



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI (EMCH CFB)”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Luis Carranza Vilahur

Sr. Juan Valverde Vírhuez

Sr. Jesús Vera Ipenza

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2016

A Dios y a nuestra institución, el Ejército del Perú;
por permitirnos servir al país y a sus ciudadanos.

A nuestras familias; padres, esposas e hijos, por su
permanente e incondicional soporte durante toda
nuestra carrera, especialmente durante el desarrollo
de la presente maestría.

Agradecemos a nuestro Ejército, por darnos la oportunidad de seguir capacitándonos; a la Universidad del Pacífico, por transmitirnos valiosos conocimientos; a nuestros profesores, por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a brindarnos sus sabias enseñanzas y experiencias; y a todos nuestros compañeros de estudios que nos apoyaron con sus aportes para la culminación del presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación titulado “Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)” ha sido elaborado con la finalidad de mejorar la calidad de los productos que ofrece esta escuela al Ejército del Perú y a la sociedad, de manera que se logre incrementar en forma significativa la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos recibidos, como son: i) oficiales del grado de subteniente o alférez, profesionales en Ciencias Militares; ii) servicios de consultoría en temas de seguridad y defensa; iii) publicaciones científicas relacionadas con temas de seguridad, defensa y desarrollo nacional; iv) apoyo a poblaciones vulnerables en temas de capacitación y mejora de su bienestar y v) servicios de defensa interna del territorio nacional.

Siendo imperativa la mejora de la calidad de los bienes y servicios que ofrece la EMCH CFB y además mandatorio por la ley, es necesario implementar en ella la gestión por procesos y rediseñarla proponiendo una estructura híbrida donde predomine la estructura horizontal (basada en procesos) por encima de la funcional, y que esté enfocada en torno a los procesos centrales transfuncionales en lugar de tareas y funciones.

En el primer capítulo realizamos una introducción sobre el tema organizacional, motivo del presente trabajo, y planteamos la preocupación de los investigadores por alcanzar los objetivos que permitan implementar una gestión por procesos y transformar una organización funcional o vertical en una híbrida, basada fundamentalmente en procesos. En el segundo capítulo se exponen los alcances de la investigación, donde se define el problema, se establecen los objetivos de la investigación y sus limitaciones. En el tercer capítulo se describen las bases teóricas de la investigación, así como las normas legales vigentes (nacionales, ministeriales e institucionales) que obligan a que las entidades públicas modernicen sus organizaciones y enfocarlas a procesos, en la búsqueda de la efectividad del producto orientado a satisfacer las necesidades del cliente. El capítulo cuarto presenta un diagnóstico de la situación actual de la EMCH CFB, tanto del entorno interno como externo, que influyen en el producto final; lo que nos permitió establecer una línea de base con sus correspondientes indicadores y metas que serán empleados para la evaluación de resultados y/o impacto posterior de la implementación de la gestión por procesos y la nueva estructura organizacional.

En el quinto capítulo se identifican los procesos centrales de la EMCH CFB que permiten diseñar el mapa de procesos hasta el nivel 2, dando origen a una propuesta de estructura

organizacional híbrida con predominio horizontal basada en procesos, que se enfoca en el cliente, satisfaciendo sus requerimientos y necesidades. El plan de implementación establecido en el capítulo sexto está avalado por la viabilidad económica que nos muestra la factibilidad de ejecutar el presente proyecto; y la viabilidad política refrendada por la autoridad correspondiente de la EMCH CFB, que garantiza que este proyecto se encuentra enmarcado en los objetivos estratégicos de la institución; esto facilitará su ejecución en el corto plazo.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Alcances del trabajo de investigación	2
1. El problema de investigación	2
2. Objetivos.....	3
2.1.Objetivo principal	3
2.2.Objetivos específicos	3
3. Alcance	3
4. Limitaciones.....	3
Capítulo III. Marco teórico	4
1. Marco legal	4
2. Marco doctrinario.....	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases teóricas.....	6
2.2.1 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB).....	6
2.2.2 Metodología para la implementación de la gestión por procesos	6
2.2.3 Rediseño de organizaciones	8
2.2.4 Organizaciones funcionales	8
2.2.5 Organizaciones basadas en procesos	9
2.3 Definición de términos.....	9
2.3.1 Educación	9
2.3.2 Educación superior.....	9
2.3.3 Proceso.....	9
2.3.4 Calidad.....	10
2.3.5 Gestión por procesos.....	10
2.3.6 Indicador	10

2.3.7 Estructura funcional	10
2.3.8 Estructura híbrida.....	11
2.3.9 Estructura horizontal.....	11
3. Marco metodológico	11
3.1 Tipo de investigación	11
3.2 Diseño de la investigación	11
3.3 Población	12
3.4 Muestra	13
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5.1 Técnicas	14
3.5.2 Instrumentos	14
Capítulo IV. Diagnóstico.....	17
1. Análisis externo	17
2. Análisis interno	18
2.1 Organización.....	18
2.2 Recursos humanos	19
2.3 Recursos logísticos.....	20
2.4 Recursos financieros	21
2.5 Sistema académico.....	23
2.5.1 Área básica.....	23
2.5.2 Área formativa	23
2.5.3 Área especializada	23
2.5.4 Inglés	24
2.5.5 Entrenamiento físico militar.....	24
2.5.6 Otros cursos militares	24
3. Objetivos de la implementación de la gestión por procesos	24
4. Línea de base	25
Capítulo V. Los procesos y el rediseño organizacional.....	26
1. Identificación de procesos.....	26
1.1 Consideraciones para identificar los procesos en la EMCH CFB.....	26
1.1.1 Propósito de la EMCH CFB.....	26
1.1.2 Identificación de destinatarios de bienes y servicios	26
1.2 Destinatarios de los bienes y servicios	27

1.2.1 Clientes externos	27
1.2.2 Clientes internos	27
1.2.3 Clientes internos, transformadores y proveedores internos	27
1.3 Procesos de la EMCH CFB.....	27
1.3.1 Procesos de nivel 0 de la EMCH CFB	27
1.3.2 Procesos de nivel 1 y 2 de la EMCH CFB	28
1.4 Descripción de los procesos de la EMCH CFB.....	28
1.4.1 Diagrama de procesos de la EMCH CFB.....	28
1.4.2 Fichas técnicas de los procesos de nivel 0.....	32
2. Organización de la EMCH CFB basada en procesos.....	50
Capítulo VI. Viabilidad	51
1. Propuesta de implementación.....	51
2. Viabilidad económica	53
3. Viabilidad política.....	54
Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos.....	60
Nota biográfica	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Población de clientes internos	12
Tabla 2.	Población de clientes externos	13
Tabla 3.	Determinación de la muestra.....	13
Tabla 4.	Muestra de clientes internos.....	13
Tabla 5.	Muestra de clientes externos	14
Tabla 6.	Personal que labora en la EMCH CFB.....	19
Tabla 7.	Recursos presupuestales EMCH CFB.....	22
Tabla 8.	Costo de estudios por cadete de la EMCH CFB.....	23
Tabla 9.	Objetivos de la implementación de la gestión por procesos	25
Tabla 10.	Matriz de procesos de nivel 0	28
Tabla 11.	Procesos de nivel 1 y nivel 2 de la EMCH CFB	29
Tabla 12.	Prioridad de los procesos para la implementación	51
Tabla 13.	Matriz de Priorización de Procesos	52
Tabla 14.	Programa y proyectos	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Tipos de procesos	7
Gráfico 2.	Del enfoque funcional al enfoque de procesos orientado a resultados	7
Gráfico 3.	Estructura híbrida de una organización.	8
Gráfico 4.	Representación gráfica del mapa de procesos de la EMCH CFB	31
Gráfico 5.	Organización de la EMCH CFB basada en procesos	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Organización actual de la EMCH CFB.	61
Anexo 2.	Matriz de línea de base	62
Anexo 3.	Matriz cliente – producto (destinatarios de bienes y servicios)	65
Anexo 4.	Encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB).....	66
Anexo 5.	Encuesta de satisfacción a los clientes externos sobre el desempeño del egresado de la EMCH CFB.....	72
Anexo 6.	Ficha de observación documental	74
Anexo 7.	Matriz de marco metodológico	75
Anexo 8.	Costeo de la implementación.	76
Anexo 9.	Estudio de viabilidad política.....	77

Capítulo I. Introducción

La gestión pública busca la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y, a la vez, impulsar el desarrollo del país. El Gobierno peruano impulsa un proceso de modernización de la gestión pública desde el 2013 al aprobar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) (Presidencia del Consejo de Ministros, PCM, 2013), la misma que establece cinco pilares, entre los que se encuentran la implementación de la gestión por procesos.

Dentro de este marco, en los últimos años el Ministerio de Educación (MINEDU), el Ministerio de Defensa (MINDEF), y la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) han establecido una serie de políticas, leyes y directivas que obligan a todos los centros de educación superior universitaria a certificar la calidad educativa de las carreras profesionales, y dentro de éstas establecen orientaciones que obligan a la gestión institucional en base a procesos.

Es así que el Ejército del Perú (2016), en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019, ha establecido una serie de objetivos que obligan a mejorar la gestión administrativa institucional; dentro de ella se ha establecido el Plan de Modernización de la Gestión en el Ejército, teniendo como base fundamental la Ley de Modernización de la Gestión Pública.

Con la intención de impulsar dentro de nuestra institución el propósito del Gobierno es que presentamos un proyecto para implementar la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB), dependencia militar que tiene como misión principal formar oficiales del grado de subteniente o alférez, que sean profesionales en Ciencias Militares. Tomamos esta dependencia militar para que sirva como modelo institucional y punto de partida de la implementación de la gestión por procesos en el Ejército.

Para el desarrollo del presente trabajo empleamos los lineamientos y la metodología propuestos por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM 2014) para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM; así como las herramientas de apoyo para la referida implementación. No podemos dejar de lado el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la EMCH CFB (2013a) formulado para el periodo 2013-2017, cuyos objetivos estratégicos nos sirven de base para orientar nuestro trabajo.

Capítulo II. Alcances del trabajo de investigación

1. El problema de investigación

La EMCH CFB, encargada de la educación de pregrado en el Ejército, tiene autorización legal para otorgar títulos a nombre de la nación; es decir, se rige bajo las normas del sistema educativo nacional, el mismo que dispone que las instituciones educativas de educación superior de nivel universitario, por motivos de acreditación, deben estar organizadas en base a procesos (Congreso de la República del Perú 2006). Por otro lado, el Ministerio de Defensa (MINDEF 2009) ha emitido la Directiva N° 020-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC donde dispone que todas las organizaciones educativas del sector Defensa, tengan o no autorización para dar título a nombre de la nación, deberán adecuarse al sistema educativo nacional. Lo descrito obliga de manera apremiante a mejorar la calidad educativa en la EMCH CFB y, tal como lo establece el modelo de gestión de la calidad, es conveniente rediseñar su estructura organizacional.

Así mismo, dentro del proceso de investigación que desarrolla la EMCH CFB, hasta la fecha, no se han observado resultados que sean favorables para el desarrollo institucional; tampoco existen publicaciones doctrinarias o de opinión en ningún medio de comunicación. Este problema nace en la EMCH CFB y se ha generalizado en el Ejército del Perú.

Otro aspecto que se puede observar es la falta de integración sistémica de los procesos de la EMCH CFB, problema que se debe al tipo de organización vertical basado en funciones con los que esta escuela se ha venido desempeñando desde su creación y que no permite medir los resultados obtenidos durante el proceso de formación de los cadetes.

Finalmente queremos referirnos a los resultados de gestión educativa y administrativa que a la fecha no son los más satisfactorios. No se están logrando los objetivos que establece el PEI 2013-2017 del Ejército (Ejército del Perú 2013) en donde se establece, entre otros, los objetivos siguientes: «Personal educado y entrenado, con doctrina actualizada en competencias requeridas por la fuerza» y «gestión administrativa sistematizada y moderna», siendo este último objetivo el orientador de nuestro trabajo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo principal

Implementar la gestión por procesos en la EMCH CFB.

2.2. Objetivos específicos

- OE1. Realizar el diagnóstico de la EMCH CFB.
- OE2. Identificar los objetivos de la implementación de la gestión por procesos.
- OE3. Determinar la línea base.
- OE4. Determinar el diseño organizacional basado en procesos.
- OE5. Determinar la viabilidad de la implementación de la gestión por procesos.

3. Alcance

Este trabajo de investigación se desarrolla en la EMCH CFB ubicada en la ciudad de Lima, distrito de Chorrillos, y en las unidades militares del Ejército del Perú donde laboran los egresados de la EMCH CFB.

4. Limitaciones

El presente trabajo geográficamente comprende a la ciudad de Lima, y sociológicamente comprende al nivel de educación superior dentro del Ejército.

La principal limitación se encuentra en la obtención de información relacionada con la satisfacción de los clientes a nivel nacional; sin embargo, este trabajo está circunscrito a la ciudad de Lima, donde existen diversas unidades militares y centros de capacitación donde se concentran un gran número de oficiales provenientes del interior del país, que nos facilitaron el trabajo de campo.

El presente trabajo de investigación, debido a la amplitud en su estructura, considera solamente el desarrollo de los procesos de nivel cero (0); y para fines explicativos profundiza hasta el nivel 3 en aquellos macro procesos relacionados con la gestión educativa.

Capítulo III. Marco teórico

1. Marco legal

El Congreso de la República (2003), mediante la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano; por lo tanto, la EMCH CFB, como una de las dependencias que brinda servicios de educación en el Ejército del Perú, deberá estar regida por los lineamientos establecidos en la referida norma.

El Congreso de la República (2006), mediante Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 018-2007-ED (Ministerio de Educación 2007)- norma los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa a través del SINEACE, cuya competencia alcanza a todas las instituciones educativas, a fin de garantizar que dichas instituciones brinden un servicio educativo de calidad. En ese sentido, la EMCH CFB está obligada a adecuarse a la normatividad contemplada en los estándares de calidad para la acreditación de las carreras profesionales de las Fuerzas Armadas, aprobados con la Resolución N° 011-2012/SINEACE/P del Concejo de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU 2012), publicada el 12 de febrero del 2012.

El Ministerio de Defensa (2009), mediante la Directiva General N° 020-2009, establece normas y procedimientos generales para orientar, planificar, dirigir, ejecutar y supervisar el funcionamiento del Sistema Educativo del Sector Defensa, con la finalidad de configurarlo como un sistema unitario integrado al Sistema Educativo Nacional.

La Comandancia General del Ejército (2012), mediante la Directiva General N° 003/DIEDOC/C-2.a, establece normas disposiciones y responsabilidades para el planeamiento, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de la educación de los oficiales del Ejército del Perú, visualizando la integración del Sistema Educativo del Ejército al Sistema Educativo Nacional.

La PCM (2013), mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orientada al servicio del ciudadano. Siendo que el Ejército del Perú y en este caso, la EMCH CFB, constituye dependencia del Estado al servicio

de la ciudadanía, tiene la obligatoriedad de modernizar su gestión migrando a una organización por procesos.

El Congreso de la República (2014), mediante Ley N° 30220, Ley Universitaria, autoriza a las dependencias del Ejército, entre ellas a la EMCH CFB, a otorgar grados y títulos a nombre de la Nación, siendo necesario evaluar permanentemente la calidad educativa, además de acreditarla a través del SINEACE.

2. Marco doctrinario

2.1 Antecedentes de la investigación

En la búsqueda de modelos de gestión y rediseño organizacional basado en procesos hemos revisado documentos de carácter internacional y nacional, pudiendo extraer algunos estudios que sirven de referencia para sustentar la presente investigación.

En la investigación realizada por Cordero (2003), concluye que «...es necesario establecer una nueva estructura orgánica, acorde con el mejoramiento de los procesos; rediseño que implica una redistribución de personal [...]. Cambios que se efectuarían con la finalidad de mejorar la eficiencia de gestión, tanto en el resultado de sus macro procesos como en el uso de los recursos humanos-logísticos con los que cuenta actualmente».

Peña (2005), al finalizar su trabajo de investigación, considera ventajoso para la empresa en estudio el mejoramiento de los procesos bajo el enfoque de calidad porque «[...] logra corregir los procesos que con el paso del tiempo se han desajustado; genera una cultura organizacional enfocada en cumplir con los requisitos de los clientes; logra competitividad para la empresa; reducir los costos en todos los procesos y aumentar la efectividad, productividad y utilización de la empresa».

Toledo (2007), en su estudio de investigación, realiza el rediseño de procesos de una entidad financiera, concluyendo que esta propuesta permite incrementar la productividad y el mejor desempeño de los participantes, así como la reducción de los tiempos, logrando incrementos de hasta un 100% en sus indicadores de productividad.

Argüelles (2007) realizó un trabajo de investigación donde desarrolla el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. En dicho estudio manifiesta que diseñar una nueva estructura organizacional evita la duplicidad de funciones, ayuda a simplificar y ordenar las áreas de la organización, identifica cargas de trabajo de las áreas, crea sinergia y comunicación entre las mismas, además de impulsar la flexibilidad de cambio y optimizar los recursos humanos y costos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)

La EMCH CFB fue creada el 24 de abril de 1896. Tiene a su cargo la educación superior universitaria destinada a la formación, entrenamiento y preparación de los futuros oficiales del Ejército del Perú, en la carrera profesional de Ciencias Militares, a base de valores, formación militar integral de acuerdo a los avances tecnológicos modernos, y complementada con investigación científica, tecnológica, humanista y orientada a la búsqueda de una formación académica de excelencia.

2.2.2 Metodología para la implementación de la gestión por procesos

La PCM (2013), mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, lo siguiente: «4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas».

Además, precisa los componentes de la gestión pública orientada a resultados, entre ellos tenemos el siguiente: «d) Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)» (PCM 2013).

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM 2014), en el “Documento Orientador. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” indica que, generalmente, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del mapa de procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte, según se muestra en el gráfico 1.

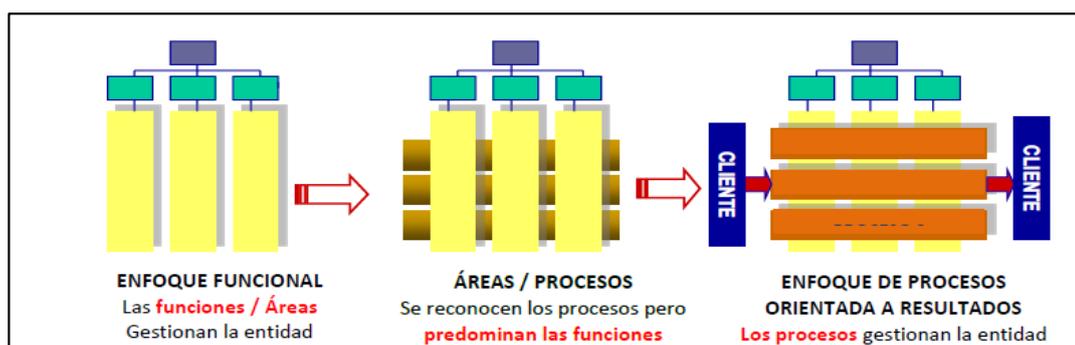
Gráfico 1. Tipos de procesos



Fuente: SGP PCM, 2014.

