	
12	Mantener y mejorar el proceso de evaluación y supervisión	X		Operacionalización del sistema de supervisión, control y evaluación interna.		
13	Evaluar y mejorar los servicios del personal administrativo.		X			

14	Cumplir con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de los proyectos y programas, de la institución.	X			Se ha reformado conjuntamente con los funcionarios de la Dirección Nacional de Currículo la Figura Profesional, el Diseño Curricular, y el enunciado General del Bachillerato, instrumentos que fueron sistematizados por el equipo de trabajo institucional.	
15	Unificar, normalizar y optimizar las funciones de apoyo y servicio al personal institucional, en sinergia con acciones de mejoramiento de la calidad de educación.	X			Se ha realizado el control, verificación, asesoramiento y corrección de planificaciones curriculares por maestro y por área.	
16	Proyectar la Ampliación de la capacidad de infraestructura, equipamiento e imagen institucional.	X				Se ha obtenido respuesta positiva del Ilustre Municipio para lograr la consecución de dos aulas completamente funcionales. Se han realizado trabajos de canalización y drenaje de aguas lluvias para evitar el impacto en contra del Aula Múltiple.
17	Los componentes de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación, organización, dirección, coordinación y control.	X		Una vez aprobado el Proyecto de Reforma curricular del bachillerato se emprendió en un proceso de socialización que permitió conocer El diseño, la metodología y la implementación del sistema de evaluación para el diagnóstico de la realidad institucional.		

18	La estructura orgánica funcional incorporará los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada servidor asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se definirán las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización.	X				Se ha atendido las necesidades y requerimientos en materiales para el cumplimiento de la misión docente, y material de oficina, así como de gasto corriente.
19	Proyectar la solución del déficit de Infraestructura para la práctica de instrumentos musicales.	X				Se ha obtenido respuesta positiva del Ilustre Municipio para lograr la consecución de dos aulas completamente funcionales.
20	Solucionar el déficit de maestros de la institución.		X			
21	Participar en forma integrada con padres de familia, estudiantes y personal institucional en todas las actividades del plantel.	X				Se ha realizado constantes reuniones y capacitaciones para los padres de familia para ayudar a sus hijos.

18 SI      3 NO      (Ver el indicador pág. 66)

NC = 85.71%

RI = 14.29%

**Tabla 4:** Lista de verificación del POA

**Elaborado:** La autora

## OBJETIVOS DEL POA

Para dar cumplimiento con la misión institucional se establecieron los siguientes objetivos en la planificación como guía para la toma de decisiones y acciones:

- Gestionar prioritariamente la ubicación económica de los señores profesores que tienen acuerdo nominal para la categoría inmediata superior.
- Mantener a la institución con tecnología de punta a través de la dotación de servicios de Internet, y racionalización en el uso de la red interna para el cumplimiento efectivo de las funciones.
- Ampliar el espacio de la institución
- Organizar y participar en Seminarios de la especialidad de alto nivel académico.
- Participar en eventos académicos interinstitucionales
- Ampliar el espectro de incidencia de las pasantías en el nivel superior
- Elevar el nivel académico institucional
- Ubicar en un sitio preponderante la imagen institucional
- Dotar de un ambiente que propicie un bienestar en el que todos los componentes establezcan relaciones dinámicas entre sí, pero a la vez cumplan con funciones
- Específicas, asumiendo una estructura de sistema y no de conglomerado.
- Participar en actividades de promoción cultural y vinculación con el medio
- Cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación; de Educación Superior, Reglamento General de Institutos Superiores,
- Mantener y mejorar el proceso de evaluación y supervisión
- Evaluar y mejorar los servicios del personal administrativo.
- Cumplir con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de los proyectos y programas, de la institución.
- Unificar, normalizar y optimizar las funciones de apoyo y servicio al personal institucional, en sinergia con acciones de mejoramiento de la calidad de educación.
- Proyectar la Ampliación de la capacidad de infraestructura, equipamiento e imagen institucional.

- Los componentes de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación, organización, dirección, coordinación y control.
- La estructura orgánica funcional incorporará los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada servidor asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se definirán las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización.
- Proyectar la solución del déficit de Infraestructura para la práctica de instrumentos musicales.
- Solucionar el déficit de maestros de la institución.



NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje de estudiantes graduados en el año 2013.	Maestros Estudiantes Calificaciones	Números de estudiantes graduados en el año 2013/ Número de estudiantes matriculados de tercer de bachillerato *100  74/75= 98.66%  NC = 98.66% RI = 1.34%	Número de alumnos graduados	Anual	100%	Secretaria	<b>Índice= Indicador/ Estándar *100</b>  98.66/100= 0.9861 *100=98.66%  <b>Índice = 98.66%</b>  <b>100 - 98.66 = 1.34%</b>  Brecha desfavorable	Eficacia
<p><b>Análisis:</b> Al evaluar este indicador podemos visualizar que en relación de estudiantes matriculados en tercer año de bachillerato para el periodo 2013 con los graduados de este periodo la meta alcanzada es del 98.66% ya que de los 75 estudiantes inscritos o matriculados se graduaron 74 estudiantes siendo apenas el 1.34% que no pudo alcanzar el propósito deseado.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Número de reconocimientos institucionales otorgado por entidades públicas y privadas en el año 2013 con relación al año 2012.	Profesores de Música Estudiantes Instituto	Número de reconocimientos en el año 2013 / Número de reconocimientos en el año 2012*100  5/4= 125%  NC = 125% RI= 0%	Número de reconocimientos	Anual	N/A  La institución no tiene un estimado, sin embargo se pone como ejemplo para futuros cálculos  5	Secretaría	Se puede ver que en el año 2013 se ha dado un incremento del 125% de reconocimientos artísticos hacia el Instituto General “Vicente Anda Aguirre” con relación al año 2012 ya que en este año han ganado números concursos.	Eficacia
<p><b>Análisis:</b> Según el presente indicador vamos a enfocarnos como en el caso de presentaciones, que si bien no existe un número obligatorio que cumplir la relación del 2012 con 2013 es el aumento del 125% siendo de esta forma evidente e irrefutable el sitio en que se encuentra el Instituto a nivel nacional.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje de presentaciones artísticas de los estudiantes en espacios públicos y privados en el año 2013 con relación al año 2012	Compromiso del docente Compromiso de los estudiantes Instrumentos	Número de presentaciones artísticas en el año 2013/ Número de presentaciones artísticas en el año 2012*100 15/10=50% NC= 50% RI= 50%	Número de presentaciones artísticas	Anual	0	Secretaria	Se puede ver que en el año 2013 se ha dado un incremento del 50% en las distintas presentaciones del Instituto General “Vicente Anda Aguirre” con relación al año 2012.	Eficacia
<p><b>Análisis:</b> Dentro de este indicador resaltaremos que si bien no existe un número de presentaciones planificadas u obligatorias a cumplir en el año, si comparamos las realizadas en el 2012 con las del 2013 podemos darnos cuenta que se han incrementado en un 50% evidenciando así la venida a más del buen nombre y la imagen institucional del Instituto General “Vicente Anda Aguirre”.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Cantidad de cubículos existentes en el año 2013 con relación al año 2012	Presupuesto Nómina de cubículos existentes Estudiantes Profesores	Número de cubículos en el año 2013 / número de cubículos en el año 2012.  35/ 31 = 112%  <b>NC = 100%</b> <b>RI = 0%</b>	Número de cubículos	Anual	31	Secretaría	Brecha: favorable 112 - 100 = 12%	Eficiencia
<p><b>Análisis:</b> Al analizar este indicador podemos observar el notable incremento que ha tenido el instituto en lo que se refiere a la construcción de cubículos, haciendo una relación del 2012 con el 2013 este es del 12% más de lo planificado, acotaremos también que dichas construcciones se las realizaron con fondos provenientes de auspicios y donaciones de empresas públicas y privadas, ajenas en su totalidad al presupuesto anual con que cuenta el Instituto por parte del Estado.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje de docentes incrementados en el área musical del Instituto General “Vicente Anda Aguirre”, en el año 2013.	Infraestructura  Personal Contratado  Personal con Nombramiento	Incremento de docentes musicales/Incremento deseado*100  $5/7 = 71.42\%$  <b>NC:</b> 71.42% <b>RI:</b> 28.57%	Docentes musicales	Anual	7	Secretaria  Rector	Brecha: desfavorable  $100 - 71.42 = 28.57\%$	Eficiencia
<p><b>Análisis:</b> Correlacionando las cifras del presente indicador habido un incremento de 5 aulas, esto quiere decir que habido un cumplimiento del 71.42% de docentes musicales en el año 2013 logrando una mayor calidad de enseñanza musical en el Instituto General “Vicente Anda Aguirre” y un 28.57% de no haber logrado alcanzar la meta propuesta.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Metas del POA 2013	Infraestructura Autoridades Estudiantes	Números de metas alcanzadas/ Número de metas en el POA*100  18/21= 85.71%  NC = 85.71% RI = 14.29%	Metas	Anual	21	Secretaria  Rector	Brecha: desfavorable  100 - 85.71 = 14.29%	Eficacia

