Universidad Nacional Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Y SU IMPLICANCIA EN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE ACCIÓN TRANSVERSAL DEL HOSPITAL NACIONAL DOS DE MAYO

Línea de investigación:
Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Económica Empresarial

Autora

Ramos Ochoa, Obdulia Carmen

Asesor

Rengifo Lozano, Raúl Alberto

ORCID: 0000-0002-6545-6442

Jurado

Cumpen Vidaurre, Roberto

Tejada Estrada, Gina Coral

Rojas García, José Domingo

Lima - Perú

2017

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)

PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Y SU IMPLICANCIA EN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE ACCIÓN TRANSVERSAL DEL HOSPITAL NACIONAL DOS DE MAYO

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%	19%	3%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	aprenderly.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Y SU IMPLICANCIA EN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE ACCIÓN TRANSVERSAL DEL HOSPITAL NACIONAL DOS DE MAYO

Línea de investigación:
Gestión Empresarial e Inclusión Social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Económica Empresarial

Autora:

Ramos Ochoa, Obdulia Carmen

Asesor:

Rengifo Lozano Raúl Alberto

ORCID: 0000-0002-6545-6442

Jurado:

Cumpen Vidaurre, Roberto

Tejada Estrada, Gina Coral

Rojas García, José Domingo

Lima - Perú

2017

DEDICATORIA

A la Universidad Nacional Federico Villareal, por brindarme la oportunidad de crecer y aprender en un ambiente de excelencia académica.

A todos aquellos que creyeron en mí y me brindaron su apoyo. Este logro es un reflejo de su confianza y aliento.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su guía y bendiciones a lo largo de este viaje. Sin su gracia, esto no habría sido posible.

A mi familia, que siempre ha sido mi pilar y mi fuente de inspiración. Gracias por su paciencia y comprensión durante este viaje académico.

ÍNDICE

RESUMEN xv

ABSTRACT xvi

I. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Planteamiento del problema 1

1.2. Descripción del problema 2

1.3. Formulación del problema 3

-Problema general *3*

-Problemas específicos *3*

1.4. Antecedentes 3

1.5. Justificación de la investigación 7

1.6. Limitaciones de la investigación 8

1.7. Objetivos 8

-Objetivo general *8*

-Objetivos específicos *8*

1.8. Hipótesis 8

1.8.1. Hipótesis general *8*

1.8.2. Hipótesis Específicas *9*

II. MARCO TEÓRICO 10

2.1. Marco conceptual 10

2.1.1. Cuadro de Mando Integral 10

2.1.2. Sistema de información en la toma de decisiones para la gestión 30

2.1.3. Modelo de Niveles de Control estratégicos en el CMI 46

2.1.4. Inteligencia empresarial 51

2.1.5. Definiciones 54
III. MÉTODO 58
3.1. Tipo de investigación 58
3.2. Población y muestra 58
3.3. Operacionalización de variables 59
3.4. Instrumentos 59
3.5. Procedimientos 59
3.6. Análisis de datos 60
3.7. Consideraciones éticas 60
IV. RESULTADOS 61
4.1. Resultados de tabulación de datos 61
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 96
VI. CONCLUSIONES 99
VII. RECOMENDACIONES 100
VIII. REFERENCIAS 101
IX. ANEXO 104
Anexo A. Matriz de consistencia 104
Anexo B. Validación de Instrumentos 105
Anexo C. Confiabilidad de instrumentos 107
Anexo D. Análisis FODA del Hospital Nacional Dos de Mayo 108
Anexo E. Análisis para la implementación del Cuadro de Mando Integral 111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de los Tipos de Cuadro de Mando Integral 24

Tabla 2 Variable Independiente: El Cuadro de Mando Integral 59

Tabla 3 Variable Dependiente. Objetivos institucionales de acción transversal del Hospital Nacional dos de Mayo" 59

Tabla 4 Edad del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo 61

Tabla 5 Sexo del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo 62

Tabla 6 Tiempo de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo 63

Tabla 7 Condición de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo 64

Tabla 8 Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años 65

Tabla 9 Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo 66

Tabla 10 Considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato 67

Tabla 11 La capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido 68

Tabla 12 Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral 69

Tabla 13 Su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización 70

Tabla 14 Considera Ud. su nivel de productividad 71

Tabla 15 Decisión de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos del Hospital Nacional Dos de Mayo 72

Tabla 16 Aporte de recursos financieros al capital de trabajo para cumplimiento de objetivos institucionales del Hospital Dos de Mayo 73

Tabla 17 Aporte del CMI a los recursos financieros para bienes de capital 74

Tabla 18 CMI Optimiza ventajas comparativas y competitivas 75

Tabla 19 El cuadro de mando integral (CMI) debe tener un costo razonable para que sea cubierto con la generación de los propios recursos del Hospital Dos de Mayo..... 76

Tabla 20 El cuadro de mando integral (CMI) está compuesto de varias variables como Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación 77

Tabla 21 CMI facilita eficiencia y efectividad del Hospital Dos de Mayo; mediante la data que permite tomar decisiones en base a las metas y objetivos de este tipo de entes. 78

Tabla 22 CMI facilita mejora y competitividad del Hospital dos de Mayo; mediante directrices estratégicas cuando es necesario ventajas para imponerse a la competencia. 79

Tabla 23 CMI facilita el desarrollo del Hospital dos de Mayo; mediante la asignación de recursos para generar la rentabilidad de los activos, del patrimonio y el servicio. 80

Tabla 24 El cuadro de mando integral (CMI) ha logrado economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad del Hospital Dos de Mayo 81

Tabla 25 El CMI que conducirá al Hospital Dos de Mayo, consiste en la obtención de servicios de calidad con menores costos para obtener el máximo beneficio de la institución . 82

Tabla 26 El CMI reflejado en eficiencia. 83

Tabla 27 El cuadro de mando integral (CMI) conducirá al Hospital Dos de Mayo en orientar todos los recursos al logro de las metas, objetivos y misión de dichas empresas. 84

Tabla 28 La mejora continua y el cuadro de mando integral (CMI) conducirán al desarrollo del Hospital Dos de Mayo. 85

Tabla 29 La competitividad y el CMI conducirán al desarrollo del sector salud, en imponerse a la competencia mediante la calidad y la excelencia en el servicio. 86

Tabla 30 El cuadro de mando integral (CMI) y el análisis de las fortalezas y debilidades; así como de las oportunidades y amenazas. 87

Tabla 31 Edad de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo 88

Tabla 32 Sexo de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo 89

Tabla 33 Llega al Hospital, espera mucho tiempo para que lo atiendan 90

Tabla 34 Entro en consulta, lo atendieron con los medios necesarios 91

Tabla 35 En consulta, lo atendieron con la suficiente rapidez 92

Tabla 36 Cuando realizó alguna pregunta a los médicos ¿obtuvo respuestas fáciles de entender 92

Tabla 37 Describiría en general la calidad de la atención que recibió en el hospital 94

Tabla 38 Respecto a la atención que recibió ¿cómo valora la profesionalidad del personal médico que le atendió 95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, basado en un Modelo Causa Efecto ... 18

Figura 2 Orientación de la organización a los procesos ... 34

Figura 3 Macroprocesos en un hospital ... 35

Figura 4 Alineación Estratégica. Enfoques ... 36

Figura 5 Articulación estratégica y componentes críticos de éxito. Enfoques ... 37

Figura 6 La utilidad del BSC ... 38

Figura 7 Proceso de alineación estratégica con BSC ... 39

Figura 8 Un marco de trabajo para la construcción de un sistema de gestión de desempeño aplicable a la gestión clínica ... 40

Figura 9 Los 4 Sistemas Fundamentales ... 47

Figura 10 Sistemas de Control y su relación con el ciclo de vida de la empresa ... 49

Figura 11 Edad del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo ... 61

Figura 12 Sexo del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo ... 62

Figura 13 Tiempo de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo ... 63

Figura 14 Condición de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo ... 64

Figura 15 Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años ... 65

Figura 16 De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo ... 66

Figura 17 Cconsidera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato ... 67

Figura 18 La capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido ... 68

Figura 19 Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral ... 69

Figura 20 Su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización 70

Figura 21 Cómo considera Ud. su nivel de productividad 71

Figura 22 Decisión de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos del Hospital Nacional Dos de Mayo 72

Figura 23 Aporte de recursos financieros al capital de trabajo para cumplimiento de objetivos institucionales del Hospital Dos de Mayo 73

Figura 24 Aporte del CMI a los recursos financieros para bienes de capital 74

Figura 25 CMI Optimiza ventajas comparativas y competitivas 75

Figura 26 El cuadro de mando integral (CMI) debe tener un costo razonable para que sea cubierto con la generación de los propios recursos del Hospital Dos de Mayo. 76

Figura 27 El cuadro de mando integral (CMI) está compuesto de varias variables como Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación 77

Figura 28 CMI facilita eficiencia y efectividad del Hospital Dos de Mayo; mediante la data que permite tomar decisiones en base a las metas y objetivos de este tipo de entes. 78

Figura 29 CMI facilita mejora y competitividad del Hospital dos de Mayo; mediante directrices estratégicas cuando es necesario ventajas para imponerse a la competencia. 79

Figura 30 CMI facilita el desarrollo del Hospital dos de Mayo; mediante la asignación de recursos para generar rentabilidad de activos, patrimonio y servicio. 80

Figura 31 El cuadro de mando integral (CMI) ha logrado economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad del Hospital Dos de Mayo 81

Figura 32 El CMI que conducirá al Hospital Dos de Mayo, es la obtención de servicios de calidad con menores costos para obtener el máximo beneficio de la institución 82

Figura 33 El CMI se ve reflejado en eficiencia, eficacia, efectividad y conducirá al Hospital Dos de Mayo al desarrollo del sector salud 83

Figura 34 El cuadro de mando integral (CMI) conducirá al Hospital Dos de Mayo en orientar

todos los recursos al logro de las metas, objetivos y misión de dichas empresas. .. 84

Figura 35 La mejora continua y el cuadro de mando integral (CMI) conducirán al desarrollo del Hospital Dos de Mayo, en la reducción de gastos y costos; y la innovación de los procesos y procedimientos administrativos. 85

Figura 36 La competitividad y el CMI conducirán al desarrollo del sector salud, en imponerse a la competencia mediante la calidad y la excelencia en el servicio. 86

Figura 37 El cuadro de mando integral (CMI) y el análisis de las fortalezas y debilidades; así como de las oportunidades y amenazas; son herramientas para diagnosticar al Hospital Dos de Mayo y enrumbarla al desarrollo del sector salud. 87

Figura 38 Edad de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo 88

Figura 39 Sexo de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo 89

Figura 40 llega al Hospital, espera mucho tiempo para que lo atiendan 90

Figura 41 Entro en consulta, lo atendieron con los medios necesarios 91

Figura 42 En consulta, lo atendieron con la suficiente rapidez 92

Figura 43 Realizó alguna pregunta a los médicos ¿obtuvo respuestas fáciles de entender 93

Figura 44 Describiría en general la calidad de la atención que recibió en el hospital 94

Figura 45 Respecto a la atención que recibió ¿cómo valora la profesionalidad del personal médico que le atendió 95

RESUMEN

Tuvo como **Objetivo:** Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en los procesos de negocio del Hospital Dos de Mayo. **Método:** La investigación adoptó un enfoque básico de tipo descriptivo y correlacional para explorar la vinculación entre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y los objetivos institucionales de acción transversal. La población incluyó a todo el personal hospitalario, con una muestra seleccionada de manera aleatoria mediante un método probabilístico simple para garantizar la representatividad. Para el recojo de la información se empleó una guía de análisis documental. **Resultados:** fueron analizados mediante tablas y figuras que facilitaron el procesamiento de la información. La principal C**onclusión:** fue que El perfeccionamiento del modelo de Tablero de Mando Integral (CMI) ofrece una herramienta efectiva para influir significativamente en los procesos de negocio del Hospital Nacional Dos de Mayo. Los resultados obtenidos de la encuesta muestran un alto nivel de aprobación en cuanto a la capacidad del CMI para optimizar la toma de decisiones financieras, mejorar la eficiencia operativa y facilitar la competitividad del hospital.

***Palabras clave**:* Tablero de Mando, Indicadores, Dirección de Empresas, procesos de negocio.

ABSTRACT

The objective was to determine to what extent the development of a Balanced Scorecard model will influence the business processes of the Dos de Mayo Hospital. Method: The research adopted a basic descriptive and correlational approach to explore the link between the Balanced Scorecard (BSC) and the institutional objectives of transversal action. The population included all hospital staff, with a sample randomly selected using a simple probabilistic method to ensure representativeness. A document analysis guide was used to collect the information. Results: were analyzed using tables and figures that facilitated the processing of the information. The main conclusion: was that the improvement of the Balanced Scorecard (BSC) model offers an effective tool to significantly influence the business processes of the Dos de Mayo National Hospital. The results obtained from the survey show a high level of approval regarding the capacity of the BSC to optimize financial decision making, improve operational efficiency and facilitate the competitiveness of the hospital.

Keywords: Dashboard, Indicators, Business Management, business processes.

I. INTRODUCCIÓN

El Hospital Dos de Mayo ha experimentado varios cambios materiales y estructurales que han reorientado los procedimientos y recursos humanos, generando la necesidad de contar con herramientas de medición de análisis y gestión capaces de diagnosticar, representar y precisar los primordiales inconvenientes que se presentan en el hospital. La Gerencia y desde allí podrá identificar y crear planes estratégicos que tomen en cuenta la situación financiera, el marco legal y las capacidades técnicas y de recursos humanos de la compañía.

El CMI proporciona soporte informativo para la toma de decisiones hospitalarias a través de hitos de gestión, mejorando así la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa.

Entre las respuestas que se esperan tenemos: alcanzar la seguridad de la vigilancia de la administración, generar un contexto de control interno apropiado que promueva un comportamiento positivo en el logro de los fines empresariales, determinar componentes críticos de triunfo y medir el desempeño de la gestión.

1.1. Planteamiento del problema

El CMI fue propuesto por los ecónomos estadunidenses Kaplan y Norton (1992) fue publicado en la famosa publicación "Harvard Business Review". El objetivo es introducir la mensurabilidad necesaria en la perspectiva y transcendental a largo plazo de la empresa proporcionando a los líderes corporativos una perspectiva integral de la maniobra y el desarrollo de la empresa.

De acuerdo al comienzo mencionado en su estudio traducido al español, se buscaba como fin:

- Congregar a las personas para el cumplimiento completo del objetivo, canalizando la energía, las destrezas y los conocimientos determinados de la compañía para alcanzar

objetivos estratégicos en un largo lapso de tiempo.

- Puede dirigir el ejercicio presente e indicar el ejercicio en adelante. Utiliza mediciones en cuatro clases: ejercicio financiero, comprensión del cliente, procedimientos comerciales internos, amaestramiento y mejora (para ordenar decisiones personales, organizacionales y multifuncionales) e asemeja nuevos procedimientos para lograr los fines de los clientes y asociados.
- BSC es un poderoso método de aprendizaje para experimentar, recopilar comentarios y restaurar estrategias organizacionales. Proporciona a las empresas un sistema de gestión que invierte en el desarrollo a largo plazo de clientes, trabajadores, nuevos productos y sistemas, en lugar de tramitar beneficios para alcanzar beneficios a corto plazo. Está cambiando la manera en que se miden y gestionan las empresas.

1.2. Descripción del problema

El Hospital Dos de Mayo ha experimentado varios cambios físicos y estructurales que han reorientado los procedimientos y recursos humanos, generando el requerimiento de tomar en cuenta las herramientas de medición de diagnóstico y gestión capaces de analizar, visualizar y precisar los primordiales inconvenientes que se presentan en el hospital. La Gerencia y desde allí podrá identificar y crear planes estratégicos que tomen en cuenta la realidad financiera, el marco legal y las capacidades técnicas y de recursos humanos de la organización.

Como muestra el estudio de la situación actual, una de las trascendentales particularidades del hospital es la desorganización de sus procedimientos, por lo que cada unidad estructural trabaja de forma aislada y persigue sus metas personales, no los de toda la organización.

La división física de los servicios y unidades estructurales, combinada con la clase de provisión hospitalaria, creó una separación significativa y, en ausencia de una política institucional, cada servicio y unidad estructural funcionó por sus propios méritos y no en

respuesta a necesidades comunes.

Aunque la distribución organizativa del hospital parece dúctil, en realidad es muy rígida. Las razones incluyen comunicación vertical descendente, pocos canales de participación y liderazgo autoritario e indiferente.

Los recursos humanos del servicio están distribuidos de manera desigual y no pueden satisfacer la gran demanda de atención, lo que acrecienta la carga de labores de las instituciones individuales.

1.3. Formulación del problema

-Problema General

¿De qué forma, la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de control influiría en la toma de decisiones gerenciales en los procesos de la alta dirección del Hospital Dos de Mayo?

-Problemas Específicos

¿De qué forma, el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influiría en la calidad del servicio del Hospital Dos de Mayo?

¿De qué forma, el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influiría en la reducción de costos del Hospital Dos de Mayo?

¿De qué forma, el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influiría en el desempeño del personal del Hospital Dos de Mayo?

1.4. Antecedentes

Antecedentes Nacionales

Tarazona (2022) investigó el diseño de un CMI para optimizar la gestión municipal, centrado en objetivos estratégicos vinculados con la visión, misión y valores institucionales. El estudio empleó una metodología descriptiva y explicativa, utilizando encuestas con escala Likert dirigidas a 183 empleados municipales. Se identificaron dificultades en varias áreas

debido a la falta de información en gestión y control interno, lo cual orientó la fijación de objetivos estratégicos y la creación de indicadores para medir y controlar el progreso. El modelo desarrollado se propone como una herramienta integral y eficaz para fortalecer la gobernanza municipal, recomendable para otras administraciones públicas en Perú interesadas en su implementación. La conclusión del estudio fue la siguiente: En relación con los objetivos estratégicos de la MDMP, se identificaron ocho enfoques principales. Estos incluyeron la mejora de la calidad educativa a nivel distrital, el fomento del desarrollo humano y hábitos saludables, el perfeccionamiento de las condiciones de vida, la promoción de la competitividad económica, la reducción de los índices de inseguridad, el impulso a la gestión ambiental, la protección contra riesgos naturales y los suscitados por el hombre, y el fortalecimiento de la gestión institucional municipal. Estos objetivos fueron considerados esenciales y fueron integrados en el CMI con el fin de facilitar su búsqueda y reforzamiento.

Mego (2022) realizó un estudio orientado a mejorar el rendimiento de la gestión corporativa del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. ubicado en Bagua Grande durante el año 2022, a través de la implementación del CMI. El estudio se enmarca en un diseño aplicado y preexperimental. Se uso como muestra a 7 individuos y se aplicó la metodología desarrollada por Kaplan & Norton para diseñar la respuesta tecnológica en ofrecimiento. Los resultados mostraron un incremento del 59.20% en la satisfacción para el indicador de "Desempeño de la gestión financiera", del 62.20% para el hito de "Desempeño de la gestión de clientes", del 64.20% para el hito de "Desempeño de la gestión de métodos internos", y del 68.20% para el hito de "Desempeño de la gestión de amaestramiento y desarrollo". Estos resultados positivos indican que la aplicación de la solución propuesta tuvo un impacto favorable. En conclusión, se evidenció que la implementación del cuadro de mando integral conduce a un perfeccionamiento significativo en el desempeño de la administración corporativa del centro comercial en investigación.

Carrasco y Vásquez (2021) llevaron a cabo una investigación con el propósito de proponer un CMI para optimizar la gestión institucional en la Corporación Asproagro Montegrande, Cajamarca, durante el año 2020. La investigación tuvo un enfoque descriptivo y propositivo, manejando un diseño no experimental y transversal. La población consistió en 6 colaboradores pertenecientes a diversas áreas de la asociación, quienes también conformaron la muestra de la investigación. Se utilizo la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Los resultados revelaron que el curso presente de la gestión corporativa en la corporación era insatisfactorio, con un grado de satisfacción del 50%. Se identificaron carencias como la falta de instrumentos de gestión, ausencia de MOF y ROF, falta de planificación de actividades y capacitación agrícola, deficiente comunicación institucional, ausencia de un régimen de monitoreo y carencia de procedimientos de control. Como conclusión, se sugirió que la implementación de un CMI podría significativamente optimizar la gestión industrial en la Corporación Asproagro Montegrande, Cajamarca, durante el año 2020.

Antecedentes Internacionales

Cuervo (2021) realizó un estudio con el fin de implementar una instrumental de administración de estrategias en la compañía METALCO INGENIERÍA SAS, establecida en el CMI (Balanced Scorecard) en la ciudad de Bogotá. El estudio comenzó con un análisis interno y externo manejando estudio DOFA y PESTEL para comprender el entorno de la compañía y precisar metas transcendentales necesarios para lograr desarrollo y sostenibilidad. Estas metas fueron traducidas en guías de gestión consolidados en el instrumental BSC trazada específicamente para la compañía, facilitando así la toma de decisiones estratégicas para mejorar el rendimiento de la compañía. Se concluyó que las estrategias delineadas a través del Balanced Scorecard son solo un medio para conseguir las metas de la compañía; es crucial que la empresa presente compromiso para con la disciplina, asignación de presupuesto y liderazgo

comprometido para crear un clima organizacional favorable. Esto asegura que todo el equipo esté organizado con las metas de la compañía y comprenda su contribución al beneficio tanto de la compañía como de todas las porciones con interés. El instrumento optimizado se sustenta en los puntos transcendentales de misión y visión para apoyar las operaciones, administración y actividades comerciales de la compañía, asegurando así la satisfacción de los requerimientos de todas las partes involucradas.

Lozada (2022) llevó a cabo una investigación con el propósito de desarrollar un CMI en la compañía FULLTEC Cía. Ltda., con el objetivo de optimizar la gestión administrativa y alcanzar una perspectiva completa de la compañía mediante un sistema correcto de gestión administrativa. El CMI se enfoca en realizar un diagnóstico estratégico tanto interno como externo, permitiendo así conocer los requerimientos de la compañía y fijar las metas estratégicas con sus oportunos hitos de gestión en los cuatro aspectos del modelo. Los resultados obtenidos en esta investigación proporcionan un marco para supervisar el acatamiento de las metas fijadas. Esta investigación ofrece a FULLTEC Cía. Ltda. una herramienta de gestión que facilita la ordenación por medio del estudio exhaustivo tanto interno como externo efectuado. Se concluye en general destacando que un estudio anterior detallado de la compañía consigue diagnosticar los requerimientos y aplicar el CMI con miras a un perfeccionamiento incesante, utilizando la semaforización como método visual. Esta herramienta capacitará a la gerencia para desarrollar un procedimiento de progreso continuo a través de las estrategias establecidas, proporcionando los datos requeridos para la toma de decisiones en administración.

Cinto (2019) diseñó un sistema de control de gestión para la Dirección de Adquisiciones para Proyectos (DAP) de Codelco, centrado en mejorar las compras estratégicas para los proyectos mineros. Utilizó el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton adaptado a la DAP, tras realizar un análisis exhaustivo interno y externo, incluyendo herramientas como PEST y

Cadena de Valor. Definió una misión y visión para el área y estableció 11 objetivos estratégicos con 21 indicadores asociados, estructurados en un Mapa Estratégico. Propuso reglamentos para afrontar la resistencia al cambio y recomendó un monitoreo continuo del sistema. El autor concluyo que El análisis estratégico permitió definir de manera formal los objetivos estratégicos de la Dirección, alineados con cada perspectiva del Balanced Scorecard. Es crucial que estos objetivos estén en concordancia con la estrategia general delineada por medio de la misión de la empresa. Los objetivos estratégicos están diseñados para ser medibles y se centran específicamente en el proceso de adquisiciones para diversas divisiones y proyectos. Adaptar los objetivos de la perspectiva del cliente resultó desafiante, dado que muchos de ellos mostraron una relevancia significativa, equiparable o incluso superior a los objetivos de la perspectiva financiera. Esto subrayó la importancia de comprender a fondo el proceso de compras para desarrollar soluciones efectivas y completas.