Además, establece que «Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir, de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades» (SGC PCM 2014) (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Del enfoque funcional al enfoque de procesos orientado a resultados

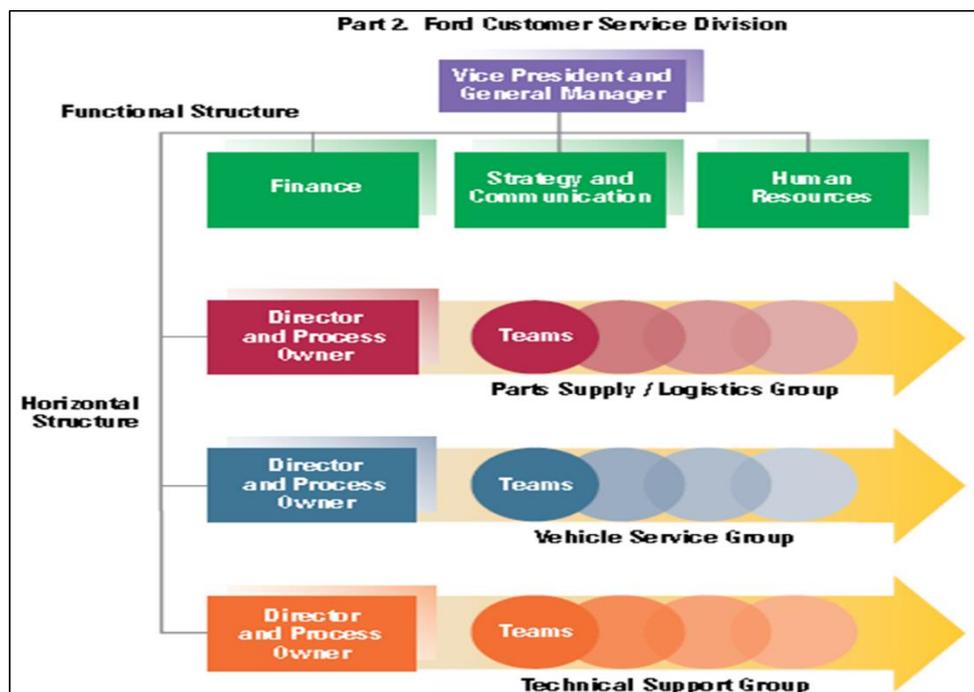


Fuente: SGP PCM, 2014.

2.2.3 Rediseño de organizaciones

El entorno, la tecnología, el tamaño, la cultura y otros son factores que en la actualidad condicionan a las organizaciones a variar o modificar sus estructuras organizacionales, con el único afán de alcanzar sus objetivos y metas. Los nuevos desafíos a los que harán frente en algún momento obligan a las empresas a reorganizarse empleando una gran variedad de alternativas estructurales como las funcionales, divisionales, matriciales o multifocal, horizontales, de red virtual y/o híbridas (Daft 2010). Éstas constituyen una herramienta que ayuda a los gerentes a diseñar una organización más efectiva acorde con los requerimientos de la competitividad actual. En el presente trabajo emplearemos el modelo de estructura híbrida para el rediseño de la estructura organizacional de la EMCH CFB.

Gráfico 3. Estructura híbrida de una organización



Fuente: Daft, 2010.

2.2.4 Organizaciones funcionales

«La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones ya que separa, distingue y especializa; es el germen del staff» (Mintzberg 1995).

2.2.5 Organizaciones basadas en procesos

«Es un prototipo o modelo de estructura administrativa, válido para cualquier clase de empresa o entidad, desarrollado para materializar el enfoque sistémico de las organizaciones. La gestión de procesos, dentro de estas organizaciones, es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos basada en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave como tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos como describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología» (Bravo 2005).

2.3 Definición de términos

2.3.1 Educación

«Acción de dirigir, enseñar, desarrollar facultades físicas, intelectuales y morales del niño o joven, mediante preceptos, ejercicios, ejemplos, etcétera. Enseñar la urbanidad y la cortesía, perfeccionar o afinar los sentidos. Instrucción por medio de la docencia» (Luna 2012).

2.3.2 Educación superior

Según la Ley General de Educación (Congreso de la República del Perú 2003), en su artículo 49, indica: «Es la segunda etapa del sistema educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país».

2.3.3 Proceso

«Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de

personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos «(SGP PCM 2014).

2.3.4 Calidad

«Cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. [...] La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas, alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública, de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad» (SGP PCM 2014).

2.3.5 Gestión por procesos

Según la SGP-PCM Perú (2014), la gestión por procesos es un «Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la cadena de valor, a fin de convertirlas en una secuencia que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control».

2.3.6 Indicador

«Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados» (SGP PCM 2014).

2.3.7 Estructura funcional

«Estructura empleada por la corporación cuyas actividades operativas forman una cadena integrada y continua desde compras, pasando por producción, hasta marketing y ventas. Solo vende a los clientes el *output* final. La estructura funcional ordena a la empresa en torno a las áreas de las funciones tradicionales como contabilidad, finanzas, marketing, operaciones y demás. Separa el conocimiento especializado de cada área funcional a través de la

diferenciación horizontal, de tal forma que dicho conocimiento se dirija a los productos o servicios fundamentales de la organización» (Hitt *et al.* 2012).

2.3.8 Estructura híbrida

«La estructura híbrida es aquella que combina las características de varios métodos y está diseñada para atender necesidades estratégicas específicas. Este modelo puede combinar las características de las estructuras funcionales, divisionales, geográficas, horizontales y de red con la finalidad de explotar las fortalezas de varios modelos y aplacar las debilidades. Normalmente suelen utilizarse en situaciones de cambios rápidos ya que la convergencia de varios modelos le permite mayor flexibilidad. El método híbrido más usado en la actualidad es la combinación de las características de las estructuras funcionales, divisionales y horizontales» (Daft 2010).

2.3.9 Estructura horizontal

«La estructura horizontal es el modelo que se basa en organizar a los empleados en torno a los procesos centrales. Se caracteriza por dejar de enfocarse en puestos estructurados en departamentos funcionales para poner énfasis en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización, implicando equipos que trabajan para servir a los clientes. La estructura horizontal fomenta el énfasis en el trabajo en equipo y la cooperación, todos están comprometidos con el logro de objetivos; se orienta hacia el cliente buscando su mayor satisfacción de la mano con mejoras en la productividad, velocidad y eficiencia» (Daft 2010).

3. Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es del tipo plan de desarrollo como herramienta de gestión que promueve el desarrollo de una organización militar denominada EMCH CFB para, de esta manera, sentar las bases para mejorar la calidad de la educación superior universitaria en el Ejército del Perú. La intención de un plan de desarrollo es que las soluciones que ofrece sean sostenibles en el tiempo.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño del presente trabajo de investigación se basó en la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el

Perú y en el modelo de rediseño de una estructura organizacional, el mismo que busca optimizar el empleo de los recursos asignados y generar cadenas de valor cuyo resultado sea satisfactorio para la sociedad, los estudiantes y las organizaciones militares que hacen de clientes de la EMCH CFB.

Este proyecto se inició con la formulación del diagnóstico institucional y el establecimiento de una línea de base que permitió determinar la situación actual en la que se encuentra la EMCH CFB, para ello se empleó el modelo del marco lógico, desarrollo de indicadores y otros trabajos de campo.

Finalmente, hemos aplicado la Metodología para la Implementación de Gestión de Procesos (SGP PCM 2014) en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política de Modernización de la Gestión Pública, y el modelo de rediseño organizacional basado en la administración de la calidad enfocada en el cliente, en una adecuada planificación estratégica y herramientas basadas en procesos (Summers 2006).

3.3 Población

La población en estudio, para efectos de establecer la línea base del presente trabajo de investigación, fue establecida mediante dos grupos de análisis. El primero de ellos lo constituyeron los clientes internos de la EMCH CFB, es decir, todos los estudiantes de pregrado (cadetes de la EMCH CFB), y el segundo grupo fueron los clientes externos de la EMCH CFB, es decir, todos los jefes de unidad, jefes de sección de los estados mayores y jefes de compañía de las unidades militares del Ejército del Perú, los que se detallan en el Informe de Efectivos (Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, EMCH CFB 2015a) y en el Plan de Cambios (PC15) del Ejército (Comando de Personal del Ejército 2015) (ver tablas 1 y 2).

Tabla 1. Población de clientes internos

NÚMERO DE ORDEN	ESTRATO	TOTAL
1	Cadetes de IV año	193
2	Cadetes de III año	230
3	Cadetes de II año	222
4	Cadetes de I año	172
5	Aspirantes a cadetes	232
	Total	1.049

Fuente: EMCH CFB, 2015a.

Tabla 2. Población de clientes externos

NÚMERO DE ORDEN	ESTRATO	CANTIDAD
1	Comandantes de unidad	173
2	Comandantes de pequeña unidad	1.037
3	Jefes de sección o patrulla	1.418
4	Jefes de sección de estado mayor	692
	Total	3.320

Fuente: COPERE, 2015a.

3.4 Muestra

La muestra para el presente trabajo de investigación es probabilística y se determinó para cada tipo de cliente, sea externo o interno, mediante un proceso aleatorio estratificado, teniendo en consideración los estratos correspondientes. La muestra se determinó empleando la fórmula estadística de tamaño muestral y los resultados se detallan en la tabla 3.

La fórmula establecida para determinar la muestra es la siguiente:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla 3. Determinación de la muestra

	Cientes internos	Cientes externos
n= Tamaño de la muestra	281	344
N= tamaño de la población	1.049	3.320
Z= Nivel de confianza	95%	95%
E= Margen de error muestral	5%	5%
p= Probabilidad de acierto	50%	50%
q= Probabilidad de error	50%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, la muestra estratificada aleatoria para cada tipo de cliente se estableció de manera proporcional a los estratos y de manera aleatoria dentro de cada estrato según se muestra en las tablas 4 y 5.

Tabla 4. Muestra de clientes internos

NÚMERO DE ORDEN	ESTRATO	TOTAL
1	Cadetes de IV año	52
2	Cadetes de III año	62
3	Cadetes de II año	59
4	Cadetes de I año	46
5	Aspirantes a cadetes	62
	Total	281

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 5. Muestra de clientes externos

NÚMERO DE ORDEN	ESTRATO	CANTIDAD
1	Comandantes de unidad	18
2	Comandantes de pequeña unidad	107
3	Jefes de sección o patrulla	147
4	Jefes de sección de estado mayor	72
	Total	344

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

Las técnicas que se emplearon para el recojo de datos para el proceso de determinación de línea base fueron las siguientes:

- Análisis documentario o de contenido.
- Encuesta.

3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos empleados fueron la ficha de observación documental para recoger información sobre la organización funcional y la eficiencia del uso de los recursos en la gestión de la educación superior, y una encuesta para determinar los niveles de satisfacción académica y de satisfacción de los clientes. A continuación, presentamos una descripción de los mismos:

3.5.2.1 Ficha de observación documental

- Nombre de la prueba: Ficha de observación documental.
- Autores de la prueba: Elaborada por Jesús Vera Ipenza, Juan Valverde Vírhuez y Luis Carranza Vilahur.
- Año de elaboración: 2015.
- Tipo de aplicación: Observación directa.
- Significación: Permite determinar de manera cuantificada el uso eficiente de los recursos en la gestión institucional de la EMCH CFB.
- Descripción: La ficha de observación documental sirvió para establecer la línea de base de la gestión institucional en cuanto al uso de los recursos. Es un test de autoría propia cuyo propósito fue identificar el nivel de efectividad del uso de los recursos educativos en la EMCH CFB, motivo por el cual está constituido por un listado de actividades que

incluyen la recolección de datos para el análisis documental relacionado directamente con los recursos asignados a los procesos existentes, así como los resultados obtenidos.

- Características: Para el análisis de capacidades profesionales, la ficha está constituida por las áreas de (i) objetivos estratégicos (avances y metas); (ii) estudiantes y calificaciones obtenidas por los estudiantes; (iii) docentes contratados y oficiales docentes para educación superior universitaria; (iv) producción de doctrina y publicaciones; (v) tesis desarrolladas; (vi) recursos administrativos asignados a los procesos; (vii) recursos económicos presupuestados y asignados a los programas académicos; (viii) servicios de seguridad; (ix) servicios de Defensa Interior del Territorio (DIT) y Procesos Electorales (PE).
- Resultado: Luego de haber realizado la observación documental, hemos podido establecer los resultados que se muestran en el anexo 06, los mismos que fueron incluidos en la Matriz de Línea Base (anexo 2).

3.5.2.2 Encuesta

- Nombre del instrumento: Encuesta de satisfacción.
- Autor del instrumento: Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (2010) y adaptada por los autores del presente trabajo de investigación.
- Año de adaptación: 2015.
- Tipo de aplicación: Presencial.
- Significación: Contribuye a la mejora continua de los procesos del sistema de gestión académica y a la calidad del servicio educativo proporcionado por la EMCH CFB.
- Descripción: La encuesta como instrumento sirve para coleccionar información de la realidad. Es parte del diagnóstico y no es un fin en sí misma. En el caso de las encuestas de percepción, el método probado y más efectivo consiste en llevar a cabo encuestas directas y simultáneas a las diferentes partes involucradas. La presente encuesta tuvo como propósito determinar el nivel de satisfacción de los estudiantes de educación superior universitaria de la EMCH CFB y de los clientes externos (unidades del Ejército) donde laboran los egresados.
- Características: El cuestionario a utilizar se desarrolló empleando la escala de Likert, siendo este instrumento de recolección de datos semiestructurado y constituido por preguntas o ítems (cerrados), teniendo en consideración aspectos como (i) solo preguntas cerradas para evitar o reducir la ambigüedad y facilitar la comparación; (ii) las preguntas están diseñadas para medir las variables de satisfacción; (iii) todas las

preguntas han sido pre codificadas, empleando la escala de Likert (sumamente insatisfecho; insatisfecho; ni insatisfecho, ni satisfecho; satisfecho y sumamente satisfecho); (iv) todas las preguntas reflejan lo señalado en el diseño de investigación; (v) se utilizaron expresiones claras, objetivas y precisas en las preguntas; (vi) se realizó una prueba piloto antes de su aplicación definitiva.

○ Resultado:

La consistencia interna medida a través del alfa de Cronbach para todos los cuestionarios osciló entre 0.91 y 0.97, lo que nos muestra que estos son fiables.

Al analizar los datos del cuestionario realizado a los clientes externos de la EMCH, es decir oficiales comandantes de unidad, miembros de estado mayor, jefes de sección y patrullas de diferentes organizaciones del Ejército, se pudo obtener que el 34.07 % del total de encuestados se encuentran en el rango de satisfechos y sumamente satisfechos con la calidad profesional del egresado de la EMCH CFB, porcentaje poco significativo mientras que el 31,08% se encuentran insatisfechos y sumamente insatisfechos, es decir existe un porcentaje considerable que no está conforme con la calidad profesional de los egresados de la EMCH, y un 34% se es indiferente, esta situación nos hace ver las deficiencias existentes en los procesos educativos actuales de la EMCH CFB.

Para el caso de los clientes internos, es decir los estudiantes, observamos que el 53.9% del total de encuestados, se encuentran muy satisfechos con el servicio educativo y el de soporte que brinda la EMCH CFB, porcentaje significativo, por otro lado, un 20.47% de los estudiantes manifiestan encontrarse insatisfechos y sumamente insatisfechos, porcentaje poco significativo, mientras que el 24,68% son indiferentes.

De ambos resultados se observa que los clientes externos son los que encuentran mayor insatisfacción con el desempeño profesional del egresado de la EMCH, siendo necesario y posible en ambos casos optimizar los procesos para mejorar la calidad profesional de los egresados de la EMCH y con ello la satisfacción de los clientes. Los detalles del resultado de las referidas encuestas se encuentran en los anexos 4 y 5 respectivamente.

Además, los resultados obtenidos en ambas encuestas han sido útiles para establecer la línea base y las metas, por tal motivo, dichos resultados fueron considerados en la Matriz de Línea Base (anexo 2) en los indicadores RF01 y RF02.

Capítulo IV. Diagnóstico

1. Análisis externo

En la EMCH CFB podemos identificar tres aspectos de notable influencia externa: la Ley N° 28044 del año 2003, Ley General de Educación (Congreso de la República del Perú 2003), que establece los lineamientos que rigen el sistema educativo en el país. Mediante el artículo 13, Calidad de la educación, especifica los factores que deben interactuar para garantizar la calidad de la educación; para ello mediante la Ley N° 28740 del año 2006 (Congreso de la República del Perú 2006) se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) cuya finalidad es garantizar los niveles básicos de calidad educativa que brindan las instituciones educativas en el Perú.

La EMCH CFB, que forma parte de la educación superior universitaria del Ejército, alcanzó la acreditación de la carrera profesional de Ciencias Militares el 22 de noviembre del 2014, mediante la Resolución N° 035-2014-COSUSINEACE/CDAH-P, en el marco de la ley del SINEACE y cumpliendo los estándares de calidad para la acreditación de las carreras profesionales de las fuerzas armadas.

La Ley N° 30220, Ley Universitaria (Congreso de la República del Perú 2014), dicta los lineamientos que norman la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las instituciones que brindan el servicio de educación superior universitaria, así mismo crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) que, como organismo público técnico especializado, tiene la responsabilidad del otorgamiento de las licencias a las instituciones educativas públicas y privadas, a fin de autorizarlas a brindar el servicio educativo superior universitario, y facultarlas a otorgar grados y títulos a nombre de la Nación. Para garantizar la calidad educativa se enlaza con el SINEACE a través de la evaluación, acreditación y certificación, como lo establece en el artículo 30.

En la actualidad, la EMCH CFB, como institución educativa de pregrado, tiene la facultad de otorgar grados y títulos a nombre de la Nación tal como lo indica la Ley N°30220 y la antigua Asamblea Nacional de Rectores (hoy SUNEDU), lo cual ha creado una dependencia académica con la SUNEDU, con la que se gestiona la mantención y/o renovación de la licencia a través de la acreditación como lo establece el SINEACE.

El Ministerio de Defensa (2009), establece que las instituciones educativas deben incorporarse al sistema educativo nacional e indica una serie de lineamientos de política como optimizar la planificación y los procesos educativos, acreditar y certificar la calidad educativa, promover la investigación y desarrollo tecnológico orientado a la defensa nacional, inclusión del sistema educativo del sector defensa en la normatividad educativa nacional, entre otros.

La EMCH CFB, como organización militar encargada de la educación superior universitaria de pregrado en el Ejército, tiene la obligación de alinearse al Sistema Educativo Nacional; sin embargo, debido a sus características singulares de organización y como establece la ley universitaria en la tercera disposición complementaria final que las escuelas de oficiales (pregrado) mantendrán el régimen académico de gobierno y de economía que los rigen, por lo tanto y de acuerdo a la Ley N° 1137, Ley del Ejército del Perú (Poder Ejecutivo 2012), la EMCH CFB tiene una dependencia administrativa, funcional y presupuestaria del sector Defensa a través del Ejército.

2. Análisis interno

El diagnóstico interno se orienta básicamente sobre aspectos relacionados con el proyecto de implementación de gestión por procesos en la EMCH CFB; es por ello que los aspectos vinculados con este tema serán analizados de forma detallada.

2.1 Organización

La gestión y organización actual de la EMCH CFB está basada en funciones, cuya estructura es la que se muestra en el anexo 1. Los procesos existentes dentro del funcionamiento de la EMCH CFB no se encuentran sistematizados debido al tipo de organización que posee.

La EMCH CFB dispone de áreas académicas que realizan procesos de formación en especialidades como Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones, Material de Guerra, Intendencia y Medicina, denominadas armas y servicios, que son dirigidas por oficiales del grado de capitán, todos ellos egresados de la EMCH CFB pero que no tienen el grado académico de magíster ni la experiencia educativa requerida; por otro lado el COEDE, dentro de su organización, dispone de escuelas de armas y servicios de postgrado del mismo nivel de la EMCH CFB, encargados de capacitar con programas académicos de tipo diplomados a los egresados de la EMCH CFB en los grados militares de teniente y capitán.

2.2 Recursos humanos

En los procesos de gestión de recursos humanos la EMCH CFB, durante el año fiscal 2015, ha funcionado con un total de 390 personas integradas en dos grupos (empleados civiles y personal militar) quienes, a su vez, han sido asignados en dos modalidades (como docentes o como administrativos). El personal docente, tanto civil como militar, está directamente involucrado en el proceso de educación de los cadetes, mientras que el personal administrativo contribuye con el proceso educativo a través de labores administrativas profesionales, técnicas o de servicios en provecho de la formación de los cadetes. De las 390 personas, 255 son empleados civiles y solo 135 son militares (ver tabla 6).

Tabla 6. Personal que labora en la EMCH CFB

GRADO ACADÉMICO		Doctorado	Maestría	Licencia- tura	Bachiller	Técnico	Servicios	TOTAL
		4	42	102	27	112	103	390
EMPLEADOS CIVILES	Docentes	2	15	34	9	4		64
	Administra- tivos				15	73	103	191
MILITARES	Docentes		2	62				64
	Administra- tivos	2	25	6	3	35		71

Fuente: EMCH CFB, 2015b.