**Análisis:** Al analizar este indicador se puede observar que de veinte y uno metas que se ha propuesto el POA en el año 2013 se han cumplido 18 objetivos obtenido un cumplimiento del 85.71%, por este desfase nos presenta una brecha desfavorable del 14.29%; se debiera analizar mejor los objetivos del POA y ver qué objetivos son los que no se están cumpliendo y sus respectivas razones, uno de ellos es proyectar la solución del déficit de Infraestructura para la práctica de instrumentos musicales, solucionar el déficit de maestros de la institución y organizar y participar en Seminarios de la especialidad de alto nivel académico.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Mantenimiento preventivo	Infraestructura Gestión Presupuesto	Número de mantenimientos realizados / Número de mantenimientos programados*100  10/13 = 76.92%  NC = 76.92% RI = 14.29%	Número	Anual	13	Secretaria Rector	Brecha: desfavorable  100 - 76.92 = 23.08%	Eficiencia
<p><b>Análisis:</b> Haciendo una relación sobre lo que en mantenimiento se ha puesto como meta el instituto realizar en el año 2013, que son 13 mantenimientos solo se han realizado 10, dando un 76.92% de cumplimiento debido a que el presupuesto del plantel no es suficiente para el funcionamiento de sus distintos niveles, faltando el 14.29% para el cumplimiento total de lo planteado, motivo por lo que no se pudo cumplir en su totalidad.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Número de alumnos matriculados por aula	Aulas Profesores	Números de alumnos promedio matriculados por aula/ Número de alumnos establecidos *100  <b>35/35 = 100%</b>  <b>NC = 100%</b> <b>RI = 0%</b>	Número	Anual	35	Secretaria	Brecha: favorable  100 -100 = 0%  Existen 24 aulas con un número de 35 alumnos máximo.	Eficacia
<p><b>Análisis:</b> Equiparando el numérico de alumnos matriculados por aula con el número de alumnos establecidos, se puede observar que se está cumpliendo con el 100%, ya que el promedio de estudiantes asignado en cada aula es de 30 a 35 estudiantes y la capacidad de estas son para 35 alumnos.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Número de días laborados en el instituto	Nomina laboral de profesores Secretaria	Días asistidos por los profesores/ Número de días establecidos por el Ministerio de Educación *100  <b>198/200= 99%</b>  <b>NC = 99%</b> <b>RI = 1%</b>	Número de día laborados	Anual	200	Secretaria	Brecha: desfavorable  100 – 99 = 1%	Eficacia
<p><b>Análisis:</b> Según disposición del Ministerio de Educación los días laborables para este año lectivo debieron ser 200 días por lo que al analizar el indicador referente a esto, cuenta que el instituto laboro 198 días y los dos días faltantes los docentes asistieron a una charla en el Ministerio de Educación, dando como resultado un cumplimiento del 99% .</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Número de aulas incrementadas en el año 2013.	Estudiantes Infraestructura Docentes	Número de aulas incrementadas/ Número de aulas establecidas $s*100$  $4/5 = 80\%$  <b>NC = 80%</b> <b>RI = 20%</b>	Número de aulas	Anual	5	Secretaria	Brecha: desfavorable  $100 - 80 = 20\%$	Eficiencia
<p><b>Análisis:</b> Al igual que en el caso de los cubículos se hace preciso mencionar el notable incremento que ha sufrido el instituto en lo que se refiere al número de aulas existentes en el año 2013 siendo el 80% de cumplimiento, llegando así a un número favorable de aulas en proporción de los alumnos existentes, mas según el rectorado a un falta incrementar un 20% más a las ya existentes considerando que los números de alumnos crecen cada año.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje de estudiantes satisfechos con la enseñanza educativa impartida por los docentes del Instituto General “Vicente Anda Aguirre” en el año 2013	Estudiantes Infraestructura Docentes	Número de estudiantes satisfechos / Número de estudiantes encuestados *100  0.863*0.938*0938*0.975 = 74.03%  <b>NC = 74.03%</b> <b>RI = 25.97%</b>	Número de estudiantes satisfechos	Anual	80	Secretaria	Brecha: desfavorable 100 – 74.03% = 25.97%	Calidad
<p><b>Análisis:</b> Se puede observar que se ha logrado cumplir con la meta de satisfacción de los estudiantes con relación al aprendizaje ya que existe el 74.03% de estudiantes satisfechos dentro de las encuesta realizada a la muestra de 80 estudiantes que se ha tomado aleatoriamente y apenas un 25.97% se encuentran insatisfechos.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje de estudiantes que desertaron en el año 2013.	Notas Infraestructura Docentes	Número de estudiantes que desertaron / Número de estudiantes matriculados *100  757 = 100%  NC = 100% RI = 0%	Número de estudiantes que desertaron	Anual	757	Secretaria	Brecha: favorable 100%  De los 757 estudiantes matriculados en el año 2013, todos terminaron el año escolar 2013	Calidad
<p><b>Análisis:</b> Podemos observar que se ha logrado cumplir con el objetivo propuesto de que ningún estudiante se retire de los estudios durante este periodo escolar, logrado obtener un cumplimiento del 100%.</p>								

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje de profesores con nombramiento en el año 2013.	Presupuesto Nómina de profesores Ministerio de Educación.	Número de nombramientos / Total de profesores*100  38/72 = 52.77%  NC = 52.77% RI = 47,22%	Número de nombramientos	Anual	72	Secretaria	Brecha: desfavorable  100 - 52.77 = 47.22%	Eficacia
<p><b>Análisis:</b> Dentro de este indicador se puede visualizar que en el transcurso del año lectivo 2013 hay un buen porcentaje de docentes con nombramiento cuyo equivalente es 52.77% sirviendo al Instituto General “Vicente Anda Aguirre”; Aunque se recomienda que los restantes docentes deban solicitar al Ministerio de Educación nombramiento con la ayuda del Instituto para poder así estar más seguros en su puesto de trabajo.</p>								

### 3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al evaluar estos indicadores se puede verificar que el indicador que hace referencia a la capacitación de los docentes musicales tiene un cumplimiento del cien por ciento del propósito, puesto que se han dictado 5 capacitaciones a lo largo del año 2013 a las cuales asistieron los 49 docentes que son los inmersos en este indicador, mejora en forma sustancial la calidad de educación en el instituto, puesto que a mejor preparación de los maestros mejor preparados estarán los estudiantes, al enfrentar los retos de sus vidas profesionales.

Siguiendo con el indicador referente a los estudiantes graduados en el periodo 2013 es decir que en relación de estudiantes matriculados en tercer año de bachillerato para el periodo 2013 con los graduados de este periodo la meta alcanzada es del 99% ya que de los 75 estudiantes inscritos o matriculados se graduaron 74 estudiantes siendo apenas el 1% que no pudo alcanzar el propósito deseado, demostrando de esta manera la eficiencia y la asertividad del Instituto en materia de cumplimiento de lo planificado.

En lo que se refiere al indicador de las presentaciones artísticas de los estudiante si bien no existe un número de presentaciones planificadas u obligatorias a cumplir en el año, si se compara con las realizadas en el año 2012 con las del 2013 se puede dar cuenta que se han incrementado en un 50% evidenciando así la venida a más del buen nombre y la imagen institucional del Instituto General “Vicente Anda Aguirre”.

Seguidamente en este análisis se abordara el indicador de reconocimientos institucionales se puede observar que, como en el caso de presentaciones, que si bien no existe un número obligatorio que cumplir la relación del 2012 con 2013 es el aumento del 125% siendo de esta forma evidente e irrefutable el sitio en que se encuentra el Instituto a nivel nacional, dejando de esta manera un precedente de buen nombre para generaciones venideras.