1.5. Justificación de la investigación

El Balance Scorecard es un utensilio con utilidad para la administración general y la implementación de estrategias en las compañías competitivas y se utiliza para monitorear los fines transcendentales por medio de métricas. El Management Dashboard, se usa para valorar los datos de gestión que brindará al Hospital Dos de Mayo nuevas oportunidades para perfeccionar los procedimientos de organización y toma de decisiones.

El panel completo crea soporte de datos utilizando guías de gestión para brindar soporte de datos para la toma de decisiones del hospital, mejorando así la efectividad, eficiencia y economía de la gestión administrativa.

Las respuestas a esperar serian: Lograr la certeza de los mecanismos de control de administración, formar un contexto de control interno adecuado que promueva comportamientos positivos en el conseguir las metas organizacionales, determinar elementos calificadores de triunfo y medir el ejercicio administrativo, lo que consentirá al Hospital Dos

de Mayo adjudicarse nuevas tareas, lo que mejorará los procedimientos de organización y toma de decisiones.

1.6. Limitaciones de la investigación

Delimitación espacial

La tesis tomara datos en el Hospital Dos de Mayo, ubicado en Av. Av Miguel Grau 13, Lima.

Delimitación temporal

La tesis estará enfocada en el espacio de tiempo del 2015.

Limitaciones

No se hallaron limitaciones, aun tomando las perspectivas tecnológicas, y económicas tomando en cuenta el escenario económico, asimismo se presentan inconvenientes en cuanto al ingreso de los datos que podrían poner en dificultades al correcto progreso del proyecto.

1.7. Objetivos

-Objetivo general

Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en los procesos de negocio del Hospital Dos de Mayo.

-Objetivos específicos

Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en la calidad del servicio negocio del Hospital Dos de Mayo.

Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en la reducción de costos del Hospital Dos de Mayo.

Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en el desempeño del personal del Hospital Dos de Mayo.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en los procesos de mejora continua del Hospital Dos de Mayo.

1.8.2. Hipótesis Específicas

El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en la calidad del servicio negocio del Hospital Dos de Mayo.

El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en la reducción de costos del Hospital Dos de Mayo.

El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en el desempeño del personal del Hospital Dos de Mayo

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Cuadro de Mando Integral

Los creadores del CMI, destacan que este sistema va más allá de las tradicionales métricas financieras al incorporar también medidas relacionadas con clientes, procedimientos internos y capacidades de aprendizaje y desarrollo. Esta multidimensionalidad es crucial porque permite a las organizaciones tener una visión equilibrada de su desempeño. Las métricas financieras indican la viabilidad económica, las métricas de clientes muestran la satisfacción y fidelización del cliente, las métricas de procesos internos evalúan la eficiencia operativa, y las métricas de aprendizaje y crecimiento reflejan la capacidad de innovación y mejora continua. Este enfoque integral ayuda a garantizar que la estrategia se traduzca efectivamente en acciones operativas que conduzcan al éxito sostenido. (Kaplan y Norton, 1996).

Horváth y Partners (2007) enfatizan la funcionalidad del CMI como una herramienta que operacionaliza la estrategia empresarial. La composición de hitos económicos y no económicos en una sola plataforma es clave para proporcionar una visión completa del desempeño organizacional. Esto es importante porque permite a los gerentes tener una visión holística de la empresa y tomar decisiones informadas. Al incluir hitos no económicos, como la satisfacción del cliente o la eficiencia de los procedimientos internos, las empresas pueden identificar áreas de mejora que no serían evidentes si solo se consideraran los resultados financieros. (p.123).

Niven (2002) subraya el papel del CMI en la clarificación y ejecución de la estrategia organizacional. La capacidad del CMI para proporcionar retroalimentación continua es fundamental para la mejora continua del desempeño. Al monitorear tanto los resultados internos como los externos, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias en tiempo real

para enfrentar los cambios en el escenario empresarial y mejorar su competitividad. Este ciclo de retroalimentación continua asegura que las acciones estén alineadas con la visión estratégica y que las desviaciones puedan ser corregidas de manera oportuna. (p.45).

Olve y Wetter (2003) destacan la claridad y la integridad de la visión estratégica que proporciona el CMI. Al enfocarse en cuatro perspectivas equilibradas, el CMI permite a las organizaciones identificar y medir los aspectos críticos de su desempeño. Esta visión clara y completa es esencial para gestionar el cambio de manera efectiva y garantizar que todas las partes de la compañía están alineadas hacia el acatamiento de los fines en estratégicos. La capacidad de medir "lo que importa" asegura que los recursos se asignen de manera óptima para maximizar el impacto estratégico. (p.147)

Lawrie y Cobbold (2004) subrayan la evolución del CMI desde una herramienta de medición de desempeño hacia un sistema de gestión estratégica. Esta evolución es crucial porque refleja cómo el CMI puede influir en todas las áreas de la organización, no solo en la medición del desempeño. La formación de las acciones empresariales con la visión y la estrategia es vital para asegurar que todos los esfuerzos están dirigidos hacia los mismos objetivos. Además, la mejora en la comunicación interna y externa facilita una comprensión común de la estrategia y los objetivos, lo que es esencial para la relación y la combinación en el cumplimiento estratégico. (p.11).

Marr (2006) enfatiza la importancia de evaluar el desempeño desde múltiples perspectivas, lo cual es fundamental para tener una comprensión completa del estado de la compañía. La alineación de las estrategias con la misión y visión de la compañía asegura que todas las acciones están orientadas hacia la realización de la misión organizacional. La capacidad del CMI para facilitar la comunicación de los objetivos estratégicos a todos los grados de la compañía es esencial para asegurar que todos los trabajadores que entienden y trabajan hacia los mismos objetivos, promoviendo así una cultura de coherencia y

colaboración. (p.152)

El CMI es un utensilio poderoso que no solo se encarga de medir el desempeño, sino que también facilita la gestión estratégica al distribuir las acciones de la compañía con la visión y la estrategia corporativa, mejorando la comunicación y promoviendo la mejora continua.

2.1.1.1. Perspectivas

a) Perspectiva financiera

Esta perspectiva se halla enfocada en las respuestas financieras y el rendimiento económico de la compañía. Es fundamental para los interesados externos, como accionistas y analistas financieros, ya que irradia la capacidad de la compañía para formar valor económico sostenible a largo plazo.

Objetivos Típicos:

-Incrementar los ingresos: A través de nuevas ventas, expansión en nuevos mercados o lanzamiento de nuevos productos.

-Reducir costos: Implementar programas de disminución de costos y aumentar la eficiencia ejecutiva.

-Mejorar el borde de beneficio: Aumentar el margen entre los ingresos y los costos de producción.

-Aumentar el regreso sobre la inversión (ROI): Optimizar el uso de los recursos y maximizar el retorno de las inversiones realizadas.

Indicadores Comunes:

-Ingresos netos: La cantidad total de dinero ganado después de deducir los gastos.

-Margen de beneficio: Porcentaje de ingresos que representan ganancia.

-Flujo de caja: La cantidad de efectivo generado por las sistematizaciones de la compañía.

-Rentabilidad sobre activos (ROA): Indicador de la eficiencia en la utilización de los

activos para crear dividendos.

-Rentabilidad sobre el capital (ROE): Medida del retorno generado sobre el capital invertido por los accionistas.

b) Perspectiva del cliente

Se concentra en la satisfacción del cliente, la fidelización y la percepción de valor que los clientes tienen de la organización. Es vital para entender cómo la empresa se posiciona en el mercado y cómo puede mejorar su oferta para satisfacer mejor a sus clientes.

Objetivos Típicos:

-Aumentar la satisfacción del cliente: por medio de perfeccionar los productos/servicios y la experiencia del cliente.

-Mejorar la fidelidad del cliente: Implementar programas de lealtad y optimizar la calidad del servicio.

-Incrementar la cuota de mercado: Expandir la base de clientes y entrar en nuevos segmentos de mercado.

-Desarrollar una propuesta de valor sólida: Diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor único a los clientes.

Indicadores Comunes:

-Índice de satisfacción del cliente (CSI): Medida de la percepción de los clientes sobre los productos y servicios.

-Tasa de retención de clientes: Porcentaje de clientes que prolongan adquiriendo a lo largo del tiempo.

-Participación de mercado: Porcentaje del mercado que la empresa controla.

-Número de reclamaciones de clientes: Indicador de la calidad del servicio y productos.

-Valor de vida del cliente (CLV): Valor total de las compras que se espera que un cliente realice durante su relación con la empresa.

c) Perspectiva de Procesos internos

Se enfoca en los procedimientos críticos que la compañía tiene que dominar para seguir con las perspectivas de los clientes y los fines financieros. Esto incluye procesos de producción, logística, innovación, y todas las operaciones internas que afectan la calidad y la eficiencia.

Objetivos Típicos:

-Mejorar la eficiencia operativa: Optimizar procesos para reducir desperdicios y costos.

-Aumentar la calidad del producto/servicio: Implementar controles de calidad y mejora continua.

-Reducir los tiempos de ciclo: Acortar el tiempo necesario para producir y entregar productos.

-Innovar en productos y servicios: Fomentar la innovación para mantenerse competitivos.

Indicadores Comunes:

-Tasa de defectos: Número de productos defectuosos por unidad producida.

-Tiempo de ciclo de producción: Tiempo total desde el inicio de la producción hasta la entrega.

-Coste por unidad producida: Coste total fraccionado por la cantidad de unidades en producción.

-Tiempo de desarrollo de nuevos productos: Duración del procedimiento de perfeccionamiento de un nuevo producto.

- Eficiencia de los procesos operativos: Medidas de rendimiento de procesos clave.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Se centra en el capital humano, las capacidades organizacionales, y la cultura de innovación y mejora continua. Es crucial para asegurar que la organización puede adaptarse y crecer en un entorno competitivo y cambiante.

Objetivos Típicos:

-Desarrollar competencias y habilidades del personal: A través de formación y desarrollo profesional.

-Fomentar la innovación y la mejora continua: Crear un entorno que incentive la creatividad y el perfeccionamiento de metodologías.

-Optimizar la satisfacción y la retención de empleados: Crear un entorno de trabajo positivo y motivador.

-Suministrar el ingreso de datos y el conocimiento: Implementar sistemas de gestión del conocimiento y procesos de la información.

Indicadores Comunes:

-Tasa de conservación de empleados: Porcentaje de trabajadores que permanecen en la empresa a lo largo del tiempo.

-Índice de satisfacción de empleados: Medida del discernimiento de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo.

-Inversión en formación y desarrollo: Cantidad de recursos destinados a la formación y desarrollo de empleados.

-Número de sugerencias de mejora implementadas: Indicador de la colaboración de trabajadores en el perfeccionamiento continuo.

-Índice de cultura de innovación: Medida de la destreza y capacidad de la compañía para innovar.

e) Integración de perspectivas

El CMI es eficaz porque integra estas cuatro perspectivas en un marco coherente que proporciona una visión equilibrada y holística del desempeño organizacional. La integración asegura que:

-Perspectiva Financiera: El rendimiento económico se vincule directamente con la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procedimientos internos y el perfeccionamiento del

capital humano.

-Perspectiva del Cliente: los requerimientos y expectativas de los clientes se alineen con las operaciones internas y la estrategia global.

Perspectiva de Procesos Internos: Los procesos clave se optimicen no solo para mejorar la eficiencia, sino también para aumentar la satisfacción del cliente y consiguen las metas financieras.

-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: El desarrollo de los empleados y la cultura organizacional se orienten hacia la innovación y la mejora continua, apoyando todas las demás perspectivas.

-Este enfoque asegura que la estrategia de la organización se traduzca en acciones medibles y gestionables en todas las áreas clave, promoviendo un desempeño equilibrado y sostenible.

2.1.1.2. Modelo causa-efecto

El modelo causa-efecto del CMI (Balanced Scorecard, BSC) es un utensilio fundamental para entender cómo las diferentes perspectivas y objetivos estratégicos se relacionan entre sí y contribuyen al éxito general de la organización.

Este modelo establece relaciones lógicas y coherentes entre las medidas y objetivos a través de las cuatro perspectivas del BSC: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Base del modelo: Esta perspectiva se centra en el perfeccionamiento de las capacidades de los empleados, la cultura organizacional y la infraestructura tecnológica. Los objetivos en esta perspectiva suelen incluir la mejora de habilidades y competencias de los trabajadores, la promoción de una cultura de creación, y la optimización de las técnicas de información.

Perspectiva de Procesos Internos:

Focalización en la eficiencia y efectividad: Se concentra en optimizar los procedimientos operativos que son críticos para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos financieros. Los objetivos pueden incluir el perfeccionamiento de la calidad del producto, la disminución de tiempos de ciclo y la creación en procesos.

Perspectiva del Cliente:

Enfoque en la satisfacción del cliente: Esta perspectiva se orienta hacia la satisfacción, retención y adquisición de clientes. Los objetivos pueden incluir mejorar la percepción del cliente, aumentar la fidelidad y ampliar la cuota de mercado.

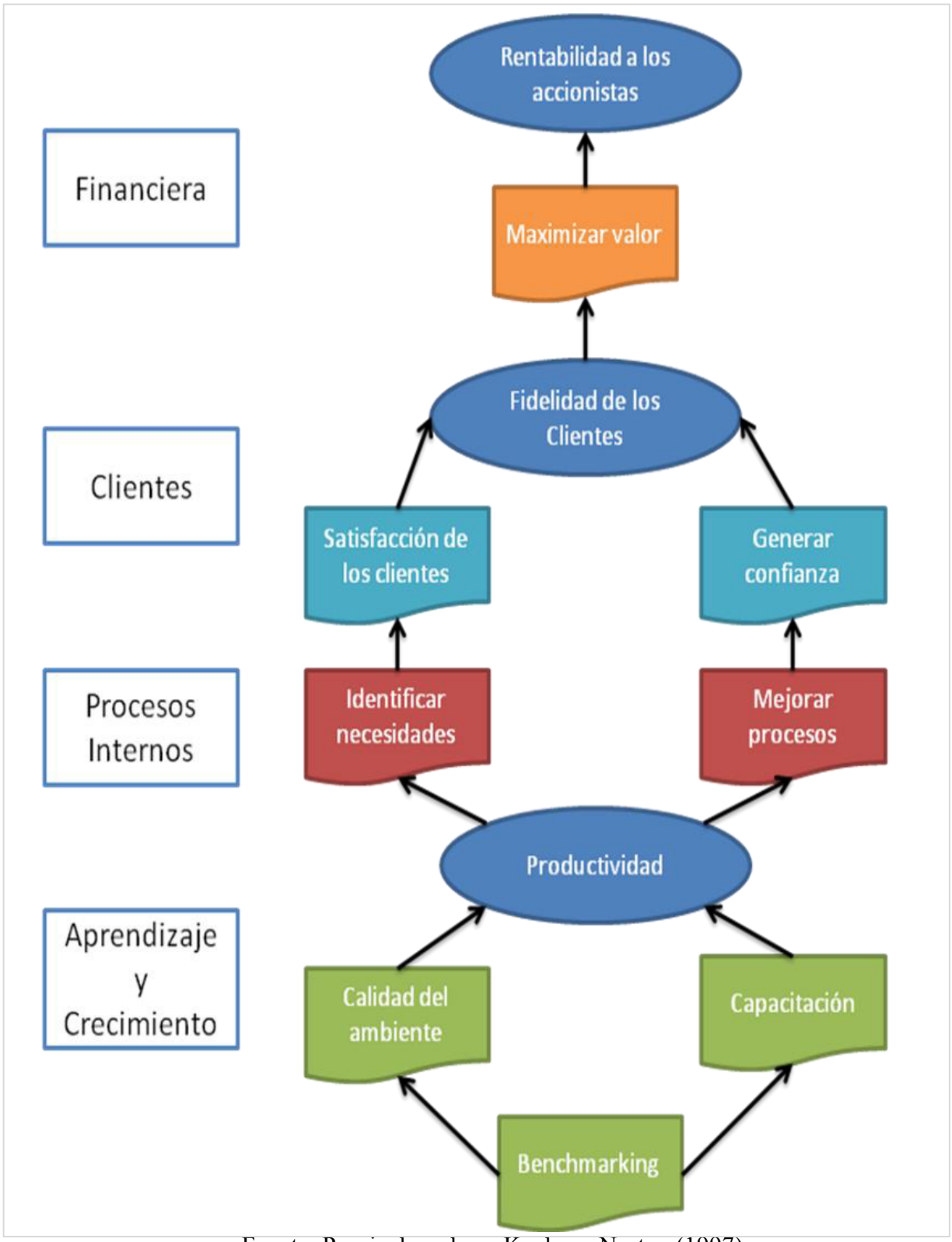
Perspectiva Financiera:

Resultados financieros: Se enfoca en los resultados financieros y en cómo la organización puede cumplir con las expectativas de los accionistas. Los objetivos pueden incluir aumentar los ingresos, reducir costos y mejorar la rentabilidad.

Ejemplo de relación causa-efecto: Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (causa) → Incrementar las ventas y los ingresos (efecto) → Mejora en los resultados financieros (efecto final).

Figura 1

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, basado en un Modelo Causa Efecto



Fuente: Propia, basada en Kaplan y Norton (1997).

Importancia del Modelo Causa-Efecto

- Claridad y Coherencia Estratégica: Ayuda a clarificar cómo los diferentes objetivos y acciones están interrelacionados y cómo contribuyen al éxito estratégico global de la organización.
- Enfoque en el Rendimiento Integral: Promueve un enfoque holístico y equilibrado del rendimiento, asegurando que las mejoras en un área no perjudiquen a otra.
- Mejora de la Toma de Decisiones: Suministra una base lógica y estructurada para la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Monitoreo y Evaluación Continua: Facilita el alcance continuo y la valoración del efecto de las operaciones y decisiones, permitiendo ajustes rápidos y oportunos.

El modelo causa-efecto en el BSC es esencial para garantizar que las estrategias se implementen de manera coherente y efectiva, y para proporcionar un marco claro para la medición y gestión del rendimiento organizacional.

2.1.1.3. Características del Cuadro de Mando

El CMI es un utensilio de gestión estratégica perfeccionada por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Su propósito es ayudar a las compañías a convertir su visión y estrategia en un conjunto coherente de reglas de provecho.

A continuación, se describen las características clave del CMI:

Perspectiva Multidimensional: El CMI incorpora cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento) para suministrar una visión ecuánime del beneficio de la compañía.

Importancia: Permite a las organizaciones medir y gestionar no solo los resultados financieros, sino también los factores que impulsan esos resultados.

Alineación Estratégica: El CMI alinea los fines y las reglas de desempeño con la visión y la destreza de la compañía.

Importancia: Facilita la coherencia y el enfoque en toda la organización, asegurando que todos los esfuerzos contribuyan a los objetivos estratégicos.

Conexión Causa-Efecto: Establece relaciones causales entre las distintas medidas y objetivos dentro de las cuatro perspectivas.

Importancia: Ayuda a entender cómo las mejoras en áreas específicas pueden impactar en los resultados finales, permitiendo una mejor toma de decisiones.

Medidas Financieras y No Financieras: Incluye tanto indicadores financieros como no financieros.

Importancia: Proporciona una visión más completa y equilibrada del rendimiento organizacional, ya que las medidas no financieras a menudo son predictoras de éxito financiero futuro.

Enfoque en el Largo Plazo: Fomenta la implementación de estrategias a largo plazo en lugar de centrarse únicamente en resultados a corto plazo.

Importancia: Ayuda a asegurar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo de la organización.

Adaptabilidad y Personalización: El CMI puede ser adaptado a las necesidades específicas de diferentes organizaciones y sectores.

Importancia: Permite a las organizaciones personalizar el marco a su contexto particular, maximizando su relevancia y efectividad.

Monitoreo y Retroalimentación Continua: Proporciona un sistema para el monitoreo continuo del desempeño y la retroalimentación.

Importancia: Permite ajustes rápidos y oportunos a la estrategia y las operaciones, mejorando la capacidad de respuesta y ajuste de la compañía.

Comunicación y Transparencia: Descripción: Facilita la comunicación de la estrategia y los objetivos a todos los grados de la compañía.

Importancia: Mejora la transparencia y el entendimiento compartido, lo que fomenta la alineación y la responsabilidad de los trabajadores.

Equilibrio entre Indicadores:

Equilibra los indicadores de resultados (lag indicators) con los indicadores de impulso (lead indicators).

Importancia: Los indicadores de resultados muestran el desempeño pasado, mientras que los indicadores de impulso ayudan a predecir el desempeño futuro y a tomar acciones proactivas.

Facilitación del Cambio Organizacional:

Descripción: El CMI puede ser una herramienta poderosa para gestionar y facilitar el cambio organizacional.

Importancia: Ayuda a alinear la cultura, los procesos y las estructuras organizacionales con la estrategia, promoviendo una transformación efectiva y sostenible.

2.1.1.4. Ventajas del CMI

-Visión Integral: Proporciona una visión general del desempeño empresarial, más allá de las reglas financieras acostumbradas.

-Mejora de la Estrategia: Facilita la ejecución y el alcance de la estrategia, ayudando a las compañías a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

-Alineación y Cohesión: Promueve la alineación y cohesión en todos los grados de la empresa, certificando que todos los trabajadores realicen las tareas con las metas estratégicas establecidas.

2.1.1.5. Desafíos del CMI

-Complejidad en la Implementación: Puede ser complejo y requerir un cambio cultural significativo para implementar eficazmente.

-Requiere Compromiso: Necesita un compromiso continuo por parte de la alta dirección

y la cooperación activa de toda la organización.

-Monitoreo Continuo: Requiere un sistema robusto para el monitoreo y la actualización continua de las medidas y objetivos.

2.1.1.6. Tipos de Cuadro de Mando

El CMI puede adaptarse a diversas necesidades y contextos específicos de una organización, lo que da lugar a diferentes tipos o enfoques de BSC. Enseguida se narran algunas de las clases más frecuentes de CMI:

- Cuadro de Mando Integral Tradicional

Este es el enfoque clásico del BSC desarrollado por Kaplan y Norton. Se centra en cuatro aspectos clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Características: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

-Cuadro de Mando Integral Adaptado a Sectores Específicos

Adaptación del BSC tradicional a las necesidades específicas de diferentes sectores o industrias, como la salud, la educación, el sector público, etc.

Características: Incluye indicadores y objetivos específicos del sector y Adaptación de las cuatro perspectivas tradicionales a las particularidades del sector.

-Cuadro de Mando Integral para PYMEs

Diseñado específicamente para las pymes, que consiguen tener recursos limitados y necesidades diferentes en comparación con grandes corporaciones.

Características: Simplificación de las métricas y objetivos, Enfoque en la flexibilidad y la adaptabilidad e Indicadores que reflejan las prioridades y desafíos únicos de las PYMEs.

-Cuadro de Mando Integral Personalizado

Adaptación del BSC tradicional a las necesidades únicas de una organización

específica. Cada organización puede definir sus propias perspectivas y métricas en función de sus prioridades estratégicas.

Características: Perspectivas personalizadas (por ejemplo, puede incluir una perspectiva de sostenibilidad o de innovación). e Indicadores de rendimiento específicos a la estrategia y contexto de la compañía.

-Cuadro de Mando Integral Digital o Automático

Implementación del BSC utilizando tecnologías digitales, como software de gestión del rendimiento, que permite la automatización del seguimiento y la presentación de informes.

Características: Integración con sistemas ERP y otros sistemas de información, Actualización en tiempo real de los indicadores de rendimiento y Acceso y visualización a través de dashboards interactivos.