En el grupo, de un total de 255 empleados civiles, solo 64 prestan servicios como docentes, lo que representa el 25% del total de empleados civiles; 191 personas han sido contratadas para cumplir labores administrativas, quienes no tienen ningún tipo de preparación y/o capacitación en gestión pública debido a que la mayoría cumple labores de aspecto técnico y de servicios generales (ver tabla 6).

Los 64 docentes contratados tienen preparación profesional o técnica; el 53% son licenciados (34), el 23% cuentan con una maestría y solo el 3% (2) tienen doctorado; por otro lado, la preparación de los empleados civiles administrativos (191) es básicamente técnica alcanzando un 38%; sin embargo, el mayor porcentaje corresponde a las personas de servicios llegando a constituir el 54% del total.

Los 135 militares están divididos en dos grupos: docentes, integrado por 64 militares que se dedican específicamente a la preparación militar de los cadetes, y 71 militares administrativos que desempeñan funciones profesionales y técnicas de apoyo a la educación de los cadetes. En

este grupo de militares asignados a la EMCH CFB solo el 2% tiene doctorado y el 20%, maestría; el 50% (68) de ellos tiene licenciatura y el 2% solo tiene grado de bachiller.

La gestión de recursos humanos como proceso de soporte en la EMCH CFB es un serio problema que afecta la efectividad de los procesos educativos y la calidad de la educación. Presenta problemas tales como:

- La alta rotación del personal militar, cuya permanencia es de uno a dos años como máximo. Este problema hace que el personal militar que es asignado como instructor necesita de medio año por lo menos para ubicarse y aprender los procesos de la escuela; cuando se va haciendo experto llega fin de año y tiene que irse a otro destino. Así ocurre en todos los casos, lo que ocasiona falta de continuidad, pérdida de personal idóneo y capacitado, y rápida fuga de talentos, afectando con ello directamente al proceso educativo de los cadetes.
- Las bajas remuneraciones de los docentes civiles contratados, que oscilan entre S/ 750 y S/ 1.337 mensuales, ocasiona que estos puestos de trabajo no sean tan atractivos, realidad que tiene como consecuencia la concurrencia de candidatos a docentes civiles que no tienen otra alternativa de trabajo en el mercado laboral por su limitada calidad docente; esto se ve reflejado en la disminución de la calidad educativa que afecta directamente al cadete.

2.3 Recursos logísticos

Gran parte de los recursos logísticos necesarios para el funcionamiento de la EMCH CFB son proporcionados por la Unidad Ejecutora N° 003 Ejército del Perú; sin embargo, la EMCH, gestiona todos los procesos logísticos internos, cuya situación es como sigue.

En cuanto a los procesos de abastecimiento, éstos son obtenidos a través de dos fuentes: los recursos que son utilizados directamente para la labor educativa de la Escuela provienen del Ejército a través del COEDE, por medio de los recursos ordinarios; los recursos logísticos, que corresponden a la Escuela como unidad militar, provienen de la corriente de abastecimiento del Ejército.

En infraestructura, la EMCH CFB cuenta con una extensión de terreno de aproximadamente 12 ha, sobre las cuales se encuentran construidos edificios destinados a oficinas administrativas, aulas, comedores, alojamientos, laboratorios, bibliotecas, salas de trabajo, salas tácticas, auditorio, piscina, estadio, coliseo, polígono de tiro, campos de entrenamiento, centro médico, complejo deportivo, almacenes, armería, galpones, casino, salas de entretenimiento, etcétera; de

todos estos edificios existen algunos que tienen relación directa con el proceso educativo del cadete y que en la actualidad están presentando algunos problemas que deberían ser tomados en cuenta, así tenemos:

- En algunas especialidades (armas) la cantidad de aulas no son suficientes para la cantidad de cadetes, razón por la cual se puede encontrar clases con más de 30 cadetes, siendo esta situación poco apropiada, pedagógicamente hablando, para realizar un buen proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Las salas de trabajo grupales recientemente acondicionadas no son suficientes para la cantidad de grupos de estudio, toda vez que los horarios de estudio son los mismos en todos los años cursantes.
- El campo de entrenamiento militar (Cruz de Hueso, ubicado al sur de Lima) en la actualidad está siendo poblado, lo que restringe las maniobras en el campo de los cadetes.
- Las salas tácticas (Infantería), picaderos (Caballería) y laboratorios (Ingeniería) no son suficientes ni las más adecuadas para la práctica de los conocimientos impartidos en las aulas, debiéndose implementar, modernizar y ajustar a la cantidad de cadetes.

En cuanto a la gestión de los procesos tecnológicos, podemos describir que la EMCH CFB se ha ido modernizando. A través del tiempo ha reemplazado los papelógrafos por tecnología multimedia, sistemas audio visuales y otros; sin embargo, este proceso de modernización no se ha completado aún ya que en la actualidad no cuenta con una plataforma virtual que permita la interacción entre los cadetes, docentes, padres y la institución, por lo que la gestión se hace lenta e inadecuada.

En relación a la gestión de los procesos de material de guerra, la EMCH CFB solo cuenta con armamento menor y está supeditada a prestarse el armamento mayor de las unidades de Lima cuando sea necesario. Lo mismo ocurre con los vehículos de combate y apoyo de combate. Por otro lado, la disponibilidad de munición de entrenamiento no es suficiente y llega a destiempo; todo esto ocasiona un retraso y limita el proceso educativo de los cadetes.

2.4 Recursos financieros

En el proceso de gestión de recursos financieros de la EMCH CFB, éstos recursos son de dos tipos: los recursos ordinarios procedentes de la Unidad Ejecutora N° 003 del Ejército del Perú, destinados prioritariamente a cubrir las tareas presupuestarias de administración general, preparación y entrenamiento, formación de cadetes, mantenimiento de infraestructura,

formación militar, educación continua, etcétera, las que son ejecutadas a través de cadenas de gastos; y los recursos directamente recaudados proveniente de los diversos servicios pagados que la Escuela presta a la comunidad como Pre EMCH CFB, alquiler de locales, concesiones de cafeterías y casinos, cuota de admisión de cadetes recién ingresados, etcétera, destinados a cubrir las tareas presupuestarias de preparación y entrenamiento, formación de cadetes, mantenimiento y reparación de vehículos y equipo; es decir, permiten complementar los gastos que no pueden ser cubiertos por los recursos ordinarios (ver tabla 7).

Tabla 7. Recursos presupuestales EMCH CFB

	2014	2015	%
Recursos ordinarios	5.849.211	5.658.454	-3,26
Recursos recaudados	4.635.296	5.325.583	14,89
TOTAL	10.484.507	10.984.037	4,76

Fuente: Cuartel General del Ejército, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

En el año fiscal 2014, los recursos ordinarios destinados para el funcionamiento fueron de S/ 5.849.211, descendiendo en el 2015 en un 3,26%; en cuanto a recursos directamente recaudados, de los S/ 4.635.296 recaudados en el 2014, se han incrementado en un 14,89% en el año 2015. En total, la EMCH CFB, en el año fiscal 2015, ha recibido S/ 10.984.037, lo que representa 4,76% más de lo que recibió en el año 2014; sin embargo, cabe hacer la salvedad que los recursos asignados por el Estado han disminuido en el 2015, lo que se ha incrementado es la capacidad de recaudar recursos.

Si bien es cierto que todos los recursos financieros que ingresan a la EMCH CFB son destinados para que la Escuela cumpla con el proceso de gestión educativa, es necesario conocer que en el año 2014 los recursos financieros que estaban orientados directamente al proceso educativo ascendían a S/ 4.812.567, lo que representa el 45,9% del total de recursos; sin embargo, en el año 2015 estos recursos se incrementaron a S/ 5.432.782, lo que constituye el 49,46% del total asignado; es decir, se proporciona mayor atención económica a las tareas de educación.

En la actualidad la EMCH CFB realiza una inversión aproximada de S/ 28.274 en la educación de un cadete durante un año; esto representa US\$ 8.078. En esta estimación se ha incluido costos del personal militar y civil (haber); propina de cadetes; recursos ordinarios asignados para el funcionamiento de la Escuela; recursos directamente recaudados por la Escuela; gastos adicionales de entrenamiento, bienestar y salud, y una estimación por empleo de infraestructura construida (ver tabla 8).

Tabla 8. Costo de estudios por cadete de la EMCH CFB

COSTO POR CADETE	Soles	Dólares
Gasto anual por cadete	28.274,89	8.078,54
Gasto total (cinco años)	141.374,43	40.392,69

Fuente: Cuartel General del Ejército, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

Luego de cinco años de preparación cada cadete está listo para desempeñarse como oficial del Ejército del Perú; tiempo durante el cual se ha realizado una inversión total de S/ 141.374 por persona, aproximadamente, US\$ 40.392.

La EMCH CFB, para ejecutar obras de gran envergadura y/o adquisición de material de guerra u otros que demanden grandes montos de recursos financieros, tiene la posibilidad de ejecutarlos mediante Proyectos de Inversión Pública (PIP) y, como toda organización del Estado, deberá alcanzar su viabilidad mediante los procedimientos estipulados para ello.

2.5 Sistema académico

La EMCH CFB conduce el proceso de educación superior de nivel universitario de pregrado, otorgando a nombre de la Nación el grado académico de bachiller en Ciencias Militares y título profesional universitario de licenciado en Ciencias Militares a los cadetes que egresan con el grado de sub teniente. Este proceso tiene una duración de cinco años y se divide de la siguiente manera:

2.5.1 Área básica

Este proceso tiene una duración de tres meses aproximadamente y es aplicada a los cadetes que recién ingresan. En este proceso, se les brinda la formación básica militar (orden cerrado, ejercicios de tiro, fundamentos de Ciencia Militar, etcétera).

2.5.2 Área formativa

Este proceso tiene una duración aproximada de dos años y medio y se divide en dos: la formación militar general y la formación en ciencias y humanidades en general. Al término de ambas, los cadetes eligen su especialidad.

2.5.3 Área especializada

Este proceso se inicia cuando los cadetes pasan al tercer año de estudios y luego de haber elegido una de las siguientes especialidades: Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería,

Comunicaciones, Material de Guerra, Intendencia o Medicina Militar. Tiene una duración de dos años y también se divide en dos: la formación en ciencia militar de la especialidad elegida, y la formación en ciencias y humanidades también en relación a la especialidad elegida.

2.5.4 Inglés

Paralelamente a los temas detallados en los párrafos anteriores, los cadetes estudian el idioma inglés, como parte del proceso académico.

2.5.5 Entrenamiento físico militar

Este proceso se realiza en forma diaria a razón de una hora académica, durante los cinco años de formación profesional del cadete.

2.5.6 Otros cursos militares

De acuerdo al año que está cursando el cadete se realiza un curso militar: en el primer año se realiza el curso de natación de combate; en el segundo año, el curso de tirador selecto; en el tercer año, el curso básico de paracaidismo; en el cuarto año, el curso de operaciones de montaña y selva; y en el quinto año, el curso de operaciones contrasubversivas. Todos estos cursos son a dedicación exclusiva y tienen una duración aproximada de un mes.

3. Objetivos de la implementación de la gestión por procesos

Los objetivos de este trabajo están orientados a alcanzar los objetivos institucionales establecidos por la EMCH CFB en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2017 (EMCH CFB 2013a), los mismos que se detallan en la tabla 9.

Es necesario precisar que nuestro trabajo está orientado hacia la implementación de la gestión por procesos de la EMCH CFB y, por tal motivo, no hemos modificado los objetivos estratégicos que posee esta institución, los mismos que fueron desarrollados por un equipo multidisciplinario en el año 2013; sin embargo, nos hemos visto en la necesidad de precisar alguno de ellos, modificar ciertos indicadores e incrementar otros para evaluar el logro de estos objetivos en base a los procesos determinados.

Tabla 9. Objetivos del rediseño

N°	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Objetivo 1	Asegurar la calidad educativa para lograr la formación integral del futuro oficial del Ejército	Objetivo específico 1. Garantizar la calidad del proceso del aprendizaje-enseñanza para lograr la formación integral del futuro oficial del Ejército
		Objetivo específico 2. Elevar la calidad del docente para garantizar el desarrollo del proceso.
Objetivo 2	Desarrollar la investigación e innovación humanística, científica y tecnológica en la comunidad educativa de la Escuela Militar, comprometida con las necesidades del Ejército de la defensa y el desarrollo nacional.	Objetivo específico 1. Garantizar la investigación humanística, científica y tecnológica en la comunidad educativa de la EMCH CFB comprometida con las necesidades del Ejército, de la Defensa y el desarrollo nacional
		Objetivo específico 2. Desarrollar un sistema de investigación y producción intelectual para normar la investigación, producción y difusión de los resultados de las investigaciones realizadas
Objetivo 3	Fortalecer la formación del liderazgo con valores hacia una cultura multidisciplinaria	Objetivo específico 1. Reforzar el liderazgo con valores-actitudes, capacidad de reacción y adecuación a los nuevos cambios y escenarios modernos
		Objetivo específico 2. Promover una cultura multidisciplinaria en relación con los grupos de interés, la comunidad local, regional y nacional.
Objetivo 4	Optimizar la gestión administrativa en apoyo a las tareas institucionales	Objetivo específico 1. Disponer de una organización adecuada y moderna que desarrolle una gestión institucional eficiente
		Objetivo específico 2. Potenciar la gestión de los recursos humanos, en apoyo a las tareas institucionales
		Objetivo específico 3. Potenciar la gestión de los recursos logísticos necesarios para dar mayor calidad a todo el proceso de formación integral del cadete y en apoyo a las tareas institucionales
		Objetivo específico 4. Mejorar la administración y la generación de los recursos económicos y financieros
Objetivo 5	Cumplir con efectividad las misiones de seguridad y defensa territorial	---

Fuente: EMCH CFB, 2013a.

Elaboración: Propia, 2016.

4. Línea de base

La línea de base que se ha establecido, como hemos detallado en el párrafo anterior, se ha hecho tomando como referencia los indicadores más convenientes que miden recursos, procesos, productos y resultados (SGP PCM 2014); básicamente el producto final de los procesos de nivel cero identificados, los mismos que nos permiten medir con mayor precisión el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Esta línea de base, que se detalla en el anexo 2, se ha desarrollado de manera paralela a la identificación y descripción de los procesos, por lo que ha sufrido múltiples variaciones durante su desarrollo.

Capítulo V. Los procesos y el rediseño organizacional

1. Identificación de procesos

1.1 Consideraciones para identificar los procesos en la EMCH CFB

Las consideraciones que hemos tenido en cuenta para la identificación de los procesos de la EMCH CFB fueron los siguientes: i) el análisis del propósito de la EMCH CFB, y ii) identificación de los destinatarios de los bienes y servicios, proveedores y la definición de los procesos.

1.1.1 Propósito de la EMCH CFB

Para determinar el propósito de la EMCH CFB hemos analizado la visión, misión, objetivos y líneas de acción institucionales. La visión de la EMCH CFB, de acuerdo a lo establecido por la EMCH CFB (2013a) en su Plan Estratégico Institucional 2013-2017 (PEI), establece «[...] ser una institución de educación superior de excelencia, con nivel universitario, en la formación de oficiales del Ejército y reconocida en el ámbito nacional e internacional, que refleje la alta competitividad de sus egresados a fin de cumplir el rol constitucional del Ejército del Perú».

Su misión es «Formar oficiales del grado de subteniente o alférez, profesionales en Ciencias Militares, líderes con valores, acorde a los requerimientos del Ejército del Perú para la defensa y desarrollo nacional» (EMCH CFB 2013a). En ese sentido se sustenta en la fiel observancia de altos valores institucionales, con sustento ético y el respeto de los principios de compromiso con la excelencia institucional, la integridad, la disciplina, y la vocación de servicio, guiados por lineamientos de política que garantizan el desarrollo de un modelo educativo exitoso, orientador para el diseño de todas las especialidades, con el fin de asegurar una alta calidad en la formación profesional de los graduados en Ciencias Militares, que egresan con el grado de sub teniente o alférez del Ejército del Perú.

1.1.2 Identificación de destinatarios de bienes y servicios

El análisis del PEI de la EMCH CFB, nos ha permitido identificar a todos los destinatarios de los bienes y servicios, tanto externos como internos, según se detalla en el anexo 3.

1.2 Destinatarios de los bienes y servicios

1.2.1 Clientes externos

Los clientes externos lo constituyen, por un lado, las unidades del ejército del Perú distribuidas a nivel nacional, incluido al COEDE, donde los egresados y graduados de la EMCH CFB son designados por el Ejército para desempeñar labores profesionales; y por otro lado, de manera indirecta, la sociedad en general, donde los egresados de la EMCH CFB, habiendo sido formados profesionalmente en una serie de campos multidisciplinarios de convivencia y productividad social que incluye normas de conducta, valores y actitudes así como sentimientos de unión nacional, están capacitados para integrarse en la sociedad.

1.2.2 Clientes internos

Los clientes internos son principalmente los estudiantes de la EMCH CFB, quienes reciben el servicio de educación superior universitaria de pregrado en la carrera de Ciencias Militares, los mismos que son un total de 1.050 cadetes que serán insertados en la sociedad y en las dependencias militares.

1.2.3 Clientes internos, transformadores y proveedores internos

Estos clientes cumplen un triple rol, sea de manera independiente o agrupada en actividades similares que pueden conformar procesos de distintos niveles dentro de la EMCH CFB. Esto se entiende porque las entradas de un proceso son el resultado de otro, o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso, excepto los que se encuentran al inicio o al final de la cadena de valor (SGP PCM 2014).

1.3 Procesos de la EMCH CFB

En este análisis, para tener un mejor panorama y comprensión de los servicios que brinda la EMCH CFB como institución educativa de nivel superior universitario, hemos considerado necesario realizar la identificación de los procesos de la EMCH CFB hasta el nivel 2, para ello utilizamos como herramienta de análisis “Lluvia de ideas” propuesta por la SGP PCM (2014). Dichos procesos se describen en las tablas 10 y 11.

1.3.1 Procesos de nivel 0 de la EMCH CFB

Considerando que los procesos son un conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas, los cuales transforman elementos de entrada en resultados con valor agregado, y que los

procesos de nivel cero o macro procesos son el nivel de mayor agregación (SGP PCM 2014), hemos visto conveniente considerar los siguientes procesos de nivel 0, como se detalla en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz de procesos de nivel 0

Procesos estratégicos	Procesos operativos o misionales	Procesos de apoyo o soporte
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de políticas de dirección • Gestión de planes y presupuesto • Gestión de imagen institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Admisión • Gestión académica • Gestión de certificación • Gestión de la investigación • Proyección social y extensión académica • Gestión de la participación en la Defensa Interior del Territorio (DIT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión logística • Gestión de recursos humanos • Gestión financiera • Gestión de la seguridad • Gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) • Gestión de proyectos de inversión pública • Gestión de asuntos legales • Gestión del servicio interior
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad 		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3.2 Procesos de nivel 1 y 2 de la EMCH CFB

Estos procesos comprenden el primer y segundo nivel de desagregación de los procesos de nivel 0, nos han permitido congregar actividades similares a fin de tener una mejor comprensión de los servicios que brinda la EMCH CFB, y poder inyectar valor agregado en cada uno de ellos. En este trabajo, estos procesos no serán descritos, solamente serán identificados y enumerados. Sin embargo, hemos querido profundizar en el proceso de gestión académica para mostrar gráficamente la pertenencia e interacción entre los procesos que vienen desde el nivel 0 pasan por los niveles 1 y 2, llegando inclusive hasta el nivel 3. El detalle de los procesos de nivel 1 y 2 se muestran en la tabla 11.

1.4 Descripción de los procesos de la EMCH CFB

Como ya mencionamos, solo describiremos los procesos de nivel 0 de la EMCH CFB, y para ello utilizaremos la representación gráfica y las fichas técnicas.

1.4.1 Diagrama de procesos de la EMCH CFB

El diagrama de los procesos que presentamos reemplaza de manera parcial al diagrama de bloques contenido en el manual de gestión de procesos y procedimientos de una entidad. Hemos utilizado este diagrama para mostrar la desagregación de los procesos desde el nivel 0 hasta el nivel 1 y para el caso del proceso de gestión académica hasta el nivel 3, este último solo para fines explicativos; como se aprecia en el gráfico 4.