El indicador de capacitaciones al personal administrativo se muestra que el objetivo propuesto no se cumplió, es decir que a si porcentajes se refiere tendría el 0% de cumplimiento ya que a lo largo del año no se ha dictado ni una sola capacitación al personal administrativo, considerando este logro no alcanzado como una falencia que aqueja a la institución y en lo que se debe trabajar en adelante.

De manera relevante se enfocara en el indicador de la construcción o aumento de cubículos en el instituto, citando el notable incremento que ha tenido en lo que se refiere a la construcción de cubículos, siendo este es del 112% en relación del 2012 al 2013 que si bien no hay un número obligatorio a incrementar las edificaciones realizadas han apaliado en mucho las necesidades de los estudiantes en su preparación instrumental personalizada, acotaremos también que dichas construcciones se las realizaron con fondos provenientes de auspicios y donaciones de empresas públicas y privadas, ajenas en su totalidad al presupuesto anual con que cuenta el Instituto por parte del Estado.

El indicador de incremento de docentes en el área musical en el análisis se muestra que correlacionando las cifras del presente indicador existe un incremento del 71.42% de docentes musicales en el año 2013 con respecto del 2012 logrando una mayor calidad de enseñanza musical en el Instituto Tecnológico Superior de Música General “Vicente Anda Aguirre”, que se ve y se verá reflejada a futuro en las excelentes presentaciones realizadas y a realizarse por parte de los diferentes talleres musicales pertenecientes al colegio.

En este indicador se puede encontrar que los objetivos planteados en la meta no se está cumpliendo a cabalidad ya que existe un 14.29% de incumplimiento del POA 2013, el mismo que se plantío como meta cumplir los 21 objetivos planteados, más almiarar la realidad solo se han cumplido 18 de estos objetivos, lo que se da un porcentaje de 85.71% de cumplimiento.

Dentro de este indicador se analizar que en el transcurso del año 2013 se hecho un buen porcentaje de mantenimiento a la institución. Haciendo una relación sobre lo que en mantenimiento se ha puesto como meta el instituto realizar en el año 2013, que son 13 mantenimientos solo se han realizado 10, dando nos un 76.92% de cumplimiento, faltando nos el 24% para el cumplimiento total de lo planteado, obteniendo este resultado por motivos como es: la falta de presupuesto del Instituto General “Vicente Anda Aguirre”.

Este indicador es uno de los favorables por así llamarlo ya que al analizar las cifras de la meta propuesta y de lo alcanzado durante el año 2013 se da un resultado pósito del cumplimiento del cien por ciento, puesto que lo planteado eran siete adquisiciones y se implementaron 7 adquisiciones y servicios al Instituto General “Vicente Anda Aguirre”, logrando así tener una mejor calidad de equipamiento.

Proseguir con el análisis y o interpretación de indicadores se tomara una pauta en el indicador de construcción de aulas en la institución motivo de esta evaluación, es así que al igual que en el caso de los cubículos se hace preciso mencionar el notable incremento que ha sufrido el instituto en lo que se refiere al número de aulas existentes en el 2012 al 2013 siendo este el 80%, llegando así a un número favorable de aulas en proporción de los alumnos existentes, según el rectorado a un falta incrementar un 20% más a las ya existentes considerando que los números de alumnos crece cada año.

Ahora analizare el indicador que guarda relación con la satisfacción de los estudiantes con relación a el aprendizaje el mismo que muestra se ha logrado cumplir con la meta de satisfacción de los estudiantes con relación al aprendizaje ya que existe el 74.03% de estudiantes satisfechos dentro de las encuestas realizadas a la muestra de 80 estudiantes que se ha tomado aleatoriamente en el año 2013 y apenas un 25.97% se encuentran insatisfechos, razón por la cual la imagen del instituto se ha ido incrementando no solo en forma externa sino más bien en el interior del mismo dando así como resultado mejores bachilleres de la república con conocimientos plenos y bastos que serán empleados a futuro en sus carreras profesionales.

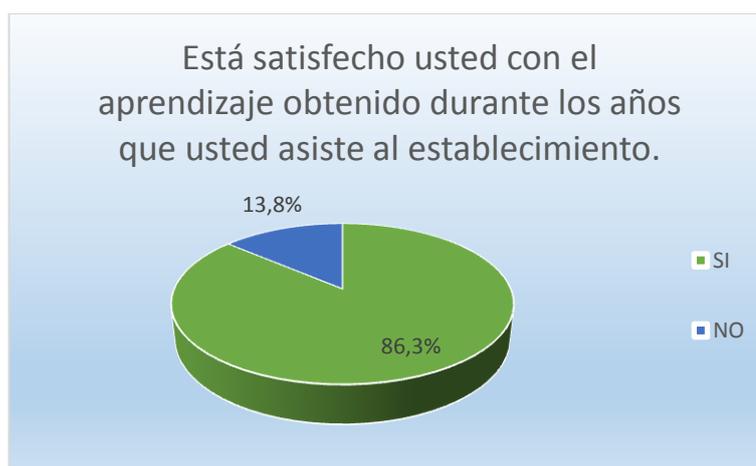
Para culminar con este análisis abordare el indicador de nombramiento de docentes que según las cifras reflejadas se da un incremento de apenas del 71.42% que si bien uno de los objetivos era el incremento de docentes con nombramiento, en el área docente en general este fue muy poco en relación a la necesidad actual del Instituto General “Vicente Anda Aguirre, por lo que la actual administración se encuentra trabajando en coordinación con los organismos del estado encargados de las partidas de docentes en la ciudad.

### Tabulación

#### Levantamiento de satisfacción de los estudiantes

1) *¿Está satisfecho usted con el aprendizaje obtenido durante los años que usted asiste al establecimiento?*

Dentro de los estudiantes encuestados, en esta pregunta podemos observar que el 86.3% está satisfecho con el aprendizaje obtenido durante los años que ha permanecido en el establecimiento, mientras que el 13.8% no está satisfecho.



**Gráfico 7:** Satisfacción de aprendizaje del estudiante

**Elaborado:** La autora

2) *¿Cree usted que la metodología utilizada por los docentes del Instituto es la más adecuada?*

Al realizar esta pregunta encontramos que el 93.8% cree que la metodología utilizada por los docentes es adecuada, y apenas el 6.3% que no.



**Gráfico 8:** Satisfacción de los estudiantes por la metodología utilizada por los docentes

**Elaborado:** La autora

3) *¿Cree que el número de docentes existentes en el plantel son suficientes para satisfacer la demanda de los estudiantes en la materia de aprendizaje?*

Las cifras que literalmente nos muestran el resultado de esta pregunta son que el 93.8% de los estudiantes encuestados están satisfechos con la enseñanza de los docentes, mientras que el 6.3% discrepan con esto.

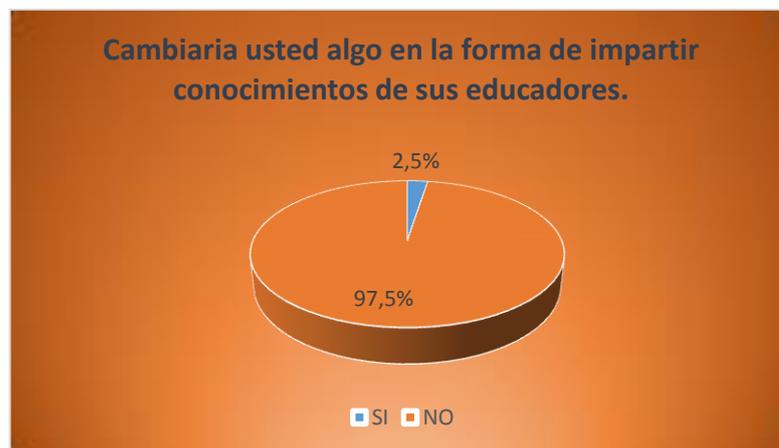


**Gráfico 9:** Estudiantes satisfechos con la enseñanza de los docentes

**Elaborado:** La autora

**4) ¿Cambiaría usted algo en la forma de impartir conocimientos de sus educadores?**

Al realizar esta pregunta el 97.5% de encuestados respondieron que no cambiarían en nada la forma de impartir conocimientos por parte de sus educadores y un 2.5% respondieron lo contrario.



