

# **CAPÍTULO IV**

## **TRASLADO AL BALANCED SCORECARD**

### **4.1 Introducción**

En este capítulo conoceremos sobre el despliegue del Balance ScoreCard en la institución.

Es importante considerar que para el impulsar el plan estratégico la metodología Balance ScoreCard aplica elementos que permiten desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se lograra a través de objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y

aprendizaje .Las cuales se vincularan mediante el mapa estratégico además el alineamiento de los mismos con indicadores, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada

Es importante considerar que para impulsar el plan estratégico la metodología adopta elementos que promueven la propuesta de valor, extendiéndose este análisis a los diferentes stakeholders.

## **4.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor esta definida como una promesa implícita que la institución hace a sus clientes describiendo una combinación particular del producto o servicio.

El análisis efectuado a la institución establecerá aquello que se espera hacer mejor o de manera diferente para lo cual se realiza el estudio a los Stakeholders.

### **4.2.1 Propuesta de valor para clientes**

Busca distinguirse de otras instituciones a través de los siguientes atributos del producto.

**Calidad:** Diferenciándose de las otras instituciones en ofrecer el mejor servicio de educación en salud.

**Disponibilidad:** Al cumplir con la planificación del plan anual de actividades estableciendo en el perfeccionamiento de los estudiantes.

**Funcionalidad:** Al brindar varias opciones para la especialización del personal.

**Servicio:** Mediante el manejo de procedimientos correctivos durante el desarrollo de los cursos así como el trato de las no conformidades por parte de los estudiantes.

**Relaciones:** Al establecer convenios con instituciones de elite.

**Imagen:** Siendo referentes en la educación de salud

#### **4.2.2 Propuesta de valor para los accionistas**

Al ser institución no lucrativa, establece que su accionista será aquella institución que mantengan las directrices pertinentes para el correcto funcionamiento establecido de acuerdo a la institución suprema, que indica

que ente superior a la institución es Organización General de Educación (ORGEDU).

De acuerdo a lo establecido en la metodología Balanced ScoreCard se establece la importancia de los stakeholders entre ellos tenemos a los accionistas cuya orientación principal es maximizar el valor para sus instituciones con fines de lucro, mientras que para instituciones sin fines de lucro los accionistas son entes que otorgan recursos para que sean administrados de acuerdo a las necesidades.

La propuesta de valor para la organización general de educación se identificará a través de la estrategia de productividad y mejora de estructura de costos mediante:

1. Administrar eficientemente el presupuesto asignado
2. Garantizar una adecuada relación costo beneficio
3. Asegurar financiamiento por proyectos educativos

Así como aumentar la utilización de los activos mediante la optimización los mismos .Obteniendo de ambos resultados la estrategia financiera a largo plazo, qué consiste en el manejo financiero independiente de la institución.

### 4.2.3 Propuesta de valor para los procesos internos

Es necesario considerar que el valor para los procesos internos estará enmarcado en la propuesta de valor que se espera conseguir, para lo que se realiza el análisis de acuerdo a procesos que siga la institución.

**Procesos de redes cooperativas.-** se encaminan a la integración de la cadena logística para la institución será integrar procesos de planeación con organismos afines tales como Organización General de Personal, Organización General de Educación y Organización de Sanidad así como formar procesos para alianzas estratégicas.

**Procesos de gestión operativa.-** son aquellos procesos que producen y entregan productos y servicios en la institución se realizara mediante procesos de logística para los estudiantes, el obtener eficiencia en operaciones, el Implementar sistema de gestión y la forma de cumplir con la planificación de los cursos.

**Procesos de gestión de clientes.-** buscan mejorar el valor para los clientes a través del manejo de no conformidades de estudiantes y de docentes así como instaurar procesos de clientes internos y externos y ofrecer asesoría a postulantes a postgrado.

