

# **CAPÍTULO X**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1 Conclusiones:**

La Escuela de Sanidad Militar al ser una institución dedicada a la especialización, perfeccionamiento y capacitación del personal militar proporciona una educación académica de alto nivel en las disciplinas del campo de salud a través de la fusión del sistema educativo militar y el sistema educativo regular normado por el CONESUP; encamina a la institución a lograr

la excelencia en el servicio de atención a sus diferentes stakeholders mediante la permanente actualización de los conocimientos científicos y tecnológicos, por esta razón la institución ha decidido adoptar la metodologías Balanced Scorecard y Gestión por Procesos las mismas que le permitirán alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa y operativa logrando el éxito y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Una vez finalizada la evaluación a la institución hemos obtenido las siguientes conclusiones:

Etapa 1: Planeación Estratégica.

Como resultado del análisis se determinó que la definición más acertada para ESANMIL está dada por su capacidad ya que describe la función principal de la institución; con esta definición se determinaron sus clientes, necesidades, productos, factores claves de éxito y competidores.

En esta etapa también se identificaron y clasificaron los diferentes stakeholders de la institución en base al análisis del grado de influencia y poder de cada uno, los mismos que se clasificaron en cuatro grandes grupos: Principales Stakeholders : ORGEDU, ORGSAN, Director y Personal Docente, quienes tienen mucho poder y alta influencia en las diferentes operaciones; Mantener Satisfechos – Gobierno – quien tiene mucho poder y baja influencia; Mantener informados – Repartos de las Fuerzas Militares y Estudiantes – quienes tienen poco poder y alta influencia; Mínimo esfuerzo – Servidores Públicos y Sociedad – quienes tienen poco poder y baja influencia en las operaciones de la institución.

Identificar las oportunidades de mejora es otro punto importante abordado en esta etapa a través de la definición del océano azul, esta estrategia se basa en la innovación en valor para incursionar en nuevos mercados. Luego de analizar las seis vías para la creación de nuevos mercados se determinó la siguiente estrategia para obtener una educación de excelencia a través de nuevas tendencias: Proporcionar la más alta calidad de perfeccionamiento, especialización al personal militar a través de la adaptación y mejoramiento del pénsun académico al Sistema educativo nacional, estableciendo el benchmarking con instituciones élites en la educación en salud así como la

planificación de la infraestructura en base a las necesidades futuras de la ESANMIL.

El producto final de esta primera etapa es el Plan Estratégico, el mismo que está integrado por la Misión, Visión, Propuesta de Valor, Temas Estratégicos y Valores. Una estrategia formulada coherentemente constituye uno de los pilares para el éxito de cualquier organización y es la base para el buen diseño de un Sistema de Gestión. Luego del análisis y la aplicación de las distintas herramientas abarcadas en esta etapa, la institución determinó la siguiente Misión: “Entregar a la institución militar profesionales de excelencia académica, mediante el perfeccionamiento, especialización y actualización del personal de salud que permita brindar servicio de calidad a la sociedad militar”. De la misma manera se logró definir la siguiente Visión: “Ser institución educativa de salud con trascendencia local y nacional”.

Etapa 2: Traslado a la metodología Balanced Scorecard.

Al aplicar la metodología en la institución se puede establecer los objetivos estratégicos de acuerdo a cada una de las perspectivas que ayudan al

cumplimiento de la misión así como de la propuesta de valor para cada Stakeholders considerado de acuerdo al análisis efectuado por miembros de la institución.

Los Objetivos estratégicos son medidos mediante indicadores que fueron determinados de acuerdo a los parámetros tales con frecuencia de medición, nombre del indicador, formula, metas y valores de medición, los cuales permiten tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos. Es importante destacar que el análisis realizado cuenta con iniciativas o proyectos que impulsan a la consecución y cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Etapa 3: Proceso de sincronización y despliegue.