**Gráfico 10:** Satisfacción del estudiante en cuanto a la enseñanza de los docentes

**Elaborado:** La autora

### **Índice de satisfacción del estudiante (resultado final)**

Luego de realizar el respectivo cotejamiento de las preguntas realizadas en la encuesta, el índice de satisfacción del estudiante en general llega al 74.03%, el cual significa satisfactorio; sin que esto signifique que no exista cosas que haya que corregir, puesto que el 25.97% opinó lo contrario es decir que no está satisfecho, y sus opiniones fueron: que los docentes presentan desactualización y falta de capacitación en el campo musical, poca participación y colaboración del personal docente e insuficiencia de equipos.

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR GENERAL “VICENTE ANDA AGUIRRE”**

### **CUADRO DE RESUMEN DE INDICADORES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD**

#### **3.6.1 Indicadores de Eficacia**

<b>SE MIDIÓ</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO DE CADA INDICADOR</b>	<b>% TOTAL DEL POA CUMPLIMIENTO</b>
<b>Eficacia</b>	Porcentaje de docentes musicales capacitados en el año 2013	<b>100%</b>	
<b>Eficacia</b>	Porcentaje de estudiantes graduados en el año 2013.	<b>98.66%</b>	
<b>Eficacia</b>	Porcentaje de personal administrativo	<b>0%</b>	

	capacitado en el año 2013		<b>88.38%</b>
<b>Eficacia</b>	Metas del POA 2013	<b>85.71%</b>	
<b>Eficacia</b>	Número de alumnos matriculados por aula	<b>100%</b>	
<b>Eficacia</b>	Número de días laborados en el instituto	<b>99%</b>	
<b>Eficacia</b>	Porcentaje de presentaciones artísticas de los estudiantes en espacios públicos y privados en el año 85.712013 vs 2012	<b>98.66%</b>	
<b>Eficacia</b>	Porcentaje de profesores con nombramiento en el año 2013	<b>52.77%</b>	
<b>Eficacia</b>	Número de reconocimientos institucionales en el año 2013.	<b>125%</b>	

*Tabla 5: Indicador de eficacia*

**Elaborado:** La autora

### 3.6.2 Indicadores de Eficiencia

<b>SE MIDIO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO DE CADA INDICADOR</b>	<b>% TOTAL DEL POA CUMPLIMIENTO</b>
<b>Eficiencia</b>	Cantidad de cubículos existentes en el año 2013 con relación al año 2012	<b>112%</b>	<b>88.07%</b>
<b>Eficiencia</b>	Porcentaje de docentes incrementados en el área musical del Instituto General “Vicente Anda Aguirre”, en el año 2013	<b>71.42%</b>	
<b>Eficiencia</b>	Mantenimiento preventivo.	<b>76.92%</b>	
<b>Eficiencia</b>	Atención a requisición de bienes y servicios	<b>100%</b>	
<b>Eficiencia</b>	Número de aulas incrementadas en el año 2013	<b>80%</b>	

*Tabla 6: Indicadores de Eficiencia*

**Elaborado:** La autora

### 3.6.3 Indicadores de Calidad

<b>SE MIDIO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO DE CADA INDICADOR</b>	<b>% TOTAL DEL POA CUMPLIMIENTO</b>
<b>Calidad</b>	Porcentaje de estudiantes satisfechos con la enseñanza educativa impartida por los docentes del Instituto General “Vicente Anda Aguirre” en el año 2013	<b>92.50%</b>	<b>96.25%</b>
<b>Calidad</b>	Porcentaje de estudiantes que desertaron en el año 2013.	<b>100%</b>	

*Tabla 7: Indicadores de Calidad*

**Elaborado:** La autora

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal para desarrollar el presente trabajo fue determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en el POA año 2013 del Instituto Tecnológico de Música General “Vicente Anda Aguirre”.

El permanente análisis de la situación de Instituto Tecnológico de Música Gral. Vicente Anda Aguirre ha permitido evaluar los objetivos alcanzados durante este año.

Los indicadores de gestión son instrumentos que reflejan los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que permiten implementar estrategias o correctivas de mejora.

Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad permiten determinar los tiempos improductivos y evaluar la calidad en el servicio cuyos resultados servirán para planes y programas para elevar o disminuir los resultados de los indicadores según sea el caso.

El diagnóstico institucional, determina la necesidad de que la institución cuente con un nuevo esquema de trabajo fundamentado en prioridades y renovados criterios profesionales, en los que prima el cumplimiento de la misión, es así que se puede observar la satisfacción de los estudiantes con el aprendizaje recibido en este establecimiento, con un apenas quedando de esta manera claro el camino seguido por la institución cuyo fin es la satisfacción del cliente en este caso el estudiante en aras de la excelencia y demostrando que se encuentra en un sitio excepcional a nivel social e institucional.

### ❖ **Porcentajes de docentes musicales capacitados en el año 2013.**

Al evaluar este indicador se puede observar que la educación en lo que a materia musical se refiere posee un alto nivel, tomando en cuenta que a mayor número de capacitaciones recibidas por el personal docente inmerso en esto, mayores serán sus conocimientos al momento de impartir conocimiento. El colegio planifico un objetivo para capacitar a docentes musicales y este se cumplió al 100% .El alto nivel técnico en lo que a música se refiere se ve reflejado en los excelentes instrumentistas egresados del instituto.

### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda seguir capacitando al personal de docentes musicales buscado conseguir en ellos un alto nivel musical ,además aumentar el número de capacitaciones por año, gestionar de tal manera que maestros en el arte de la música, directores de orquestas sinfónicas internacionales y músicos reconocidas puedan venir a compartir su conocimiento con los maestros de la institución.

### ❖ **Porcentaje de estudiantes graduados en el año 2013.**

Analizando este indicador se puede concluir que el aprendizaje en el Instituto es bastante eficiente ya que de 75 estudiantes matriculados en tercer año de bachillerato para el periodo 2013 los graduados son 74 equivalente al 98.66%, siendo apenas el 1.34% que no pudo alcanzar el propósito deseado por no reunir las calificaciones necesarias para poder graduarse; es así que se concluye que si fuese un número igual o mayor al 50% de estudiantes no graduados entonces se diría que la falta o falla es del instituto.

## **RECOMENDACIÓN:**

Canalizar asistencia o ayuda individual es decir alumno por alumno de los posibles problemas que se puedan presentar o pudiese tener y que van a repercutir en su correcto desenvolvimiento en el ámbito estudiantil por medio del departamento del DOVE.

- ❖ **Porcentaje de presentaciones artísticas de los estudiantes en espacios públicos y privados en el año 2013 con relación al año 2012 y reconocimientos.**

Al analizar este indicador se concluye que la imagen y buen nombre del Instituto se ha venido a más, puesto que si se relaciona las presentaciones y reconocimientos del 2012 con las 2013 hay un notable incremento, demostrando así la gran aceptación por parte de la colectividad hacia el Instituto.

## **RECOMENDACIÓN:**

Lograr convenios de cooperación con medios de comunicación públicos y privados, para por medio de ellos realizar publicidad a las distintas agrupaciones y ensambles que posee el Instituto.

- ❖ **Porcentaje de personal administrativo capacitado en el año 2013.**

Luego del análisis del indicador se concluyó que el personal administrativo no se ha actualizado en lo que a capacitaciones se refiere, ya que a lo largo del 2013 no se dictó ni una sola capacitación para estén tipo de personal, siendo este uno de los sectores vulnerables de la Institución, ya que el personal no es capacitado permanentemente, mal podría desempeñar de una manera adecuada su función

## **RECOMENDACIÓN:**

Priorizar y poner énfasis en las capacitaciones anuales para el personal administrativo ya que solo de esta manera se asegurara el mejor funcionamiento y atención del sector administrativo del Instituto.

### **❖ Cantidad de cubículos existentes en el año 2013 con relación al año 2012.**

La conclusión de este indicador es que la enseñanza personalizada de los instrumentistas ha sufrido una notable mejora, gracias a la construcción de cubículos, cuyo incremento asido del 125% en relación de los existentes en el 2012, aumentando de esta manera la concentración de los instrumentistas al momento de recibir el conocimiento por parte de los educadores, desembocando todo esto en un mejor nivel musical personal.