**Procesos de innovación.**- Buscan crear nuevos productos y servicios .La institución creara proceso de benchmarking periódico ya que le permitirá la identificación de nuevas oportunidades.

#### **4.2.4 Propuesta de valor para el capital intangible**

El capital intangible abarca tres factores que permitirán identificar puntos claves en la institución lo que facilitara su análisis.

La estrategia que se plantea en el capital humano es el establecer y alinear funciones y competencias además de capacitar periódicamente al personal administrativo y docente de la institución.

De acuerdo al análisis efectuado en el capital informático se determino el contar con infraestructura que soporte la tecnología, adquirir equipo informático, además de implantar sistema de información integrado y el ofrecer servicios On – line.

Mientras que la estrategia del capital organizacional busca estrategia del capital organizacional, comunicar la misión, visión y valores, promover la cooperación y trabajo en equipo para la ejecución de la estrategia y el actualizar políticas institucionales.

### **4.3 Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos**

Una vez realizada la identificación de los componentes de la propuesta de valor se procederá a la distinción por perspectiva Financiera, clientes procesos y capital intangibles además se considerara para la evaluación los elementos esenciales del plan estratégico.

Los objetivos estratégicos describen en forma específica la dirección y el impacto que queremos lograr.

Para el diagnóstico de la institución se seleccionan aquellos objetivos que impulsan los elementos establecidos en el plan estratégico, siendo seleccionados aquellos que por su ponderación previamente establecida, tienen alta relación y consistencia.

**Ver Apéndice B-1: Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos**

**Tabla 4.1:**  
**Objetivos Estratégicos Seleccionados**

<b>Objetivos seleccionados por perspectiva</b>	
	1. Ofrecer el mejor servicio de educación
	2. Satisfacer necesidades de los clientes
<b>Clientes</b>	3. Establecer convenios con instituciones de élite
	4. Ser referente en educación de Salud
<b>Finanzas</b>	5. Administrar eficazmente el presupuesto asignado
<b>Procesos</b>	6. Integrar procesos de planeación cooperativa con organismos afines
	7. Establecer Proceso para alianzas estratégicas
	8. Mantener eficiencia en operaciones
	9. Implementar Sistema de Gestión
<b>Capital Intangible</b>	10. Establecer procesos de benchmarking periódico
	11. Establecer y alinear funciones y competencias
	12. Contar con infraestructura que soporte tecnología (Redes)
	13. Comunicar y Fortalecer la Misión, Visión y Valores
	14. Promover la cooperación y trabajo en equipo para la ejecución de la estrategia

Realizado por: Los autores

#### 4.3.1 La Determinación del Mapa Estratégico

Para la determinación del mapa estratégico se considerara la distinción clara para las instituciones sin fines de lucro, se establece directamente la conexión de la misión a la perspectiva de cliente siguiendo el orden la perspectiva financiera, perspectiva de procesos y finalmente la perspectiva de aprendizaje.