-Cuadro de Mando Integral Basado en Indicadores Clave de Rendimiento

Enfoque en el uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para cada perspectiva, permitiendo un seguimiento más detallado y enfocado de las áreas críticas.

Características: Definición clara de KPIs para cada perspectiva, Enfoque en la medición precisa y el monitoreo continuo, Uso de benchmarks y estándares de la industria para comparación.

-Cuadro de Mando Integral Estratégico

Enfocado específicamente en el rastreo de la ejecución de la táctica a largo plazo, certificando que la compañía se mantenga alineada con sus objetivos estratégicos.

Características: Indicadores alineados con objetivos estratégicos a largo plazo, Enfoque en la evaluación del progreso estratégico, e Integración con procesos de planificación estratégica.

Tabla 1

Comparación de los Tipos de Cuadro de Mando Integral

Tipo de Cuadro de Mando Integral	Enfoque Principal	Características Clave
Tradicional	Balance de cuatro aspectos clave	Perspectivas financieras, cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo
Adaptado a Sectores Específicos	Necesidades específicas de sectores o industrias	Indicadores y objetivos sectoriales
Para PYMEs	Adaptación a pequeñas y medianas empresas	Simplificación, flexibilidad, prioridades de PYMEs
Personalizado	Necesidades únicas de una organización	Perspectivas e indicadores personalizados
Digital o Automático	Uso de tecnologías digitales	Integración con sistemas ERP, actualización en tiempo real, dashboards interactivos
Basado en KPIs	Uso de indicadores clave de rendimiento	Definición de KPIs, medición precisa, benchmarks
Estratégico	Seguimiento de la ejecución de la estrategia	Indicadores estratégicos, evaluación del progreso, integración con planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.7. Puesta en práctica del Cuadro de Mando

La implementación práctica del CMI implica varias etapas que abarcan desde la planificación inicial hasta la revisión y ajuste continuo.

Aquí se detallan los pasos esenciales para la puesta en práctica efectiva del CMI en una organización:

- Planificación y Preparación

a. Comprender la Estrategia de la Organización

Revisar la misión, visión y valores de la compañía.

Objetivo: Asegurar que el CMI esté alineado con los objetivos estratégicos.

b. Formar un Equipo de Proyecto

Seleccionar un grupo multidisciplinario que comprenda actores de diversas plazas de la compañía.

Objetivo: Garantizar la colaboración y el compromiso de todos los niveles organizacionales.

- Definición de Perspectivas y Objetivos

a. Seleccionar las Perspectivas del CMI

Determinar las perspectivas más relevantes para la organización (e.g., financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Objetivo: Asegurar una visión equilibrada del desempeño organizacional.

b. Establecer Objetivos Estratégicos

Definir objetivos claros y medibles para cada perspectiva.

Objetivo: Traducir la estrategia en acciones concretas.

- Desarrollo de Indicadores de Rendimiento (KPIs)

a. Identificar Indicadores Clave

Seleccionar KPIs que sean relevantes para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.

Objetivo: Proporcionar una base cuantitativa para el seguimiento del desempeño.

b. Establecer Metas y Umbrales

Definir metas específicas para cada KPI.

Objetivo: Determinar los niveles deseados de rendimiento y los puntos de referencia para la valoración.

- Recopilación de Datos y Desarrollo de Sistemas

a. Diseñar el Sistema de Información

Implementar sistemas y procesos para la recopilación y análisis de datos.

Objetivo: Certificar la exactitud y la rectitud de los datos.

b. Automatización del CMI

Utilizar software de gestión del rendimiento para facilitar el recojo de información y la formación de informes.

Objetivo: Mejorar la eficiencia y la accesibilidad de la información.

- Comunicación y Capacitación

a. Comunicar el CMI a Toda la Organización

Presentar el CMI a todos los empleados y explicar su importancia y beneficios.

Objetivo: Fomentar la comprensión y el compromiso con la estrategia.

b. Capacitación del Personal

Proporcionar formación sobre el uso del CMI y la interpretación de los indicadores.

Objetivo: Asegurar que todos los empleados estén equipados para contribuir al éxito del CMI.

- Implementación y Monitoreo Continuo

a. Lanzamiento del CMI

Poner en funcionamiento el CMI y comenzar a recopilar datos y generar informes.

Objetivo: Iniciar el proceso de monitoreo del desempeño.

b. Monitoreo y Análisis Continuo

Realizar revisiones periódicas del desempeño utilizando los datos del CMI.

Objetivo: Identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

- Revisión y Ajuste

a. Evaluación Periódica

Realizar evaluaciones regulares del CMI para asegurar su efectividad.

Objetivo: Asegurar que el CMI siga alineado con los objetivos estratégicos y realice las actualizaciones necesarias.

b. Ajustes y Mejoras Continuas

Realizar ajustes en los objetivos, KPIs y procesos basados en los resultados de las evaluaciones.

Objetivo: Mantener el CMI relevante y efectivo en un entorno cambiante.

2.1.1.8. Elaboración y Contenido del Cuadro de Mando

Confeccionar y conservar un CMI eficaz implica un proceso sistemático que abarca desde la identificación de los objetivos estratégicos hasta la monitorización continua del desempeño. A continuación, se detalla cada paso del proceso, así como los instrumentos clave que tiene que encerrar el CMI.

-Pasos para la Elaboración del CMI

1. Definir la Visión y Estrategia

Clarificar la misión, visión y valores de la compañía.

Objetivo: Asegurar que el CMI esté ordenado con la habilidad global de la compañía.

2. Identificar Perspectivas Estratégicas

Seleccionar las perspectivas relevantes para la organización.

Perspectivas comunes:

Financiera: Evaluar el rendimiento financiero y la creación de valor para los accionistas.

Clientes: Medir la satisfacción y lealtad del cliente.

Procesos Internos: Optimizar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos.

Aprendizaje y Crecimiento: Fomentar el desarrollo de capacidades y competencias organizacionales.

3. Establecer Objetivos Estratégicos

Definir objetivos claros y medibles para cada perspectiva.

4. Desarrollar Indicadores de Rendimiento (KPIs)

Seleccionar KPIs que sean determinados, medibles, factibles, distinguidos y con tiempo determinado (SMART).

5. Instituir Fines y Umbrales

Definir fines específicos y establecer umbrales para los KPIs.

6. Desarrollar Iniciativas Estratégicas

Identificar y planificar iniciativas que ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos.

7. Implementación del Sistema de Información

Diseñar y desarrollar sistemas de recopilación, análisis y reporte de datos.

Herramientas: Sistemas ERP, software de gestión del rendimiento, dashboards interactivos.

8. Comunicación y Capacitación

Comunicar el CMI a la generalidad de los grados en la organización y brindar la capacitación necesaria.

Objetivo: Asegurar la comprensión y el compromiso de todos los empleados.

9. Monitoreo y Revisión Continua

Realizar revisiones periódicas del desempeño y ajustar el CMI según sea necesario.

Frecuencia: Revisiones mensuales, trimestrales y anuales.

-Contenido del Cuadro de Mando Integral

1. Mapa Estratégico. Visualiza la correspondencia entre fines estratégicos a través de los diferentes aspectos.

Elementos Clave: fines estratégicos, relaciones de causa-efecto, alineación con la visión y misión.

2. Indicadores de Rendimiento (KPIs). Métricas específicas utilizadas para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.

Elementos Clave: Nombre del indicador, definición, fórmula de cálculo, frecuencia de medición, fuente de datos.

3. Objetivos y Metas. Metas específicas y umbrales definidos para cada indicador de rendimiento.

Elementos Clave: Meta cuantitativa, umbral mínimo, periodo de tiempo.

4. Iniciativas Estratégicas. Proyectos o programas específicos diseñados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Elementos Clave: Descripción de la iniciativa, responsable, recursos asignados, cronograma.

5. Dashboards y Reportes. Herramientas visuales para el rastreo y estudio de los hitos de rendimiento.

Elementos Clave: Gráficos, tablas, visualizaciones interactivas, informes periódicos.

6. Análisis y Evaluación. Proceso de revisión y estudio de la información para valorar el desempeño y tomar decisiones informadas.

Elementos Clave: Análisis de tendencias, comparación con benchmarks, identificación

de áreas de mejora.

2.1.1.9. Implementación Continua

Revisión Mensual: Monitorear los indicadores clave y discutir el progreso en reuniones de equipo.

Revisión Trimestral: Evaluar el avance hacia los objetivos estratégicos y ajustar las iniciativas según sea necesario.

Revisión Anual: Realizar una evaluación integral del CMI y actualizar los objetivos y KPIs para el próximo año.

2.1.1.10. Beneficios de un CMI Bien Elaborado

Formación Estratégica: Certifica que la totalidad de las partes de la corporación busquen los mismos fines.

Mejora del Rendimiento: Suministra una visión clara y cuantificable del desempeño organizacional.

Toma de Decisiones Informada: Suministra decisiones cimentadas en información y análisis sólidos.

Adaptabilidad y Flexibilidad: Permite ajustes rápidos y eficientes en respuesta a las permutaciones en el ambiente.

La elaboración y el mantenimiento de un CMI son procesos críticos que requieren una planificación cuidadosa, la colaboración de toda la organización y un compromiso continuo con el perfeccionamiento del interés y el logro de los fines estratégicos.

2.1.2. Sistema de información en la toma de decisiones para la gestión

2.1.2.1. El concepto de “gestión del desempeño” aplicado a las organizaciones sanitarias

Es un proceso sistemático que busca optimizar el rendimiento de estas entidades mediante la evaluación continua, el seguimiento y la mejora de sus actividades y resultados.

Este concepto abarca diversas dimensiones del funcionamiento de las instituciones de salud, desde la calidad del servicio al paciente hasta la eficiencia operativa y el desarrollo profesional del personal sanitario. A continuación, se detalla el concepto y su aplicación específica en el contexto de las organizaciones sanitarias.

La gestión del desempeño en las compañías sanitarias es fundamental para certificar una atención de calidad, mejorar la eficiencia operativa y promover el desarrollo profesional del personal.

A través de la definición de objetivos claros, el uso de KPIs, la implementación de sistemas de información y la evaluación continua, las instituciones de salud pueden optimizar sus servicios y alcanzar sus metas estratégicas.

-Aplicación de la Gestión del Desempeño en Organizaciones Sanitarias

1. Definición de Objetivos Estratégicos. Fijar términos claros y asequibles que se encuentren ordenadas con la misión y visión de la compañía sanitaria.

Ejemplo: Reducir las tasas de readmisión hospitalaria en un 15% en el próximo año.

2. Desarrollo de Indicadores de Rendimiento (KPIs). Identificar y utilizar métricas que permitan evaluar el desempeño en áreas clave.

Ejemplo de KPIs:

Calidad del Cuidado: Tasa de infecciones nosocomiales, tasas de mortalidad ajustadas por riesgo.

Satisfacción del Paciente: Índice de satisfacción del paciente, tiempo de espera en urgencias.

Eficiencia Operativa: Coste por paciente atendido, duración promedio de la estancia hospitalaria.

Desarrollo del Personal: Cantidad de horas de adiestramiento continuo, tasa de retención de empleados.

3. Implementación de Sistemas de Información y Tecnologías de Gestión. Utilizar herramientas digitales y sistemas de información para compilar, examinar y reportar datos de desempeño.

4. Valoración y Retroalimentación Continua. Efectuar valoraciones periódicas del desempeño y suministrar retroalimentación productiva a los trabajadores y departamentos.

5. Planes de Mejora Continua. Desarrollar e implementar estrategias de mejora basadas en los resultados de las estimaciones de desempeño.

6. Desarrollo Profesional y Capacitación del Personal. Promover el desarrollo continuo del personal sanitario para mejorar sus competencias y habilidades.

7. Alineación con Normativas y Estándares. Asegurar que todas las prácticas y procesos estén alineados con las normativas y estándares de salud nacionales e internacionales.

-Beneficios de la Gestión del Desempeño en Organizaciones Sanitarias

Mejora de la Calidad del Cuidado: Aumenta la calidad y seguridad de los servicios proporcionados a los pacientes.

Aumento de la Satisfacción del Paciente: Mejora la experiencia del paciente, aumentando su satisfacción y lealtad.

Eficiencia Operativa: Optimiza los recursos y procesos, reduciendo costos y mejorando la eficiencia.

Desarrollo del Personal: Fomenta el crecimiento profesional y la retención del personal, reduciendo la rotación y mejorando el clima laboral.

Cumplimiento Normativo: Asegura que la organización cumple con todas las normativas y estándares, minimizando riesgos legales y mejorando la reputación institucional.

-Desafíos en la Gestión del Desempeño en Organizaciones Sanitarias

Resistencia al Cambio: Implementar nuevas prácticas de gestión del desempeño puede encontrar resistencia entre el personal.

Recursos Limitados: La falta de recursos financieros o tecnológicos puede dificultar la ejecución de sistemas de gestión del desempeño.

Complejidad de la Medición: Medir el desempeño en el ámbito sanitario puede ser complejo debido a la variabilidad en los casos clínicos y la subjetividad de algunas métricas de satisfacción del paciente.

2.1.2.2. Modelo de sistema de información en la toma de decisiones para la gestión en instituciones sanitarias está influido por factores:

a. Intención de la medida

El fin de medir depende nuevamente de una sucesión de elementos, como: buscar la promoción, implementación y gestión de fijas medidas o instrumentales de administración como alicientes o presupuestos clínicos, cotejar el desempeño con otras compañías similares o computar el impacto de las nuevas tecnologías. o Mejores resultados de atención como resultado de una nueva compañía de los procedimientos de atención, incluido el aumento de recursos.

b. La compañía cuyo ejercicio se va a calcular

Alineación de la compañía pública o privada; cuidado primario o cuidado especialista; compañía establecida en gestión completa de los servicios sanitarios.

c. La forma de las superficies a contar

Cobertura de la cartera de servicios; facilidad de los servicios; grado de calidad observada; precio de la diligencia; ímpetu de manejo de productos intermedios.

d. La clase de medición

Enfoque primario en el proceso o resultado. Pensamos en un proceso como un conjunto de pasos secuenciales en los que cada paso agrega valor al otro, transformando así "inputs" (materias, juicio) en "outputs" (servicios brindados al "cliente"). Hoy en día, cualquier compañía logra representarse como un conjunto de procedimientos. A partir esta perspectiva,

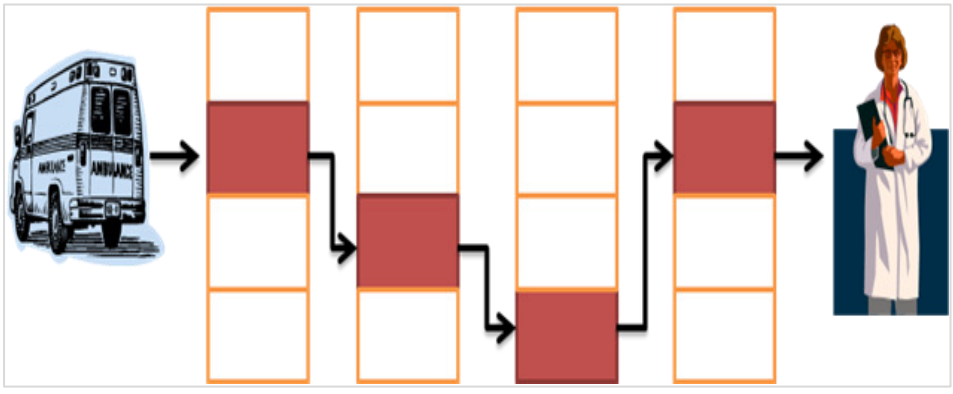
un hospital consigue verse como un conjunto de procedimientos a diferentes niveles, que alcanzan dividirse en procesos transcendentales, procesos necesarios y procesos de apoyo. Las más importantes son aquellas que sustentan el conjunto de competencias del hospital: enfermería, docencia e investigación. Concuerdan "salidas" que brindan servicios a los clientes (pacientes, estudiantes de medicina, etc.). Los partidarios son dueños del proceso central para su apoyo como "clientes". La estrategia se alinea con el liderazgo y controla múltiples procesos en toda la organización. Si un proceso cae en una categoría u otra puede ser controvertido. Por ejemplo, la administración de sistemas de datos posee consecuencias tan importantes, entre ellas que las particularidades de los sistemas modernos de datos y comunicación establecen modelos organizativos más efectivos que antes no eran posibles, por lo que el procedimiento puede considerarse transcendental.

Lo mismo puede ocurrir con la gestión económico financiera si pensamos en el logro estratégico de la sostenibilidad en los sistemas de salud.

Vale la pena conmemorar que la mayoría de los procedimientos son colaterales (horizontales), no verticales. Es decir, pasan por diversas estructuras internas o externas a la organización que deben ser tomadas en cuenta al momento de medir el desempeño o interpretar los resultados de los sistemas de información.

Figura 2

Orientación de la organización a los procesos



Fuente: Elaboración propia

Flujos de Trabajos Horizontales

- Una organización puede describirse como una malla de procedimientos que consiguen identificarse, registrarse, controlarse y mejorarse.
- Rol de gestor de procedimientos: gestor responsable del perfeccionamiento de procesos.
- "Adoptar una disposición a procedimientos envuelve acoger una perspectiva del cliente porque los procedimientos son los medios necesarios para que una compañía entregue valor a los clientes" (Davenport, 1993)

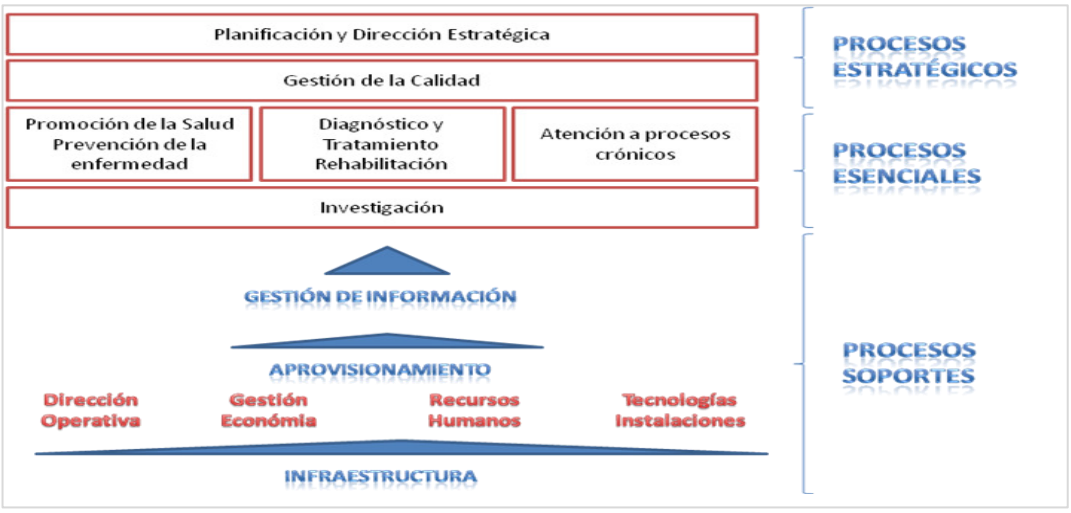
e. El usuario de los datos

Pendiendo de cada conjunto de interés (macrogestión, mesogestión, microgestión o inclusive usuarios), los datos relacionada con los datos tendrá algún tipo de contenido.

Las respuestas sugeridas para obtener un sistema de cotejo del ejercicio adecuado incluyen: medir procedimientos y resultados para evitar dificultades de control y estandarizar el conjunto de datos centrales (el "núcleo"). forma de medición, ya que proporcionará un conjunto simplificado de métricas que es adecuado para todos los usuarios y reflejará las actividades subyacentes de la compañía.

Figura 3

Macroprocesos en un hospital



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que el método, como mencionamos precedentemente, asimismo tiene que utilizarse para transferir metas entre los diferentes grados de la compañía, especialmente en los hospitales, a partir del campo de la macro y meso gestión al campo de la micro gestión.

Esto sólo se alcanza lograrse si el marco de narración elegido para el progreso de sistemas de datos en las decisiones de gestión está suficientemente formulado y coordinado estratégicamente.

Como sistema de información para la toma de decisiones de gestión clínica, el esbozo de un sistema de cálculo del desempeño incluye tres períodos: conexión y acoplamiento estratégico, croquis minucioso del modelo y selección y ordenación de la plataforma tecnológica.

2.1.2.3. Articulación y formación transcendental.

El propósito del refinamiento y ajuste de la estrategia es identificar "elementos examinadores de triunfo" (Factores Críticos de Éxito: CSF) vinculados a "indicadores clave de desempeño" (Indicadores Clave de Desempeño: KPI) asentados en la misión y los fines transcendentales de la empresa y, por lo tanto, garantizar continuamente información organizacional sobre actividades clave para garantizar un desempeño adecuado y la capacidad de monitorearlas para la gestión, sobre la base de la cual se puede construir un sistema de información para la toma de decisiones.

Figura 4

Alineación Estratégica. Enfoques

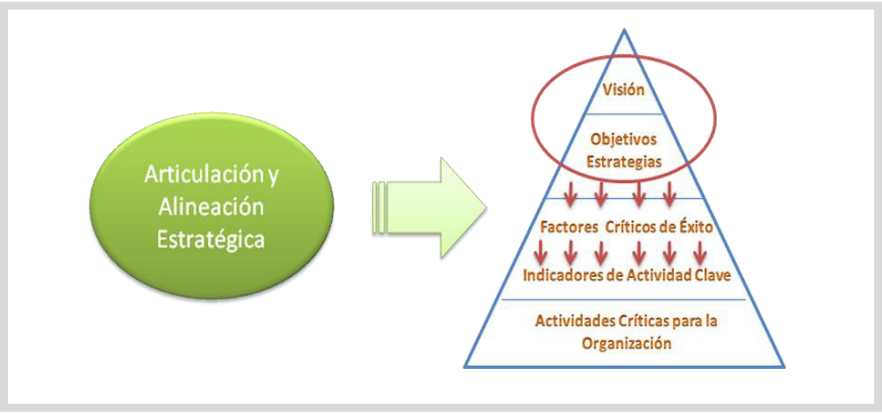


Figura 5

Articulación estratégica y componentes críticos de éxito. Enfoques

Fuente: Elaboración propia

Como ya hemos comentado, este enfoque nos permite alinear el contenido de mediciones importantes en el procedimiento de trabajo de diseño, entrega y revisión de sistemas de información para cualquier nivel de la organización, independientemente de su nivel de detalle, con los fines estratégicos en todos los grados de la compañía, en particular Es el verdadero "núcleo" de la organización sanitaria.

La formulación y alineación de la táctica implica una deliberación sobre la misión y la estrategia de la compañía, así como la selección de un marco que se utilizará para articular esa estrategia dentro de los elementos clave de la organización. A lo largo de los años, se han desarrollado estructuras que se pueden utilizar en hospitales, de los cuales quizás el más conocido en términos de nuestra definición sea R.S. Cuadro de Mando Integral o BSC (Cuadro de Mando Integral). (Kaplan y Norton ,1992, p.152)

Los conceptos en los que se fundamenta este tema incluyen un cambio del concepto de sistemas de información para decisiones de gestión, que se centra en sistemas de indicadores que consideran sólo activos tangibles, a sistemas que consideran los llamados activos intangibles.

Así, además de lo que podemos designar estrictamente los recursos financieros y su consumo, también se introduce otra perspectiva que se centra en el cliente, basada en cuantificaciones vinculadas con la satisfacción, los procedimientos internos y el

amaestramiento que permiten a la compañía alcanzar sus objetivos.

Aplicado a los hospitales, inspeccionar las estrategias para cumplir los fines que fijan su función adecuada implica precisar un sistema de métricas que vaya más allá del simple seguimiento del gasto de caudales solicitados y la evaluación de los desvíos.