## **RECOMENDACIÓN:**

Equipar a los cubículos con paneles adsorbentes de sonido, para así disminuir el riesgo de sufrir lecciones de oído a los profesores y alumnos y también así terminar con la contaminación auditiva que queja actualmente al Instituto.

### **❖ Metas del POA 2013.**

Ante el analices del presente indicador se puede observar el cumplimiento del 85.71% del POA lo que demuestra que se debe trabajar más para así alcanzar el cumplimiento del 100% de los objetivos planteados, y de esta manera lograr una excelencia académica e institucional que si bien se encuentra al momento en un nivel muy bueno se puede cambiar a excelente.

## **RECOMENDACIÓN:**

Se debiera analizar mejor los objetivos del POA y de forma individual observar qué objetivos son los que no se están cumpliendo y sus respectivas razones, para así poder dar soluciones a largo y corto plazo pensando siempre en alcanzar la excelencia académica e institucional.

### **❖ Mantenimiento preventivo.**

Luego del análisis del indicador se concluyó que en lo que a mantenimiento preventivo se refiere el instituto en la actualidad se encuentra en un nivel aceptable, puesto que se ha cumplido con un 76.92% de lo planificado en virtud de las necesidades de la institución, aduciendo el incumplimiento del porcentaje restante a la falta de presupuesto por parte del estado.

## **RECOMENDACIÓN:**

Trabajar más para lograr el cumplimiento del 14.29% restante de mantenimiento preventivo, para ello se puede buscar el auspicio de instituciones estatales y privadas a través de la participación de las distintas agrupaciones musicales con las que cuenta la institución.

### **❖ Atención a requisición de bienes y servicios.**

Observando las cifras de este indicado se concluye que en materia de bienes y servicios el instituto se encuentra en un nivel excelente ya que las cifras de la meta propuesta y de lo alcanzado durante el año 2013 nos da un resultado positivo del cumplimiento del 100%, puesto que lo planteado eran siete adquisiciones y se implementaron 7 adquisiciones y servicios al Instituto General “Vicente Anda Aguirre”.

## **RECOMENDACIÓN:**

Seguir trabajando de esta forma tan acertada y satisfactoria para la institución y así de esta manera continuar contando y a la vez implementando todos los bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento del instituto.

### **❖ Número de alumnos matriculados por aula.**

Equiparando el numérico de alumnos matriculados por aula con el número de alumnos establecidos en cada uno de ellas, se puede decir que al momento el instituto se encuentra dentro de los estándares de calidad y comodidad para el correcto aprendizaje de los estudiantes dentro de las aulas ya que en ninguna de ellas existe excedentes de alumnos en proporción con su capacidad.

## **RECOMENDACIÓN:**

Seguir implementando más aulas y realizar un mantenimiento regular a las ya existentes para evitar su destrucción y deterioro ya que cada año lectivo nuevo se cuenta con un número mayor de estudiantes.

### **❖ Número de aulas incrementadas en el año 2013.**

En lo referente a construcción de aulas se concluye: el incremento que ha tenido el instituto en el año 2013 es del 80%. Al momento el instituto cuenta con un número suficiente de aulas en correlación con el número de estudiantes existentes. Según el rectorado aún falta incrementar un 20% más a las ya existentes considerando que los números de alumnos crecen cada año.

## **RECOMENDACIÓN:**

Buscar la implementación de más aulas y el mantenimiento de la existente a través del ministerio de educación y también con el apoyo de entidades privadas, para de esta manera anticiparse a un déficit de aulas por el crecimiento notable de estudiantes que el instituto sufre cada año.

### **❖ Número de días laborados en el instituto.**

Según disposición del Ministerio de educación los días laborables para este año lectivo debieron ser 200 días por lo que al analizar el indicador referente a esto, cuenta que el instituto laboro 198 días y los dos días faltantes los docentes asistieron a una charla en el Ministerio de Educación, esto permite concluir que el instituto está trabajando bajo los parámetros impuesto o planteados por el ministerio de educación y por ende del estado central.

## **RECOMENDACIÓN:**

Continuar laborando en forma coordinada con el ministerio de educación para lograr una educación dentro de los estándares de calidad requeridos por el estado y la sociedad.

### **❖ Porcentaje de estudiantes satisfechos con la enseñanza educativa impartida por los docentes del Instituto General “Vicente Anda Aguirre” en el año 2013.**

Se observa que existe el 92.50% de estudiantes satisfechos dentro de la encuesta realizada a la muestra de 80 estudiantes que se ha tomado aleatoriamente y apenas un

7.50% por lo que se concluye que la enseñanza educativa impartida por los docentes es de muy buena calidad y está dentro de los estándares cal

### **RECOMENDACIÓN:**

Trabajar en forma mancomunada con representantes de los estudiantes para conocer más de cerca su criterio con respecto de la satisfacción en cuanto a la enseñanza educativa impartida por los docentes, realizar los cambios o correctivos necesarios y de esta forma lograr un 100% de satisfacción en el estudiantado.

#### **❖ Porcentaje de estudiantes que desertaron en el año 2013.**

Al analizar la cifras de este indicador la conclusión es que el instituto ha cumplido con las expectativas de los estudiantes matriculados para el año lectivo 2013 puesto que a lo largo del mismo no se ha registrado ninguna deserción o retiro del estudiantado, tomando en cuenta que la principal causa de deserción es que al ingresar a los distintos colegios la realidad es otra a como se percibía desde la parte externa.

### **RECOMENDACIÓN:**

Continuar consolidando el prestigio y buen nombre de la institución para que de esta manera los estudiantes se sientan orgullosos de pertenecer a tan prestigioso instituto.

#### **❖ Porcentaje de profesores con nombramiento en el año 2013.**

Dentro de este indicador se puede visualizar que en el transcurso del año lectivo 2013 hay un buen porcentaje de docentes con nombramiento cuyo equivalente es

52.77% sirviendo al Instituto General “Vicente Anda Aguirre”; concluyendo así que el estado central a través del ministerio de educación está prestando la atención requerida por parte del instituto.

### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda que los docentes restantes es decir los que se encuentran laborando bajo un contrato deban solicitar al Ministerio de Educación nombramiento con la ayuda del Instituto para poder así estar más seguros en su puesto de trabajo y por ende con el compromiso institucional.

Seguro de que este trabajo servirá de modelo para tomar los correctivos necesarios, siempre con la firme convicción de ser una de las mejores instituciones educativas del país.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- SERNA GÓMEZ, Humberto, *Gerencia Estratégica* – 10<sup>ma</sup>. Edición, Editorial Legis S.A, Colombia 2008.
- TÉLLEZ, Benjamín Rolando, *Auditoría un Enfoque Práctico*, Editorial Cengage Learning, México 2004.
- GONZALES, Francisco, *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*, Editorial FC, España.
- KOONTZ, Harold y otros, *Administración Un Perspectiva Global*-12<sup>a</sup>. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- ROBBINS, Stephen y COULTER Mary, *Administración*-8<sup>va</sup>. Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005.
- MORRISEY, G. L.: *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*, Editorial Prentice Hall Edición Digital, Florida.
- ARMIJO, Marianela, *Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL*, Santiago de Chile 2011.
- ARMIJO, Marianela, *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL-ILPES*, Serie manuales 69, Santiago de Chile 2011.
- FRED R., David, *Conceptos de administración estratégica*- 9na. Edición, Editorial Pearson Educación, México 2003.
- THOMPSON, Espa y otros, *Administración Estratégica. Teoría y Casos* - 18<sup>va</sup>. Edición, México 2012.
- BENJAMIN, Enrique, *Auditoria Administrativa: gestión estratégica del cambio*, Editorial Pearson Educación, 2007.
- MEDINA J., Ortegón E, “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”, CEPAL-ILPES, Series manuales 51, Santiago de Chile 2009.
- Revista de la CEPAL 82.

- ÁLVAREZ T., Martin, “Manual de planeación estratégica”, 2006.
- RAMÍREZ, Santiago y CUBILLOS, Myrian, “Guía para la construcción de indicadores de gestión”, Departamento Administrativo de la Función Pública, Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites, Versión 2, Bogotá, D.C., Agosto de 2010,
- ARAO, Idalberto, *Planeación Estratégica: Fundamentos y Planificación- 2<sup>da</sup>* Edición.