El proceso de Sincronización y Despliegue dentro de la metodología Balanced Scorecard, se basa en que el desempeño de un sistema integrado, es más relevante que el desempeño de sus componentes independientes, es decir, por medio de este proceso se logrará maximizar el desempeño de ESANMIL en base a la sincronización del funcionamiento del área académica como de la administrativa.

#### Etapa 4: Cultura de Ejecución.

El implementar el Diseño del Sistema de Gestión, permite obtener información de manera ágil e interactiva para los directivos de la institución para la toma de decisiones de manera adecuada previo la realización del análisis del cumplimiento de las metas propuestas en un periodo determinado así como la identificación del incumplimiento de objetivo. El sistema brinda a los directivos el control de los resultados de la gestión de los miembros de forman parte de ESANMIL.

##### 4.1 Aprendizaje organizacional y toma de decisiones.

El proceso de aprendizaje organizacional y toma de decisiones nace de una necesidad que tiene ESANMIL como organización de aprender y retroalimentarse en base a las experiencias adquiridas. Esto le permitirá:

Establecer un monitoreo durante el proceso implementación de la estrategia organizacional. Además, de Detectar y corregir desviaciones en el mismo.

#### 4.2 Seguimiento a mediciones y metas.

Predecir los efectos negativos, antes que afecten los resultados esperados.

#### 4.3 Validar las hipótesis estratégicas.

En estos momentos ESANMIL no cuenta con una persona con el perfil requerido para: establecer los datos necesarios para las mediciones, realizar el análisis e interpretación de la información, sintetizarla y generar un flujo de información confiable para que los directivos cuenten con una base idónea para una correcta toma de decisiones gerenciales.

#### Etapa 5: Gestión por procesos.

De acuerdo al análisis efectuado con el Director se determinó que el departamento encargado de la preparación y manejo de los estudiantes, se denomine Departamento de Estudio y Planificación incluyendo su subdivisión

en División de Curso y Coordinación Académica. Los que cuentan con el apoyo de dos instructores militares, un Asistente Administrativo y un Supervisor Educativo.

Se logro determinar los macro procesos de la institución, encerrándolos en tres grupos como estratégicos la Gestión Directiva, agregadotes de valor o claves la Gestión Educativa y finalmente los de soporte Administración de Recursos. Agrupando los procesos y subprocesos respectivos de la institución. Identificando a quienes realizan la interacción en los procesos como son ORGEDU, ORGSAN, Director, Personal Docente, Estudiantes y personal administrativo de ESANMIL. Siguiendo la secuencia de las actividades y responsables que se describen mediante el flujogramas de los procesos agrupados en la Gestión Educativa y Administración de Recursos ,dejando establecidos indicadores para la medición de los mismos.

Utilizando para la mejora continua el análisis de Valor Agregado a cada uno de los subprocesos que conforman el proceso, obteniendo la eliminación de tiempos, división de trabajo, inconsistencias y logrando determinar aquellas actividades que contribuyen a la necesidad y satisfacción de los clientes.



## Etapa 6: Auditoría del sistema de gestión.

La auditoría de gestión es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los empleados de la institución cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

El éxito de un sistema de gestión no depende sólo de su buen diseño e implementación, un monitoreo constante sobre éste ayudará a obtener su mayor provecho.

La auditoría del sistema de gestión implementada constituye una gran herramienta de control que permitirá a la institución evaluar el nivel de cumplimiento de sus objetivos y metas, detectará las posibles desviaciones y finalmente será una gran contribución para el proceso de toma de decisiones.

## 10.2 Recomendaciones

Una vez finalizada las conclusiones de la institución formularemos las siguientes recomendaciones:

Etapa 1: Planeación Estratégica.

Determinar los procedimientos necesarios para llevar a cabo la visión organizacional; siendo ésta uno de los principales pilares corporativos junto con la misión para lograr todos los objetivos estratégicos.