Tabla 11. Procesos de nivel 1 y nivel 2 de la EMCH CFB

INVENTARIO DE PROCESOS					
N° Código	Procesos nivel 0	N° Código	Procesos nivel 1	N° Código	Procesos nivel 2
01	Gestión de políticas de dirección	01.1	Consejo superior	--	--
		01.2	Dirección	--	--
		01.3	Subdirección administrativa	--	--
		01.4	Subdirección académica	--	--
02	Gestión de planes y presupuesto	02.1	Planes, desarrollo organizacional y modernización	--	--
		02.2	Presupuesto	--	--
		02.3	Estadística		
03	Gestión de imagen institucional	03.1	Imagen externa	--	--
		03.2	Imagen interna	--	--
04	Admisión	04.1	Pre EMCH CFB	--	--
		04.2	Proceso extraordinario	--	--
		04.3	Proceso ordinario	--	--
05	Gestión académica	05.1	Formación académica	05.1.1	Formación básica militar
				05.1.2	Formación militar general
				05.1.3	Formación general en ciencias humanas
				05.1.4	Especialización en Ciencias Militares
				05.1.5	Especialización en ciencias y humanidades
				05.1.6	Idiomas
				05.1.7	Salud física y aptitud para el combate
				05.1.8	Evaluación académica
		05.2	Investigación académica	05.2.1	Desarrollo de tesis
				05.2.2	Sustentación de tesis
06	Gestión de grados y títulos	06.1	Graduación	--	--
		06.2	Titulación	--	--
07	Gestión de la investigación	07.1	Proyectos de investigación profesional	--	--
		07.2	Consultorías	--	--
		07.3	Publicaciones	--	--
08	Proyección social y extensión académica.	08.1	Becas	--	--
		08.2	Acciones cívicas y de capacitación	--	--
		08.3	Ceremonias en el exterior		
09	Gestión de la participación en la defensa interna del territorio	09.1	Capacitación	--	--
		09.2	Entrenamiento	--	--
		09.3	Ejecución		

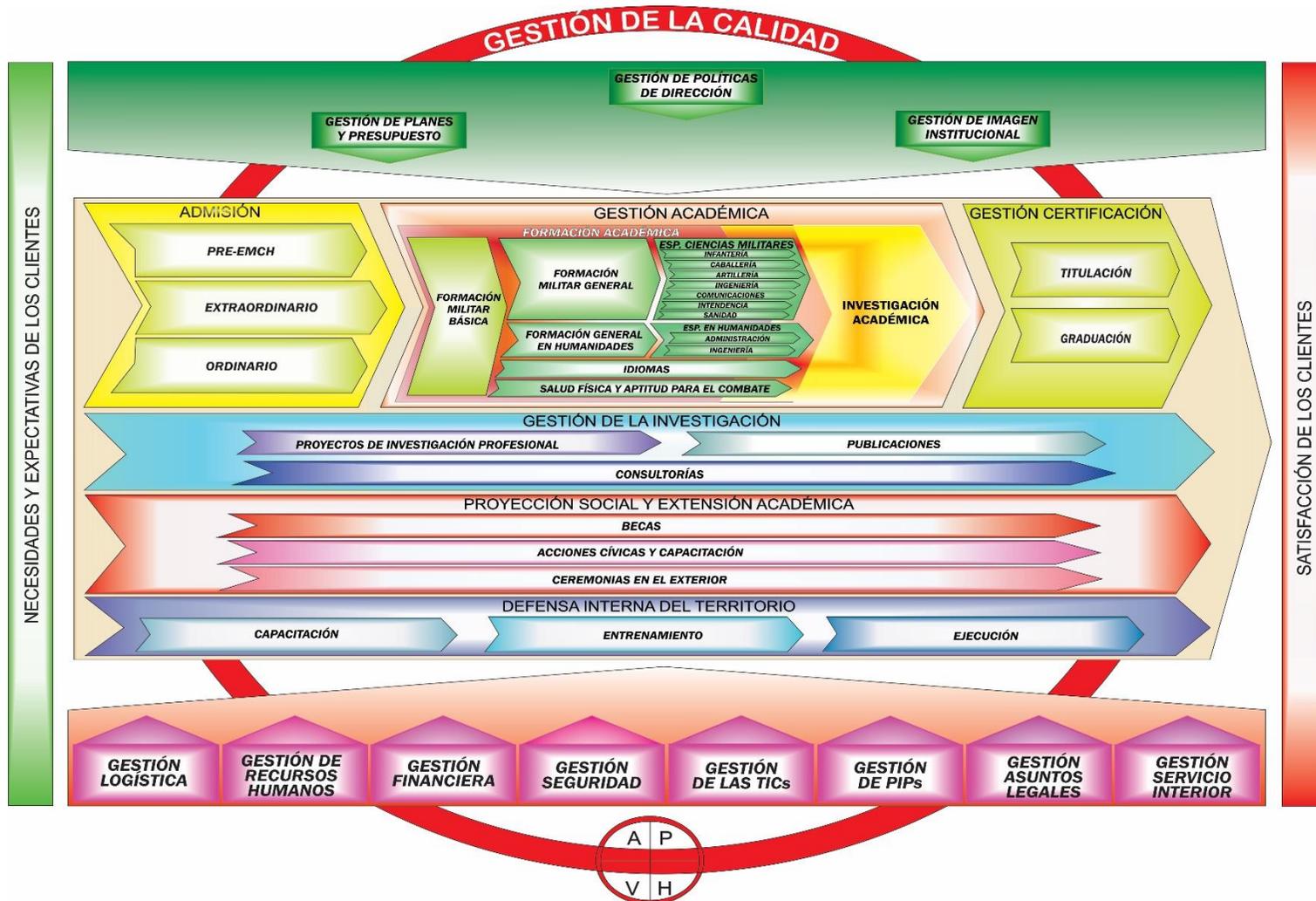
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 11. Procesos de nivel 1 y nivel 2 de la EMCH CFB (continúa de la página anterior)

INVENTARIO DE PROCESOS					
N° Código	Procesos nivel 0	N° Código	Procesos nivel 1	N° Código	Procesos nivel 2
10	Gestión logística	10.1	Abastecimiento	--	--
		10.2	Mantenimiento	--	--
		10.3	Transportes	--	--
		10.4	Biblioteca	--	--
		10.5	Alimentación	--	--
		10.6	Salud	--	--
		10.7	Alojamiento	--	--
11	Gestión de recursos humanos	11.1	Modelado de puestos de trabajo	--	--
		11.2	Incorporación de personas	--	--
		11.3	Desarrollo de personas	--	--
		11.4	Evaluación del desempeño	--	--
		11.5	Recompensas a las personas	--	--
		11.6	Supervisión de personas (base de datos)	--	--
		11.7	Bienestar y asistencia social		
12	Gestión financiera	12.1	Tesorería	--	--
		12.2	Generación de recursos	--	--
13	Gestión de la seguridad	13.1	Gestión de inteligencia	--	--
		13.2	Gestión de contrainteligencia		
14	Gestión de tecnologías de información y comunicaciones (TIC)	14.1	Gestión del tablero control estratégico	--	--
		14.2	Gestión de TIC académicas	--	--
		14.3	Gestión de TIC en investigación	--	--
		14.4	Gestión de TIC en proyección social	--	--
		14.5	Gestión de TIC administrativas	--	--
15	Gestión de los proyectos de inversión	--	--	--	--
16	Gestión de asuntos legales	16.1	Asesoría legal documentaria	--	--
		16.2	Quejas y reclamos	--	--
		16.3	Faltas y delitos	--	--
17	Gestión del servicio interior	17.1	Administración del internado	--	--
		17.2	Servicio de cuartel	--	--
18	Gestión de la calidad	18.1	Planeamiento de la calidad	--	--
		18.2	Control de la calidad	--	--
		18.3	Aseguramiento de la calidad	--	--
		18.4	Mejora de la calidad	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gráfico 4. Representación gráfica del mapa de procesos de la EMCH CFB



Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.4.2 Fichas técnicas de los procesos de nivel 0

- **Gestión de políticas de dirección**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de políticas de dirección	4) Responsable	Director de la Escuela Militar de Chorrillos	
2) Objetivo	Establecer políticas institucionales y controlar de manera efectiva su cumplimiento.	5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas (FFAA). Ley de modernización de la gestión pública	
3) Alcance	Corresponde al área de dirección, se inicia con el diagnóstico anual institucional y finaliza con la difusión de políticas y control de su cumplimiento.	6) Clasificación	Estratégico	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). • Ejército • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Departamento de Telemática • Asesoría legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria • Reglamento interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas • Planes y directivas del COEDE • Planes estratégicos de la EMCH CFB • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Presupuesto que recibe la EMCH CFB • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Superior • Dirección • Subdirección académica • Subdirección administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • Resoluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las dependencias de la EMCH CFB • COEDE • Cadetes • SUNEDU
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos		
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de planes y directivas • Exámenes • Entrevistas • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de dirección y subdirección • 1 sala del consejo superior • Recursos humanos competentes • Bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Resoluciones • Directivas • Plan de trabajo 		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros	16) Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> • Legajo de resoluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de las políticas de gestión institucionales Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

• **Gestión de planes y presupuesto**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de planes y presupuesto		4) Responsable	Jefe del Departamento de Planes
2) Objetivo	Planificar y presupuestar el desarrollo institucional, tomando como base las políticas institucionales		5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas Ley macro de presupuesto del sector público Ley de modernización de la gestión pública
3) Alcance	Corresponde al área de planificación, que se inicia con la recepción de políticas de la dirección de la EMCH CFB y el COEDE, y finaliza con la difusión de los informes de gestión (resultado de la evaluación aplicada a los planes)		6) Clasificación	Estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección. • Subdirecciones • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Departamento de Telemática • Asesoría legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • Normas y resoluciones • Planes superiores • Presupuestos fiscal • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes • Desarrollo organizacional y modernización • Estadística • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes • Directivas • Reglamento interno • Manual de Organización y Funciones (MOF) • Manual de procesos • Manual de procedimientos • Cuadro de Asignación de Personal (CAP) • Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de la EMCH CFB • Cadetes
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Encuestas • Entrevistas • Listas de control • Evaluaciones • Visitas • Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 oficinas con capacidad para 10 personas cada una • 1 sala de acuerdos • Biblioteca • Recursos humanos competentes • Bienes y servicios 		<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico institucional • Documentos normativos • Informes de evaluación • Informes de gestión • Base de datos 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de control documentario • Registros de evaluación de resultados • Registro de evaluación de procesos 			<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de los objetivos institucionales Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de imagen institucional**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de imagen institucional		4) Responsable	Jefe del Departamento de Imagen Institucional
2) Objetivo	Difundir los proyectos, beneficios e imagen de la EMCH CFB a la sociedad y el Ejército		5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas Ley macro de presupuesto del sector público Ley de modernización de la gestión pública
3) Alcance	Corresponde al área de comunicación estratégica, que se inicia con la recepción de políticas de la dirección de la EMCH CFB y finaliza con la difusión de los informes de gestión		6) Clasificación	Estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección. • Subdirecciones • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Departamento de Telemática • Asesoría legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • Normas y resoluciones • Planes • Presupuestos fiscal • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen externa • Imagen interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes • Directivas • Spots publicitarios • Revistas, folletos, trípticos • Informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de la EMCH CFB • Cadetes
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Encuestas • Entrevistas • Listas de control • Evaluaciones • Visitas • Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 oficinas con capacidad para seis personas cada una • 1 sala de banderas • 1 sala de reportajes • 1 almacén • Recursos humanos competentes • Bienes y servicios 		<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación Estratégica • Discursos • Informes de evaluación • Informes de gestión 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de control documentario • Registros de evaluación de resultados • Registro de evaluación de procesos 			<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de ingresantes respecto de postulantes Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

• **Admisión**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Admisión	4) Responsable	Jefe del Departamento de Admisión	
2) Objetivo	Seleccionar los postulantes más competitivos para la EMCH CFB	5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas	
3) Alcance	Corresponde al área de Admisión, se inicia con la inscripción de postulantes y finaliza con la incorporación de ingresantes a la EMCH CFB	6) Clasificación	Misional	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Sociedad • Departamentos de Planes y Presupuesto • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Departamento de Telemática • Postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes, directivas y prospecto de admisión • Postulantes del tercio escolar • Postulantes ordinario • Docentes • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Legajo de postulante • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación Pre EMCH CFB • Admisión extraordinaria • Admisión ordinaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresantes • Orden de mérito de ingresantes • Legajo de ingresante 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Académico • Departamento de Evaluación • Departamento de Certificación • Departamento de Recursos Humanos
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de legajos de postulantes • Exámenes • Entrevistas • Test psicológico • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 aulas con capacidad para 30 alumnos • 1 auditorio, con capacidad de 1.200 personas • Campos deportivos (piscina, gimnasio, pista de combate, estadio) • Policlínico (consultorios, laboratorios, etcétera) • Recursos humanos competentes • Bienes y servicios 		<ul style="list-style-type: none"> • Prospecto de admisión • Formatos de inscripción • Estructura curricular Pre EMCH CFB • Programación semanal Pre EMCH CFB • Cronograma de evaluaciones de admisión • Cuadro de mérito 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de postulantes • Registros de evaluación • Registros de asistencia • Registro de ingresantes 		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ingresantes procedentes de la Pre EMCH CFB • Porcentaje de ingresantes por admisión extraordinaria • Cantidad de ingresantes con calificaciones sobresalientes Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

• **Gestión académica**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión académica		4) Responsable	Jefe del Departamento Académico
2) Objetivo	Formar profesionales competitivos que se desempeñen de manera efectiva en las unidades militares y en la sociedad.		5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas
3) Alcance	Corresponde al área de formación académica, que se inicia con la incorporación de ingresantes a la EMCH CFB y finaliza con el completamiento de los créditos académicos en Ciencias Militares y demás requisitos por los estudiantes.		6) Clasificación	Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Departamento de Planes y Presupuesto • Departamento de Admisión • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Departamento de Telemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes • Ingresantes • Docentes • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Investigación académica 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresados • Tesis aprobada por el asesor 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Certificación Universitaria • Unidades y dependencias del Ejército • Sociedad en su conjunto
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Encuestas • Test psicológico • Entrevistas • Listas de control • Evaluaciones de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 Aulas con capacidad para 30 alumnos • 1 auditorio con capacidad de 1.200 personas • Campos deportivos (piscina, gimnasio, pista de combate, estadio) • Laboratorio (polígonos de tiro, informática, física y química) • Armamento y municiones • Región Cruz de Hueso para maniobras militares • Biblioteca 		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura curricular • Sílabos • Programación semanal • Portafolio docente o unidad de educación • Portafolio del estudiante 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de evaluación • Registros de asistencia • Situaciones de tiro 			<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del estudiante • Nivel de satisfacción de los clientes externos (unidades y dependencias militares) • Cantidad de alumnos con calificaciones sobresalientes <p>Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de la certificación**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la certificación	4) Responsable	Jefe del Departamento de Certificación	
2) Objetivo	Otorgar a los egresados títulos y grados a nombre de la nación.	5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas	
3) Alcance	Corresponde al área de formación académica, que se inicia con el completamiento de los créditos académicos en Ciencias Militares por los estudiantes y finaliza con la graduación de los bachilleres	6) Clasificación	Misional	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Departamento de Planes y Presupuesto • Departamento Académico • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Departamento de Telemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes y directivas • Lista de egresados • Registro individual de notas de los egresados • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Legajo de los ingresantes • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Titulación • Graduación 	<ul style="list-style-type: none"> • Titulados • Graduados • Certificado de notas • Orden de mérito • Medallas académicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades y dependencias del Ejército • Sociedad en su conjunto
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de los registros de notas • Encuestas • Entrevistas • Verificación de los certificados de idiomas • Verificación de los certificados de estudios secundarios • Verificación de recibos por conceptos de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 aula magna con capacidad para 30 alumnos • 1 auditorio con capacidad de 1.200 personas • 2 oficinas con capacidad para 10 personas • 1 casino o ambiente de protocolo social • Recursos humanos competentes • Bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de estudios • Diplomas • Resoluciones directorales • Relación de titulados y de graduados • Oficios de gestión y remisión ante la SUNEDU y el Ejército • Cuadros de mérito 		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros	16) Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de titulados • Registros de graduados • Registro individual de notas • Registro de entradas y salidas de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de titulados por promoción • Porcentaje de graduados en Ciencias Militares por promoción • Porcentaje de graduados en Administración por promoción • Porcentaje de graduados en Ingeniería por promoción Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de la investigación**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la investigación		4) Responsable	Jefe del Departamento de Investigación
2) Objetivo	Desarrollar proyectos de investigación y publicaciones, así como consultorías externas relacionados a aspectos militares		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria N° 30220 del 2014 • Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas
3) Alcance	Corresponde al área de investigación, se inicia con la recepción de propuestas de modificación o aporte científico-militar, y finaliza con la difusión y/o entrega de los trabajos de investigación		6) Clasificación	Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Direcciones y subdirecciones • Departamento Académico • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Biblioteca de la EMCH CFB • Departamento de Telemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes • Doctrina vigente • Manuales y reglamentos • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de investigación • Publicaciones • Consultoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales y reglamentos • Doctrina actualizada • Libros • Artículos • Informes, planes, proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias académicas del Ejército • Unidades operativas y administrativas del Ejército • Otras instituciones armadas • Entidades educativas del país
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Encuestas • Entrevistas • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca de la EMCH CFB • Sistemas informáticos de la EMCH CFB • Juntas de evaluación • Recursos humanos competentes • Bienes y servicios 		<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de recomendación • Actas de evaluación y aprobación • Resolución directoral 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de manuales y reglamentos modificados • Registros de docentes aportantes • Registro de publicaciones • Registro de consultorías 		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de manuales y reglamentos actualizados • Cantidad de publicaciones • Cantidad de consultorías realizadas Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de proyección social y extensión académica**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de proyección social y extensión académica		4) Responsable	Jefe del Departamento de Investigación
2) Objetivo	Desarrollar proyectos de apoyo social a estudiantes de alto rendimiento, de bajos recursos económicos y a grupos sociales vulnerables		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria N° 30220 del 2014 • Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas
3) Alcance	Corresponde al área de Proyección Social, se inicia con la recepción de solicitudes de estudiantes, recepción de cuadros de mérito de rendimiento académico y estudios de poblaciones vulnerables		6) Clasificación	Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Direcciones y subdirecciones • Departamento Académico • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Población • Estudiantes • Departamento de Telemática • Departamento de Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes • Bienes y servicios • Orden de mérito • Solicitudes • Listado de población vulnerable • Convenios del Ejército del Perú con el extranjero • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Becas • Acciones cívicas y de capacitación • Ceremonias en el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios • Resoluciones • Directivas • Informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Población • Estudiantes
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico • Encuestas • Entrevistas • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas en la EMCH CFB • Estudiantes • Personal docente y administrativo • Sistemas informáticos • Presupuesto asignado 		<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de recomendación • Actas de evaluación y aprobación • Resolución directoral • Directiva 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de becas • Registros de acciones cívicas y capacitación laboral • Registro de ceremonias • Registro documentario 		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes a la EMCH CFB • Porcentaje de alumnos que estudian en otras instituciones militares • Cantidad de acciones cívicas, ceremonias y capacitaciones realizadas Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de la Defensa Interior del Territorio (DIT)**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la participación en la defensa interior del territorio	4) Responsable	Jefe de la Sección de Defensa Interior del Territorio	
2) Objetivo	Cumplir misiones de seguridad en el sector de responsabilidad asignado a la EMCH CFB, dentro del Área de Seguridad Nacional 3	5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Legislativo N° 1137, Ley del Ejército del Perú y su Reglamento • Planes del Escalón Superior • RE 34-5 Reglamento de Servicio Interior • Reglamento del Servicio General en Guarnición • RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 	
3) Alcance	Corresponde al área operativa, se inicia con la recepción del misionamiento de la unidad y culmina con el cumplimiento de la misma mediante la ejecución de misiones de seguridad.	6) Clasificación	Misional	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Departamento de planes • Departamentos de soporte • Batallón de cadetes 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • Normas y resoluciones • Planes y/o directivas del escalón superior • Requerimientos del elemento apoyado • Bienes y servicios • Tecnologías • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Entrenamiento • Ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad protegida • Sociedad en su conjunto
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ensayos • Revistas • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Campos de instrucción • Equipo de campaña • Armamento y municiones • Vehículos 		<ul style="list-style-type: none"> • Planes de operaciones • Esquema de plan • Parte de ejercicios • Informes de fin de misión 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de evaluación • Registros de asistencia • Situaciones de tiro 		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de misiones de seguridad cumplidas con efectividad en el Área de Seguridad Nacional N° 3 Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