### **Tesis**

- ARELLANO CH., *Análisis Económico-Administrativo de una Empresa Elaboradora de Botanas aplicando dos metodologías: Análisis FODA y Análisis Factorial*, Tesis de Licenciatura. Departamento de Ingeniería Agroindustrial, Universidad Autónoma Chapingo, Estado de México 2007.
- GUAZHAMBO, Sandra, *Auditoria De Gestión y Evaluación al Riesgo Operativo Aplicando al Área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA LTDA., En El Periodo Comprendido Del 1 De Enero y al 31 De Diciembre de 2011*, Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad politécnica Salesiana Sede Cuenca, Cuenca 2011.

### **Página Web**

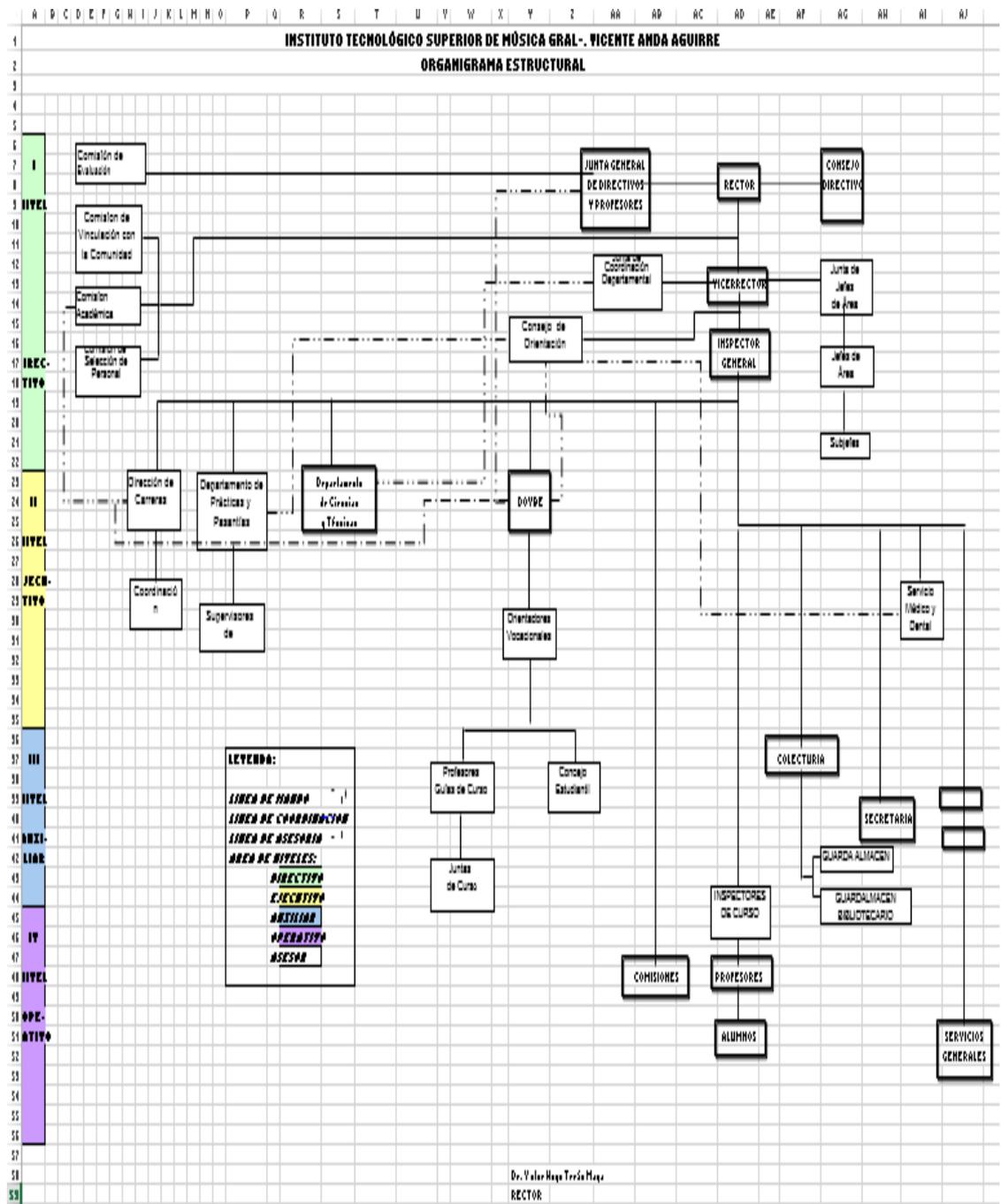
- La elaboración del plan estratégico, eco 3 coleccion, Altair Consultores, Disponible en la página web: <http://www.altair>, Consultado 30/11/2014, a las 20h45.
- Guía para la construcción de indicadores de gestión, *Disponible en la página web:* [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445), Consultado 27/11/2014, a las 19h30.

Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores, Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Disponible en la página web:  
[https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf), Consultado 30/11/2014,

# ANEXOS

# ANEXOS.

## 1.1 Organigrama Estructural



Fuente: Archivos de la Institución.

## 1.1 Base legal del Instituto Tecnológico Superior de Música General "Vicente Anda Aguirre"

4150

14666

REPUBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

Sección: DEPARTAMENTO DE ASESORIA DE PLANEAMIENTO  
Asunto: Nº 284 - JUNIO 1991

EL MINISTRO DE EDUCACIÓN Y CULTURA,

CONSIDERANDO:

QUE la Dirección Provincial de Educación de Chimborazo, mediante oficio Nº 36-DECE-SPP, de 22 de febrero de 1991, solicita que al colegio nacional de música "VICENTE ANDA AGUIRRE" de Riobamba, se le reconozca la categoría de instituto superior de música de conformidad con los artículos 3 y 47 del reglamento especial de institutos superiores expedido mediante acuerdo Nº 3748 de 24 de agosto de 1990;

QUE al indicado plantel se le autorizó el funcionamiento del ciclo post bachillerato con la especialización de docencia en educación musical, mediante acuerdo ministerial Nº 4341, de 10 de junio de 1988;

QUE existen informes favorables de las autoridades provinciales de educación, criterios que compete la Dirección Nacional de Planeamiento de la Educación, mediante memorando Nº 17-A de 6 de marzo de 1991;

QUE este Ministerio es sensible a las aspiraciones de la educación del país y, en el presente caso, con el fomento de la formación de la docencia musical en la provincia del Chimborazo; y,

EN USO de sus atribuciones,

A C U E R D O :

Art.- 1.- ELEVAR, a partir del año lectivo 1991-92, a la categoría de - instituto superior al colegio nacional de música "VICENTE ANDA AGUIRRE" del cantón Riobamba, de conformidad con los artículos 3 y 47 del reglamento especial que norma la organización y funcionamiento de los planteles de post-bachillerato.

Art.- 2.- DETERMINAR la siguiente estructura del instituto superior de música "VICENTE ANDA AGUIRRE" del cantón Riobamba:

- a) Ciclo básico, tres años, con la opción práctica de música,
- b) Ciclo diversificado, tres cursos, bachillerato en arte, especialización música; y,
- c) Ciclo de post-bachillerato, dos años de estudio, con la especialización de docencia en educación musical.



Oficio N°

REPUBLICA DEL ECUADOR

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA

Sección:

- 2 -

Asunto:

Art.- 3.- DESARROLLAR el siguiente plan de estudios en el ciclo de post-bachillerato:

DOCENCIA EN EDUCACION MUSICAL	CURSOS	
	1º	2º
- Práctica docente:	4	6
- Currículo	2	2
- Psicología	2	2
- Pedagogía	3	-
- Investigación educativa	2	-
- Evaluación educativa	2	-
- Orientación educativa	-	2
- (Castellano)	2	-
- Organización y legislación escolar	-	2
- (Ética profesional)	-	2
- Didáctica musical	4	5
- (Didáctica general)	3	-
- Instrumentos musicales	5	6
- Armonía aplicada y taller de composición	3	4
- Educación del ritmo auditivo	3	3
- Organización y dirección coral	3	2
- Expresión corporal y danza	2	2
TOTAL:	40	40

Art.- 4.- DISPONER que el plantel se sujete a los artículos 19 y 20 de reglamento especial de institutos técnicos superiores de conformidad con el acuerdo ministerial N° 3748 de 24 de agosto de 1990, referente a la carga horaria que deben cubrir los docentes y a los porcentajes de funcionales a que tienen derecho con las regulaciones pertinentes.