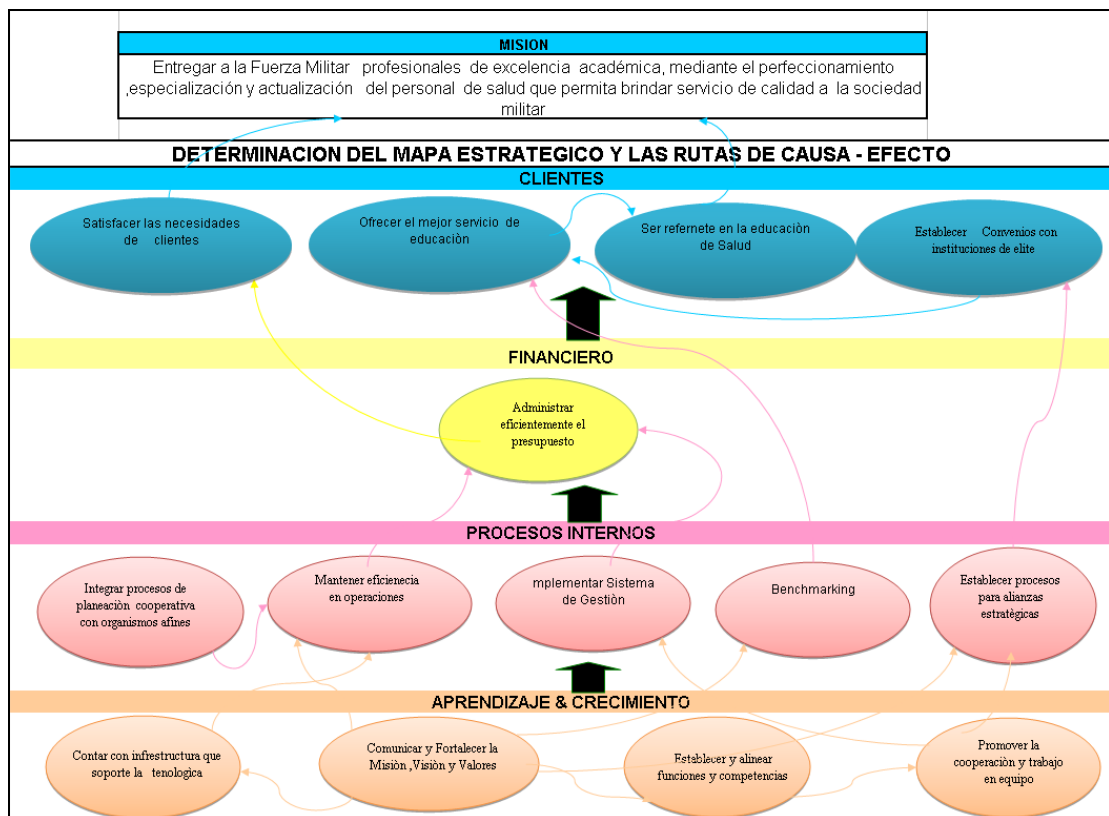


Permitirá realizar la relación entre los objetivos y mostrara la dinámica que existe entre las cuatro perspectivas antes mencionadas así como la identificación de rutas de ejecución.

La institución considera los catorce objetivos que fueron establecidos son los que se presentan a continuación:

**Gráfico 4.1:**

**Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas de Causa-Efecto**



Realizado por: Los Autores

#### 4.4 Determinación de los Indicadores

Para efecto de nuestro análisis los indicadores se establecerán de acuerdo a las cuatro perspectivas, además se indicara que realmente se quiere lograr y que se necesita asegurar del objetivo permitiendo crear el nombre y formula para el KPI.

Se asignara el responsable y departamento que ayudara a cumplir con el objetivo deberá incluirse la línea base, la unidad de medida así como la meta y fechas que podrán ser variantes de acuerdo al objetivo sin olvidarnos del limites de cumplimiento a través del uso de semáforos que se indicaran por cada KPI, la frecuencia de toma de datos .La fuente de captura y la forma en la que se visualizaran los datos.

**Tabla 4.2:**

#### **Abreviaturas de los Indicadores Generales**

<b>Abreviaturas</b>	
<b>R</b>	Responsable
<b>M</b>	Meta
<b>LB</b>	Línea Base
<b>UM</b>	Unidad de Medida
<b>FM</b>	Frecuencia de Medición
<b>A</b>	Anual
<b>S</b>	Semestral
<b>T</b>	Trimestral
<b>MS</b>	Mensual

Realizado por: Los Autores

Nota: Los valores numéricos pueden ser ingresados de acuerdo a la capacidad de cumplimiento.

#### 4.4.1 Perspectiva cliente

Esta perspectiva nos permite analizar los beneficios que la institución esta creando para sus clientes siendo importantes los estudiantes y ORGEDU, la misma que proporciona medios para su funcionamiento.