El concepto más ventajoso es un análisis detallado de las causas fundamentales que surgen como resultado de las estrategias seleccionadas por el hospital y/o de las dificultades que se generan en un instante dado. Este estudio brinda la base para el diseño de sistemas de información en la toma de decisiones de gestión.

En el análisis de causalidad, las causas desempeñan el papel de generadores de costos e indicadores de procesos, mientras que los efectos lógicamente representan indicadores de resultados. La gestión activa, y por tanto la utilidad de los sistemas de información en las decisiones de gestión, debe actuar en base a razones, es decir, actuar en base a indicadores de proceso para asegurar indicadores de resultados. Se lleva de un sistema de gestión puramente operativo a un sistema de control y planificación estratégica que vincula la visión y la estrategia con las operaciones del día a día, y de un sistema de control de gestión puramente a un sistema de gestión estratégica eficaz para toda la compañía y sus distintos dispositivos.

Figura 6

La utilidad del BSC

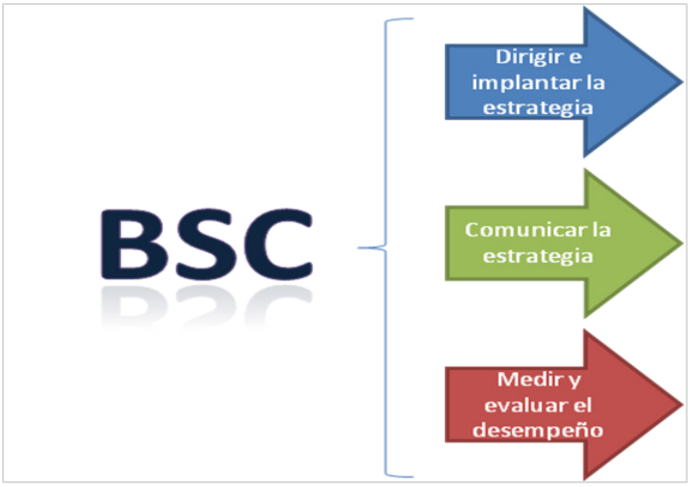


Figura 7

Proceso de alineación estratégica con BSC

Fuente: Elaboración propia

La ejecución de la estrategia se lleva a cabo en áreas de los trabajadores, procedimientos, distribución y tecnologías.

Para perfeccionar nuestra visión de cómo los modelos de sistemas de información deben usarse para la toma de decisiones gerenciales y aplicarse a las unidades de gestión clínica, revisamos un marco desarrollado por Andersen Corporation llamado New Value Framework como valor ilustrativo.

Visión de valores. Combina la valoración tradicional (medidas de valor en relación con los recursos financieros y los activos físicos) con temas más innovadores (por ejemplo, usuario y capital humano en la organización), que creemos que también es adecuado para hospitales, especialmente unidades de gestión clínica. verlo como un modelo que la cultura de la organización sanitaria puede comprender y asimilar.

Figura 8

Un marco de trabajo para la construcción de un sistema de gestión de desempeño aplicable a la gestión clínica

Fuente: Elaboración propia

La implementación de la estrategia se lleva a cabo en las áreas de personas, procesos, estructura y tecnología.

Al igual que en el CMI, el potencial de formación de valor de cualquier ente está esencialmente relacionado con los activos imperceptibles asociados a "usuarios y profesionales". Por lo tanto, el nuevo marco de valores es otro marco de referencia que ilustra el enfoque para el establecimiento de objetivos estratégicos que debe guiar el perfeccionamiento de sistemas de información en la gestión clínica y las decisiones de gestión en cualquier hospital. El "cuadrante" de infraestructura se refiere al examen y perfeccionamiento de la "eficiencia operativa", el cuadrante de recursos financieros se refiere al adelanto de la "eficiencia de costos", el cuadrante "usuario" se refiere al seguimiento de los servicios brindados a los usuarios y sus perspectivas y satisfacción. , y las expectativas y satisfacción de los "profesionales" que considerarían el hospital como el mejor lugar para ejercer su profesión.

2.1.2.4. Metodología para el diseño detallado del modelo

El diseño minucioso de un piloto de sistema de información para la toma de decisiones en la gestión implica una serie de etapas sistemáticas que aseguran que el sistema se alinee con los fines estratégicos y ejecutivos de la compañía.

A continuación, se presenta una metodología estructurada que puede ser utilizada para este propósito:

1. Análisis de Requerimientos

Identificación de Necesidades

Entrevistas y Encuestas: Efectuar entrevistas y encuestas a los usuarios clave del sistema (directivos, gerentes, personal operativo).

Análisis de Procesos Actuales: Documentar y analizar los procesos de negocio actuales para identificar áreas de mejora y necesidades de información.

Definición de Requisitos Funcionales y No Funcionales

Requisitos Funcionales: Especificar qué debe hacer el sistema (por ejemplo, generación de reportes, análisis de datos).

Requisitos No Funcionales: Definir atributos del sistema como seguridad, escalabilidad, rendimiento y usabilidad.

2. Diseño Conceptual

Modelado de Datos

Diagrama de Entidad-Relación (ER): Crear diagramas ER para representar las entidades y sus relaciones.

Diccionario de Datos: Desarrollar un diccionario de datos que describa los atributos de cada entidad y sus relaciones.

Modelado de Procesos

Diagramas de Flujo de Datos (DFD): Crear DFDs para visualizar cómo los datos fluyen

a través del sistema.

Modelos de Casos de Uso: Desarrollar casos de uso para describir cómo interactuarán los usuarios con el sistema.

3. Diseño Lógico

Diseño de Base de Datos

Normalización: Normalizar las tablas de la base de datos para eliminar redundancias y asegurar integridad.

Esquema de Base de Datos: Precisar el esbozo de la base de datos que incluirá tablas, vistas, índices y restricciones.

Diseño de Interfaces de Usuario

Prototipos de Interfaz: Crear prototipos de las interfaces de usuario utilizando herramientas como Sketch, Figma o Adobe XD.

Pruebas de Usabilidad: Realizar pruebas de usabilidad con usuarios finales para obtener feedback y mejorar las interfaces.

4. Diseño Físico

Especificación de Hardware y Software

Infraestructura Tecnológica: Determinar los requisitos de hardware (servidores, dispositivos de red) y software (sistemas operativos, bases de datos).

Entorno de Desarrollo: Seleccionar las herramientas de desarrollo (IDE, lenguajes de programación, frameworks).

Seguridad y Control de Acceso

Políticas de Seguridad: Definir políticas de seguridad y control de acceso (autenticación, autorización).

Mecanismos de Seguridad: Implementar mecanismos como cifrado de datos, firewalls y sistemas de detección de intrusos.

5. Desarrollo y Pruebas

Desarrollo de Componentes del Sistema

Codificación: Programar los componentes del sistema según el diseño lógico.

Integración: Componer los distintos cánones y dispositivos del sistema.

Pruebas del Sistema

Pruebas Unitarias: Efectuar ensayos unitarios para verificar el correcto funcionamiento de cada componente.

Pruebas de Integración: Comprobar la interacción entre mecanismos.

Pruebas de Aprobación: Efectuar pruebas con usuarios finales para certificar que el sistema está de acuerdo a los requerimientos.

6. Implementación y Mantenimiento

Despliegue del Sistema

Migración de Datos: Migrar datos de sistemas antiguos al nuevo sistema.

Capacitación: Capacitar a los usuarios finales y administradores del sistema.

Soporte y Mantenimiento

Soporte Técnico: Proveer soporte técnico continuo para resolver problemas.

Mantenimiento Evolutivo: Realizar mejoras y actualizaciones periódicas del sistema.

7. Evaluación y Mejora Continua

Evaluación del Desempeño

Monitoreo del Sistema: Monitorear el desempeño del sistema en tiempo real.

Análisis de KPIs: Analizar indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la efectividad del sistema.

Retroalimentación y Mejora

Recopilación de Feedback: Recopilar feedback de los usuarios para certificar los lugares de mejora.

Plan de Mejora Continua: Implementar un plan de mejora continua asentado en la

retroalimentación y el análisis de desempeño.

Esta metodología proporciona una guía integral para diseñar y desarrollar un sistema de información eficaz para la toma de decisiones en la gestión. Adaptar cada etapa a las necesidades específicas de la compañía es decisivo para el éxito del proyecto.

2.1.2.5. La importancia de la elección y configuración de la plataforma tecnológica

La elección y configuración de la plataforma tecnológica son elementos críticos en el diseño y progreso de un sistema de información para la toma de decisiones en la gestión.

La elección y configuración de la plataforma tecnológica son decisiones fundamentales que afectan todos los aspectos del sistema de información, desde el rendimiento y la seguridad hasta la escalabilidad y la capacidad de innovación.

Tomar estas decisiones de manera informada y estratégica es crucial para el éxito del sistema y, en última instancia, para la efectividad de la toma de decisiones en la gestión.

Aquí se destacan las razones de su importancia:

1. Alineación con Objetivos Estratégicos

La plataforma tecnológica debe ser competente de soportar las necesidades estratégicas y operativas de la organización. La correcta elección y configuración aseguran que el sistema pueda contribuir eficazmente a alcanzar los fines a largo plazo de la compañía.

2. Escalabilidad y Flexibilidad

Una plataforma bien elegida permite que el sistema se adapte y crezca con la organización. La escalabilidad es vital para manejar el incremento de datos y usuarios sin perder rendimiento. La flexibilidad permite incorporar nuevas funciones y tecnologías a medida que cambian las necesidades del negocio.

3. Rendimiento y Eficiencia

La plataforma tecnológica influye directamente en el rendimiento del sistema. Una

configuración óptima asegura tiempos de respuesta rápidos y un procesamiento eficiente de grandes volúmenes de datos, lo que es fundamental para la toma de decisiones en tiempo real.

4. Seguridad y Cumplimiento Normativo

La seguridad de la información es primordial en cualquier sistema de información. La plataforma elegida debe ofrecer robustas características de seguridad, como encriptación, autenticación y autorización, para proteger la información sensible. Además, debe permitir el cumplimiento con regulaciones y normativas locales e internacionales (como GDPR, HIPAA).

5. Costos y Retorno de Inversión

La elección adecuada de la plataforma puede optimizar los costos de implementación y mantenimiento del sistema. Una configuración eficiente puede minimizar los gastos operativos y maximizar el retorno de inversión al mejorar la productividad y comprimir el tiempo de inactividad.

6. Interoperabilidad y Integración

Las organizaciones suelen utilizar múltiples sistemas y aplicaciones. Una plataforma que soporte estándares abiertos y APIs facilita la integración con otras herramientas y sistemas existentes, promoviendo la interoperabilidad y un flujo de información sin interrupciones.

7. Facilidad de Uso y Adopción

La elección de una plataforma intuitiva y fácil de utilizar, puede acelerar la aceptación del sistema por parte de los clientes finales. Esto reduce la curva de amaestramiento y mejora la eficiencia y la satisfacción del usuario.

8. Innovación y Competitividad

El acceso a tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, el análisis de big data y la computación en la nube, puede potenciar la innovación dentro de la organización. Una plataforma moderna y configurada correctamente puede proporcionar ventajas competitivas significativas al permitir el desarrollo de capacidades analíticas avanzadas.

9. Mantenimiento y Soporte Técnico

Una plataforma con buen soporte técnico y una comunidad activa puede facilitar la resolución de complicaciones y la culminación de modernidad.

Esto asegura la continuidad operativa y la evolución del sistema con las últimas mejoras tecnológicas.

10. Resiliencia y Continuidad del Negocio

Una plataforma tecnológica robusta y bien configurada puede proporcionar alta disponibilidad y tolerancia a fallos, garantizando que el sistema de información permanezca operativo incluso en situaciones adversas. Esto es crucial para la continuidad del negocio y la minimización de riesgos.

2.1.3. Modelo de Niveles de Control estratégicos en el CMI

2.1.3.1. Los cuatro sistemas fundamentales

Simons (2000) cree que los controles de gestión son instrucciones e inspecciones rutinarias, formales y fundados en datos usados por la dirección para conservar o cambiar ciertos temas en las diligencias organizacionales. Estos grados se narran enseguida:

- **Un sistema de creencias,** que incluye una afirmación de valores y misión, es la columna vertebral de una compañía. Se deben tener fijos los valores esenciales de la compañía y el rol de cada individuo en la organización para evadir desvíos que afecten el logro de la meta. El objetivo de este sistema de creencias es desenvolver la creatividad y la colaboración en la creación de valor entre los miembros de la organización a través de incentivos, fidelizar a los individuos, a los valores de la compañía y fomentar la búsqueda y el uso de nuevas oportunidades.

- **Organizar un sistema de restricciones que determine medidas**, términos o patrones básicos que consigan gestionar el procedimiento de invención dentro de límites razonables y aseguren que las tareas realizadas por la compañía empresa se desarrollen en determinados

lugares con un grado de peligro admisible.

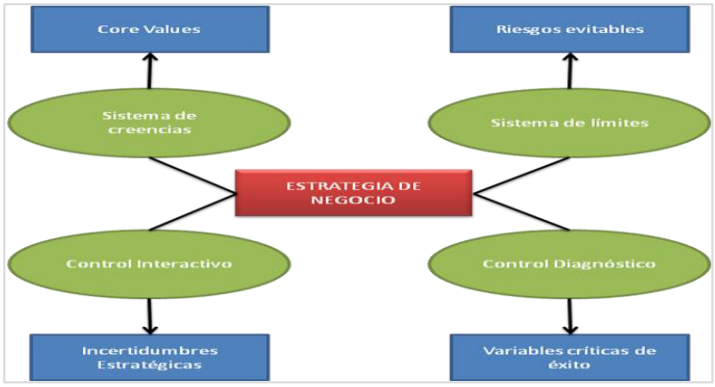
De esta forma, intentamos no desperdiciar recursos propios de la empresa y definir claramente los costes operativos específicos que impactan a la compañía. Es un sistema básico de instrumentales de gestión que convierte los propósitos en estrategias alcanzables, habiendo siempre tenido en cuenta que algunos fines consiguen no alcanzarse dadas las realidades del negocio y su ambiente.

- **Un sistema de control participativo** que proporciona a los directivos las herramientas para provocar la creatividad y la exploración de nuevas oportunidades, además animar el diálogo y el aprendizaje en toda la empresa. Con este grado de control, usted obtiene datos estratégicos que le permite mirar hacia el futuro de su negocio y reunir a toda la unidad para centrar la vigilancia de la organización en los desafíos de organización que enfrenta.

- **Es obvio que, para lograr los resultados deseados en la organización,** estos niveles de control corresponden utilizarse en su conjunto, porque se completan constituyendo un verdadero sistema de control de gestión, simbolizan un vinculado de instrucciones, y conformar un modelo específico de organización y control de las acciones realizadas en la compañía, el cual está fijo por la secuencia de actividades y sus interrelaciones y los sistemas de información resultantes.

Figura 9

Los 4 Sistemas Fundamentales



Fuente: Adaptada de Simons (2000), p. 305

2.1.3.2. Modelo de niveles de control y Balanced Scorecard

Se halla estrechamente relacionado con el propuesto por Simons (2000) está el CMI, que se reflexiona un marco amplio para que los gerentes de negocios traduzcan las estrategias y capacidades antes aludidas en un conjunto vinculado de hitos de desempeño.

Mucha gente cree que los hitos son herramientas para monitorear y valorar sucesos remotos. Un cuadro de mando hace mucho más que eso, ya que consiente la formulación y comunicación de la destreza corporativa, así como la coordinación y alineación de las decisiones personales de la empresa y sus variados departamentos para lograr objetivos comunes.

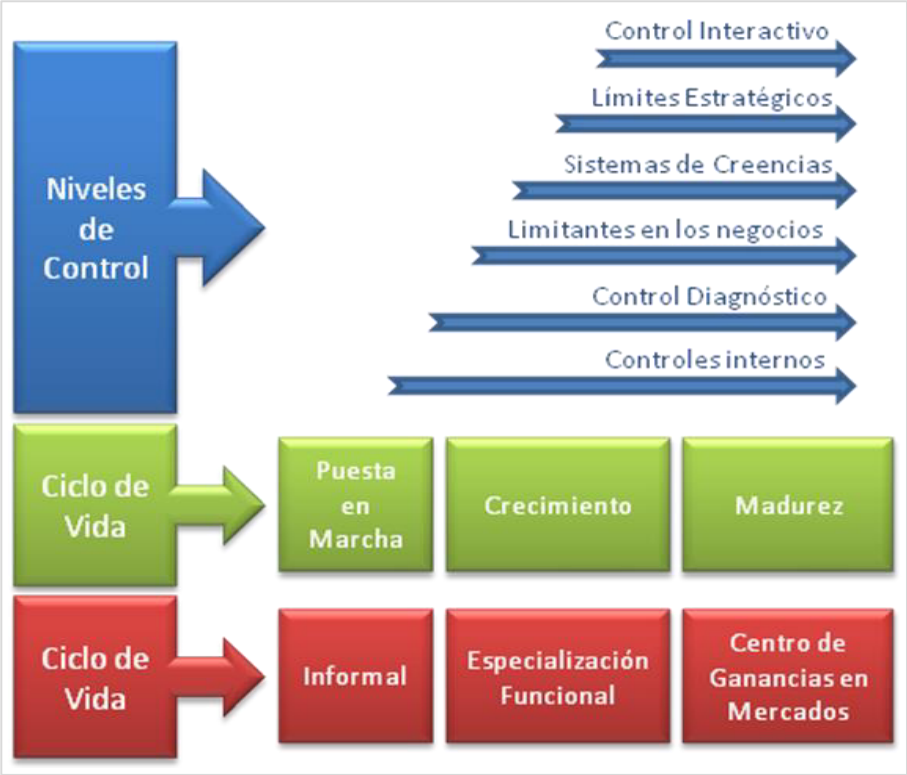
En este sentido, el Cuadro de Mando Integral va más allá de los fines de un sistema de control habitual (es decir, la empresa sigue un planeamiento predeterminado) y quiere convertirse en un sistema de comunicación, datos y formación que acceda a todo el personal.

Como se muestra en la Figura, la jerarquía de gestión nos permite pensar en la estrategia como aspectos, modelos operativos, posicionamiento y planes que consigan traducirse en opiniones concretas.

La Figuras anteriores explican cómo se debe incluir la jerarquía de gestión a medida que crece a lo largo del ciclo de vida. Explica gráficamente los pasos de control y jerarquías que son necesarios para el adecuado ejercicio de las capas inferiores a medida que ascienden. Las estructuras organizativas asimismo deben desenvolverse armoniosamente con el crecimiento.

Figura 10

Sistemas de Control y su relación con el ciclo de vida de la empresa



Fuente: Adaptada (Simons 2000, p. 310)

Después de distinguir entre estas clases de estrategias, podemos comprender cómo se relacionan entre sí y cómo utilizar la jerarquía de controles para guiar la estrategia.

Si analizamos los grados de control, podemos ver que cada nivel tiene particularidades estratégicas específicas. Se revisa enseguida:

- Cuando se considera la "estrategia como un plan", se hacen necesarias las pruebas de diagnóstico. De esta manera, las estrategias probadas pueden "ver la luz" durante su implementación, porque están orientadas a conseguir los fines de la compañía y de cada compañía. Por lo tanto, es posible medir si los intentos de estrategia se han implementado. CMI proporciona una prueba de diagnóstico que consiente valorar tácticamente si la estrategia a seguir va por buen camino, por ejemplo, en caso de desvíos presupuestarias. Los Componentes Críticos de Éxito (CSF) corresponden ser el fundamento para definir los objetivos que

contribuirán al desempeño de la compañía en los CSF.

- Los sistemas de creencias se vuelven necesarios cuando "la estrategia se considera un aspecto global". Este sistema es esencial para vigilar y asegurar los valores primordiales de la compañía. Estas guías proporcionan una fusión de estrategias nuevas y probadas para buscar oportunidades individuales. El CMI debe actuar como un elemento esencial del sistema de creencias, ya que proporciona una mejor comprensión del rol de cada persona e informa la misión, por ejemplo, vinculando las metas con valores específicos o mostrando las contribuciones de los trabajadores para conseguir las metas. Metas que se miden. con algunas métricas comerciales ayudan a lograr otros objetivos de la misión hasta cierto punto.

- Cuando se utilizan estrategias para 'posicionarse' sustentablemente en el mercado, se hace necesario un sistema de restricciones para asegurar que la compañía opere en mercados de productos específicos y con un grado de peligro admisible. El CMI es esencial para implementar políticas relacionadas con fines específicos, además regulaciones internas y leyes específicas de la industria o del país que restringen las operaciones comerciales con impunidad.

- Los sistemas de control interactivos se hacen necesarios en organizaciones de mayor tamaño a medida que se vuelven más integradas, y en entornos dinámicos, como en cualquier situación actual. La información debe recopilarse y centrarse en los factores clave, pero con la suficiente rapidez para proporcionar una respuesta diagnóstica satisfactoria a la situación, registrando al mismo tiempo una "luz roja" (peligro) o una "luz amarilla" (peligro potencial).

2.1.3.3. Relación entre los Niveles de Control

Lo antes dicho en las secciones preliminares, un sistema de control cumplido considera más que solo el uso de grados de control.

Los cuatro niveles propuestos regulan conjuntamente la ejecución de estrategias probadas y la creación de nuevas estrategias. Los sistemas de creencias y los controles interactivos crean un entorno participativo en la empresa que provoca la creatividad y amplía

las posibilidades. Esta motivación intrínseca se crea en un entorno de datos positivos asentado en aprender y cooperar con dichos datos.

Los otros dos sistemas de control, restrictivo y diagnóstico, se basan en una clara motivación para buscar nuevas oportunidades utilizando objetivos definidos, un sistema de recompensa conocido y un espacio claramente definido.

En este sentido, estos sistemas operan en un entorno determinista y de alguna manera contrarrestan los efectos negativos que pueden crear los sistemas de confianza y de control interactivo (aquellos que operan en un entorno "menos determinista").

Para terminar, Simons (2000) concluye, que se consigue plantear los sucesivos requerimientos del régimen de control que posean sinergia entre ellos:

- Control interno eficientemente
- Iluminación en el "focus" del ejercicio, y en lo que se ambiciona formar y conseguir.
- Sistemas de datos automáticos, sólidos, eficaz, en tiempo real
- Habilidades relacionadas y dúctiles
- Cultura emprendedora y configurable a las permutaciones en las normas nuevas que impute el ambiente laboral.

2.1.4. Inteligencia empresarial

Se conoce como inteligencia de negocios, inteligencia de negocios o BI (del inglés Business Intelligence) a un vinculado de habilidades e instrumentales que se enfocan en gestionar y crear conocimiento por medio del análisis de la información presente en una compañía o empresa.

2.1.4.1. Definición

La palabra inteligencia de negocios hace mención a la utilización información comercial con el fin de suministrar la toma de decisiones. Engloba comprender el desempeño actual de la empresa y pronosticar sucesos a futuro con el fin de brindar los conocimientos

requeridos para defender las decisiones comerciales. Los instrumentales de inteligencia se fundamentan en la utilización de sistemas de datos de inteligencia, estos asimismo tienen variadas información de producción, estos datos vinculados a la compañía. Utilice equipos y técnicas ELT (Extract, Load and Transform), o actualmente ETL (Extract, Transform and Load), para extraer datos de diversas fuentes, limpiarlos y prepararlos (homogeneización de datos) y enseguida subirlos a una base de información.

El ciclo de vida o etapa de éxito del software de inteligencia empresarial dependerá únicamente de qué tan exitoso sea el beneficio para la empresa que lo utiliza, si la empresa tiene la oportunidad de mejorar sus finanzas y su gestión, y si sus decisiones mejoran sus operaciones. La inteligencia de negocio aplicada a la empresa será a largo plazo, de lo inverso será reemplazada por otra que proporcione superiores y más exactos resultados.