• **Gestión de recursos logísticos**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de recursos logísticos		4) Responsable	Jefe del departamento de planes
2) Objetivo	Proporcionar soporte logístico oportuno y efectivo a los estudiantes y departamentos de la EMCH CFB		5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas
3) Alcance	Corresponde al área logística, que se inicia con la recepción de políticas de dirección de la EMCH CFB, y finaliza con entrega de recursos logísticos a los estudiantes y departamentos de la EMCH CFB y la difusión del informe de gestión logística		6) Clasificación	Administrativo o de soporte
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas		9) Procesos nivel 1	10) Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección. • Subdirecciones • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Telemática • Asesoría legal • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • Normas y resoluciones • Presupuestos fiscal • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Recursos humanos 		<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento • Mantenimiento • Transportes • Biblioteca • Alimentación • Salud • Alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes distribuidos • Servicios realizados • Directivas
11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios				
<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de la EMCH CFB • Cadetes 				
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Encuestas • Entrevistas • Listas de control • Evaluaciones • Visitas • Monitoreo 		<ul style="list-style-type: none"> • 1 biblioteca • 1 galpón de vehículos • Vehículos administrativos (5 buses, 2 ambulancias, 3 camionetas, 5 autos, 4 medio camiones) • 10 oficinas con capacidad para 10 personas cada una • Una sala de acuerdos • 8 almacenes de material y equipo • 1 enfermería • 6 pabellones con alojamientos • 2 comedores • Trabajadores administrativos 		<ul style="list-style-type: none"> • Planes de abastecimiento • Planes de mantenimiento • Informes de evaluación • Informes de gestión • Base de datos
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de control documentario • Registros de evaluación de resultados • Registro de evaluación de procesos • Registros de abastecimiento, mantenimiento, evacuación, hospitalización, tratamiento, alimentación, uso de biblioteca • Registro de movimiento vehicular, entrada y salida de vehículos, consumo de combustibles y lubricantes 			<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores con los servicios logísticos proporcionados por la EMCH CFB Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base) 	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de recursos humanos**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de recursos humanos		4) Responsable	Jefe del Departamento de Planes
2) Objetivo	Contar con recursos humanos con perfiles adecuados al puesto en la EMCH CFB.		5) Requisitos	Ley Universitaria N° 30220 del 2014 Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas
3) Alcance	Corresponde al área de personal, que se inicia con la recepción de políticas de dirección de la EMCH CFB, y finaliza con la evaluación de desempeño de los recursos humanos (trabajadores) de la EMCH CFB y la difusión del informe de gestión de recursos humanos.		6) Clasificación	Administrativo o de soporte
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Sociedad • Ejército • Departamento de Telemática • Asesoría legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • Normas y resoluciones • Planes • Presupuestos fiscal • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelado de puestos de trabajo • Incorporación de personas • Desarrollo de personas • Evaluación del desempeño • Recompensas a las personas • Supervisión de personas • Bienestar y asistencia social 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos distribuidos • Recursos humanos capacitados • Recursos humanos evaluados • Recursos humanos recompensados • Recursos humanos con bienestar y asistencia social • Directivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de la EMCH CFB • Cadetes
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Encuestas • Entrevistas • Listas de control • Evaluaciones • Visitas • Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 biblioteca • 1 galpón de vehículos • Vehículos administrativos (5 buses, 2 ambulancias, 3 camionetas, 5 autos, 4 medio camiones) • 10 oficinas con capacidad para 10 personas cada una • 1 sala de acuerdos • 8 almacenes de material y equipo • 1 enfermería • 6 pabellones con alojamientos • 2 comedores • Trabajadores administrativos 		<ul style="list-style-type: none"> • Directivas y planes de recursos humanos • Informes de evaluación • Informes de gestión • Base de datos 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de control documentario • Registros de evaluación de resultados • Registro de evaluación de procesos • Registros de evaluación del desempeño • Registro de efectivos de personal • Registro de recompensas, permisos y vacaciones 		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores con los servicios de personal proporcionados por la EMCH CFB • Porcentaje de docentes convenientemente capacitados Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión financiera**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión financiera		4) Responsable	Jefe del Departamento de Finanzas
2) Objetivo	Realizar una administración eficiente de los recursos financieros con los que cuenta la EMCH CFB, llevando un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Presupuesto del Sector Público • Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento • Ley Universitaria N° 30220 del 2014 • Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas
3) Alcance	Corresponde al área de Finanzas. Se inicia con la recepción de los recursos financieros, y finaliza con el registro y remisión de los reportes de su empleo.		6) Clasificación	De apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Oficina de Economía del Ejército • Departamento de Planes y Presupuesto • Departamento Académico • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes • Presupuesto • Recursos financieros • Órdenes de pago • Bienes y servicios • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería • Generadora de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos a proveedores • Pago de haberes • Pago de propinas a cadetes menores de edad • Recursos financieros generados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadetes de la EMCH CFB • Personal docente • Proveedores
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Control institucional • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAF) • Personal (contadores) competentes • Sistemas informáticos de la EMCH CFB • Recursos financieros • Recursos logísticos (material de oficina) 		<ul style="list-style-type: none"> • Libros y registros de contabilidad • Resoluciones directorales 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Rendiciones de cuentas • Libros y registros de contabilidad 		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de presupuesto que recibe la EMCH CFB, respecto de la necesidad real presupuestaria. • Porcentaje de presupuesto ejecutado • Cantidad, en soles, de recursos financieros generados Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de la seguridad**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la seguridad		4) Responsable	Jefe del Departamento de Seguridad
2) Objetivo	Realizar un eficiente planeamiento, dirección, coordinación y supervisión de todas las actividades de inteligencia y contrainteligencia; así mismo, adoptar las medidas de seguridad para preservar el potencial humano y material en la EMCH CFB		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria N° 30220 del 2014 • Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas • Directiva Única de Funcionamiento del Sistema de Inteligencia del Ejército (DUFISIE) • RE-30-10, Seguridad Militar
3) Alcance	Corresponde al área de seguridad, proceso continuo que se inicia con la visualización y prevención de los aspectos que atenten contra la seguridad, continua con la preparación y respuesta, y culmina con la implementación de medidas correctivas para minimizar los riesgos		6) Clasificación	De apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Departamento de Planes y Presupuesto • Departamento Académico • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Políticas de prevención del riesgo • Estudio de seguridad del ciclo anterior • Presupuesto • Reportes de incidentes y/o accidentes • Bienes y servicios • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Contrainteligencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de seguridad • Medidas de seguridad implementadas • Personal de la EMCH CFB capacitado para minimizar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadetes de la EMCH CFB • Personal docente • Personal administrativo
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Control institucional • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Inteligencia y Contrainteligencia competentes • Sistemas informáticos de la EMCH CFB • Recursos financieros • Recursos logísticos (material de oficina) 		<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de seguridad • Registros de seguridad de las instalaciones 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de seguridad de las instalaciones • Registros de rondas • Registros de acceso a las instalaciones • Registros de artículos recuperados 		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del personal con los servicios de seguridad proporcionados por la EMCH CFB. <p>Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

• **Gestión de tecnologías de información y comunicaciones (TIC)**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de tecnologías de información y comunicaciones (TIC)		4) Responsable	Jefe del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones
2) Objetivo	Brindar servicios de procesamiento y transmisión de la información, así como soporte a la gestión académica, mediante la implementación de plataformas tecnológicas modernas y acordes con las exigencias institucionales, garantizando su disponibilidad, seguridad y confiabilidad		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria N° 30220 del 2014 • Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas • Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado • Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021
3) Alcance	Corresponde al área de tecnologías de información y comunicaciones, proceso que se inicia con la recepción de las necesidades tecnológicas de la institución y termina con la implementación y mantenimiento de sistemas que permitan el flujo de la información y las comunicaciones		6) Clasificación	De apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Académico • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Proveedores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes • Hardware y software • Data • Bienes y servicios • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del tablero control estratégico • Gestión de TIC académicas • Gestión de TIC en investigación • Gestión de TIC en proyección social • Gestión de TIC administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Conectividad • Clases virtuales • Trámites administrativos • Servicio de biblioteca 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadetes de la EMCH CFB • Personal docente • Personal administrativo • Otras dependencias del Ejército • Padres de familia • Público en general
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos	14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Control institucional • Listas de control 		<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en informática • Programas informáticos • Recursos financieros • Recursos logísticos (material de oficina) • Instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de datos 			<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios de telemática proporcionados por la EMCH CFB. • Número de gestiones realizadas a través de los servicios de telemática de la EMCH CFB <p>Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

• **Gestión de los proyectos de inversión**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de los proyectos de inversión		4) Responsable	Jefe del Departamento de Proyectos de Inversión Pública
2) Objetivo	Identificar, formular y evaluar adecuadamente los proyectos de inversión pública que requiera la EMCH CFB para resolver un problema o una necesidad en forma eficiente, segura y rentable, en el marco de los requerimientos exigidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria N° 30220 del 2014 • Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas • Ley N° 27293- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública • Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
3) Alcance	Corresponde al área de proyectos de inversión, iniciándose el proceso en la fase de pre-inversión, luego continúa la fase de inversión propiamente dicha y culmina con la fase post-inversión.		6) Clasificación	De apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Departamento Académico • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Proveedores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes • Informaciones • Proformas • Recursos financieros • Bienes y servicios • Recursos humanos • Tecnología de Información y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre inversión • Inversión • Post inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas resueltos • Necesidades satisfechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadetes de la EMCH CFB • Personal docente • Personal administrativo
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Control institucional • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en inversiones públicas • SNIP • Recursos financieros • Recursos logísticos (material de oficina) • Instalaciones 		<ul style="list-style-type: none"> • Formatos SNIP, del 01 al 16 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de datos en el SNIP • Registro de proveedores • Registro de proyectos de inversión pública 			<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos de inversión pública desarrollados por la EMCH CFB Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión de asuntos legales**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de asuntos legales	4) Responsable	Jefe del Departamento de Asuntos Legales	
2) Objetivo	Proporcionar asesoría a la organización en asuntos jurídicos, velando en todo momento para que los actos que se realicen en la EMCH CFB se encuentren enmarcados dentro de la normatividad legal vigente	5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Universitaria N° 30220 del 2014 • Decreto Supremo N° 001-2010-DE-SG, Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas • Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado • Decreto Legislativo N° 1137, Ley del Ejército del Perú y su Reglamento • Ley N° 29131, Régimen disciplinario de las Fuerzas Armadas • Código de Justicia Militar-Policial • Código Penal • Código Civil 	
3) Alcance	Corresponde al área de Asesoría Legal. El proceso se inicia con la recepción del asunto por asesorar mediante documentación y culmina con la opinión o dictamen legal	6) Clasificación	De apoyo	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Departamento de Planes • Departamento Académico • Departamento de Grados • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Resoluciones • Requerimientos • Informes • Informaciones • Normatividad legal vigente • Bienes y servicios • Recursos humanos • Tecnología de Información y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría legal documentaria • Quejas y reclamos • Faltas y delitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dictámenes • Opinión legal • Asesoría • Patrocinio legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo • Cadetes de la EMCH CFB • Personal docente • Personal militar del Batallón de Cadetes
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Control institucional • Listas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en asesoría legal • Recursos logísticos (material de oficina) • Normatividad legal vigente • Instalaciones 		<ul style="list-style-type: none"> • Dictamen legal • Citación • Denuncias 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros	16) Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de dictámenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de efectividad en la solución de asuntos legales Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Gestión del servicio interior**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión del servicio interior		4) Responsable	Jefe de la Unidad de Administración del Cadete
2) Objetivo	Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de los integrantes de la EMCH CFB para que se cumplan los reglamentos militares, asegurando el funcionamiento de la organización como una unidad militar		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ley N° 1137 Ley del Ejército del Perú y su Reglamento • Ley N°29131 Régimen disciplinario de las Fuerzas Armadas • RE 34-5 Reglamento de Servicio Interior • Reglamento de las Fuerzas Armadas N°04-32, Reglamento del Servicio General en Guarnición • RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército
3) Alcance	Corresponde al área de administración del cadete. El proceso se inicia con la incorporación de los ingresantes a la EMCH CFB y culmina con el egreso del mismo con el grado militar de alférez o subteniente		6) Clasificación	De apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y subdirecciones • Departamento de Admisión. • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Recursos Logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y resoluciones • Planes • Ingresantes a la EMCH CFB • Oficiales jefes de compañía y sección • Reglamentos militares • Bienes y servicios • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del internado • Servicio de cuartel 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficiales egresados con el grado de alférez o subteniente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadetes de la EMCH CFB • Unidades militares • Padres de familia • Ciudadanía en general
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos	14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Control institucional • Lista de revista 		<ul style="list-style-type: none"> • Personal militar (oficiales, técnicos y sub oficiales) • Recursos logísticos (material de oficina, equipo de campaña, armamento) • Instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Libretas de sección • Legajos del personal • Orden de cuerpo 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Parte de ejercicios • Registro de audiencias 			<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los estudiantes con el servicio interior proporcionado por la EMCH CFB • Nivel de satisfacción de los oficiales que laboran en las unidades militares <p>Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

• **Gestión de la calidad**

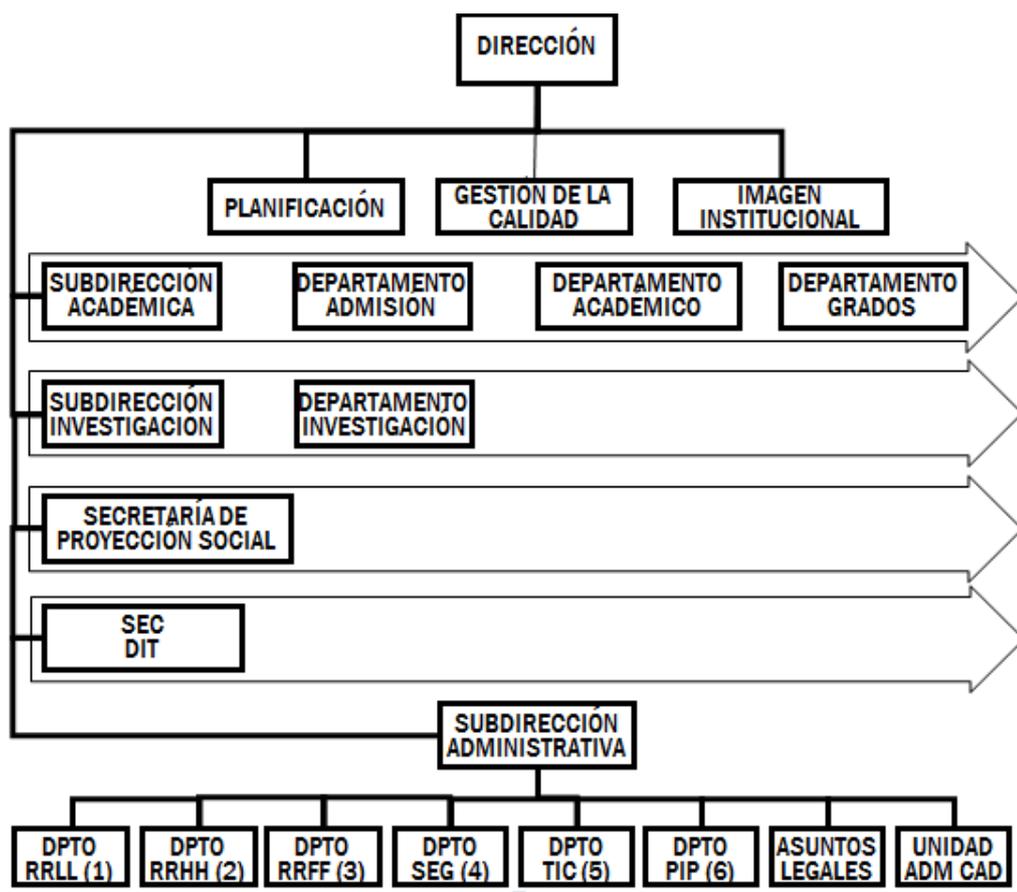
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la calidad		4) Responsable	Jefe del Departamento de la Calidad
2) Objetivo	Asegurar que los servicios que ofrece la EMCH, sean de calidad de manera que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Decreto Ley N° 1137 Ley del Ejército del Perú y su Reglamento Ley N° 29131 Régimen disciplinario de las Fuerzas Armadas RE 34-5 Reglamento de Servicio Interior Reglamento de las Fuerzas Armadas N°04-32, Reglamento del Servicio General en Guarnición RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército
3) Alcance	Corresponde a los procesos estratégicos, misionales y de soporte, es transversal a todos los procesos. El proceso se inicia con el levantamiento de las necesidades de los clientes, la incorporación de los ingresantes a la EMCH CFB y culmina con el egreso del mismo con el grado militar de alférez o subteniente y la determinación del nivel de satisfacción de los clientes.		6) Clasificación	Transversal
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> Dirección y subdirecciones Clientes externos Todos los departamentos y oficinas de la EMCH 	<ul style="list-style-type: none"> Normas y resoluciones Planes Necesidades de los clientes Ingresantes a la EMCH CFB Bienes y servicios Recursos humanos Tecnología de las informaciones y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Planeamiento de la calidad Control de la calidad Aseguramiento de la calidad Mejora de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de mejora Oficiales egresados competentes Publicaciones de calidad Servicio de seguridad y control territorial de calidad Servicio de capacitación y bienestar a la población vulnerable de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Ejército Sociedad Cadetes de la EMCH CFB Dirección, subdirecciones, departamentos u oficinas de la EMCH.
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> Examen diagnóstico Control institucional Lista de revista Encuestas Visitas Inspecciones Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> Normas y directivas Personal civil capacitados en gestión de la calidad Personal militar capacitados en gestión de la calidad (oficiales, técnicos y suboficiales) Recursos logísticos (material de oficina) Instalaciones 		<ul style="list-style-type: none"> Planes de mejora continua Planes de evaluación Procedimientos de evaluación Planes de control de calidad 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> Registro de control, verificación e inspecciones Registro de encuestas Registro de visitas y entrevistas Registro de evaluación 		<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios proporcionados por la EMCH CFB Nivel de satisfacción de los oficiales que laboran en las unidades militares Nivel de avance en los planes de mejora <p>Mayores detalles se muestran en el anexo 2 (Matriz de Línea Base)</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Organización de la EMCH CFB basada en procesos

Siguiendo la secuencia de la metodología de rediseño de organizaciones del sector público hemos desarrollado una nueva organización para la EMCH CFB, según se muestra en el gráfico 5. Es una estructura organizacional híbrida que combina una estructura horizontal con una funcional. Vertical o funcional en los procesos estratégicos y de soporte, mientras que horizontal en los procesos operativos.

Gráfico 5. Organización de la EMCH CFB basada en procesos



(1) Departamento de Recursos Logísticos; (2) Departamento de Recursos Humanos, (3) Departamento de Recursos Financieros; (4) Departamento de Seguridad; (5) Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; (6) Departamento de Proyectos de Inversión Pública.

Fuente: Daft, 2010.

Elaboración: Propia, 2016.

Capítulo VI. Viabilidad

1. Propuesta de implementación

La implementación de la gestión por procesos en la EMCH CFB deberá hacerse progresivamente, iniciando con los procesos más importantes y/o los que contribuyan en mayor medida a la misión de la entidad, para ello recurriremos a la herramienta Matriz de Priorización de Procesos que consiste en establecer un cuadro comparativo entre los procesos (vertical) y los objetivos de la institución (horizontal), interrelacionando los procesos que más involucrados se encuentran con la consecución de los objetivos.