Ver Apéndice B-3: Determinación de la Ficha de Indicadores

Tabla 4.3:

#### Indicadores Generales Clientes

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	R	M	LB	UM	Limites de Cumplimiento						FM
						Rojo	Amarillo	Verde				
Ofrecer el mejor servicio de educación	% de Satisfacción de instituciones de salud militar			70	%	0	70	71	84	85	100	A
Satisfacer las expectativas de los clientes (alumnos)	% de satisfacción de alumnos	Jefe/ Estudios	80	60	%	0	60	61	79	80	100	S
Satisfacer las expectativas de los clientes (ORGEDU)	% de cumplimiento en evaluación de ORGEDU	Director	90	75	%	0	75	76	89	90	100	A
Ser referente en educación de Salud	# de participación de ESANMIL	Director	6	2	#	0	2	2	5	6	10	A
Establecer convenios con instituciones de élite	# de convenios otorgados a personal militar	Jefe de Estudios	8	4	#	0	4	5	7	8	12	A

Realizado por: Los autores

#### 4.4.2 Perspectiva Financiera

Se encamina a impulsar el desarrollo de los objetivos de la perspectiva cliente. ESANMIL, al ser una entidad presupuestada, debe administrar el uso de los recursos financieros.

Ver Apéndice B-3: Determinación de la Ficha de Indicadores

Tabla 4. 4:

#### Indicador General Finanzas

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	R	M	LB	UM	Limites de Cumplimiento						FM
						Rojo		Amarillo		Verde		
Administrar eficazmente el presupuesto asignado	% de eficiencia en manejo de presupuesto	Contador			%	0	60	61	85	86	100	A

Realizado por: Los autores

#### 4.4.3 Perspectiva Procesos Internos

Permitirá identificar los procesos para el logro de los objetivos planteados en las anteriores perspectivas mediante los siguientes indicadores.

Ver Apéndice B-3: Determinación de la Ficha de Indicadores

**Tabla 4.5:**  
**Indicadores Generales de Proceso Interno**

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	R	M	LB	UM	Limites de Cumplimiento						FM
						Rojo		Amarillo		Verde		
Integrar procesos de planeación cooperativa con organismos afines	# de ocasiones de variaciones en la planificación por incidencias de instituciones afines	Director	2	6	#	6	5	4	3	2	0	A
Establecer Proceso para alianzas estratégicas	% de etapas ejecutadas de implantación del proceso	Administrador de Procesos	100	0	#	0	70	71	90	91	100	MS
Alcanzar eficiencia en operaciones	% de eficiencia en perfeccionamiento especialización y capacitación de personal naval	Director	80	6	%	0	70	71	80	81	100	T
Implementar Sistema de Gestión de Calidad	% de etapas ejecutadas de implantación del Sistema de gestión	Administrador de Procesos	90	0	%	0	80	81	90	91	100	MS
Establecer procesos de Benchmarking periódico	# de acciones de mejora provenientes del benchmarking efectuado	Administrador de Procesos	3	0	#	0	0	1	2	3	10	A

Realizado por: Los autores

#### 4.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Lograr entrelazar los objetivos de procesos con los objetivos relacionados con esta perspectiva: esto es con los objetivos perseguidos por el personal que labora en la institución, al establecer y alinear funciones, competencias y contar con infraestructura que soporte tecnología (Redes), comunicar y fortalecer la misión, visión y valores además promover la cooperación y trabajo en equipo para la ejecución de la estrategia.