Finalmente, los instrumentales de inteligencia metódica respaldan el modelado representacional basado en consultas para formar cuadros de mando integrales que sirvan como fundamento para la generación de informes.

2.1.4.2. Características

Este conjunto de instrumentales y técnicas que poseen en común las sucesivas particularidades:

- **Disponibilidad de datos**. La información es la fuente primordial de la definición, lo primero que se debe realizar es garantizar esta clase de instrumental y técnica para el ingreso del usuario al material, independientemente de su procedencia.
- **Ayuda a las decisiones**. El objetivo es mejorar aún más la exposición de la información para que los usuarios puedan utilizar equipos analíticos para elegir y manejar sólo la información que les interesen.
- **Orientado al usuario final**. Buscar independencia entre el conocimiento técnico del usuario y la capacidad de utilizar las herramientas.

2.1.4.3. Niveles de realización de BI

Debido al grado de complejidad se consigue ordenar las respuestas del Business Intelligence en:

- Preguntas de informes sencillos
- Cubos OLAP
- Data Mining o minería de datos.
- Sistemas de suposición corporativa; que poseen un pronóstico a través del análisis de las series en el tiempo. (ejemplo: Previsión de ventas).

2.1.4.4. Inteligencia de Empresas

La inteligencia empresarial es el término de inteligencia más común en las compañías. A partir de diferentes perspectivas, la inteligencia de negocios surge del aporte de conocimiento de muchos campos: inteligencia de mercados, inteligencia competitiva, inteligencia de negocios. Este concepto es muy utilizado en tecnología y tiene diversos considerados como inteligencia de negocios, previsión estratégica, inteligencia corporativa, seguimiento tecnológico, previsión tecnológica, etc.

2.1.4.5. Sistemas de soporte a decisiones

A causa de la existencia de diversas formas de tomar decisiones y el entorno en el que se toman las decisiones es tan amplio, la definición de sistemas de ayuda a la decisión (DSS) es muy grande. DSS consigue tomar diversas maneras.

Generalmente, se asegura que un sistema de soporte a decisiones es un sistema informático que se utiliza para amparar el procedimiento de toma de decisiones en lugar de computarizar el procedimiento de toma de decisiones.

Una decisión es una votación entre opciones asentada en una estimación del valor de esas alternativas. Ayuda a la toma de decisiones simboliza el apoyo a los individuos, trabajando individualmente o en grupo, a recopilar información, formar dilemas y tomar decisiones.

2.1.5. Definiciones

El término sistema de apoyo a la decisión se utiliza de diferentes maneras y se define de variadas formas depende de la perspectiva del autor (Druzdzel, 1999).

- En general, un DSS es "un sistema computarizado que apoya el procedimiento de la toma de decisiones" (Findlay y Houlahan, 1994).
- Más específicamente, un sistema de ayuda a la decisión es “un sistema de información computarizado interactivo, flexible y complaciente diseñado específicamente para ayudar la resolución de problemas de gestión no estructurados para optimizar la toma de decisiones. Utiliza información, brinda interfaz amigable y a la toma de decisiones analizando situaciones” (Turban et al., 1995).

Otros conceptos intermedios son:

- DSS es “un conjunto de procesos fundamentados en modelos para resolver información y emitir juicios para ayudar a los gerentes a tomar decisiones” (Little, 1970).
- DSS "ajusta caudales eruditos personales con capacidades informáticas para optimizar la calidad de las decisiones (son ayuda informática para quienes realizan sus decisiones sobre dificultades semiestructuradas)" (Yáñez, 2008).
- “Un sistema escalable competente de soportar análisis de información ad hoc y modelado de decisiones para organización y uso futuros en pausas irregulares y no planificadas” (Moore y Chang, 1980).
- Los DSS son “sistemas informáticos participativos que apoyan a quienes toman decisiones mediante el uso de información y modelos para solucionar dificultades no arreglados” (Sprague y Carlson, 1982).
- "no consigue haber una noción de un sistema de ayuda a las decisiones, sólo una definición de ayuda a las decisiones" (Keen, 1980).

2.1.5.1. Función y características

Los DSS son instrumentales de inteligencia de negocios muy útiles que consiguen el examen de diversas variables de ejercicio para ayudar los procesos de toma de decisiones de los directivos:

- Consiente una percepción y manipulación flexible de la información.
- Apoya tomar decisiones no ordenadas.
- Consiente a los usuarios conceptuar interactivamente qué datos se requieren y cómo ajustarla.
- Normalmente contiene instrumentales como simulación, modelado, etc.
- Consigue armonizar datos de los sistemas comerciales internos de su compañía con información de otras empresas externas.

Su función primordial es el análisis multidimensional (OLAP), que consigue sumergirse en los datos, valorar la información a partir de otros ángulos, efectuar predicciones de datos para vaticinar lo que podría suceder en el futuro, análisis de predisposiciones, estudios de perspectivas, etc.

DSS apoya a los individuos en la toma de decisiones en contextos semiestructuradas y no estructuradas en otro nivel de dirección, ya sean personas o grupos, combinando el juicio humano y los datos objetivos:

- Apoyar múltiples decisiones secuenciales.
- Asistir en todas las etapas del procedimiento de toma de decisiones y en los diferentes procedimiento y modos de toma de decisiones.
- Los usuarios pueden adaptarse con el tiempo para responder a las condiciones cambiantes.
- Generar aprendizaje, generar nuevos requisitos y mejorar las aplicaciones, permitiendo así un mayor aprendizaje.
- Se utilizan comúnmente modelos cuantitativos (estándar o personalizados).

- Un DSS de alto nivel está equipado con componentes de gestión del conocimiento para resolver efectiva y eficientemente problemas altamente complejos.
- Puede ser utilizado en web, entorno de escritorio o dispositivos móviles (PDA).
- El análisis de sensibilidad se puede realizar fácilmente.

2.1.5.2. Gestión Hospitalaria

En general, la mayoría de los hospitales deben tener en cuenta su tamaño, las especialidades que practican, las características de los residentes o pacientes internados, los sistemas de financiación utilizados, las unidades administrativas a las que pertenecen y los tipos de servicios.

Este conjunto de elementos conforma el sistema de gestión del hospital, pues cada uno de ellos ayudará a las tácticas de gestión implementadas por los expertos.

Cabe recordar que una de las principales particularidades de la gestión hospitalaria es la complicación, la cual está determinada por el número de tareas diferentes incluidas en las actividades globales que se desarrollan en dichas instituciones, así como por el grado de desarrollo que lideran. Resultados obtenidos. En total, los sistemas de gestión hospitalaria suelen reconocer 41 acciones desiguales, pero siempre están concernientes entre sí. Normalmente, si un individuo de la administración hospitalaria de uno de estos departamentos de atención médica aplica una determinada cantidad de puntos a cada actividad, cada respuesta positiva recibida para esa puntuación se suma a todas las demás actividades para determinar la puntuación total que han establecido.

2.1.5.3. La gestión hospitalaria y sus niveles de evaluación

Para caracterizar con mayor precisión las características y particularidades del sistema de gestión hospitalaria, conseguimos aludir unos niveles de desempeño que suelen evaluarse en la gestión hospitalaria:

- **El nivel 1** incluye cuidado ambulatorio, vigilancia continua y a largo plazo, un énfasis

en el uso de la medicina preventiva y la creación de vínculos entre la comunidad y la atención médica.

- El **Nivel** 2 valora el cuidado médico general que se consigue brindar en el consultorio de un hospital, que también evalúa los servicios de diagnóstico y procedimientos semejantes a los exámenes y tratamientos de rutina.

- El análisis y evaluación de la curiosidad general se puede encontrar en el **nivel 3** de operaciones hospitalarias.

- Si vamos un poco más allá, ya en el **nivel 4** de estimación de la gestión hospitalaria, cabe mencionar que suele realizarse en clínicas primordiales, en otras palabras, clínicas que no tienen funciones hospitalarias, pero que facilitan servicios análogos. Las operaciones a este grado pueden incluir cirugía, pediatría y ginecología.

Asimismo, en este caso tan especial, se brindan servicios como consultas interactivas, dentistas permanentes, cirugías, etc. como parte de las actividades normales de mayor complejidad bajo el auspicio de diversos y pequeños centros urbanos.

- La gestión hospitalaria en el **nivel 5** evalúa únicamente las actividades ambulatorias realizadas en el hospital. En este caso, cabe señalar que el nivel 5 está claramente relacionado con el nivel 6, ya que contiene un laboratorio de rayos X para exámenes de rutina a los pacientes diarios. Finalmente, el nivel 6, además de las actividades del nivel 5 antes mencionadas, también comprende y valora la gestión hospitalaria, lo que aumenta la complejidad entre las especialidades relacionadas con el consultorio, como la atención hospitalaria, y los servicios auxiliares relacionados con los servicios. y tratamiento. Al mismo tiempo se suele valorar la anatomía patológica del paciente. Por lo general, esta clase de aspectos, generalmente valorados por la dirección hospitalaria, se encuentran en departamentos hospitalarios ubicados en núcleos urbanos relativamente importantes.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Conforme al fin de esta tesis, del problema y metas establecidas, el estudio es de tipo básico.

Diseño de Investigación

En cuanto al diseño de la investigación a utilizar es descriptivo-correlacional cuya finalidad es la medición del grado de vinculación presente en las dos variables del estudio, asimismo evaluar y presentar cual es el escenario presente.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población tomada en cuenta para la investigación fue la totalidad del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo.

3.2.2. Muestra

Para seleccionar la muestra y efectuar los análisis estadísticos, se utilizó el método de elección de tipo aleatoria simple.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Variable Independiente: El Cuadro de Mando Integral

	INDICADORES	ÍNDICES
X11	**Financiero**	Rentabilidad
X12	**Clientes**	% de Satisfacción de Clientes
		Mejores Técnicas de atención
X13	**Procesos Internos**	Control de calidad
		Alianzas con proveedores
X13	**Aprendizaje**	Métodos para la resolución de problemas
		Motivación de los empleados

Tabla 3

Variable Dependiente. Objetivos institucionales de acción transversal del Hospital Nacional dos de Mayo"

	INDICADORES	ÍNDICES
Y11	**Desempeño laboral**	Desempeño laboral
Y12	**Eficiencia**	% de rendimiento
		% Horas/hombre
Y13	**Productividad**	Nivel de Productividad

3.4. Instrumentos

En el caso de los instrumentos utilizados en esta investigación, tenemos los de la Guía de análisis de documentos.

3.5. Procedimientos

En cuanto a los procedimientos utilizados tenemos la elaboración de tablas que nos permitieron valorar y procesar los datos obtenidos a traes de la encuesta, para luego de este proceso realizar la formulación de las conclusiones y recomendaciones derivadas.

Para demostrar la hipótesis del estudio, se realizó el análisis de documentos, aquí se

obtuvieron los datos necesarios para ver si es confiable y seguro, y si se llega a cumplir las metas del estudio.

3.6. Análisis de datos

Se emplearon las subsiguientes metodologías:

a) Evaluación de los documentos

b) Tabulación de tablas con cuantías y porcentajes

c) Análisis de figuras

3.7. Consideraciones éticas

En la presente tesis sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y su aplicación en los objetivos institucionales del Hospital Nacional Dos de Mayo, las consideraciones éticas desempeñan un papel fundamental. En ese sentido, se garantizó la confidencialidad y privacidad de los datos de los pacientes y empleados, respetando estrictamente las normativas de protección de datos vigentes, esto incluyó asegurarse de que todos los datos sean manejados de manera segura y solo sean utilizados para los propósitos autorizados en la investigación. Asimismo, se mantuvo la transparencia en todo el proceso de recojo de información, análisis y divulgación de resultados. La participación de la muestra en investigación se realizó con su consentimiento informado y voluntario, para ello, se explicó claramente el propósito de la investigación, los posibles riesgos y beneficios involucrados, así como la confidencialidad de sus respuestas.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados de tabulación de datos

4.1.1. Al personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo

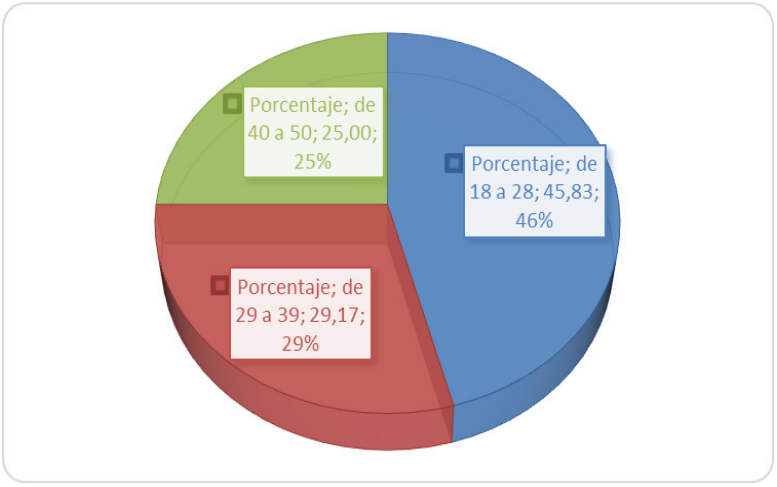
Tabla 4

Edad del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo

Edad	N° de encuestados	Porcentaje
De 18 a 28	44	45.83
De 29 a 39	28	29.17
De 40 a 50	24	25.00
Total	96	100.00

Figura 11

Edad del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, a la Edad del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo, el 45.83% es de 18 a 28 años, el 29.17%, el 18% es de 29 a 39 y el 25% es de 40 a 50 años.

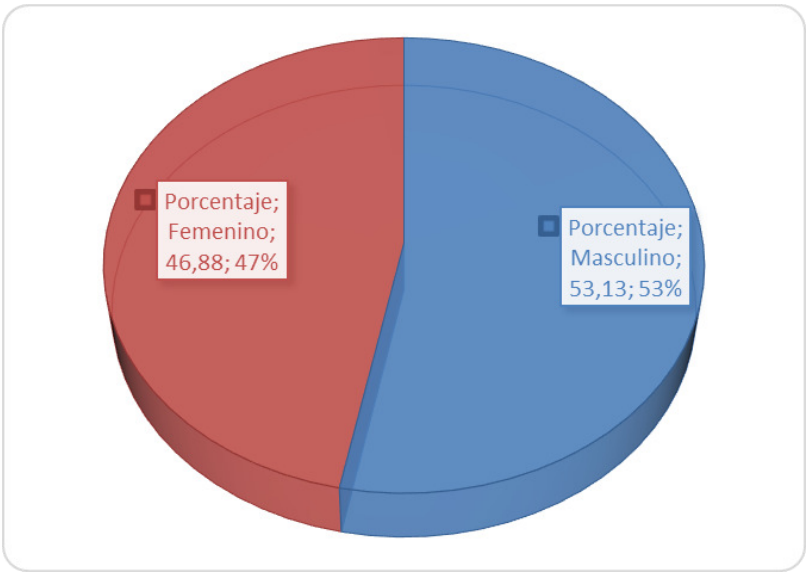
Tabla 5

Sexo del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo

Sexo	N° de encuestados	Porcentaje
Masculino	51	53.13
Femenino	45	46.88
Total	96	100.00

Figura 12

Sexo del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, al Sexo del personal que labora en el Hospital Nacional Dos de Mayo, el 47% es femenino y el 53% es masculino.

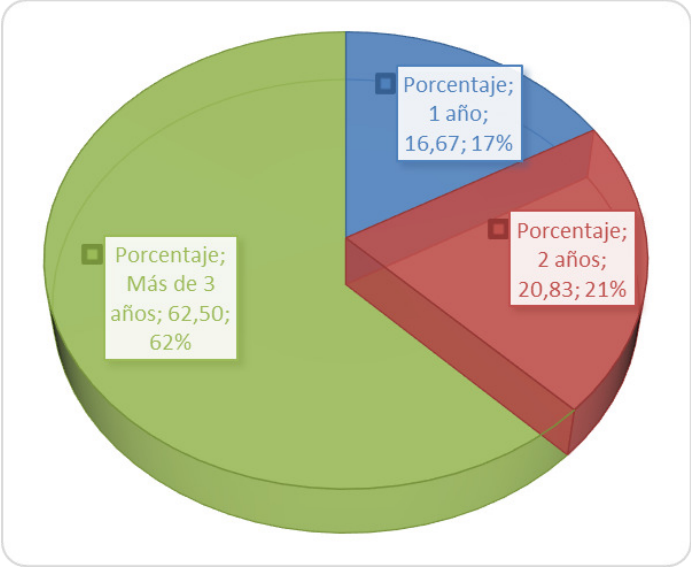
Tabla 6

Tiempo de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo

Tiempo de trabajo Hospital Dos de Mayo	N° de encuestados	Porcentaje
1 año	16	16.67
2 años	20	20.83
Más de 3 años	60	62.50
Total	96	100.00

Figura 13

Tiempo de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, al Tiempo de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo, el 17% es 1 año y el 21% es de 2 años y el 62% es más de 3 años.

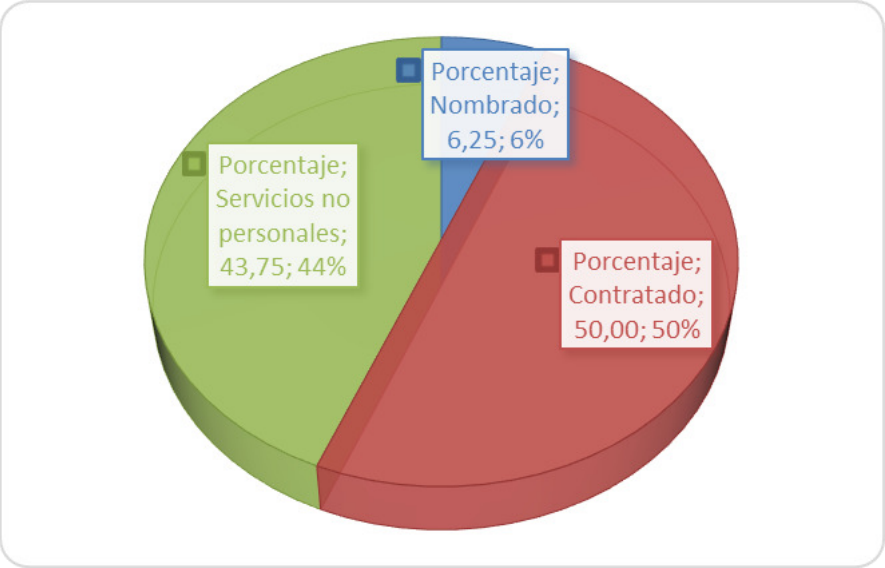
Tabla 7

Condición de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo

Condición de trabajo	N° de encuestados	Porcentaje
Nombrado	6	6.25
Contratado	48	50.00
Servicios no personales	42	43.75
Total	96	100.00

Figura 14

Condición de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, a la Condición de trabajo en el Hospital Nacional Dos de Mayo, el 6% es Nombrado, el 50% es Contratado y el 44% es de Servicios no personales.

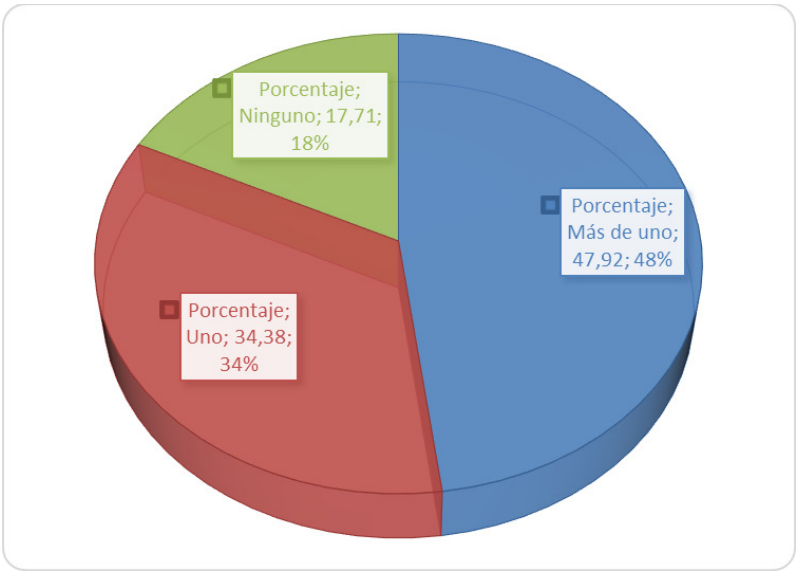
Tabla 8

Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años

Incentivos y/o reconocimientos	N° de encuestados	Porcentaje
Más de uno	46	47.92
Uno	33	34.38
Ninguno	17	17.71
Total	96	100.00

Figura 15

Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, a si ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años, el 47% es mas de uno,el 34% es uno y el 18% es Ninguno.

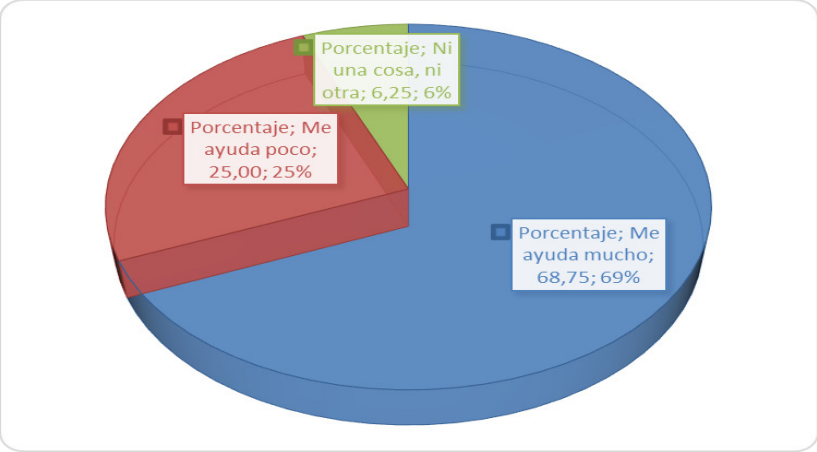
Tabla 9

Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo

Condiciones de ambiente físico vs desempeño de trabajo	N° de encuestados	Porcentaje
Más de uno	66	68.75
Uno	24	25.00
Ninguno	6	6.25
Total	96	100.00

Figura 16

De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, a si de qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo, el 69% es mas de uno, el 25% es uno y el 6% es Ninguno.

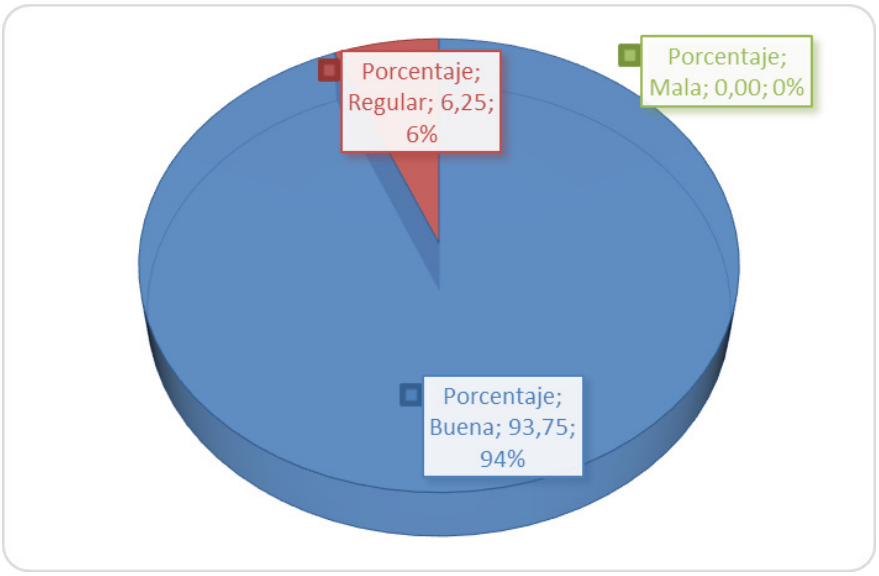
Tabla 10

Considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato

Relación con el jefe inmediato	N° de encuestados	Porcentaje
Buena	90	93.75
Regular	6	6.25
Mala	0	0.00
Total	96	100.00

Figura 17

Considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, a si qué considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato, el 94% es buena y el 6% es regular.