Para ello usaremos una escala (4, extremadamente importante; 3, importante; 2, sin mucha importancia; 1, nada importante), que al final nos permitirá determinar la prioridad de los procesos en magnitud de importancia para la consecución de los objetivos de la institución, y es por estos procesos donde iniciaremos la implementación (Route *et al.* 1997), como se muestra en la tabla 13.

De acuerdo a la Matriz de Priorización de Procesos se pudo determinar la siguiente prioridad y se seguirá esa secuencia para la implementación, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Prioridad de los procesos para la implementación

Cód	Proceso	Valor	Prioridad
PO2	Gestión Académica	15	1
PE1	Gestión de Políticas de Dirección	14	2
PC	Gestión de la Calidad	13	3
PO4	Gestión de la Investigación	12	4
PA2	Gestión de Recursos Humanos	12	5
PA3	Gestión Financiera	11	6
PA5	Gestión de los TIC	11	7
PE2	Gestión de Planes y Presupuesto	10	8
PA1	Gestión Logística	9	9
PE3	Gestión de Imagen Institucional	8	10
PO1	Admisión	5	11
PO3	Gestión de la Certificación	5	12
PO5	Proyección Social y Extensión Académica	5	13
PO6	Gestión de la participación en la Defensa Interior del Territorio (DIT)	5	14
PA6	Gestión de los Proyectos de Inversión Pública (PIP)	5	15
PA7	Gestión de Asuntos Legales	5	16
PA4	Gestión de Seguridad	4	17
PA8	Gestión de Servicio Interior	4	18

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 13. Matriz de Priorización de Procesos

Cód		OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	TOTAL
		“Asegurar la calidad educativa para lograr la formación integral del futuro oficial del Ejército”	“Desarrollar la investigación e innovación humanística, científica y tecnológica en la comunidad educativa de la EMCH CFB, comprometida con las necesidades del Ejército, de la defensa y el desarrollo nacional”	“Fortalecer la formación del liderazgo con valores hacia una cultura multidisciplinaria”	“Optimizar la gestión administrativa en apoyo a las tareas institucionales”	
PE1	Gestión de Políticas de Dirección	4	3	3	4	14
PE2	Gestión de Planes y Presupuesto	3	2	2	3	10
PE3	Gestión de Imagen Institucional	1	1	4	2	8
PO1	Admisión	2	1	1	1	5
PO2	Gestión Académica	4	4	4	3	15
PO3	Gestión de la Certificación	2	1	1	1	5
PO4	Gestión de la Investigación	4	4	3	1	12
PO5	Proyección Social y Extensión Académica	2	1	1	1	5
PO6	Gestión de la Participación en la DIT	1	2	1	1	5
PA1	Gestión Logística	2	2	2	3	9
PA2	Gestión de Recursos Humanos	3	3	3	3	12
PA3	Gestión Financiera	3	3	2	3	11
PA4	Gestión de la Seguridad	1	1	1	1	4
PA5	Gestión de las TIC	3	3	3	2	11
PA6	Gestión de los PIP	1	1	1	2	5
PA7	Gestión de Asuntos Legales	1	1	1	2	5
PA8	Gestión de Servicio Interior	1	1	1	1	4
PC	Gestión de la Calidad	3	4	3	3	13

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego de la priorización, podemos determinar que la EMCH CFB se ubica en el escenario 2, donde la entidad iniciará la implementación administrando un programa constituido por un conjunto de proyectos que deben ser ejecutados de manera secuencial para alcanzar la mejora de un proceso, como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Programa y proyectos

PROGRAMA	Proceso Nivel 0	GESTIÓN ACADÉMICA
Proyectos	Procesos Nivel 1	Formación académica
		Investigación académica

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Este programa está dirigido a la mejora del proceso de primera prioridad que es Gestión Académica, por lo que se deben identificar las actividades necesarias e indispensables para su implementación. Estas actividades son:

- Difundir las características y bondades del programa basado en procesos.
- Sensibilizar a los involucrados en el programa basado en procesos.
- Capacitar técnicamente a los comprometidos con el programa basado en procesos.
- Intercambiar experiencias.
- Orientación y asesoramiento externo.
- Fortalecer el compromiso del personal del programa basado en procesos.
- Evaluar el programa implementado.

2. Viabilidad económica

Siendo que la viabilidad económica se relaciona a los recursos financieros existentes para poner en marcha un proyecto, es necesario determinar cuál es el costo de la primera fase de la implementación de la gestión por procesos en la EMCH CFB. Para ello recurriremos a la herramienta de apoyo llamada 5W + 2H, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, emitida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM 2014), como se establece en el anexo 8.

3. Viabilidad política

La viabilidad política fue determinada por la dirección de la EMCH CFB-CFB mediante el estudio de viabilidad política (ver anexo 9), desarrollado por un equipo de estudio y liderado por el Jefe del Departamento de Planes de la EMCH CFB. Dicho estudio declara **viable** el presente trabajo de investigación, por la siguiente declaración manifiesta del director de la EMCH CFB, según el Oficio N° 102/DPTO PLANES/EMCH CFB del 06 de enero del 2016 que textualmente expresa lo siguiente: «La tesis '**Implementación de la Gestión por Procesos en la EMCH CFB**' ha sido desarrollada de acuerdo a la normativa legal vigente y en cumplimiento de las mismas; además, se encuentra totalmente alineada a los objetivos estratégicos de la EMCH CFB y por consiguiente a las políticas institucionales correspondientes; por otro lado, el modelo híbrido, donde se prioriza el enfoque horizontal sobre el vertical permite centrarse en los procesos institucionales de manera que puede generar valor agregado a los resultados de los procesos existente. Así mismo este proyecto en cada una de las etapas de implementación es económicamente viable y no presenta riesgos altos en todo su desarrollo, debido a lo progresivo y priorización de los procesos en su implementación» (EMCH CFB 2015c).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Al terminar el desarrollo del presente trabajo de investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- La normatividad vigente, provenientes de la SGP PCM, el MINEDU y el MINDEF, impone a las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas, dentro de ellas a la EMCH CFB, implementar el modelo de gestión enfocada en procesos.
- Así mismo, el modelo actual de gestión institucional de la EMCH CFB, enfocada en funciones, la misma que se observa claramente en su estructura organizacional (Anexo 1), presenta una serie de deficiencias significativas principalmente en los procesos académicos y de investigación, los mismos que se detallan en la línea de base del presente trabajo de investigación.
- La implementación de la gestión por procesos y el rediseño de una organización en base a los mismos, en este caso el de la EMCH CFB, puede variar según el enfoque de los investigadores, sin que ello modifique significativamente los procesos existentes o descalifique el rediseño propuesto, siempre que se haya seguido una metodología teórica aceptada.
- La viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación, los mismos que deben desprenderse de los objetivos institucionales establecidos en el PEI, en este caso del PEI de la EMCH CFB.

2. Recomendaciones

- Implementar la gestión por procesos y como parte de ella rediseñar la organización actual de la EMCH CFB de modo que presente un enfoque de organización basada en procesos y orientada a resultados, que nos muestre una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, dependencias, áreas o negociados dejen de existir, otorgando una cadena de valor pública y valor agregado a los productos desarrollados en cada proceso. Es así que se propone un enfoque que priorice la estructura horizontal sobre la funcional o vertical, manteniendo finalmente un enfoque mixto; es decir,

una estructura híbrida con prioridad en los procesos y la cadena valor como el desarrollado en esta investigación (ver gráficos 3 y 4).

- Por ser la EMCH CFB una entidad del sector público, es imperativo que la implementación de la gestión por procesos y el rediseño organizacional se efectúe tomando como base las guías metodológicas, herramientas y documentos orientadores, emitidos por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- La implementación de la gestión por procesos se debe efectuar en forma progresiva, teniendo en consideración la priorización de los procesos establecidos en el presente trabajo, de manera que la institución no sufra cambios dramáticos que afecten severamente su funcionamiento.
- Como parte de la implementación de la gestión por procesos, es necesario modificar la estructura organizacional de la EMCH CFB, tomando como modelo el que se propone en el presente trabajo.
- La evaluación de la implementación del presente proyecto se debe realizar de manera periódica tomando como base los indicadores establecidos en la misma, de manera que permitan un monitoreo permanente y la mejora continua de los procesos implementados.
- Como parte del proceso de implementación es necesario actualizar o confeccionar los documentos normativos, particularmente el Manual de Procesos y Procedimientos, de acuerdo a lo establecido en la metodología establecida por la SGP PCM (2014) para la gestión por procesos. Así mismo estos manuales deben considerar los procesos hasta el nivel 3, los mismos que no fueron desarrollados en el presente trabajo por las limitaciones existentes.

Bibliografía

Argüelles Guerrero, O. (2007). “Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería. Fecha de consulta: 03/11/2015. Disponible en: <<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>>.

Bravo Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos (con responsabilidad social): desde la mejora hasta el rediseño*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2014). *Directiva N° 001-2014-CEPLAN. Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico*. 02 de abril de 2014. Lima: CEPLAN.

Comandancia General del Ejército. (2012). “Directiva General N° 003/DIEDOC/C-2.a Educación de Oficiales”. Documento interno. 09 de diciembre del 2012. Lima.

Comando de Personal del Ejército (COPERE). (2015). “Plan de Cambios AF 2015”. Documento interno. Lima: COPERE.

Concejo de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). (2012). *Resolución N° 011-2012/SINEACE/P. Oficializan los “Estándares para la Acreditación de las Carreras Profesionales de las Fuerzas Armadas y de la Marina Mercante Nacional” aprobados mediante Acuerdo N°065-2011-CONEAU*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. 17 de julio del 2003. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República del Perú. (2006). *Ley N° 28740. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. 19 de mayo del 2006. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley N° 30220. Ley Universitaria*. 09 de julio del 2014. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Cordero Vásquez, S. M. (2003). “Rediseño de la Gerencia de Operaciones de la Superintendencia de Bienes Nacionales”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.

Cuartel General del Ejército. (2015). “Avance de Ejecución Presupuestal AF 2015”. Documento Interno. Lima: Sub dirección de Presupuesto.

Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico DF: Cengage Learning Editores S.A.

Ejército del Perú. (2011). *Sistema Educativo del Ejército*. Lima: Imprenta del Ejército.

Ejército del Perú. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2013-2017*. Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército.

Ejército del Perú. (2015a). “Plan de Modernización de Gestión en el EP”. Documento interno. Lima: Ejército del Perú.

Ejército del Perú. (2015b). “Plan de cambios de colocación”. Documento interno. Lima: Ejército del Perú.

Ejército del Perú. (2016). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019*. Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército.

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2013a). *Plan Estratégico Institucional 2013-2017*. Lima: Imprenta EMCH.

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2015a). “Informe de Efectivos”. Documento interno. Lima: EMCH.

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2015b). “Libro de Personal”. Documento interno. Lima: EMCH.

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (2015c). “Informe de viabilidad política”. Documento interno. Lima: EMCH.

Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (2010). “Encuesta de satisfacción de los estudiantes de grado de la Facultad de Ciencias de la Educación 2010/2011”. España. Fecha de consulta: 03/11/2015. Disponible en: <<http://www.ffp.ulpgc.es/desktop/pdfs/xMoStWkcIGvYb1Dg.pdf>>.

Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2012). *Estructuras Organizacionales*. Mexico: Pearson Educación.

Luna García, M. (2012). *Diccionario Ilustrado Bruño*. Lima: Bruño.

Ministerio de Defensa (MINDEF). (2009). *Directiva N° 020-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC. Directiva General del Sistema Educativo del Sector Defensa*. 10 de Julio del 2009. Lima: Imprenta del MINDEF.

Ministerio de Educación (MINEDU). (2007). *Decreto Supremo N° 018-2007-ED. Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)*. 09 de julio del 2007. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Mintzberg, H. (1995). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.

Peña Paz, M. G. (2005). “Propuesta de mejoramiento de procesos para una empresa comercializadora de llantas bajo el enfoque de calidad”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.

Poder Ejecutivo. (2012). *Decreto Legislativo N° 1137. Ley del Ejército del Perú*. 09 de diciembre del 2012. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. 09 de enero del 2013. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Route, J.; Moñino, M.; Rodríguez, M. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio.

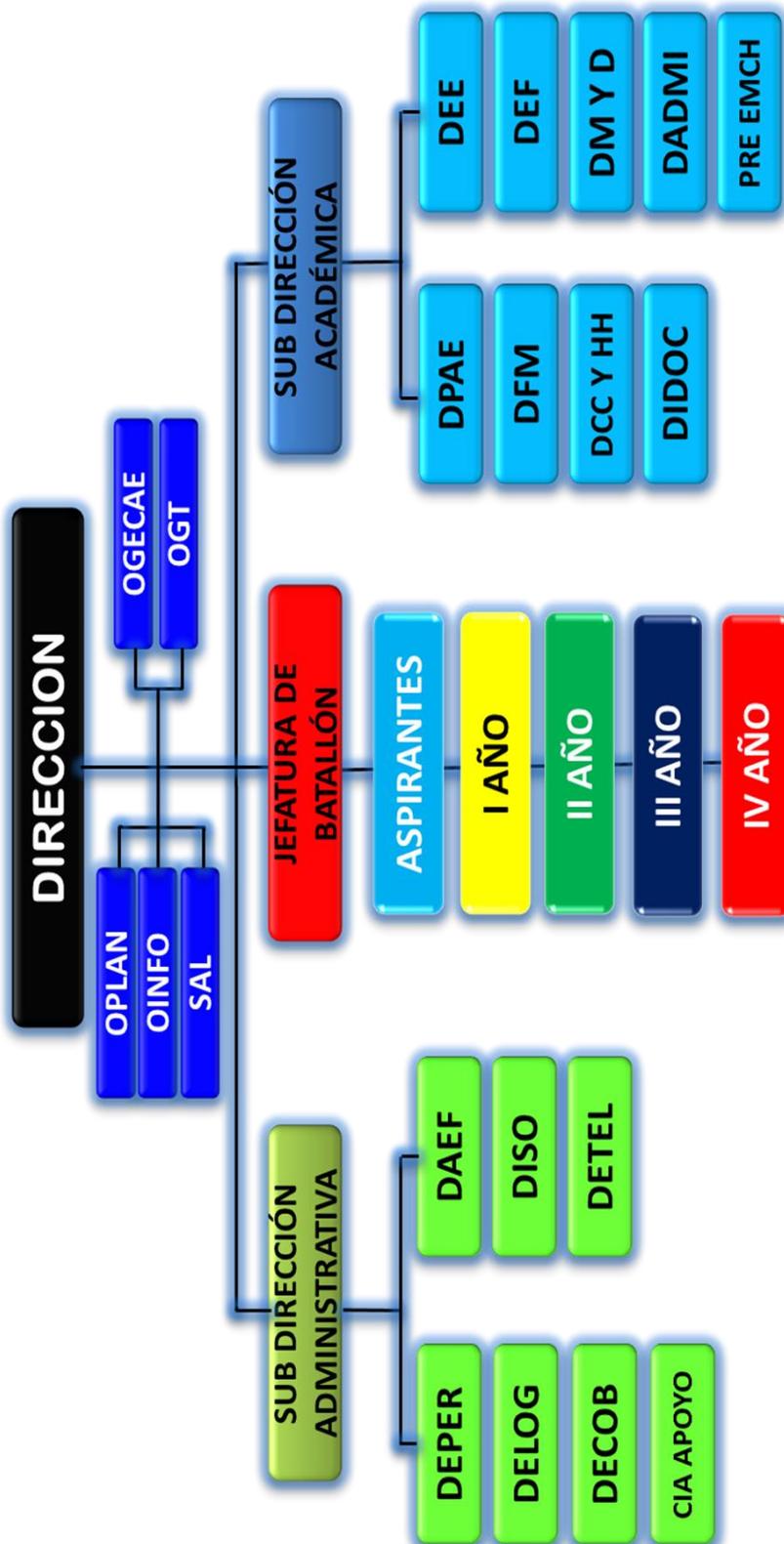
Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM). (2014). *Documento Orientador. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública*. Lima: PCM.

Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educación.

Toledo Concha, E. J. (2007). “Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de microfinanzas”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.

Anexos

Anexo 1. Organización actual de la EMCH CFB



Fuente: EMCH CFB, 2013b

Anexo 2. Matriz de la línea de base

OBJETIVO	CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	LÍNEA DE BASE			META	COMENTARIOS
					FUENTE	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE		
OBJETIVO PRINCIPAL: PROPORCIONAR SERVICIOS EDUCATIVOS DE CALIDAD Y DE SEGURIDAD EFICIENTE.	RF01	Nivel de satisfacción de los clientes (Unidades del Ejército) con los servicios ofrecidos por la EMCH CFB.	Porcentaje de clientes satisfechos y sumamente satisfechos con el desempeño de los egresados y los servicios que ofrece la EMCH CFB	$(N^{\circ} \text{ de clientes sumamente satisfechos y satisfechos con el desempeño de los egresados y los servicios que ofrece la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	34.07%	65%	Indicador de resultado
	RF02	Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios ofrecidos por la EMCH CFB.	Porcentaje de egresados satisfechos y sumamente satisfechos con la educación recibida y los demás servicios que ofrece la EMCH CFB	$(N^{\circ} \text{ de egresados sumamente satisfechos y satisfechos con la educación recibida y los demás servicios que ofrece la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	53.97%	75%	Indicador de resultado
OBJ ESTRATEGICO 4: OBJ ESP 1: Disponer de una organización adecuada y moderna que desarrolle una gestión institucional eficiente	PE01	Porcentaje de cumplimiento de políticas de gestión institucional	Avance en el cumplimiento de las políticas institucionales establecidos por los elementos directivos de la EMCH CFB.	sumatoria de porcentajes de avance de todos los objetivos estratégicos/total de objetivos.	EMCH CFB	Porcentaje	82.5%	95%	Indicador de proceso
	PE02	Porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	Avance en el cumplimiento de metas institucionales por cada objetivo y acción estratégica.	Sumatoria de porcentajes de avance en cada meta por cada objetivo estratégico/total de metas.	EMCH CFB	Porcentaje	78.32%	95%	Indicador de proceso
	PE03	Ratio de ingresantes respecto a los postulantes	Cantidad de postulantes por cada unidad de ingresante.	Numero de postulantes / número de ingresantes	EMCH CFB	Porcentaje	5.11 / 1	10/1	Indicador de proceso
OBJ ESTRATEGICO 1: Asegurar la calidad educativa para lograr la formación integral del futuro oficial del ejército.	PO01	Porcentajes de ingresantes con notas sobresalientes.	Cuantificación de postulantes que ingresan con notas por encima de 16	$(N^{\circ} \text{ de ingresantes con calificaciones por encima de 16} / \text{el número total de ingresantes}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	22.6%	35%	Indicador de proceso
	PO02	Porcentaje de alumnos egresados con calificación cualitativa sobresaliente.	Cuantificación de alumnos que egresan con notas por encima de 16 en la EMCH CFB	$(N^{\circ} \text{ de alumnos con calificaciones por encima de 16 al año} / \text{el número total de alumnos}) \times 100$	DEE - EMCH CFB	Porcentaje	13.16%	25%	Indicador de producto
OBJ ESTRATEGICO 3: OBJ ESP 1: Reforzar el liderazgo con valores-actitudes, capacidad de reacción y adecuación a los nuevos cambios y escenarios modernos	PO02	Nivel de satisfacción de los estudiantes.	Porcentaje de estudiantes satisfechos y sumamente satisfechos con la educación recibida en la EMCH CFB	$(N^{\circ} \text{ de estudiantes sumamente satisfechos y satisfechos con la educación recibida en la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	55.86%	75%	Indicador de producto
	PO03	Porcentaje de graduados en ciencias militares por promoción	Proporción de egresados que se han graduado en ciencias militares respecto a la población de ingresantes	$(N^{\circ} \text{ de estudiantes graduados en ciencias, militares} / \text{población de egresados de la misma promoción}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	100%	100%	Indicador de producto
OBJ ESTRATEGICO 2: Desarrollar la investigación e innovación humanística, científica y tecnológica en la comunidad educativa de la escuela militar comprometida con las necesidades del ejército, de la defensa y el desarrollo nacional	PO04	Número de publicaciones en revistas indexadas hecha por los docentes	Numero de publicaciones en el campo científico tecnológico por docentes en las revistas indizadas	N° de publicaciones en el campo científico tecnológico por docente en las revistas indizadas.	EMCH CFB	Porcentaje	0	10	Indicador de producto
	PO04	Porcentaje de docentes y alumnos que publican libros o artículos en revistas, periódicos u otros.	Porcentaje de publicaciones realizadas por los docentes o alumnos sean libros, artículos en diversas revistas, periódicos u otros.	N° de docentes o estudiantes que publican libros o artículos en revistas y periódicos / total de docentes y alumnos.	EMCH CFB	Porcentaje	0.51%	10%	Indicador de producto