Difundir la misión organizacional a todo el personal de la institución con el fin de convertirla en la guía para cumplir todos los objetivos que se expresan en ella.

Capacitar al personal de ESANMIL sobre la importancia del desarrollo de un sistema de gestión a fin de aprovechar al máximo los beneficios que éste ofrece logrando la participación y cooperación de los distintos niveles jerárquicos.

## Etapa2: Traslado al Balanced ScoreCard .

Es indispensable que las iniciativas que se consideren para la apoyo de los objetivos estratégicos impulsen a la consecución de los mismos, y que la institución disponga de recursos para considerar iniciativas que fomente a la institución a contar con herramientas que le permitan que el producto /servicio que ofrecen sean competitivos a nivel de las instituciones militares.

## Etapa 3: Sincronización y Despliegue.

Planificar y actualizar el proceso de Sincronización y despliegue de la estrategia organizacional constantemente cuando fuera necesario, y sea por formulación de una nueva estrategia organizacional, por la creación de un nuevo departamento o ingreso de nuevo personal.

### 3.1 Aprendizaje organizacional.

Realizar el seguimiento periódico a los indicadores ya que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos ;así como la actualización de acuerdo a los cambios realizados en el plan estratégico de lo que se desee en alcanzar al establecer la misión por ser institución del sector público.

Es necesario la conformación de un equipo de trabajo para las reuniones de aprendizaje organizacional, se recomienda que participe: El Director, Jefe del Departamento de Estudio y Planificación y el Administrador de Procesos en el proceso de aprendizaje estratégico, y adicionalmente a los responsables de los procesos para las reuniones de aprendizaje operativo.

Etapa 4: Soporte del Sistema de gestión en aplicaciones informáticas.

Es adecuado que se asigne un miembro de la institución que deberá ser capacitado sobre el uso y forma de interpretación de los resultados obtenidos

de la aplicación informática suministrada y responsable de la actualización de la aplicación de acuerdo a los indicadores.

Es necesario que los directivos consideren la opción de adquirir una aplicación desarrollada en una plataforma de base de datos como SQL, Oracle o Informix, considerada la adquisición de las licencias respectivas, como una inversión para ESANMIL, que se complemente con la herramienta de gestión por proceso.

Crear un departamento que se encargue de la supervisión del sistema de gestión, definir sus funciones y responsabilidades.

**Etapas 5: Gestión por Procesos.**

El implementar la Gestión por Procesos permitirá medir la actuación de la institución a través de la reducción de costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) acortando así la entrega para mejorar la calidad del producto /servicio, haciendo factible la aplicación del Análisis de Valor Agregado.

Es necesario que se considere la capacitación del personal que forma parte de la institución, para poder tener de forma clara las funciones. Así como comprendidas de esta manera se evitara la segregación de funciones evitando el incumplimiento de disposiciones emitidas. Obteniendo de está manera una organización funcional claramente definida. Permitiendo la reestructuración de los ciertas áreas de ser necesario.

Es importante asignar el responsable del seguimiento, actualización y modificación de las fases concernientes a la aplicación de la Gestión por Procesos. Por lo que se sugiere el incorporar en el departamento Administrativo Financiero en la División Administrativa un Administrador de Procesos, su incursión establecerá que los modelos de Gestión expuestos e inclusive la adaptación de nuevos Sistemas de Gestión para institución sean aplicados, medidos y actualizados periódicamente.

Etapa 6. Auditoría del sistema de gestión

Actualizar periódicamente los procedimientos de auditoria del sistema de gestión con su respectiva capacitación al personal responsable.

#### 6.1. Consolidación del sistema de gestión.

Se recomienda que los directivos estudien la viabilidad de fortalecer el sistema de gestión actual mediante la fusión de la metodología Balanced Scorecard con Normas como la ISO 9000, ISO 14000, COBIT, etc., que sean consideradas como beneficio para la organización.