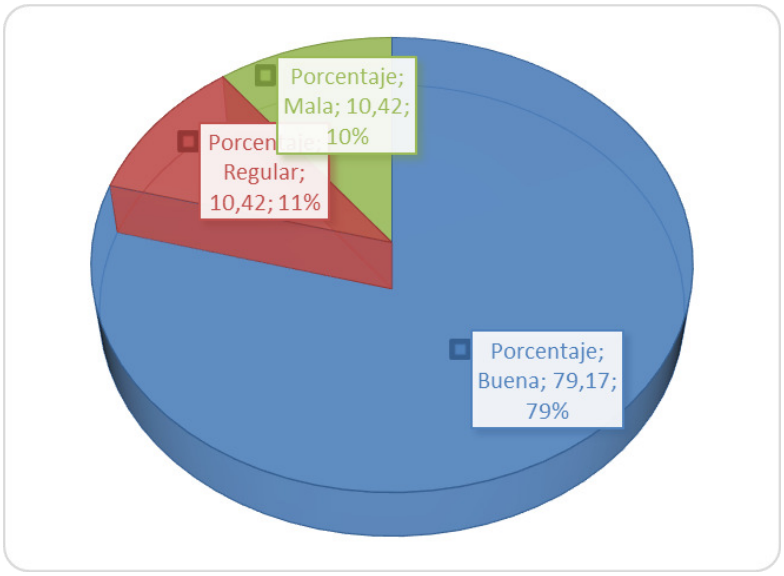
Tabla 11

La capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido

Capacitación	N° de encuestados	Porcentaje
Buena	76	79.17
Regular	10	10.42
Mala	10	10.42
Total	96	100.00

Figura 18

La capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, a si la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido, el 79% es buena y el 10% es regular.

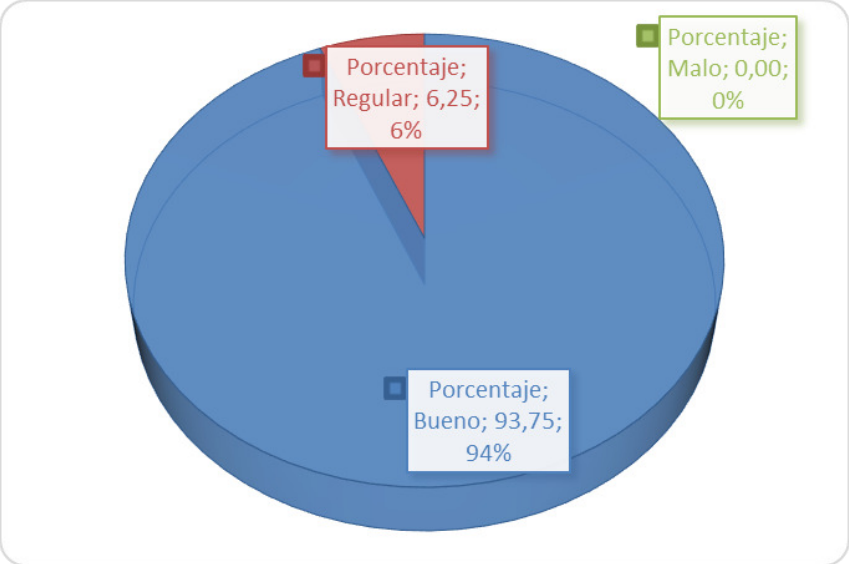
Tabla 12

Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral

Desempeño laboral	N° de encuestados	Porcentaje
Buena	90	93.75
Regular	6	6.25
Mala	0	0.00
Total	96	100.00

Figura 19

Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral, el 94% es buena y el 6% es regular.

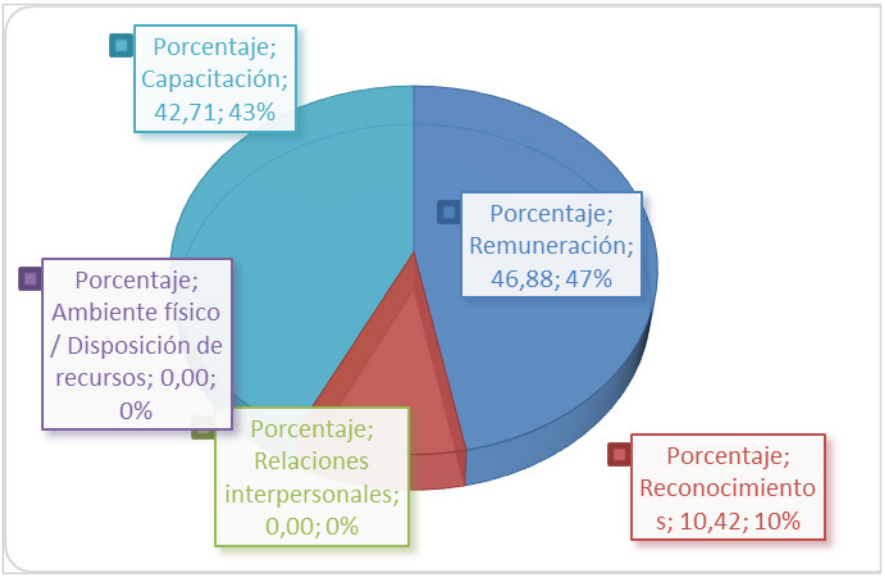
Tabla 13

Su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización

Mejoras en	N° de encuestados	Porcentaje
Remuneración	45	46.88
Reconocimientos	0	0
Relaciones interpersonales	0	0
Ambiente físico / disposición de recursos	10	10.42
Capacitación	41	42.71
Total	96	100.00

Figura 20

Su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización, el 47% dice que es de rremuneración y el 42% es de capacitación.

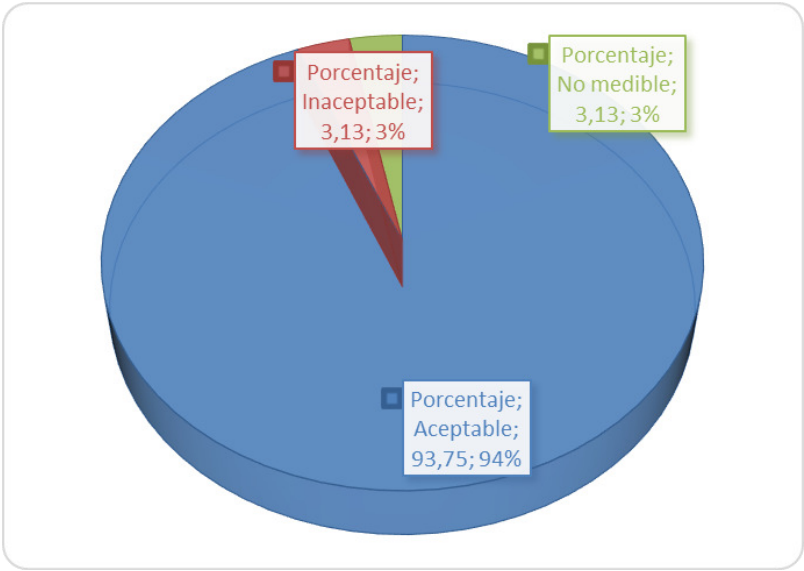
Tabla 14

Considera Ud. su nivel de productividad

Nivel de productividad	N° de encuestados	Porcentaje
Aceptable	90	93.75
Inaceptable	3	3.13
No medible	3	3.13
Total	96	100.00

Figura 21

Cómo considera Ud. su nivel de productividad



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, considera Ud. su nivel de productividad, el 94% dice que es de aceptable y el 3% es Inaceptable.

4.1.2. Planeamiento estratégico

La propuesta del planeamiento estratégico, táctico y operativo del cuadro de mando integral (CMI) componen las condiciones tomadas para elegir por un concluyente fallo de financiamiento, inversiones, rentabilidad y peligros en los fines organizacionales de ejercicio transversal del Hospital Nacional Dos de Mayo

Tabla 15

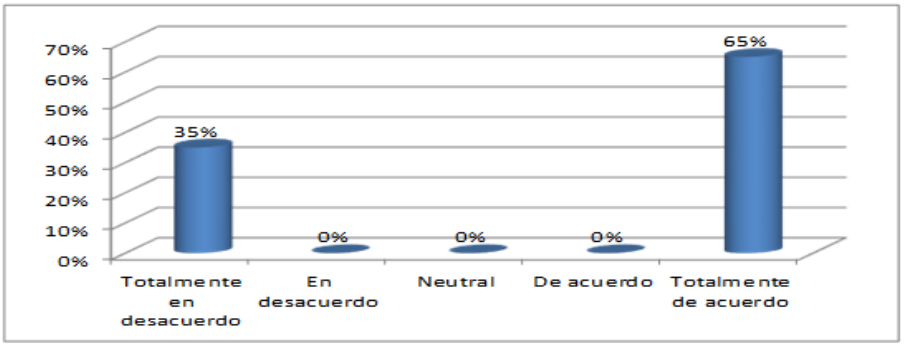
Decisión de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos del Hospital Nacional Dos de Mayo

Mejoras en	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	133	34.91
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	248	65.09
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada

Figura 22

Decisión de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos del Hospital Nacional Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada

La propuesta del planeamiento estratégico, táctico y operativo del cuadro de mando integral (CMI) aporta recursos financieros al capital de trabajo que necesitan para contribuir en los objetivos institucionales de acción transversal del Hospital Nacional Dos de Mayo para andar regularmente en un lapso fijo.

Tabla 16

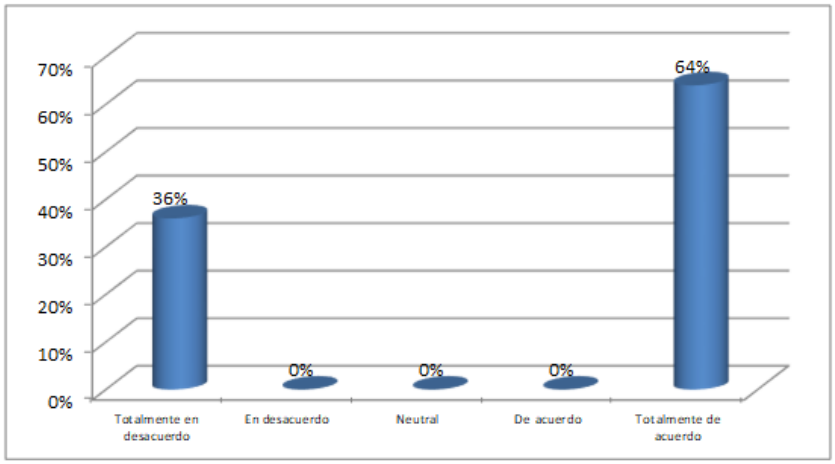
Aporte de recursos financieros al capital de trabajo para cumplimiento de objetivos institucionales del Hospital Dos de Mayo

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	137	35.96
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	244	64.04
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 23

Aporte de recursos financieros al capital de trabajo para cumplimiento de objetivos institucionales del Hospital Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada.

El cuadro de mando integral (CMI) aporta recursos financieros para los bienes de capital que requieren para contribuir en los objetivos institucionales de acción transversal del Hospital Nacional Dos de Mayo y sintetizar sus procedimientos tecnológicos.

Tabla 17

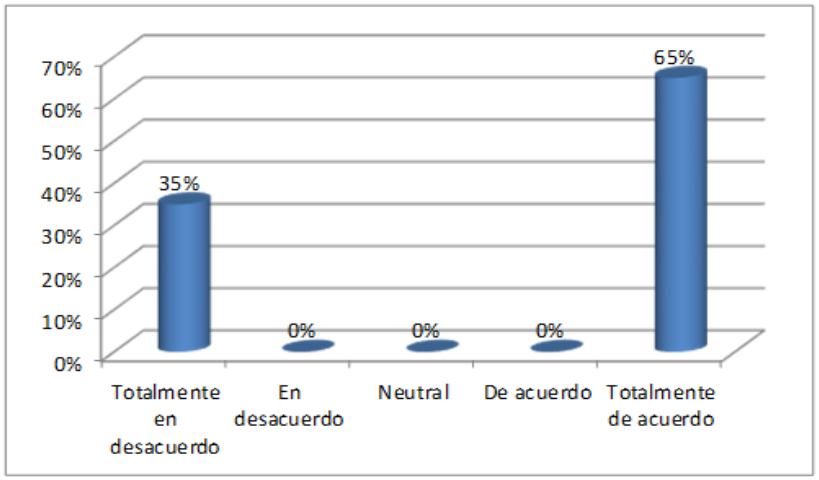
Aporte del CMI a los recursos financieros para bienes de capital

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	133	34.91
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	248	65.09
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada

Figura 24

Aporte del CMI a los recursos financieros para bienes de capital



Fuente: Encuesta realizada

El cuadro de mando integral (CMI) optimiza las ventajas comparativas y competitivas del Hospital Dos de Mayo para la toma de decisiones.

Tabla 18

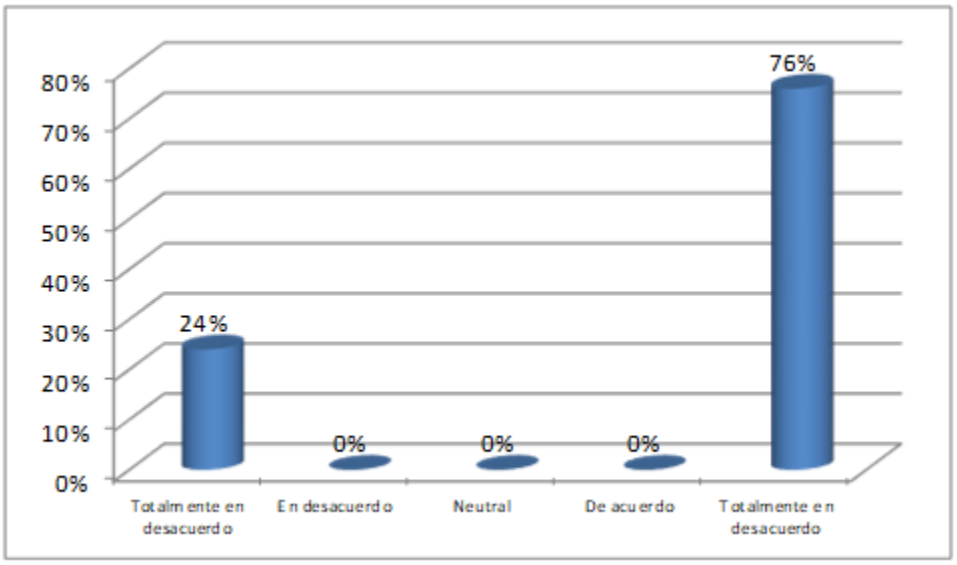
CMI Optimiza ventajas comparativas y competitivas

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	91	23.88
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	290	76.12
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 25

CMI Optimiza ventajas comparativas y competitivas



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el CMI Optimiza ventajas comparativas y competitivas, el 76% dice que es totalmente de acuerdo y el 24% es totalmente desacuerdo.

Tabla 19

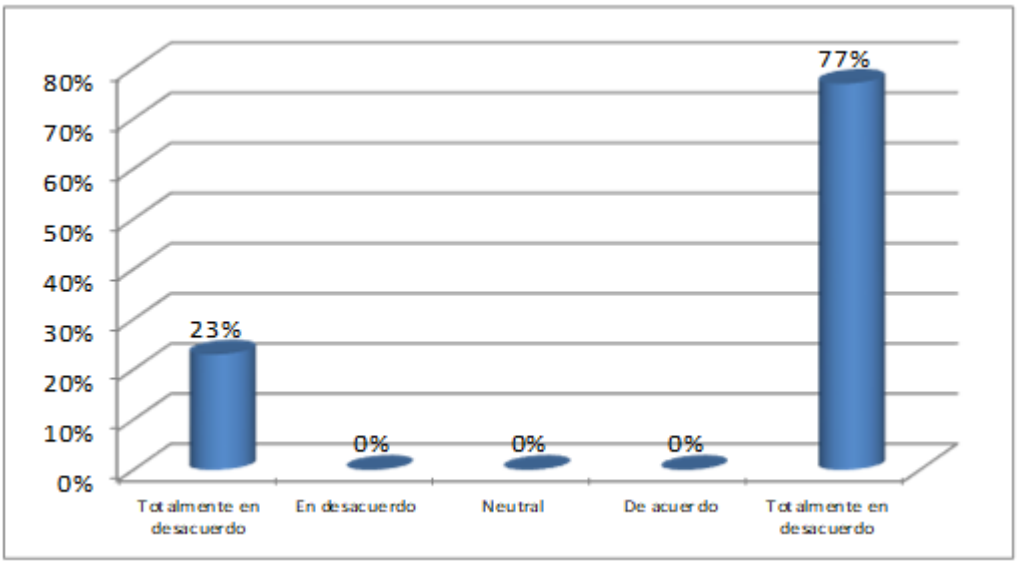
El cuadro de mando integral (CMI) debe tener un costo razonable para que sea cubierto con la generación de los propios recursos del Hospital Dos de Mayo.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	88	23.10
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	293	76.90
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 26

El cuadro de mando integral (CMI) debe tener un costo razonable para que sea cubierto con la generación de los propios recursos del Hospital Dos de Mayo.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el cuadro de mando integral (CMI) debe tener un costo razonable para que sea cubierto con la generación de los propios recursos del Hospital Dos de Mayo, el 77% dice que es totalmente de acuerdo y el 23% es totalmente desacuerdo.

Tabla 20

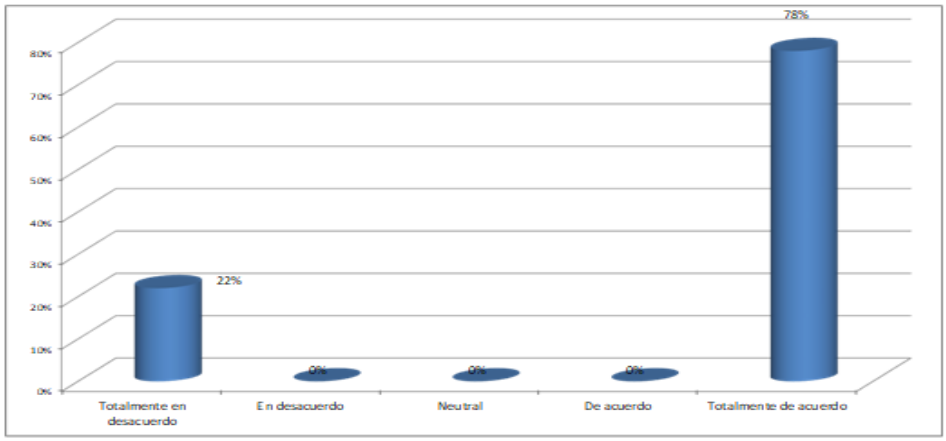
El cuadro de mando integral (CMI) está compuesto de varias variables como Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	84	22.05
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	297	77.95
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 27

El cuadro de mando integral (CMI) está compuesto de varias variables como Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el cuadro de mando integral (CMI) está compuesto de varias variables como Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación, el 78% dice que es totalmente de acuerdo y el 22% es totalmente desacuerdo.

Tabla 21

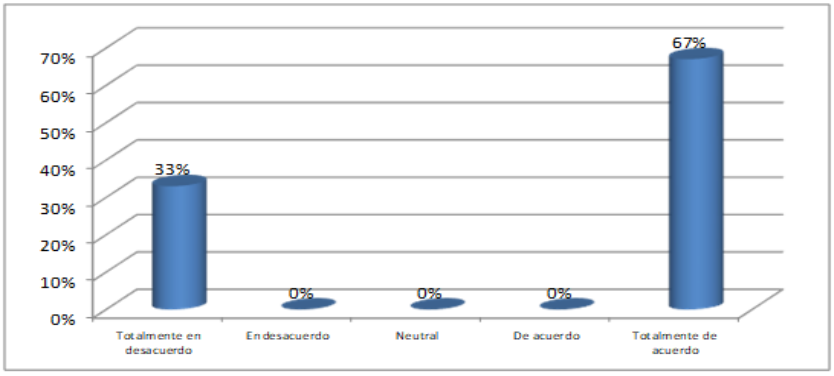
CMI facilita eficiencia y efectividad del Hospital Dos de Mayo; mediante la data que permite tomar decisiones en base a las metas y objetivos de este tipo de entes.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	126	33.07
En desacuerdo		0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	255	66.93
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 28

CMI facilita eficiencia y efectividad del Hospital Dos de Mayo; mediante la data que permite tomar decisiones en base a las metas y objetivos de este tipo de entes.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el CMI facilita eficiencia y efectividad del Hospital Dos de Mayo; mediante la data que permite tomar decisiones en base a las metas y objetivos de este tipo de entes, el 67% dice que es totalmente de acuerdo y el 33% es totalmente desacuerdo.

Tabla 22

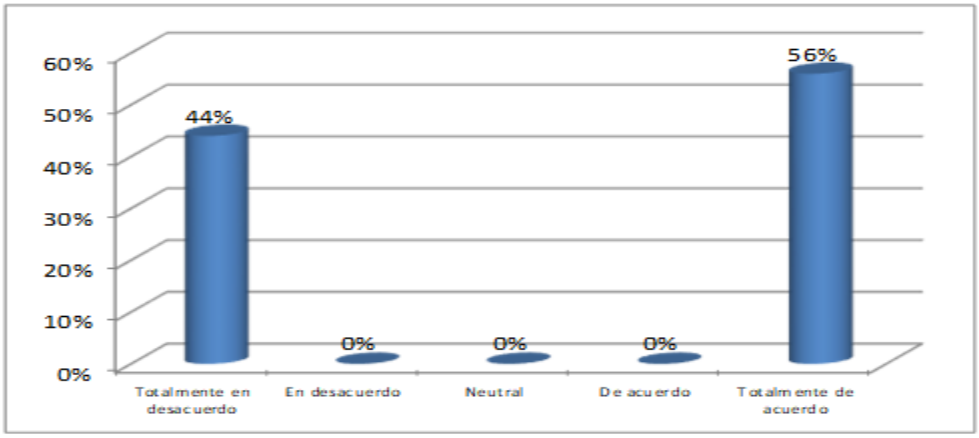
CMI facilita mejora y competitividad del Hospital dos de Mayo; mediante directrices estratégicas cuando es necesario ventajas para imponerse a la competencia.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	168	44.09
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	213	55.91
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 29

CMI facilita mejora y competitividad del Hospital dos de Mayo; mediante directrices estratégicas cuando es necesario ventajas para imponerse a la competencia.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el CMI facilita mejora y competitividad del Hospital dos de Mayo; mediante directrices estratégicas cuando es necesario ventajas para imponerse a la competencia, el 56% dice que es totalmente de acuerdo y el 44% es totalmente desacuerdo.