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Matriz de la línea de base (continúa de la página anterior)

OBJETIVO	CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	LÍNEA DE BASE			META	COMENTARIOS
					FUENTE	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE		
OBJ ESTRATEGICO 3: Fortalecer la formación del liderazgo con valores hacia una cultura multidisciplinaria OBJ ESP 2: Promover una cultura multidisciplinaria en relación con los grupos de interés, la comunidad local, regional y nacional e internacional	PO05	Porcentaje de alumnos becados a la EMCH CFB	Proporción de estudiantes con dificultades socioeconómicas que recibe apoyo a través de becas o subvenciones para culminar la Educación Superior	$(N^{\circ} \text{ de estudiantes con dificultades socioeconómicas que reciben apoyo a través de becas o subvenciones para culminar su Educación Superior} / \text{Total de estudiantes con dificultades socioeconómicas}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	5%	8%	Indicador de proceso
	PO05	Porcentaje de alumnos que estudian en otras instituciones militares	Proporción de estudiantes que por rendimiento recibe apoyo a través de becas o subvenciones para culminar la Educación Superior en instituciones militares en el extranjero.	$(N^{\circ} \text{ de estudiantes que por rendimiento académico reciben apoyo a través de becas o subvenciones para culminar su Educación Superior en instituciones militares extranjeras} / \text{Total de estudiantes}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	3.53%	5%	Indicadores de proceso
OBJ ESTRATEGICO 5: Cumplir con efectividad las misiones de seguridad y defensa territorial	PO06	Porcentaje de misiones de seguridad cumplidas con efectividad en el Área de Seguridad Nacional N° 3	Indicador que permite determinar el porcentaje de misiones en defensa interna del territorio y procesos electorales cumplidas con efectividad por la EMCH CFB con participación de los estudiantes y oficiales de la planta orgánica en los últimos 3 años	$N^{\circ} \text{ de misiones DIT y PE cumplidas con efectividad por la EMCH CFB} / N^{\circ} \text{ total de misiones.}$	EMCH CFB	Porcentaje	100%	100%	Indicador de producto
OBJ ESTRATEGICO 4: Optimizar la gestión administrativa en apoyo a las tareas institucionales	PA01	Nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores con los servicios logísticos proporcionados por la EMCH CFB.	Indicador que permite medir el nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores con los servicios logísticos proporcionados por la EMCH CFB, durante su permanencia en esta institución educativa.	$(N^{\circ} \text{ de estudiantes y trabajadores sumamente satisfechos y satisfechos con los servicios logísticos proporcionados por la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	48.60%	75%	Indicador de procesos
	PA02	Nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores con los servicios de personal proporcionados por la EMCH CFB.	Indicador que permite medir el nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores con los servicios del personal docente y administrativo proporcionados por la EMCH CFB, durante su permanencia en esta institución educativa.	$(N^{\circ} \text{ de estudiantes y trabajadores sumamente satisfechos y satisfechos con los servicios de personal proporcionados por la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	43.06%	75%	Indicador de procesos
	PA02 (RH)	Porcentaje de docentes convenientemente capacitados.	Indicador que permite determinar el porcentaje de docentes de la EMCH que se hayan capacitado en maestrías, doctorados o diplomados en temas relacionados con su especialidad y/o docencia universitaria dentro de los 5 últimos años.	$(N^{\circ} \text{ de docentes convenientemente capacitados de la EMCH CFB} / \text{Total de docentes con que cuenta la EMCH CFB}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	13.28%	50%	Indicador de recursos
	PA03 (RF)	Porcentaje de presupuesto que recibe la EMCH CFB, respecto de la necesidad real presupuestaria.	Cuantificación de la cantidad de recursos que se destina a la institución educativa, expresado como una fracción de la necesidad real presupuestaria.	$(\text{Monto de la asignación presupuestal de la institución educativa en el año } n / \text{Monto total de la necesidad real presupuestaria en el año } n) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	56.74%	60%	Indicador de recursos

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 2. Matriz de la línea de base (continúa de la página anterior)

OBJETIVO	CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	LÍNEA DE BASE			META	COMENTARIOS
					FUENTE	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE		
OBJ ESTRATEGICO 4: Optimizar la gestión administrativa en apoyo a las tareas institucionales	PA03 (RF)	Porcentaje del presupuesto que se destina a educación e investigación	Cuantificación de la cantidad de recursos que se destina a educación e investigación científica, innovación y desarrollo, expresado como una fracción del presupuesto	$(\text{Monto de la asignación presupuestal de la institución en educación e investigación en el año } n / \text{Monto total del presupuesto en el año } n) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	47.52%	55%	Indicador de recursos
	PA04	Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios de seguridad proporcionados por la EMCH CFB.	Indicador que permite medir el nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios de seguridad proporcionados por la EMCH CFB, durante su permanencia en esta institución educativa.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes sumamente satisfechos y satisfechos con el servicio de seguridad proporcionados por la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	43.06%	75%	Indicador de proceso
	PA05	Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios de telemática proporcionados por la EMCH CFB.	Indicador que permite medir el nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios telemática proporcionados por la EMCH CFB, durante su permanencia en esta institución educativa.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes sumamente satisfechos y satisfechos con el servicio de telemática de la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	45.55%	75%	Indicador de proceso
	PA06	N° de proyectos de inversión pública desarrollados por la EMCH CFB	Cuantificación del número de proyectos de inversión públicas desarrollados y ejecutados por la EMCH CFB para mejorar las condiciones académicas y de infraestructura de la EMCH CFB.	$\text{N}^\circ \text{ de PIPs ejecutados} / \text{N}^\circ \text{ de PIPs proyectados por la institución en el PEI.}$	EMCH CFB	Porcentaje	0	2	Indicador de producto
	PA07	Nivel de efectividad en la solución de asuntos legales.	Indicador que permite medir el nivel de efectividad que tiene la EMCH CFB, en la solución de asuntos legales.	$(\text{N}^\circ \text{ de casos legales ganados al año por la EMCH CFB} / \text{N}^\circ \text{ total de casos presentados al año en los que se vio involucrada la EMCH CFB}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	20%	50%	Indicador de proceso
	PA08	Nivel de satisfacción de los estudiantes con el servicio interior proporcionado por la EMCH CFB.	Indicador que permite medir el nivel de satisfacción de los estudiantes con la gestión del servicio interior en la EMCH CFB (relacionado con las formaciones y revistas), durante su permanencia en esta institución educativa.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes sumamente satisfechos y satisfechos con la gestión del servicio interior en la EMCH CFB} / \text{el número total de encuestados}) \times 100$	EMCH CFB	Porcentaje	40.93%	75%	Indicador de proceso

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Matriz cliente – producto (destinatarios de bienes y servicios)

Producto (bien y servicio)		Cat M Educación				Cat N Investigación.	Cat O Proyección Social			Cat P Seguridad.	Cat Q Dirección			Comunes a todas las categorías												
		Ingresantes a la EMCH CFB	Formación académica	Grado académico y militar	Licenciatura	Manuales y reglamentos	Otras publicaciones	Becas	Capacitación	Acciones cívicas	Defensa interna del territorio SZSNC-3	Políticas de dirección	Planes y presupuesto	Imagen institucional	Planes de mejora continua	Recursos logísticos	Control de bienes	Recursos humanos	Seguridad	Soporte tecnológico	Proyectos de inversión	Asesoría legal	Administración financiera	Servicio de bienestar (Alojamiento y Alimentación)		
Cat. A: Clientes externos	Sociedad en general	X			X	X	X		X	X																
	COEDE				X	X	X	X																		
	Unidades militares				X	X	X	X																		
Cat. B: Clientes internos	Estudiantes (cadetes)		X	X				X	X				X											X		
Cat. C: Clientes internos, transformadores y proveedores internos	Oficina de Planeamiento												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Oficina de Informaciones												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Oficina de Convenios Académicos												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Oficina de Grados y Títulos												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Jefatura del Batallón de Cadetes	X				X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Departamento de Personal (DEPER)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Departamento Logístico (DELOG)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Departamento Control Bienes (DECOB)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Dpto. Económico Financiero (DAEF)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Dpto. de inteligencia y seguridad (DISO)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Departamento de Telemática (DETEL)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Dpto. Planeamiento Académico (DPAE)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Departamento Formación Militar (DFM)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Dpto. Ciencias y Humanidades												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Dpto. de Investigación y Doctrina												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Departamento de evaluación y estadística												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Departamento Educación Física (DEF)												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Departamento administrativo												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
PRE-EMCH CFB												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB)

Estimado encuestado

Esta encuesta es anónima, te pedimos que respondas estas preguntas de manera sincera y responsable ya que servirá para realizar una investigación orientada a mejorar los procesos de gestión educativa de nuestra EMCH CFB.

¡Gracias por tu gentil colaboración!

Entidad: EMCH CFB-EP

Fecha de encuesta: ___/___/___

Marque con una "X" o complete con letra clara sus respuestas.

I. DATOS PERSONALES

1. Lugar de nacimiento _____
2. Edad: _____ 3. Sexo: <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
4. Estado civil: <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Divorciado <input type="radio"/> Viudo
5. Grado militar: _____ Arma/Servicio: _____

II. CUESTIONARIO - NIVEL DE SATISFACCIÓN

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

Marque con una "X" en los casilleros en blanco de la matriz, teniendo en consideración lo siguiente:

Las preguntas tienen una respuesta con una escala de 5 a 1, de acuerdo a la escala de Likert, entendiéndose el 5 con la valoración más alta y el 1 la más baja.

ESCALA	Valoración
Sumamente satisfecho (SS)	5
Satisfecho (S)	4
Ni satisfecho, ni insatisfecho (NS-NI)	3
Insatisfecho (I)	2
Sumamente insatisfecho (MI)	1
No aplica: si no has usado el servicio o recurso	NA

Anexo 4. Encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB) (continúa de la página anterior)

IIA. Sistema de educación

IIA1. Área básica (formación militar básica) – para todos los cadetes

N°	ÍTEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área formativa básica militar?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área formativa básica militar?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área formativa básica militar?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on line</i>) en el área formativa básica militar?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área formativa básica militar?						

IIA2. Área formativa (militar general) – para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área formativa – militar general?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área formativa - militar general?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área formativa - militar general?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on-line</i>) en el área formativa - militar general?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área formativa - militar general?						

Anexo 4. Encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB) (continúa de la página anterior)

IIA3. Área formativa (ciencias humanas general) – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área formativa – ciencias y humanidades general?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área formativa - ciencias y humanidades general?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área formativa - ciencias y humanidades general?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on line</i>) en el área formativa – militar general?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área formativa - ciencias y humanidades general?						

IIA4. Área especialidad (campo militar) – Solo para cadetes de III y IV Año

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área de especialidad en ciencias militares?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área de especialidad en ciencias militares?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área de especialidad en ciencias militares?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on line</i>) en el área de especialidad en ciencias militares?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área de especialidad en ciencias militares?						

Anexo 4. Encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB) (continúa de la página anterior)

IIA5. Área especialidad (ciencias y humanidades) – Solo para cadetes de III y IV Año

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la estructura del plan de estudios del área de especialidad en ciencias y humanidades?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes asignaturas, publicación de notas, reclamos) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on line</i>) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el área de especialidad en ciencias y humanidades?						

IIA6. Transversales (idiomas y preparación física) – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, recursos informáticos empleados) en el idioma inglés?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes, publicación de notas, reclamos) en el idioma inglés?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de tutorías (reforzamiento temático, orientación curricular, <i>on line</i>) en el idioma inglés?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el desempeño de los profesores (cumplimiento temático, didáctica, conocimiento, responsabilidad, trato, fomento de valores, fomento de investigación) en el idioma inglés?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la organización del proceso enseñanza-aprendizaje (distribución de horarios, teoría-práctica, cantidad de alumnos por clase, material entregado por clase, profesores, salud física, progresividad) para la preparación física para el combate?						
6	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de evaluación de la preparación física para el combate (instrumentos empleados, tiempo asignado, coeficientes, publicación de notas, reclamos)?						

Anexo 4. Encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB) (continúa de la página anterior)

IIB. Sistema de investigación – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con las líneas de investigación propuestas por la EMCH CFB para el trabajo de investigación que permita la sustentación de grado?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el proceso de asesoramiento y tutorías en los seminarios de investigación?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con la calidad de los asesores de investigación?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el sistema de publicación de artículos de investigación en revistas?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los créditos y tiempo asignado a los cursos, talleres y seminarios de investigación?						

IIC. Servicios de apoyo al proceso formativo – Para todos los cadetes

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con las aulas de teoría (confort, amplitud, equipos multimedia, computadoras, equipos de audio y video, conexiones eléctricas, ventilación, iluminación, limpieza)?						
2	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los ambientes de preparación práctica, entrenamiento táctico, laboratorios (confort, amplitud, equipos multimedia, computadoras, equipos de audio y video, conexiones eléctricas, ventilación, iluminación, limpieza)?						
3	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con las salas polivalentes para trabajos en grupos pequeños (confort, amplitud, equipos multimedia, computadoras, equipos de audio y video, conexiones eléctricas, ventilación, iluminación, limpieza)?						
4	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de biblioteca (confort, módulos de lectura, calidad y cantidad de bibliografía, sistema <i>on line</i>)?						
5	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de comedor (limpieza, calidad, horarios, atención, confort)?						
6	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de cafetería (limpieza, calidad, horarios, precio, atención, confort)?						
7	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de salud y permisos (atención médica, atención psicológica, permisos)?						
8	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios higiénicos existentes en los ambientes de la EMCH CFB?						
9	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de mantenimiento existentes en la EMCH CFB?						
10	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de seguridad?						
11	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios de administración del cadete (servicio interior/internado)?						

Anexo 4. Encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB) (continúa de la página anterior)

N°	ITEMS	SS	S	NS-NI	I	SI	NA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
12	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con el servicio de personal (reclutamiento, capacitación, evaluación, recompensas, permisos)?						
13	¿Qué tan satisfecho está/estuvo usted con los servicios informáticos y telemáticos (aulas virtuales, calidad de conectividad wi-fi, consultas administrativas, servicio <i>web</i> de la EMCH CFB)?						

Fuente: Elaboración propia, 2016.

III. Resultados de la encuesta de satisfacción a clientes internos (cadetes de la EMCH CFB)

N°	ITEMS	SS	S	NS/NI	I	SI	NA / Ncont
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
IIA1	Área básica (formación militar básica) – para todos los cadetes	18.86%	38.43%	26.12%	12.17%	4.06%	0.36%
IIA2	Área formativa (militar general) – para todos los cadetes	17.30%	40.28%	25.77%	12.81%	2.85%	1.00%
IIA3	Área formativa (ciencias humanas general) – Para todos los cadetes	16.73%	38.65%	28.04%	12.24%	3.20%	1.14%
IIA4	Área especialidad (campo militar) – Solo para cadetes de III y IV Año	13.57%	36.07%	25.36%	17.50%	6.96%	0.54%
IIA5	Área especialidad (ciencias y humanidades) – Solo para cadetes de III y IV Año	16.43%	41.61%	21.07%	13.04%	7.14%	0.71%
IIA6	Transversales (idiomas y preparación física) – Para todos los cadetes	17.62%	39.38%	22.95%	12.69%	6.29%	1.07%
IIB	Sistema de investigación – Para todos los cadetes	16.61%	33.39%	22.32%	20.18%	6.96%	0.54%
IIC	Servicios de apoyo al proceso formativo – Para todos los cadetes	15.19%	31.60%	25.82%	17.84%	7.79%	1.75%
	PROMEDIO	16.54%	37.43%	24.68%	14.81%	5.66%	0.89%
	TOTAL	53.97%	TOTAL NS-	45.15%			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Encuesta de satisfacción a los clientes externos sobre el desempeño del egresado de la EMCH CFB

Estimado encuestado:

Esta encuesta es anónima, te pedimos que respondas a estas preguntas de manera sincera y responsable ya que servirá para realizar una investigación orientada a mejorar los procesos de gestión educativa de la EMCH CFB.

¡Gracias por tu gentil colaboración!

Entidad: EMCH CFB-EP

Fecha de encuesta: ___/___/___

Marque con una "X" o complete con letra clara sus respuestas.

I. DATOS PERSONALES

1. Lugar de Nacimiento. _____
2. Edad: _____ 3. Sexo: <input type="radio"/> 1 Masculino <input type="radio"/> 2 Femenino
4. Estado Civil: <input type="radio"/> 1 Soltero <input type="radio"/> 2 Casado <input type="radio"/> 3 Divorciado <input type="radio"/> 4 Viudo <input type="radio"/> 5 Otro _____

II. DESEMPEÑO PROFESIONAL/LABORAL

1. Indique usted las unidades en las que trabajó en los últimos 3 años (no considerar el de estudios)					
N°	Unidad	Tipo (Marque con "X")			Lugar/ciudad
		Operativa	Administrativa	Educativa	
a					
b					
c					
2. Grado militar: _____		Arma/Servicio: _____			
3. Indique los cargos/ocupaciones que ejerció en los últimos tres años (puede marcar más de uno); no considerar participante/estudiante/alumno.		4. Personal de egresados de la EMCH CFB que tuvo a su cargo o tuvo relación directa laboral en los últimos tres años (puede marcar más de uno):			
Comandante unidad/pequeña unidad/subunidad <input type="radio"/> 1		<input type="radio"/> 1 Subteniente(es) o alférez(es) – Bachiller egresado de la EMCH CFB			
Jefe de departamento/Secretario de Estado Mayor <input type="radio"/> 2					
Otro, <i>especificar</i> _____ <input type="radio"/> 3					

IV. CUESTIONARIO - NIVEL DE SATISFACCIÓN

Marque una "X" en los casilleros en blanco teniendo en consideración lo siguiente:

N°	ÍTEMS	SS	S	NSNI	I	SI
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con el desempeño operativo (relacionado al cumplimiento de su misión) del oficial egresado de la EMCH CFB?					
2	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con el desempeño administrativo (Gestión Adtva., en la Entidad/Dpto/Sec) del oficial egresado de la EMCH CFB?					
3	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de gestión de recursos financieros del oficial egresado de la EMCH CFB?					
4	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la formación en valores (Integridad, compromiso, disciplina y vocación de servicio) del oficial egresado de la EMCH CFB?					
5	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la participación o contribución doctrinaria del oficial egresado de la EMCH CFB?					
6	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad creativa del oficial egresado de la EMCH CFB?					