Art.- 5.- RATIFICAR los nombramientos de directivos, docentes, personal administrativo y de servicio que laboraban en el colegio nacional de música "VICENTE ANDA AGUIRRE" del cantón Riobamba, de conformidad con su presupuesto especial.

Art.- 6.- RECONOCER a favor del establecimiento que se eleva a instituto superior todos los recursos pertenecientes al ex-colegio de educación musical "VICENTE ANDA AGUIRRE" de Riobamba.

/s/



Litografía

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

Sección:  
Asunto:

- 5 -

Art.- 7.- ESTABLECER que los efectos económicos que deriven de este acuerdo serán reconocidos cuando el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, asigne los fondos para el efecto.

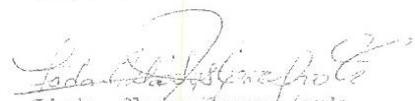
Art.- 8.- FACILITAR que el Instituto otorgue el título de TÉCNICO / SUPERIOR EN ARTE en la especialización de EDUCACION MUSICAL a los egresados del post-bachillerato al término de los dos años de estudio.

COMUNIQUESE.- en tanto, a

  
Juan Valiejo,  
MINISTRO DE EDUCACION Y CULTURA

GDR.

MAH/GCZ/Ludes.

  
Licda. Gladys Frespo Berda.  
ASESORA DE PLANEACION

## 1.2 Encuesta

### Encuesta para medir la satisfacción del estudiante

Sexo:

Edad:

Año de educación:

Marque con una X la respuesta.

- 1) ¿Está satisfecho usted con el aprendizaje obtenido durante los años que usted asiste al establecimiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 2) ¿Cree usted que la metodología utilizada por los docentes del Instituto es la más adecuada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 3) ¿Cree que el número de docentes existentes en el plantel son suficientes para satisfacer la demanda de los estudiantes en la materia de aprendizaje?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 4) ¿Cambiaría usted algo en la forma de impartir conocimientos de sus educadores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Qué? \_\_\_\_\_

### 1.3 Estadística de matriculados

#### COLEGIO DE BACHILLERATO TECNICO FISCAL GERAL. VICENTE ANDA AGUIRRE

RIOBAMBA-ECUADOR

#### ESTADISTICAS DE MATRICULADOS PERIODO 2013-2014

##### SECCIÓN DIURNA

##### CICLO BACHILLERATO

CURSO	TERCERO			
C	ARTE MUSICAL			25
		SUBTOTAL DE	TERCEROS	25
		SUBTOTAL DE CICLO	BACHILLERATO	25
			CICLO BASICA SUPERIOR	
CURSO	OCTAVO			
E				33
		SUBTOTAL DE	OCTAVOS	33
CURSO	NOVENO			
E				35
		SUBTOTAL DE	NOVENOS	35
		SUBTOTAL DE CICLO	BASICA SUPERIOR	68
			CICLO BACHILLERATO	
CURSO	PRIMERO			
D	ARTE MUSICAL			32
		SUBTOTAL DE	PRIMEROS	32
		SUBTOTAL DE CICLO	BACHILLERATO	32
			CICLO BASICA SUPERIOR	
CURSO	OCTAVO			
A				31
B				31
C				30
D				32
		SUBTOTAL DE	OCTAVOS	124
CURSO	NOVENO			
A				35
B				35
C				35
D				34
		SUBTOTAL DE	NOVENOS	139
CURSO	DECIMO			
A				35
B				29
C				37
D				28
		SUBTOTAL DE	DECIMOS	129
		SUBTOTAL DE CICLO	BASICA SUPERIOR	392
			CICLO -----	
CURSO	PRIMERO			
A	ARTE MUSICAL			32
B	ARTE MUSICAL			35
C	ARTE MUSICAL			30
		SUBTOTAL DE	PRIMEROS	97
CURSO	SEGUNDO			
A	ARTE MUSICAL			34
B	ARTE MUSICAL			31
C	ARTE MUSICAL			33
		SUBTOTAL DE	SEGUNDOS	98
CURSO	TERCERO			
A	ARTE MUSICAL			23
B	ARTE MUSICAL			22
		SUBTOTAL DE	TERCEROS	45
		SUBTOTAL DE CICLO	-----	240
		SUBTOTAL DE SECCION	DIURNA	757
Total de cursos: 24		Total de estudiantes		757

COLEGIO DE BACHILLERATO TECNICO FISCAL GERAL. VICENTE ANDA AGUIRRE  
 RIOBAMBA-ECUADOR  
 ESTADISTICAS DE MATRICULADOS PERIODO 2012-2013

SECCIÓN DIURNA

CICLO BASICA SUPERIOR

CURSO	OCTAVO		
	A		41
	B		40
	C		41
	D		40
		<b>SUBTOTAL DE</b>	<b>OCTAVOS</b>
			<b>162</b>
CURSO	NOVENO		
	A		38
	B		36
	C		37
	D		36
		<b>SUBTOTAL DE</b>	<b>NOVENOS</b>
			<b>147</b>
CURSO	DECIMO		
	A		31
	B		34
	C		32
	D		32
		<b>SUBTOTAL DE</b>	<b>DECIMOS</b>
			<b>129</b>
		<b>SUBTOTAL DE CICLO</b>	<b>BASICA SUPERIOR</b>
			<b>438</b>
			CICLO -----
CURSO	PRIMERO		
	A ARTE MUSICAL		34
	B ARTE MUSICAL		34
	C ARTE MUSICAL		35
		<b>SUBTOTAL DE</b>	<b>PRIMEROS</b>
			<b>103</b>
CURSO	SEGUNDO		
	A ARTE MUSICAL		26
	B ARTE MUSICAL		25
	C ARTE MUSICAL		26
		<b>SUBTOTAL DE</b>	<b>SEGUNDOS</b>
			<b>77</b>
CURSO	TERCERO		
	A ARTE MUSICAL		38
	B ARTE MUSICAL		37
		<b>SUBTOTAL DE</b>	<b>TERCEROS</b>
			<b>75</b>
		<b>SUBTOTAL DE CICLO</b>	<b>-----</b>
			<b>255</b>
		<b>SUBTOTAL DE SECCION</b>	<b>DIURNA</b>
			<b>693</b>
Total de cursos: 20		Total de estudiantes	<b>693</b>

## 1.4 Proyecto de Capacitación

### PROYECTO DE CAPACITACION VICENTINA

#### I. DENOMINACION.

**“Proyecto de capacitación Vicentina”**

#### II. OBJETIVOS:

##### OBJETIVO GENERAL.

Implementar un programa de capacitación del personal docente dirigido a los profesionales que laboran en el área de la especialidad institucional por un periodo de 30 horas.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar al personal docente musical en nuevas metodologías en el área de lectura musical
- Actualizar técnicas de enseñanza de solfeo cantado
- Actualizar técnicas de enseñanza de solfeo rítmico y lectura coordinadas
- Aprender métodos de entrenamiento auditivo mediante el uso del dictado melódico
- Aprender métodos del dictado rítmico

#### III. ANTECEDENTES

El Instituto Tecnológico Superior de Música “Gral. Vicente Anda Aguirre” viene profesionalizando a gran parte de la población de la Provincia del Chimborazo, desde hace 35 años. En la actualidad oferta el Bachillerato en arte y las carreras de Técnico superior en docencia musical, y Tecnólogo en medios didácticos musicales.

El Instituto Vicente Anda Aguirre ha implementado y desarrollado eventos de capacitación en varias áreas, los cuales no han logrado todavía satisfacer los requerimientos de actualización.

El Instituto Vicente Anda Aguirre cuenta con una infraestructura adecuada e instrumentos, además de un personal docente en constante expectativa de superación para el cabal cumplimiento de sus tareas.

Todos estos recursos y condiciones ofrecen la base académica, científica, tecnológica y artística para emprender el programa de capacitación.

#### IV. JUSTIFICACIÓN.

El programa de capacitación Vicentina tendrá una duración de 30 horas, y será sustentado por el Lic. Geovanny Mosquera Experto en lectura musical.

El programa se propone capacitar y actualizar en métodos y técnicas de lectura musical.