Tabla 23

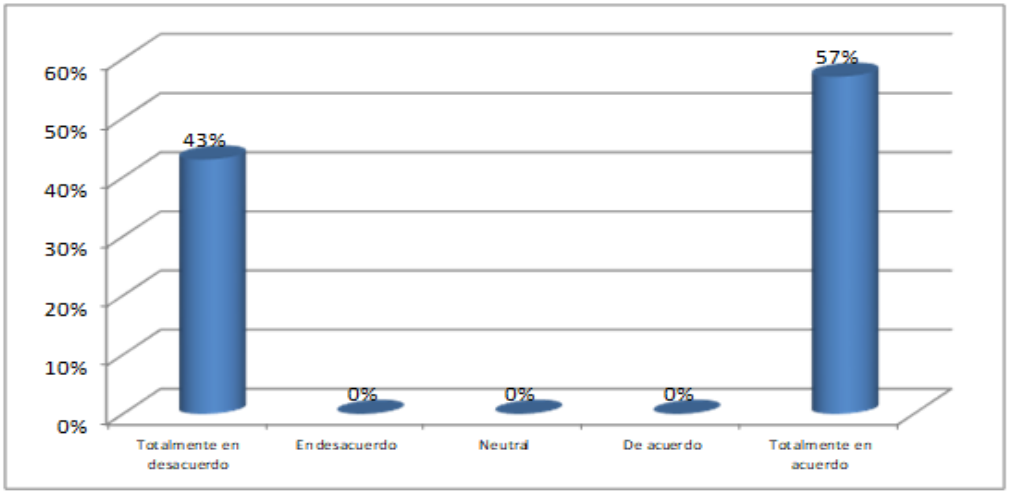
CMI facilita el desarrollo del Hospital dos de Mayo; mediante la asignación de recursos para generar la rentabilidad de los activos, del patrimonio y el servicio.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	164	43.04
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	217	56.96
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 30

CMI facilita el desarrollo del Hospital dos de Mayo; mediante la asignación de recursos para generar rentabilidad de activos, patrimonio y servicio.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el CMI facilita el desarrollo del Hospital dos de Mayo; mediante la asignación de recursos para generar rentabilidad de activos, patrimonio y servicio. el 57% dice que es totalmente de acuerdo y el 43% es totalmente desacuerdo.

Tabla 24

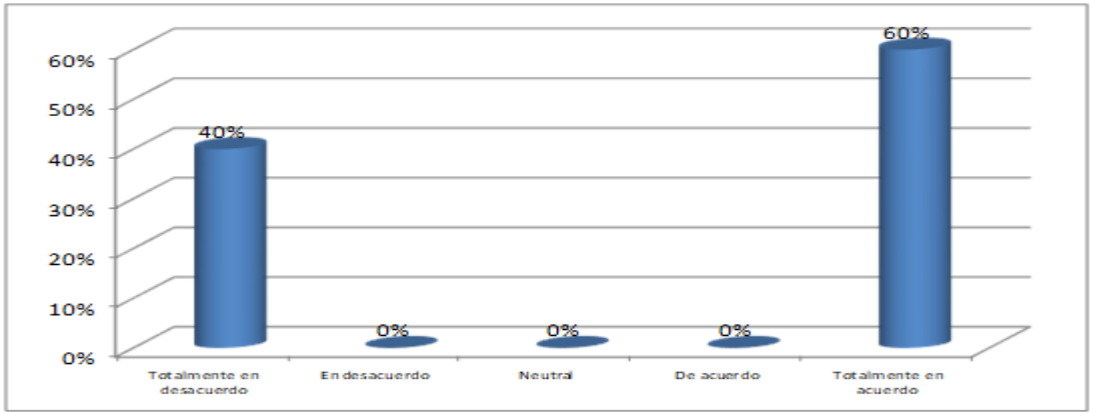
El cuadro de mando integral (CMI) ha logrado economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad del Hospital Dos de Mayo

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	152	39.90
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	229	60.10
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 31

El cuadro de mando integral (CMI) ha logrado economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad del Hospital Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el cuadro de mando integral (CMI) ha logrado economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad del Hospital Dos de Mayo, el 60% dice que es totalmente de acuerdo y el 40% es totalmente desacuerdo.

Tabla 25

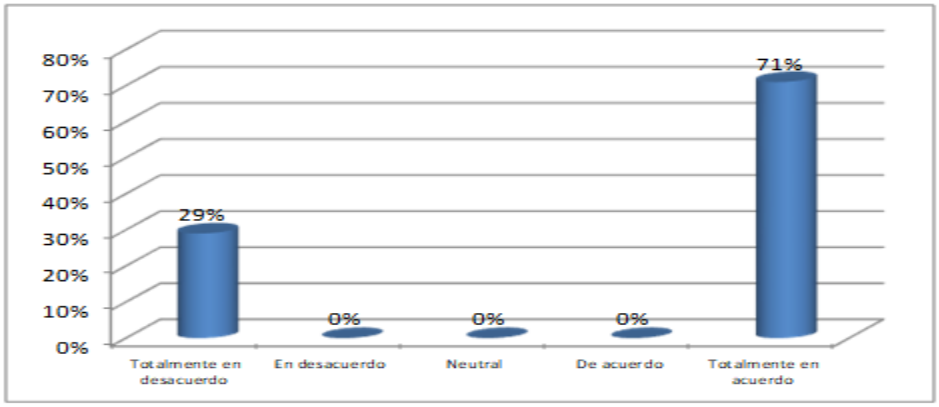
El CMI que conducirá al Hospital Dos de Mayo, consiste en la obtención de servicios de calidad con menores costos para obtener el máximo beneficio de la institución

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	110	28.87
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	271	71.13
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 32

El CMI que conducirá al Hospital Dos de Mayo, es la obtención de servicios de calidad con menores costos para obtener el máximo beneficio de la institución



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si El CMI que conducirá al Hospital Dos de Mayo, es la obtención de servicios de calidad con menores costos para obtener el máximo beneficio de la institución, el 71% dice que es totalmente de acuerdo y el 29% es totalmente desacuerdo.

Tabla 26

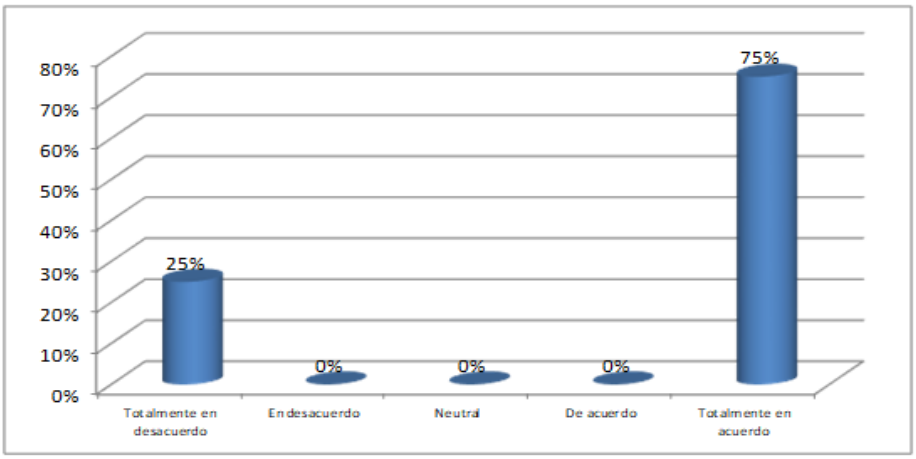
El CMI reflejado en eficiencia.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	95	24.93
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	286	75.07
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 33

El CMI se ve reflejado en eficiencia, eficacia, efectividad y conducirá al Hospital Dos de Mayo al desarrollo del sector salud



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el CMI se ve reflejado en eficiencia, eficacia, efectividad y conducirá al Hospital Dos de Mayo al desarrollo del sector salud, el 75% dice que es totalmente de acuerdo y el 25% es totalmente desacuerdo.

Tabla 27

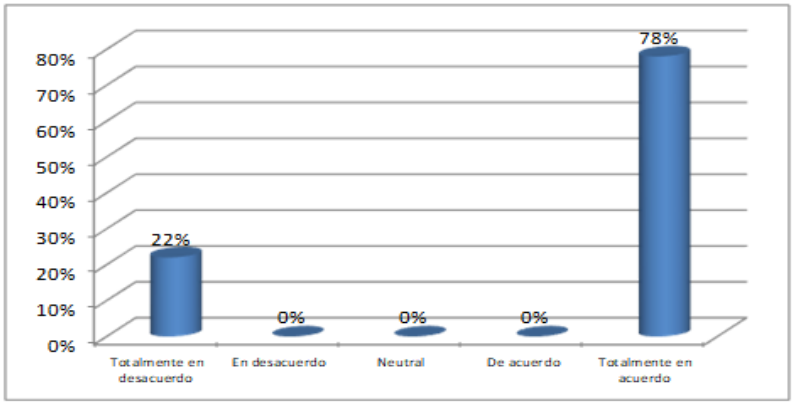
El cuadro de mando integral (CMI) conducirá al Hospital Dos de Mayo en orientar todos los recursos al logro de las metas, objetivos y misión de dichas empresas.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	84	22.05
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	297	77.95
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 34

El cuadro de mando integral (CMI) conducirá al Hospital Dos de Mayo en orientar todos los recursos al logro de las metas, objetivos y misión de dichas empresas.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el cuadro de mando integral (CMI) conducirá al Hospital Dos de Mayo en orientar todos los recursos al logro de las metas, objetivos y misión de dichas empresas, el 78% dice que es totalmente de acuerdo y el 22% es totalmente desacuerdo.

Tabla 28

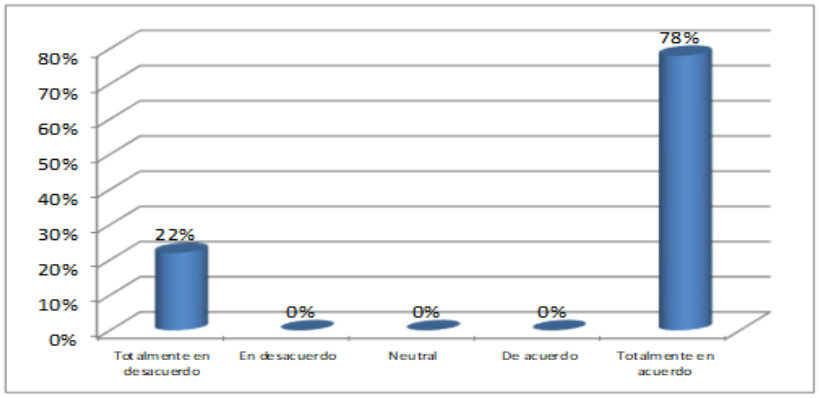
La mejora continua y el cuadro de mando integral (CMI) conducirán al desarrollo del Hospital Dos de Mayo.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	84	22.05
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	297	77.95
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 35

La mejora continua y el cuadro de mando integral (CMI) conducirán al desarrollo del Hospital Dos de Mayo, en la reducción de gastos y costos; y la innovación de los procesos y procedimientos administrativos.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el La mejora continua y el cuadro de mando integral (CMI) conducirán al desarrollo del Hospital Dos de Mayo, en la reducción de gastos y costos; y la innovación de los procesos y procedimientos administrativos, el 78% dice que es totalmente de acuerdo y el 22% es totalmente desacuerdo.

Tabla 29

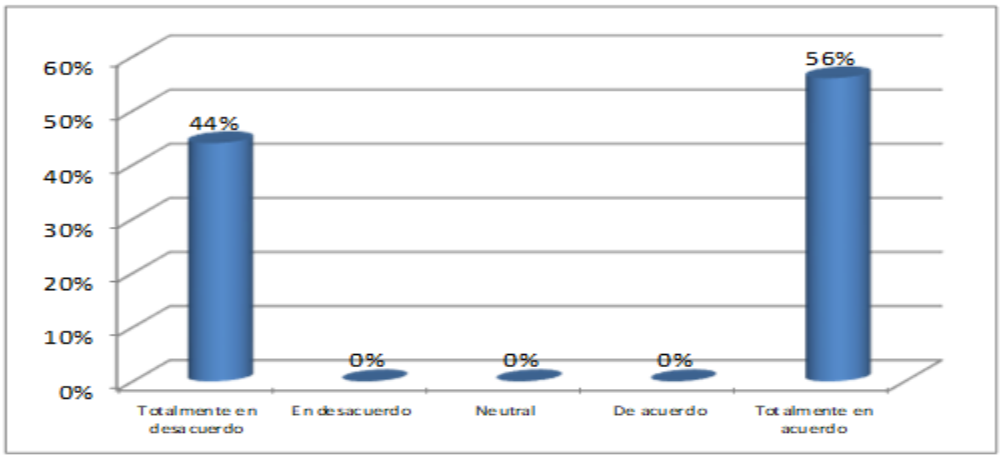
La competitividad y el CMI conducirán al desarrollo del sector salud, en imponerse a la competencia mediante la calidad y la excelencia en el servicio.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	168	44.09
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	213	55.91
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 36

La competitividad y el CMI conducirán al desarrollo del sector salud, en imponerse a la competencia mediante la calidad y la excelencia en el servicio.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si la competitividad y el CMI conducirán al desarrollo del sector salud, en imponerse a la competencia mediante la calidad y la excelencia en el servicio, el 56% dice que es totalmente de acuerdo y el 44% es totalmente desacuerdo.

Tabla 30

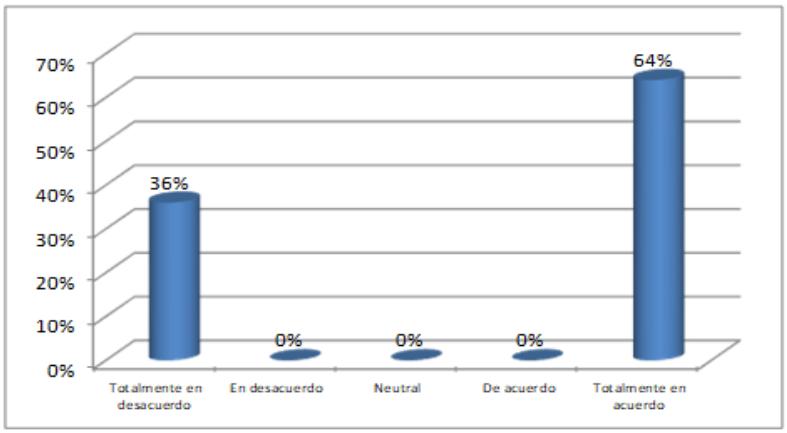
El cuadro de mando integral (CMI) y el análisis de las fortalezas y debilidades; así como de las oportunidades y amenazas.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	137	35.96
En desacuerdo	0	0.00
Neutral	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Totalmente de acuerdo	244	64.04
Total	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

Figura 37

El cuadro de mando integral (CMI) y el análisis de las fortalezas y debilidades; así como de las oportunidades y amenazas; son herramientas para diagnosticar al Hospital Dos de Mayo y enrumbarla al desarrollo del sector salud.



Fuente: Encuesta realizada.

Interpretación:

Respecto, si el cuadro de mando integral (CMI) y el análisis de las fortalezas y debilidades; así como de las oportunidades y amenazas; son herramientas para diagnosticar al Hospital Dos de Mayo y enrumbarla al desarrollo del sector salud., el 64% dice que es totalmente de acuerdo y el 36% es totalmente desacuerdo.

4.1.3. A los Clientes del Hospital Nacional Dos de Mayo

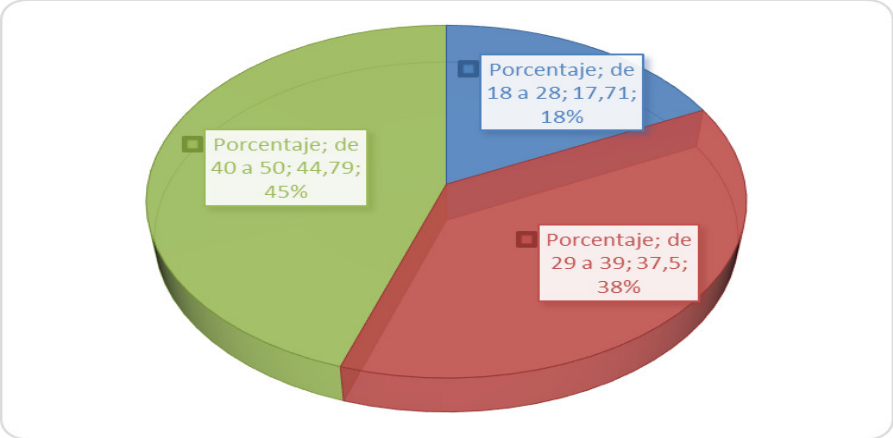
Tabla 31

Edad de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo

Edad	N° de encuestados	Porcentaje
De 18 a 28	56	58.33
De 29 a 39	30	31.25
De 40 a 50	10	10.42
Total	96	100.00

Figura 38

Edad de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si la edad de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo, el 58% de 18 a 28 , el 31% 29 a 39 años y 10.42% es de 40 a 50 años.

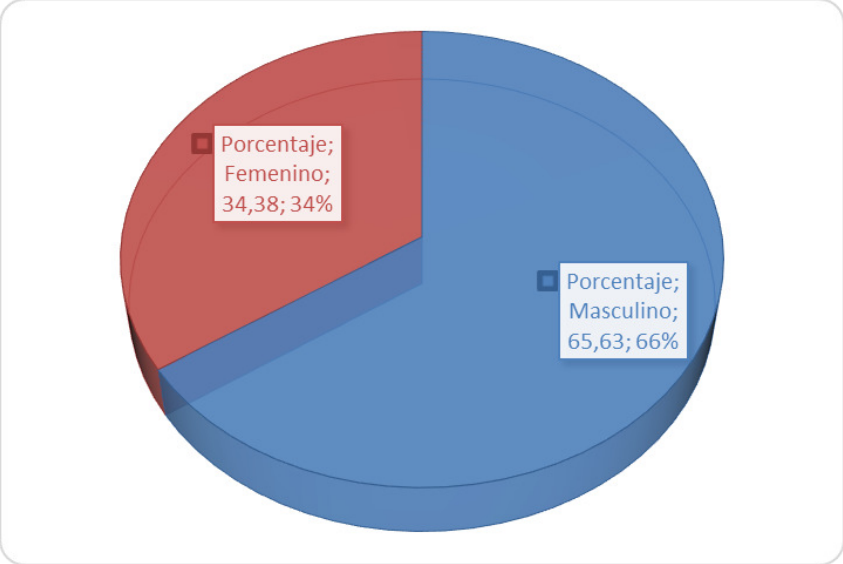
Tabla 32

Sexo de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo

Sexo	N° de encuestados	Porcentaje
Masculino	63	65.63
Femenino	33	34.38
Total	96	100.00

Figura 39

Sexo de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si el sexo de los Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo, el 66% es Masculino y 34% es femenino.

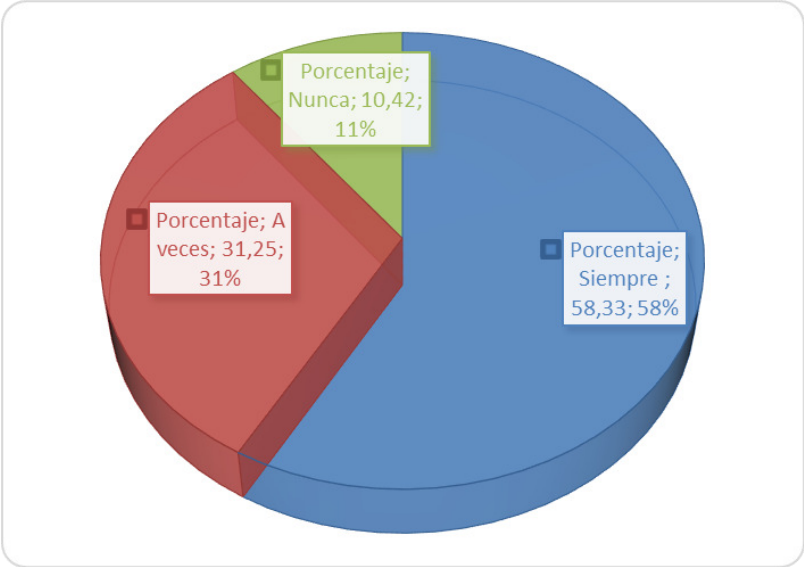
Tabla 33

Llega al Hospital, espera mucho tiempo para que lo atiendan

Espera mucho tiempo	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	56	58.33
A veces	30	31.25
Nunca	10	10.42
Total	96	100.00

Figura 40

llega al Hospital, espera mucho tiempo para que lo atiendan



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si llega al Hospital, espera mucho tiempo para que lo atiendan, el 58% dice que siempre, el 31% dice a veces y 11% dice que Nunca.

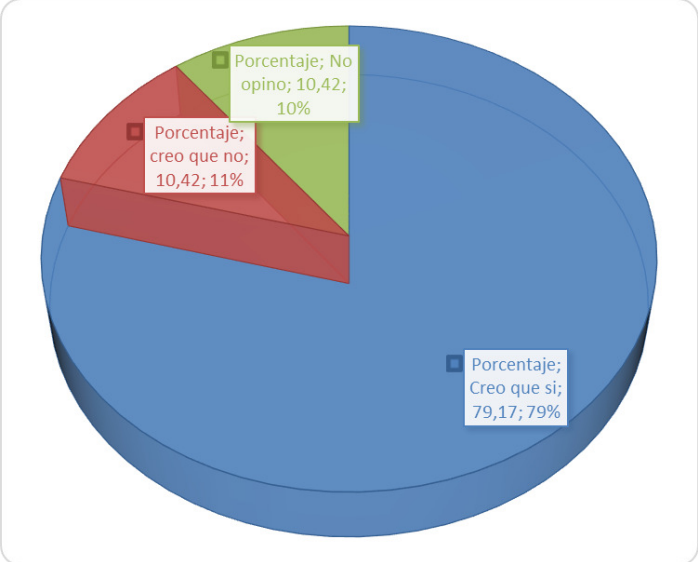
Tabla 34

Entro en consulta, lo atendieron con los medios necesarios

Lo atendieron con los medios necesarios	N° de encuestados	Porcentaje
Creo que sí	76	79.17
Creo que no	10	10.42
no opino	10	10.42
Total	96	100.00

Figura 41

Entro en consulta, lo atendieron con los medios necesarios



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si entra en consulta, lo atendieron con los medios necesarios, el 79% Creo que sí, el 10% dice creo que no y 10% no opina.

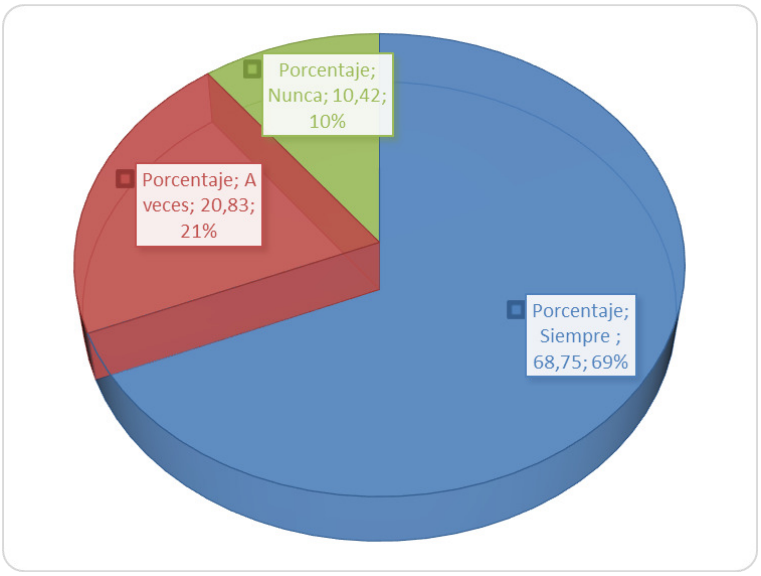
Tabla 35

En consulta, lo atendieron con la suficiente rapidez

Lo atendieron con la suficiente rapidez	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	66	68.75
A veces	20	20.83
Nunca	10	10.42
Total	96	100.00

Figura 42

En consulta, lo atendieron con la suficiente rapidez



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si en consulta, lo atendieron con la suficiente rapidez, el 69% siempre, el 20% a veces y 10% nunca.