Ver Apéndice B-3: Determinación de la Ficha de Indicadores

Tabla 4.6:

## Indicadores Generales de Aprendizaje y crecimiento

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	R	M	LB	UM	Límites de Cumplimiento						FM
						Rojo	Amarillo	Verde				
Establecer y alinear funciones y competencias	% de conocimiento de Funciones y Competencias	Asistente de Personal			%	0	70	71	90	91	100	S
Contar con infraestructura que soporte tecnología (Redes)	% de no conformidades del personal administrativo con respecto a la tecnología	Director			%	10	6	4	3	2	0	MS
Comunicar y Fortalecer la Misión, Visión y Valores	% de conocimiento de misión, visión y valores	Asistente de Personal			%	0	50	51	75	76	100	S
Promover la cooperación y trabajo en equipo para la ejecución de la estrategia	% de personal que integran grupos de trabajo	Asistente de Personal			%	0	50	51	75	76	100	S

Realizado por: Los autores

#### 4.5 Matriz de Impacto de iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son aquellos nuevos proyectos o programas que van a impactar el resultado o el logro de los objetivos estratégicos.

En la institución se establecieron las siguientes iniciativas consideradas previo análisis del personal aquellas que impulsaban al desarrollo de los objetivos estratégicos.

Realizando el impacto de las iniciativas mediante la ponderación establecida en la institución y a la prioridad indicada siendo uno de mayor relevancia y dos de mediana importancia como se indicara en la tabla 4.6, aquellas iniciativas seleccionadas por su alto grado de impacto.

Ver Apéndice B-4: Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas

**Tabla 4.7:**  
**Iniciativas Seleccionadas**

<b>Código</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>GP</b>
<b>A</b>	Reingeniería de Procesos	179
<b>B</b>	Implementación de Sistema de Gestión	209
<b>C</b>	Programa de capacitación al personal administrativo	165
<b>D</b>	Estrechar relaciones con instituciones educativas de elite	175
<b>E</b>	Proyecto para promover el pensamiento organizativo integrado	179
<b>F</b>	Proyecto para Solicitud de manejo de recursos propios	164
<b>G</b>	Sistema de Docencia Innovador de excelencia	163
<b>H</b>	Programa de Planeación Cooperativa con Organizaciones afines	185
<b>I</b>	Programa de BenchMarking	151
<b>J</b>	Gestión e Innovación tecnológica	153

Realizado por: Los Autores  
GP: Grado de impacto

La institución cuenta con limitaciones del presupuesto asignado siendo este de \$ 5900 para la realización de las iniciativas que impulsaran a los objetivos estratégicos por lo que la iniciativa B no sería considerada por su valor. El análisis se podrá observar el apéndice.

Ver Apéndice B-5: Priorización de Iniciativas Estratégicas

**Tabla 4.8:**  
**Iniciativas Seleccionadas por Valor**

<b>Código</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>GP</b>	<b>valor</b>
<b>A</b>	Reingeniería de Procesos	179	\$ 1.000
<b>B</b>	<b>Implementación de Sistema de Gestión</b>	<b>209</b>	<b>\$ 6.000</b>
<b>C</b>	Programa de capacitación al personal	165	\$ 1.200
<b>D</b>	Estrechar relaciones con instituciones educativas de elite	175	\$ 800
<b>E</b>	Proyecto para promover el pensamiento organizativo integrado	179	\$ 500
<b>F</b>	Proyecto para Solicitud de manejo de recursos propios	164	\$ 500
<b>G</b>	Sistema de Docencia Innovador de excelencia	163	\$ 300
<b>H</b>	Programa de Planeación Cooperativa con Organizaciones afines	185	\$ 100
<b>I</b>	Programa de BenchMarking	151	\$ 700
<b>J</b>	Gestión e Innovación tecnológica	153	\$ 763

Realizado por: Los Autores

#### 4.5.1 Diseño de Iniciativas Estratégicas

De las iniciativas seleccionadas en el punto anterior se considera por cada una, que acciones se procederán hacer para la lograr los objetivos, como se realizaran dichas acciones, se asignarán responsables, se establecerán tiempos de ejecución y recursos disponibles ya sea horas hombre o monetario así como formas de control de cada etapa.

Ver Apéndice B-6: Diseño de la Ficha de Iniciativa Estratégica