Las ventajas que obtendremos con este programa se resumen en las siguientes:

- Mejorar la calidad de los servicios que oferta la institución
- Capacitación del personal docente del Área
- Elevar la calidad de resultados de la enseñanza institucional

## V. LOCALIZACION

El proyecto en mención se ejecutará en el Instituto Vicente Anda Aguirre, ubicado en la Avenida Sesquicentenario y Augusto Torres Solís en la ciudad de Riobamba capital de la Provincia de Chimborazo.

### I. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Los beneficiarios directos de este proyecto son los 49 profesores de música que prestan sus servicios en el Instituto Vicente Anda Aguirre así como los 533 estudiantes de la institución.

### II. ADMINISTRACION DEL PROYECTO

La administración del proyecto estará a cargo del Instituto Vicente Anda Aguirre por intermedio de sus autoridades.

### III. PRESUPUESTO

El programa de capacitación tendrá un costo de quinientos cincuenta dólares y será financiado con recursos provenientes de la partida N° 530603 servicios de capacitación del presupuesto del Instituto Vicente Anda Aguirre.



## 1.5 Objetivos del Plan Operativo Anual

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPEROR DE MÚSICA GRAL. VICENTE ANDA  
AGUIRRE  
Riobamba – Ecuador – Av. Sesquicentenario Teléf: 2603483 - 2602418  
Unidad Ejecutora 1140-2079 - Acuerdo CONESUP Nº. 146  
RECTORADO**

Ante la problemática descrita se propone como alternativa de superación la elaboración del **PEI** que comprometa a la comunidad educativa en: desarrollo de procesos pedagógicos, mejoramiento de recursos materiales y humanos, formación de valores, calidad educativa y mayor proyección social.

El **PEI** se constituye en instrumento de planificación y gestión estratégica que en forma sistematizada viabilice la misión del Plantel, oriente aspectos sustantivos de la vida institucional y, como instrumento de partida, será desarrollado, perfeccionado y fortalecido en un período no menor de cinco años.

En busca de mejorar la calidad de la educación en nuestro Plantel, en el **PEI** se plantea propuestas de solución, “en espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes”.

La aplicación de este Proyecto Educativo se fundamenta en los siguientes componentes, funciones y ámbitos de análisis:

- **Diagnóstico.**- Relaciona la situación interna y externa del Establecimiento, necesidades más apremiantes, alternativas de solución y estrategias de cambio.
- **Identidad Institucional.**- Establecimiento de PERFILES de: estudiante, docente, Institución, padre de familia, definición del Modelo Pedagógico a implementarse, Visión y Misión Institucional y Objetivos Estratégicos.
- **Curricular.**- Estructuración del Currículo Institucional, calendarios y horarios, procedimientos de trabajo y mecanismos de evaluación.
- **Gestión.**- Relacionando proyectos específicos a implementarse, Orgánico Estructural y Funcional, Reglamento de Régimen Interno, Manual de

Convivencia, Manual de procedimientos administrativos y financieros, seguimiento y evaluación.

La función Gestión Administrativa, cumple su misión a través de los siguientes ámbitos: Misión y Plan Institucional, Organización y Dirección, Presupuesto y Recursos Financieros y, Bienestar Institucional.

La función Docencia, cumple su misión a través del ámbito: Formación y Capacitación.

La función Investigación se operativita a través del ámbito: Investigación y Transferencia Tecnológica.

La función Vinculación con la Colectividad direcciona su labor a través de los ámbitos: Interacción Social e Impacto Institucional.

Para dar cumplimiento con la misión institucional se establecieron los siguientes objetivos en el Plan estratégico operativo institucional como guía para la toma de decisiones y acciones:

- Proyectar la educación semipresencial en el nivel superior.
- Gestionar prioritariamente la ubicación económica de los señores profesores que tienen acuerdo nominal para la categoría inmediata superior.
- Incorporar las pro formas presupuestarias de los años contemplados en el plan estratégico quinquenal
- En el nivel superior ha sido un obstáculo la falta de presupuesto por lo que para dar cumplimiento a lo determinado en el art. 35 del Reglamento General de los institutos superiores y a lo dispuesto en el art 78 de la Constitución y 74 de la Ley orgánica de Educación Superior, se ha presentado los requerimientos del nivel superior.
- Mantener a la institución con tecnología de punta a través de la dotación de servicios de Internet, y ampliación de la red interna
- Dotar de infraestructura complementaria al Aula múltiple
- Ampliar el espacio de la institución
- Organizar y participar en Seminarios de la especialidad de alto nivel académico.
- Participar en eventos académicos interinstitucionales

- Ampliar el espectro de incidencia de las pasantías en el nivel superior
- Elevar el nivel académico institucional
- Ubicar en un sitio preponderante la imagen institucional
- Dotar de un ambiente que propicie un bienestar en el que todos los componentes establezcan relaciones dinámicas entre sí, pero a la vez cumplan con funciones específicas, asumiendo una estructura de sistema y no de conglomerado.
- Participar en actividades de promoción cultural y vinculación con el medio
- Cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento General de Institutos Superiores, Ley De Educación, Ley de Carrera Docente y Escalafón de acuerdo a su orden jerárquico establecido en la Constitución Política del Estado.
- Implementar el proceso de evaluación y supervisión
- Establecer un manual de funciones que operativice el sistema de evaluación del personal administrativo.
- Cumplir con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de los proyectos y programas, de la institución.
- Unificar, normalizar y optimizar las funciones de apoyo y servicio al personal institucional, en sinergia con acciones de mejoramiento de la calidad de educación.
- Ampliar la capacidad de infraestructura, equipamiento e imagen institucional.
- La máxima autoridad de la institución establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, crear y mantener un ambiente de honestidad y de respaldo hacia el control interno, garantizar el uso eficiente de los recursos y proteger el medio ambiente.
- Los componentes de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación, organización, dirección, coordinación y control.
- La estructura orgánica funcional incorporará los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las

funciones asignadas. En esta estructura se cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización y de separar en unidades organizativas diferentes las actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión.

- Solucionar el déficit de Infraestructura para la práctica de instrumentos musicales.
- Solucionar el déficit de maestros de la especialidad
- Resolver la titularidad de la autoridad institucional.
- Participar en forma integrada con padres de familia, estudiantes y personal institucional en todas las actividades del plantel.
- Integrar los recursos Institucionales y Administración, con los recursos de Padres de Familia .y otros provenientes de otras fuentes



## 1.6 Reconocimientos

### Reconocimientos al Instituto Tecnológico General "Vicente Anda Aguirre"

1. El Directorio de la FDEPCH., entrego una Placa de Reconocimiento a la Banda de Música Rítmica del ITS Vicente Anda Aguirre por su magnífico triunfo.



2. Los concejales municipales les entregaron medallas doradas.
3. El alcalde Napoleón Cadena suscribió un documento mediante el cual reconoció y felicitó la trayectoria de la institución. “Ustedes nos hacen sentir aún más orgullosos de ser riobambeños. Gracias por este triunfo”, dijo Cadena.
4. Como premio, la banda recibió un reconocimiento de la Prefectura y USD 5 000, que utilizarán en la compra de nuevos instrumentos. “Estamos muy emocionados. Queremos comprar una tuba y otros implementos que nos hacían falta”, dijo Víctor Hugo Terán, rector del colegio.
5. Diario EL COMERCIO.
6. ECUAVISA
7. La Asamblea Nacional, a través del Arq. Ricardo Moncayo realizó un justo y merecido reconocimiento a los integrantes de la banda de música y a las autoridades de la Unidad Educativa “Vicente Anda Aguirre” por el triunfo

alcanzado en el tercer concurso de bandas a nivel nacional realizado en la ciudad de Quito el 24 de mayo del presente año, en el acto estuvo presente el Econ. Evaristo Torres. Vicealcalde de la ciudad

8. El Arq. Ricardo Moncayo ratificó su compromiso para continuar trabajando por la ciudad y provincia además invitó a las autoridades, docentes y alumnos del establecimiento a unos esfuerzos para conseguir se establezca en Riobamba una extensión de la Universidad de la Artes.



9. Condecoración al Mérito Educativo Artístico al Colegio Técnico de Música Vicente Anda Aguirre en Auditorio de la Universidad Nacional de Chimborazo

El 11 de Noviembre en la Sesión Solemne el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba entregó la CONDECORACIÓN AL MÉRITO EDUCATIVO ARTÍSTICO al Colegio Técnico de Música Vicente Anda Aguirre. Auditorio UNACH.