Anexo 4. Encuesta de satisfacción a los clientes externos sobre el desempeño del egresado de la EMCH CFB (continúa de la página anterior)

N°	ÍTEMS	SS	S	NS-NI	I	SI
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad resolutive (solución de problemas) del oficial egresado de la EMCH CFB?					
8	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad crítica del oficial egresado de la EMCH CFB?					
9	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad ejecutiva (cumplimiento de órdenes) del oficial egresado de la EMCH CFB?					
10	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de expresión (oral, escrita, corporal y gráfica) del oficial egresado de la EMCH CFB?					
11	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de liderazgo del oficial egresado de la EMCH CFB?					
12	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad docente/instructor del oficial egresado de la EMCH CFB?					
13	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de planeamiento del oficial egresado de la EMCH CFB?					
14	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad castrense (orden cerrado, servicio interior, cortesía militar y otros) del oficial egresado de la EMCH CFB?					
15	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad física (aptitud física para el combate) del oficial egresado de la EMCH CFB?					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

V. Resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes externos sobre el desempeño del egresado de la EMCH CFB

N°	ITEMS	SS	S	NS/NI	I	SI	NCont
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con el desempeño operativo (relacionado al cumplimiento de su misión) del oficial egresado de la EMCH CFB?	5.81%	29.65%	30.81%	28.49%	4.65%	0.58%
2	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con el desempeño administrativo (Gestión Advtva., en la Entidad/Dpto/Sec) del oficial egresado de la EMCH CFB?	4.65%	25.29%	36.63%	27.91%	5.23%	0.29%
3	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de gestión de recursos financieros del oficial egresado de la EMCH CFB?	5.81%	22.67%	39.53%	23.55%	7.56%	0.87%
4	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la formación en valores (Integridad, compromiso, disciplina y vocación de servicio) del oficial egresado de la EMCH CFB?	6.10%	29.94%	27.33%	30.52%	6.10%	0.00%
5	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la participación o contribución doctrinaria del oficial egresado de la EMCH CFB?	5.81%	16.57%	39.83%	30.52%	6.98%	0.29%
6	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad creativa del oficial egresado de la EMCH CFB?	8.43%	28.78%	34.30%	22.38%	5.23%	0.87%
7	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad resolutive (solución de problemas) del oficial egresado de la EMCH CFB?	6.40%	27.03%	30.52%	29.65%	5.52%	0.87%
8	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad crítica del oficial egresado de la EMCH CFB?	4.94%	22.09%	41.28%	28.49%	2.91%	0.29%
9	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad ejecutiva (cumplimiento de órdenes) del oficial egresado de la EMCH CFB?	5.23%	29.07%	36.05%	20.64%	7.56%	1.45%
10	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de expresión (oral, escrita, corporal y gráfica) del oficial egresado de la EMCH CFB?	5.81%	27.33%	37.50%	25.00%	4.07%	0.29%
11	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de liderazgo del oficial egresado de la EMCH CFB?	5.81%	28.49%	34.30%	26.45%	4.94%	0.00%
12	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad docente/instructor del oficial egresado de la EMCH CFB?	6.40%	25.58%	35.76%	26.74%	4.65%	0.87%
13	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad de planeamiento del oficial egresado de la EMCH CFB?	5.52%	15.41%	38.66%	31.98%	7.56%	0.87%
14	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad castrense (orden cerrado, servicio interior, cortesía militar y otros) del oficial egresado de la EMCH CFB?	8.43%	30.52%	34.01%	19.19%	7.85%	0.00%
15	¿Qué tan satisfecho esta/estuvo Ud., con la capacidad física (aptitud física para el combate) del oficial egresado de la EMCH CFB?	17.15%	50.29%	18.02%	12.50%	1.45%	0.58%
	PROMEDIOS	6.82%	27.25%	34.30%	25.60%	5.48%	0.54%
	TOTAL	34.07%		TOTAL NS-NI/SI	65.39%		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Ficha de observación documental

Autores: Elaborado por Jesús Vera Ipenza, Juan Valverde Vírhuez, Luis Carranza Vilahur

Año de elaboración : 2015

Tipo de aplicación : Observación directa

Lugar de aplicación : EMCH CFB

Nº	DATOS	CANTIDAD	%	FUENTE
1	Sumatoria de porcentaje de avance de todos los objetivos estratégico	330	82,5	Informe de Evaluación del PEI (2013) - Departamento de Planeamiento
	Total de objetivos	4		
2	Sumatoria de porcentajes de avance en cada meta por cada objetivo estratégico	3.760	78,33	Informe de Evaluación del PEI (2013) - Departamento de Planeamiento
	Total de metas	48		
3	Número de postulantes	1.200	5,11	Informe del proceso admisión 2015 – Departamento de Admisión
	Número de ingresantes	235		
4	Número de ingresantes con calificaciones por encima de 16	53	22,6	Informe del proceso admisión 2015 - Departamento de Admisión
	Número total de ingresantes	235		
5	Número de alumnos con calificaciones por encima de 16 al año	138	13,16	Informe final año académico (2015) - Departamento de Evaluación
	Número total de alumnos	1.049		
6	Número de estudiantes graduados en ciencias militares	193	100,00	Oficina de Grados y títulos
	Población de egresados de la misma promoción	193		
7	Número de publicaciones en el campo científico tecnológico por docente en las revistas indexadas.	0	0,00	Departamento de Investigación y Doctrina
8	Número de docentes y alumnos que publican en libros, revistas	6	0,51	Departamento de Investigación y Doctrina
	Total de docentes y alumnos	1.177		
9	Número de estudiantes con dificultades socioeconómicas que reciben apoyo a través de becas o subvenciones para culminar su educación superior	0	0,00	Sección de Asistencia Social
	Total de estudiantes con dificultades socioeconómicas	0		
10	Número de estudiantes que reciben apoyo a través de becas para culminar su educación superior en instituciones militares extranjeras	37	3,53	Convenios con instituciones militares extranjeras - Departamento Académico
	Total de estudiantes	1.049		
11	Número de misiones DIT y PE cumplidas con efectividad por la EMCH CFB	5	100,00	Departamento de Planeamiento y Jefatura del Batallón de Cadetes
	Número total de misiones	5		
12	Número de docentes convenientemente capacitados de la EMCH CFB	17	13,28	Curriculum Vitae - Departamento de Personal
	Total de docentes con que cuenta la EMCH CFB	128		
13	Monto de la asignación presupuestal de la institución educativa en el año n (millones)	10.984.037	56,74	Avance Ejecución Presupuestal (2015) - Sección Presupuesto
	Monto total de la necesidad real presupuestaria en el año n (millones)	19.358.455		
14	Monto de la asignación presupuestal de la institución en educación e investigación en el año n	5.432.782	49,46	Avance Ejecución Presupuestal (2015) - Sección Presupuesto
	Monto total del presupuesto en el año n	10.984.037		
15	Número de PIP ejecutados	0	0,00	Departamento de Planeamiento
	Número de PIP proyectados por la institución en el PEI	0		
16	Número de casos legales ganados al año por la EMCH CFB	2	20	Sección Asesoría Legal
	Número total de casos presentados al año en los que se vio involucrada la EMCH CFB	10		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Matriz de marco metodológico

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN			PREGUNTAS	FUENTES	
				SECUNDARIAS	PRIMARIAS
OP	Principal	Rediseñar la estructura orgánica de la EMCH CFB	¿Por qué es necesario rediseñar la estructura orgánica de la EMCH CFB?	Ejército del Perú: Plan de Modernización de Gestión en el EP (2015a), Plan de cambios (2015b) EMCH CFB: PEI (2013)	Observación directa y experiencias
OE1	Diagnóstico	Realizar el diagnóstico de la EMCH CFB en el campo educativo	¿Qué procesos existen en la EMCH CFB?	Cuartel General del Ejército: Avance de ejecución presupuestal (2015) Ejército del Perú: Sistema Educativo del Ejército (2011)	
			¿Cómo influyen los factores internos en los procesos?	EMCH CFB: Legajo de fojas adicionales, informes logísticos, directivas de contratación de personal Ejército del Perú: Plan de cambios (2015b)	Análisis documentario y encuestas
			¿Cómo influyen los factores externos en los procesos?	Normas legales Ejército del Perú: PEI (2013), Plan de cambios (2015). CONEAU: Estándares de Calidad Educativa (2012)	
			¿Existen trabajos de investigación y experiencias relacionados con rediseño de estructuras de organización?	Tesis "Rediseño de la Gerencia de Operaciones de la Superintendencia de Bienes Nacionales" (Cordero 2003) Tesis "Propuesta de mejoramiento de procesos para una empresa comercializadora de llantas, bajo el enfoque de calidad" (Peña 2005) Tesis "Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional" (Arguelles 2007) Tesis "Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de micro finanzas" (Toledo 2007).	
			¿Existen teorías relacionadas con diseño y rediseño de estructuras orgánicas?	Teoría y diseño organizacional (Daft 2010)	
OE2	Formulación	Identificar los objetivos del rediseño	¿Qué metodología se empleará para determinar los objetivos de investigación?	EMCH CFB: PEI 2013-2017 (2013) CEPLAN. Directiva de proceso de planeamiento estratégico (2014) Gestión de procesos (Bravo 2005) SGP PCM: Documento orientador metodología para la implementación de gestión por procesos (2014)	
		Determinar el diseño organizacional más eficiente	¿Cuál es el diseño organizacional más eficiente?	Estructuras organizacionales (Hitt <i>et al.</i> 2012) Administración de la calidad (Summers 2006)	
OE3	Implementar	Desarrollar el plan de Implementación	¿Qué indicadores permiten realizar un adecuado seguimiento y control?	SGP PCM: Herramientas de apoyo para la implementación de la gestión por procesos (2014)	
OE4	Viabilidad	Determinar la viabilidad del rediseño	¿El nuevo diseño permite el cumplimiento de los objetivos institucionales?	Administración de la calidad (Summer 2006) SGP PCM: Herramientas de apoyo para la implementación de la gestión por procesos (2014)	
			¿El nuevo diseño se diferencia significativamente del actual?		
			¿La implementación es viable?		
			¿El nuevo diseño abarca todos los procesos?		
			¿Los recursos existentes, permiten su aplicación?		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Costeo de la implementación (5W 2H)

Objetivo: Mejorar el proceso de gestión académica de la EMCH CFB.	Meta:					Recursos:	
	Situación actual: No se han alcanzado los objetivos del PEI y existe insatisfacción de los clientes internos y externos por los servicios educativos prestados por la EMCH CFB					Humanos:	Director EMCH CFB Sub director académico Jefe Dpto. de Planes Jefe Dpto. Académico
	Situación deseada: Que todos los clientes estén satisfechos con los servicios educativos prestados por la EMCH CFB y esto contribuya al logro de los objetivos del PEI					Financieros:	S/ 9.200
Fecha de inicio:	03 de enero						
Fecha límite:	20 de febrero						
Nº	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CÓMO?	¿CUÁNTO CUESTA?
1	Difundir las características y bondades del programa basado en procesos.	Es necesario que se informe y todos conozcan la gestión por procesos.	Jefe Dpto. de Planes Jefe Dpto. Académico	Semana 1 del mes 1 de la implementación	Todas las oficinas de la EMCH CFB	Mediante folletos y trípticos. (1 millar)	S/ 200 x 1 millar = S/ 200
2	Sensibilizar a los involucrados en el programa basado en procesos.	Personal se sienta identificado con la modernización del Estado	Sub director académico Jefe Dpto. de Planes Jefe Dpto. Académico	Semana 2 o 3 del mes 1 de la implementación	Auditorio de la EMCH CFB	Mediante 2 conferencias informativas de una hora	S/ 500 x 2 horas = S/ 1.000
3	Capacitar técnicamente a los comprometidos en el programa basado en procesos.	Porque garantiza la correcta implementación de la gestión por procesos	Sub director académico Jefe Dpto. de Planes Jefe Dpto. Académico	Semana 4 del mes 1 de la implementación	Auditorio y oficinas de la EMCH CFB	3 talleres con expertos del SGP PCM u otros. En una semana.	S/ 500 x 6 horas = S/ 3.000
4	Intercambiar experiencias	Permite aprender de otras experiencias a ser replicadas en la implementación	Jefe Dpto. de Planes Jefe Dpto. Académico Personal del Programa	Semana 1 del mes 2 de la implementación	Auditorio de la EMCH CFB	Exposición de experiencias de otras entidades.	S/ 200 x 2 horas = S/ 400
5	Orientación y asesoramiento externo	Permite aclarar las dudas y alinear la implementación de acuerdo a la normatividad	SGP PCM Ministerio de Educación y otros con experiencia en procesos	Semana 2 del mes 2 de la implementación	Oficinas SGP PCM Oficinas MINEDU Oficinas EMCH CFB	Asesoramiento del personal de la SGP, consultas al MINEDU y otras entidades con experiencia en gestión por procesos	Convenio = S/ 0
6	Fortalecer el compromiso del personal del programa basado en procesos	Afianza la responsabilidad del personal comprometido en la implementación del programa basado en procesos	Director Sub director académico Jefe Dpto. de Planes Jefe Dpto. Académico Personal del Programa	Ultimo día de la semana 2 del mes 2 de la implementación	Comedor de la EMCH CFB	Desayuno de trabajo (30 Personas)	S/ 20 x 30 = S/ 600
7	Evaluar el programa implementado	Asegurar que el programa esté implementado de acuerdo a las normas	Director Jefe Dpto. de Planes Sub director académico	Semana 3 del mes 2 de la implementación	Oficinas de la EMCH CFB	Evaluación externa (SGP PCM u otra entidad)	Convenio = S/ 4.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Estudio de viabilidad política

1. Legalidad del proyecto

Este proyecto fue desarrollado, tomando como base los siguientes documentos normativos:

- Decreto Supremo N° 004-2013 PCM, referido a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública, desarrollada por la Secretaría General de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- El Plan de Modernización de la Gestión del Ejército 2015, firmado por el Comandante General del Ejército, cuya oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización de la Entidad es la Dirección de Planamiento del Ejército (DIPLANE).

Del mismo modo, se encuentra bajo el marco de la Ley N° 28740, ley que norma los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa. En virtud a lo expresado, determinamos que el presente proyecto se encuentra dentro del marco legal nacional e institucional del Ejército del Perú.

2. Alineamiento de objetivos del proyecto

Los objetivos del proyecto coinciden totalmente con los objetivos del PEI 2014, como se puede visualizar en la siguiente tabla; por consiguiente, el presente proyecto se encuentra dentro de los lineamientos de política institucional de la EMCH CFB.

Alineamiento de objetivos

Obj	Objetivos del proyecto	Objetivos del PEI
1	Asegurar la calidad educativa para lograr la formación integral del futuro oficial del Ejército	Asegurar la calidad educativa para lograr la formación integral del futuro oficial del Ejército
2	Desarrollar la investigación e innovación humanística, científica y tecnológica en la comunidad educativa de la EMCH CFB, comprometida con las necesidades del Ejército de la defensa y el desarrollo nacional	Desarrollar la investigación e innovación humanística, científica y tecnológica en la comunidad educativa de la EMCH CFB, comprometida con las necesidades del Ejército, de la defensa y el desarrollo nacional
3	Fortalecer la formación del liderazgo con valores hacia una cultura multidisciplinaria	Fortalecer la formación del liderazgo con valores hacia una cultura multidisciplinaria
4	Optimizar la gestión administrativa en apoyo a las tareas institucionales	Optimizar la gestión administrativa en apoyo a las tareas institucionales

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Estudio de viabilidad política (continúa de la página anterior)

3. Comparación de la organización funcional con la basada en procesos

Observamos que la organización actual de la EMCH CFB es netamente funcional; es decir, vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía sobre los procesos. Los productos obtenidos en cada proceso no son evaluados y entregados al siguiente nivel de mejora del producto.

El nuevo proyecto presenta un enfoque de organización basada en procesos y orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, dependencias o áreas dejan de existir, otorgando una cadena de valor pública y valor agregado a los productos desarrollados en cada proceso. Este enfoque prioriza la organización horizontal sobre la vertical; en realidad es un enfoque mixto con prioridad en los procesos y su cadena valor.

Se observa además que ambos enfoques contienen todos los procesos necesarios para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

4. Viabilidad económica

El estudio de viabilidad económica desarrollado en el presente proyecto ha sido analizado desde dos perspectivas:

- Por un lado, visto desde la perspectiva presupuestal que, de acuerdo a lo analizado inicialmente el presente proyecto no implica la modificación significativa de los requerimientos presupuestos institucionales, dichas modificaciones se encuentran dentro del histórico presupuestal.
- Por otro lado, los recursos requeridos para la implementación progresiva de la nueva organización de la EMCH CFB basada en procesos se centra en la capacitación de los trabajadores existentes, por lo que los costos son aceptables y se encuentran dentro del margen de capacitación del personal, presupuestado anualmente.

De lo anterior se concluye que la viabilidad económica del proyecto no constituye un obstáculo para su correspondiente implementación.

Anexo 9. Estudio de viabilidad política (continúa de la página anterior)

5. Implementación

La implementación del presente proyecto, contempla en su etapa inicial la transformación de la EMCH CFB de una organización totalmente funcional hacia una organización basada en procesos sin modificar los recursos correspondientes a personal, material y financiero, entendiéndose que se hará de manera progresiva en base a “programas de implementación”, los cuales fueron priorizados según la importancia de los procesos y conforme se haga la implementación priorizada, se evaluarán los resultados e implementarán los planes de mejora.

Esta etapa de implementación de planes de mejora irá acompañada de una evaluación de los recursos que podrían necesitar un incremento o disminución para mejorar la cadena de valor pública. En consecuencia, la viabilidad de implementación progresiva es consecuente con las necesidades políticas de la EMCH CFB y resulta poco traumática para la cultura organizacional.

6. Conclusión

Del estudio realizado, hemos concluido que la tesis “Implementación de la Gestión por Procesos en la EMCH CFB” basada en procesos ha sido desarrollada de acuerdo a la normativa legal vigente y en cumplimiento de la misma; además, se encuentra totalmente alineada con los objetivos estratégicos de la EMCH CFB y, por consiguiente, con las políticas institucionales correspondientes. Por otro lado, el enfoque mixto, donde se prioriza el enfoque horizontal sobre el vertical, permite centrarse en los procesos institucionales de manera que puedan generar valor agregado a los resultados de los procesos existentes.

Así mismo este proyecto es económicamente viable en cada una de las etapas de implementación y no presenta riesgos altos en todo su desarrollo, debido a su aplicación progresiva y a la priorización de los procesos en su implementación.

Nota biográfica

Luis Carranza Vilahur

Coronel de Artillería del Ejército del Perú, graduado en 1992. Realizó el curso básico y avanzado de Artillería (Medalla Académica en el grado de Distinguido); el curso básico y superior de Operaciones Sicológicas (Escuela de Operaciones Sicológicas del Ejército); el curso de Aviador de Ejército en la especialidad de Ala Rotatoria (helicóptero); y el curso de Operaciones Conjuntas en Western Hemisphere Institute for Security Cooperation (Fort Benning, Georgia, Estados Unidos), y el Programa de Alto Mando del Ejército. Ha laborado como comandante del Grupo de Artillería de Campaña N° 8 en Las Lomas, Piura; instructor y jefe de Evaluación y Estadística en la Escuela de Artillería; piloto de helicóptero de la Aviación del Ejército; inspector y jefe del Estado Mayor Operativo de la Aviación del Ejército.

Juan Valverde Vírhuez

Coronel del Ejército Peruano, graduado en el año 1992 como alférez de Caballería y bachiller en Ciencias Militares. Es Magíster en Ciencias y Artes Militares y tiene una especialización en Planificación Estratégica Situacional (IAEDEN de Venezuela). Es magíster en Administración de la Educación; habiendo llevado los cursos básico y avanzado del Arma de Caballería; curso de Estado Mayor (Escuela Superior de Guerra del Ejército); curso de Liderazgo y Planeamiento Estratégico; Programa de Alto Mando del Ejército; curso regular de Comandos y el curso de Aviador del Ejército. Se ha desempeñado como comandante de Unidad en el RCB N° 9 Pomata-Puno; ejerció labor docente en las escuelas de Aviación, Caballería, Superior de Guerra y Alta Montaña del Ejército, y en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Bolivariano de Venezuela.

Jesús Vera Ipenza

Coronel del Ejército del Perú, graduado en 1992 como subteniente de Infantería y bachiller en Ciencias Militares. Es magíster en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico; hizo los cursos básico y avanzado del Arma de Infantería, y cursos de Comando y Estado Mayor (Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú y Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de la República Federativa de Brasil). Ha llevado los cursos básico y superior de Inteligencia y el Programa de Alto Mando del Ejército, así como el curso regular de Comandos. Laboró como instructor en la EMCH, profesor en las escuelas de Infantería, de Inteligencia, Superior de Guerra del Ejército y Superior Conjunta de la Fuerzas Armadas; ha sido comandante de Unidad en el BS N° 83 Gueppi-Iquitos y participó en la operación militar de rescate de rehenes “Chavín de Huantar”.