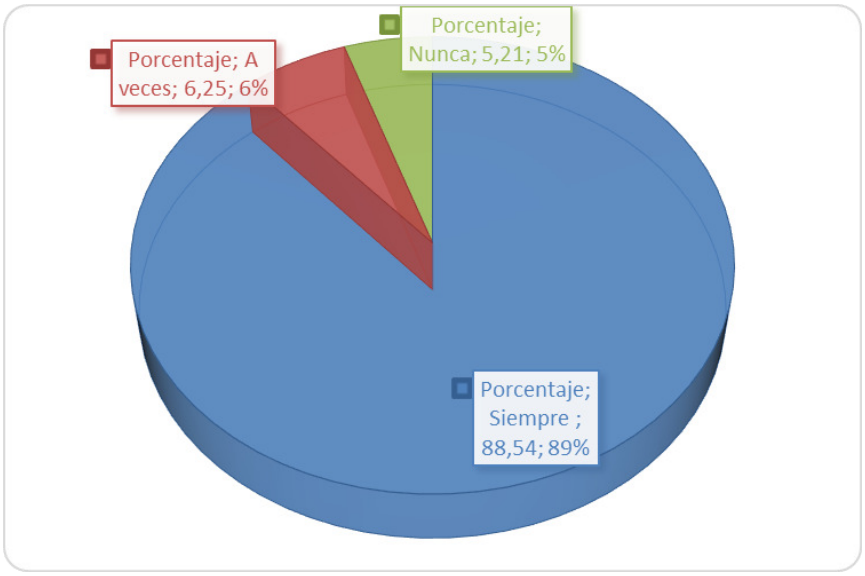
Tabla 36

Cuando realizó alguna pregunta a los médicos ¿obtuvo respuestas fáciles de entender

Obtuvo respuestas fáciles de atender	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	85	88.54
A veces	6	6.25
Nunca	5	5.21
Total	96	100.00

Figura 43

Realizó alguna pregunta a los médicos ¿obtuvo respuestas fáciles de entender



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si realizó alguna pregunta a los médicos ¿obtuvo respuestas fáciles de entender, el 89% siempre, el 6% a veces y 5% nunca.

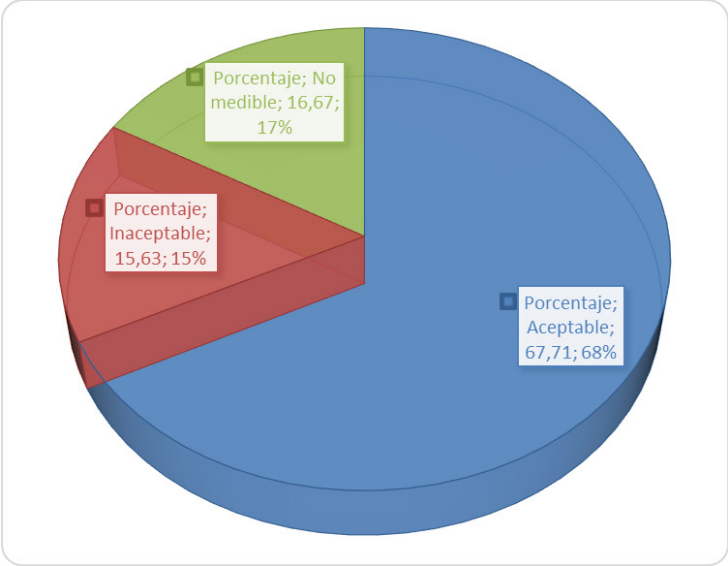
Tabla 37

Describiría en general la calidad de la atención que recibió en el hospital

Calidad de atención	N° de encuestados	Porcentaje
Aceptable	65	67.71
Inaceptable	15	15.63
No medible	16	16.67
Total	96	100.00

Figura 44

Describiría en general la calidad de la atención que recibió en el hospital



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si Describiría en general la calidad de la atención que recibió en el hospital, el 68% aceptable, el 17% inaceptable y 15% no medible.

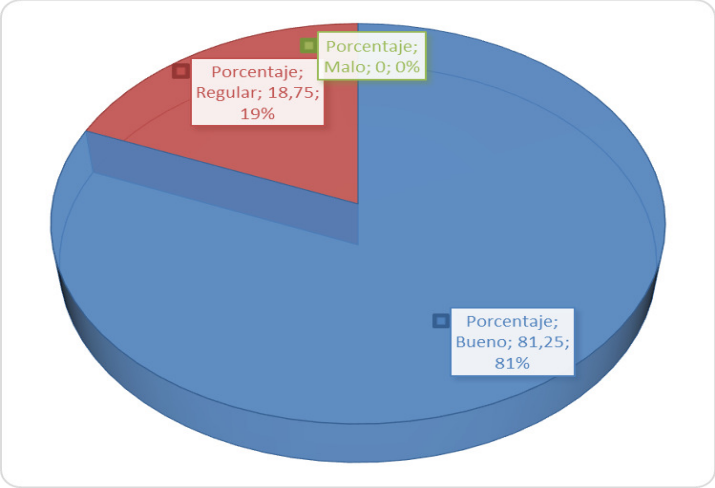
Tabla 38

Respecto a la atención que recibió ¿cómo valora la profesionalidad del personal médico que le atendió

Nivel de profesionalidad	N° de encuestados	Porcentaje
Buena	78	81.25
Regular	18	18.75
Mala	0	0.00
Total	96	100.00

Figura 45

Respecto a la atención que recibió ¿cómo valora la profesionalidad del personal médico que le atendió



Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

Respecto, si Respecto a la atención que recibió ¿cómo valora la profesionalidad del personal médico que le atendió, el 81% Buena y el 19% Regular.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio elaborado en el Hospital Nacional Dos de Mayo proporciona una visión detallada sobre la percepción y la efectividad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el contexto hospitalario, comparando estos hallazgos con antecedentes tanto nacionales como internacionales. Los resultados revelan una alta aceptación y valoración del CMI entre los encuestados, con un porcentaje significativo (entre el 65% y el 78%) expresando un total de acuerdo con varios aspectos del modelo.

En términos de eficiencia operativa y competitividad, los hallazgos del estudio son consistentes con investigaciones previas a nivel internacional. Por ejemplo, estudios como el de Cuervo (2021), enfocado en la implementación del CMI en una empresa en Bogotá, destacan cómo este instrumento estratégico asiste a los entes a optimizar sus ventajas competitivas mediante una gestión más efectiva de recursos y una mejor alineación con los objetivos estratégicos. Similarmente, en el contexto nacional, Tarazona (2022) encontró que el CMI fue fundamental para mejorar la gestión municipal, evidenciando su capacidad para fortalecer la gobernanza y la eficacia organizacional.

En cuanto a la gestión financiera y operativa, los resultados del estudio del Hospital Dos de Mayo reflejan un fuerte acuerdo en la capacidad del CMI para contribuir al manejo eficiente de los recursos financieros y operativos. Estos hallazgos están alineados con los resultados obtenidos por Mego (2022) en un centro comercial en Bagua Grande, donde la implementación del CMI resultó en mejoras significativas en el rendimiento de la gestión corporativa, fundamentalmente en plazas como la gestión financiera, la satisfacción del cliente, y la eficiencia operativa.

Además, el estudio subraya la importancia de la sostenibilidad económica del CMI, con la mayoría de los encuestados (entre el 71% y el 77%) coincidiendo en que el costo del CMI

debe ser razonable y cubierto por los recursos generados internamente por el hospital. Esta preocupación por la autosuficiencia financiera del CMI es compartida por estudios como el de Lozada (2022), que destacó la necesidad de un análisis previo detallado para diagnosticar necesidades y aplicar el CMI de manera efectiva en una empresa en Ecuador.

Los resultados del presente estudio no solo respaldan la efectividad del CMI como una herramienta integral para mejorar la gestión estratégica y operativa en el sector salud, sino que también proporcionan evidencia empírica que coincide con hallazgos de estudios previos tanto a nivel nacional como internacional. La implementación exitosa del CMI puede no solo mejorar el rendimiento organizacional y fortalecer la capacidad de respuesta ante desafíos futuros, sino que también facilita una gestión más eficiente y efectiva de recursos, beneficiando tanto a los pacientes como a los profesionales de la salud.

En el contexto de la discusión sobre los resultados obtenidos en el Hospital Nacional Dos de Mayo, se resalta la importancia del presente estudio por varios motivos clave que destacan su relevancia tanto a nivel práctico como académico.

Primero, el estudio ofrece una evaluación detallada de cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede ser implementado efectivamente en un entorno hospitalario. Los resultados indican una alta aceptación del CMI entre los encuestados, con porcentajes significativos mostrando de acuerdo en su capacidad para mejorar la gestión estratégica, táctica y operativa. Esta percepción positiva refuerza la utilidad del CMI como una herramienta versátil que puede adaptarse para enfrentar los desafíos específicos del sector salud, alineando objetivos estratégicos con acciones concretas que mejoran la eficiencia y la calidad del servicio hospitalario.

Segundo, el estudio contribuye al cuerpo de conocimiento existente al comparar sus hallazgos con antecedentes nacionales e internacionales. Por ejemplo, se evidencia consistencia en la percepción del CMI como facilitador de mejoras en la gestión financiera y operativa,

similar a lo encontrado en estudios previos en otros sectores económicos y administrativos. Esta comparación permite validar la aplicabilidad y efectividad del CMI en diferentes contextos organizacionales, proporcionando insights útiles para futuras implementaciones en hospitales y otras instituciones de salud.

Tercero, el enfoque en la sostenibilidad económica del CMI subraya su importancia práctica. Los resultados que indican un fuerte acuerdo respecto a la necesidad de que el costo del CMI sea cubierto con recursos generados internamente resaltan la preocupación por la eficiencia y la autonomía financiera. Este aspecto es crucial no solo para certificar la viabilidad a largo plazo de la herramienta, sino también para maximizar su impacto positivo en la gestión hospitalaria sin depender excesivamente de recursos externos.

Finalmente, el estudio en el Hospital Dos de Mayo resalta la relevancia del CMI en la mejora continua y la adaptabilidad organizacional. Al integrar feedback de múltiples perspectivas (financiera, operativa, estratégica), el CMI facilita una toma de decisiones informada y basada en datos que puede conducir a una mayor eficiencia, efectividad y competitividad. Esta capacidad para alinear objetivos estratégicos con indicadores claros y medibles es esencial para enfrentar los desafíos dinámicos del sector salud y garantizar la cancelación de servicios de alta calidad a los pacientes.

VI. CONCLUSIONES

6.1. El desarrollo del modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) ofrece un instrumento efectivo para influir significativamente en los procesos de negocio del Hospital Nacional Dos de Mayo. Los resultados obtenidos de la encuesta muestran un alto grado de aceptación en cuanto a la capacidad del CMI para optimizar la toma de decisiones financieras, mejorar la eficiencia operativa y facilitar la competitividad del hospital. Esto indica que implementar un CMI puede fortalecer la gestión estratégica y táctica, proporcionando un marco claro para alinear y alcanzar los objetivos institucionales de manera más efectiva.

6.2. La implementación del Cuadro de Mando Integral se percibe como un instrumento que puede mejorar significativamente la calidad del servicio en el Hospital Dos de Mayo. Existe una percepción generalizada de que el CMI facilitará la eficiencia y efectividad operativa, lo que debería traducirse en un perfeccionamiento palpable en la vigilancia y satisfacción de los pacientes.

6.3. El CMI también se percibe como un medio para influir positivamente en la disminución de costos dentro del hospital. La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que el CMI ayudará a optimizar recursos y mejorar la eficiencia en el uso de los mismos, lo cual es crucial para enfrentar los desafíos económicos y presupuestarios actuales del sector salud.

6.4. Existe una fuerte convicción de que el CMI contribuirá significativamente al desempeño del personal del Hospital Dos de Mayo. La capacidad del CMI para suministrar la toma de decisiones asentadas en información y metas estratégicas claras es vista como un factor clave para motivar y alinear al personal con los objetivos institucionales, promoviendo así un ambiente de trabajo más eficiente y efectivo.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Se recomienda a la alta dirección del Hospital Nacional Dos de Mayo implementar el CMI de manera integral y estratégica. Es crucial asignar recursos adecuados y capacitar al personal clave en el uso efectivo del CMI. Además, se sugiere establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el impacto del CMI en los procesos operativos y ajustar estrategias según sea necesario para maximizar los beneficios esperados.

7.2. Se recomienda enfocarse en desarrollar indicadores específicos relacionados con la experiencia del paciente, tiempos de espera y satisfacción del personal médico y de apoyo. La alta dirección debe liderar iniciativas que promuevan una cultura organizacional centrada en la excelencia del servicio al paciente, utilizando los datos del CMI para identificar áreas de mejora continua y certificar que los recursos se asignen eficientemente para cumplir con los patrones de calidad determinados.

7.3. La alta dirección debe promover la colaboración interdepartamental para identificar oportunidades de ahorro y optimización, utilizando los datos del CMI para implementar cambios basados en evidencia. Es crucial mantener un compromiso continuo con la mejora de procesos y la implementación de prácticas que aseguren la sostenibilidad financiera del hospital a largo plazo.

7.4. Para optimizar el desempeño de los trabajadores a través del CMI, se recomienda desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional que estén ordenados con los fines estratégicos del hospital. La alta dirección debe comunicar de manera efectiva la importancia del CMI para la toma de decisiones informadas y la mejora continua. Además, se sugiere establecer incentivos y reconocimientos basados en el logro de objetivos vinculados al CMI, fomentando así una cultura organizacional que valore el compromiso, la eficiencia y el trabajo en equipo.

VIII. REFERENCIAS

Carraco, J. y Vásquez, M. (2022) *Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en la asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca – 2020.* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9312/Carrasco%20Torres%20Jesus%20&%20Vasquez%20Rafael%20Maria.pdf?sequence=1

Cinto, F. (2019) *Diseño de sistema de control de gestión usando balanced scorecard para la dirección de adquisiciones de la vicepresidencia de proyectos CODELCO* [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170661/Diseño-de-sistema-de-control-de-gestion-usando-Balanced-Scorecard-para-la-Direccion-de-Adquisiciones-de-la-Vicepresidencia-de-Proyectos-Codelco.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Cuervo, C. (2020) *Diseño de un modelo de plan estratégico apoyado en el cuadro de mando integral (CMI) para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa Metalco Sas en la Ciudad de Bogotá* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Colombia]. https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/5c9ed30c-d263-4ea3-8778-a4999e18d34c/content

Davenport, TH (1993) Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información. Harvard Business Press, Harvard.10(1). https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2440260

Druzdzel, M. J. (1999). SMILE: Structural Modeling, Inference, and Learning Engine and GeNIe: a development environment for graphical decision-theoretic models. *In Aaai/Iaai,* 2(5), 902-903. https://cdn.aaai.org/AAAI/1999/AAAI99-129.pdf

Findlay, C. S., y Houlahan, J. (1997). Anthropogenic Correlates of Species Richness in

Southeastern Ontario Wetlands: Correlativos Antropogénicos de la Riqueza de Especies en Humedales del Sureste de Ontario. *Conservation biology*, 11(4), 1000-1009. https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.1997.96144.x

Horvath y Partners (2007) Dominar el cuadro de mando integral. (2da Ed.) Gestión 2000

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). Harvard Business Review. *Jan/Feb* 92, 70(1), 71.

Keen, Peter, GW. (1980) investigación mis: disciplinas de referencia y una tradición acumulativa. *Actas del ICIS*. 9.https://aisel.aisnet.org/icis1980/9

Yáñez Olivier, J. (2008) La importancia de los DSS en la competitividad de las empresas. *Revista Digital Universitaria*. 9, (12). [Consultada: 11 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.revista.unam.mx/vol.9/num12/art102/int102.htm

Lawrie G. y Cobbold L. (2004) Cuadro de mando integral de tercera generación: evolución de una herramienta eficaz de control estratégico. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 53, (7), 611-623. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400410561231/full/html

Little, JD (1970). Modelos y gerentes: El concepto de cálculo de decisiones. *Management science*, 16 (8), B-466. https://doi.org/10.1287/mnsc.16.8.B466

Lozada, J. (2022) *El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la Empresa Fulltec Cía. Ltda.* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34805/1/T5284i.pdf

Mego, L. (2022) *Aplicación del Cuadro de mando integral para el Desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L., Bagua Grande 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106684/Mego_SL-SD.pdf?sequence=1

Moore Jeffery, H. y Chang Michael, G. (1980) Design of Decision Support Systems.

Graduate School of Business Stanford University. 5(11). https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1017672.1017658

Niven, P. (2002) *Balanced Scorecard Paso a Paso: Maximización del Desempeño y Mantenimiento de los Resultados*. (2da Ed.) John Wiley y Sons, https://books.google.com.ec/books?id=kjgWqjcfbO8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Olve, R. y Wetter M. (2003) *Implementación y gestión del cuadro de mando integral: guía práctica del Cuadro de Mando Integral.* (3ra Ed.) Gestión 2000. https://books.google.com.pe/books/about/Implantando_y_gestionando_el_cuadro_de_m.html?id=4n0AAAAACAAJ&redir_esc=y

Marr B. y Gray D. (2006) Gestión del rendimiento estratégico. (1ra ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080493114

Simons, R. (2000) Sistemas de medición y control del desempeño para la implementación de estrategias. *Texto y casos. Prentice Hall, Upper Saddle River*. 5(4).

Tarazona, M. (2022) *Diseño de modelo de cuadro de mando integral del plan estratégico como herramienta para mejorar la gestión municipal*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0c468d33-ddb5-433d-9804-b685302f5a85/content

Turban, DB, Campion, JE, y Eyring, AR (1995). Factores relacionados con las decisiones de aceptación de empleo de los recién llegados a la universidad. *Journal of Vocational Behavior*, 47 (2), 193-213. https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1035

IX. ANEXO

Anexo A. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	**Objetivo General**	**Hipótesis Principal**		
¿De qué forma, el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influiría en la toma de decisiones gerenciales del Hospital Nacional dos de Mayo? **Problemas Específicos** ¿De qué forma, el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influiría en la calidad del servicio negocio del Hospital Nacional dos de Mayo? ¿De qué forma, el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influiría en la reducción de costos del Hospital Nacional dos de Mayo? ¿De qué forma, el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influiría en el desempeño del personal del Hospital Nacional dos de Mayo?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en los procesos de mejora continua del Hospital Nacional Dos de Mayo. **Objetivos Específicos** Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en la calidad del servicio negocio del Hospital Nacional Dos de Mayo Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en la reducción de costos del Hospital Nacional Dos de Mayo. Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral va a permitir influir en el desempeño del personal del Hospital Nacional Dos de Mayo.	El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en los procesos de negocio del Hospital Nacional Dos de Mayo. **Hipótesis Específicas** El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en la calidad del servicio negocio del Hospital Nacional Dos de Mayo. El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en la reducción de costos del Hospital Nacional Dos de Mayo. El desarrollo de un modelo de Tablero de Mando Integral influye significativamente en el desempeño del personal del Hospital Nacional Dos de Mayo.	**Variable Independiente** X: Tablero de Mando Integral X1 Indicador Clientes X2 Indicador Procesos X3 Indicador Aprendizaje X4 Indicador Financiero **Variable Dependiente** Y: objetivos institucionales de acción transversal del Hospital Nacional Dos de Mayo Y1. Procesos de negocio	1. **Tipo de Investigación** ✓ Aplicada 2. **Método de Investigación** ✓ Descriptivo ✓ Correlacional ✓ Explicativo 3. **Diseño de la Investigación** ✓ **No experimental Longitudinal** 4. **Población de la Investigación** Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación, se identifica como unidad de análisis a los directivos, médicos, enfermeros y pacientes del Hospital Nacional Dos de Mayo, dicha población asciende a 381 personas. 5. **Muestra de la Investigación** La muestra está conformada por 65 encuestas efectivas a directivos, médicos, enfermeros y pacientes del Hospital Nacional Dos de Mayo. 6. **Técnicas de la Investigación** Encuesta, Entrevista 7. **Herramientas de la Investigación** Ficha de encuesta Ficha de entrevista

Anexo B. Validación de Instrumentos

La preocupación del investigador es cuidar que el instrumento que elabore para la recolección de datos, posea las cualidades básicas y necesarias, como la Validez y la Confiabilidad. Según Jay Cohen (citado por Sánchez, 2014),

En relación a la validez cuando se aplica un instrumento, se refiere al juicio del investigador de lo bien que mide de hecho el instrumento, es decir de su juicio de lo que pretende medir, juicio basado en la evidencia sobre lo apropiado de las inferencias extraídas (deducción de un proceso de razonamiento), como también del error, del instrumento.

La caracterización de la Validez de las pruebas del instrumento y de sus puntuaciones, son expresadas con frecuencia con términos como "Aceptable" y "Débil", lo que refleja un Juicio de lo adecuado que resulta estar midiendo la realidad según los atributos, para cuya medición se diseñó el instrumento, medido en un rango de 1 a 100.

La Validación (también denominada veracidad, exactitud, autenticidad o solidez del instrumento) del instrumento, viene a ser entonces, el proceso de Recopilación y Valoración (resultados) de la evidencia de Validez. Pero, no hay reglas para determinar el rango mínimo aceptable de un "coeficiente" de validez, según Cronbach y Gleser (1965), que afirmaron que dichos coeficientes de validez no necesitan ser tan elevados, y luego Lawshe (1975), propuso la formula simple para cuantificar el grado de consenso, solicitando a un Grupo de Expertos, que determinen la Validez de contenido de un instrumento. El Cuadro muestra dichos valores, las que se tomaran en cuenta para la Validación del Instrumento.

Cuadro 1: Valores Mínimos de Validez, según Grupos de Expertos

Numero de Expertos	Valor Mínimo (Coeficiente)	**Semáforos**
40	0.29	
20	0.42	
15	0.49	
10	0.62	
De 3 a menos de 10	De 0.84 a 0.90	

Fuente: La Cuarta Vía. Sánchez (2011). Tomado de Lawshe (1975)

Anexo C. Confiabilidad de instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. (Hernández, y otros, ob. cit.). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de Confiabilidad

Valores

- No es confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0. 49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

Anexo D. Análisis FODA del Hospital Nacional Dos de Mayo

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Valoración de la actividad asistencial poco proporcional con el esfuerzo y resultados conseguidos.	Los planes del hospital tienen un enfoque común.
Poco desarrollo del marco general de servicios.	Apuesta por la racionalización de la asistencia, a través de la especialización.
Rigidez en la contratación laboral.	Se fomenta la calidad como modelo de gestión.
Existencia de competidores que ofrecen servicios similares/complementarios a los clientes claves actuales	Oportunidad de lograr la diferenciación por calidad en la gestión, control de costos, oferta amplia de servicios, con un enfoque de continuidad de cuidados.
	Creación de nuevos acuerdos para lograr el desarrollo de nuevos servicios en colaboración con otros colaboradores.
Pocos recursos técnicos y falta de experiencia en la aplicación de la gestión de procesos y calidad asistencial.	Nuevo soporte mediante grupos de trabajo y nuevas herramientas de apoyo.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Escaso liderazgo de la dirección, en la dirección del personal	Implicación de la organización con la gestión de la calidad.
Falta transmitir una cultura del liderazgo a los mandos intermedios	Compromiso empresarial en la lucha contra el origen de la enfermedad, y el respeto y cuidado total de cada paciente.
No se logra transmitir un estilo participativo en la gestión al personal	Orientación estratégica del equipo directivo hacia la creación de tratamientos alternativos al ingreso de larga duración.
Poca implicación del personal en las actividades de gestión y planificación.	
Escasa difusión de los logros alcanzados en resultados al personal.	
Inexistencia de cultura de gestión por procesos.	Se ha elaborado misión, visión y valores.
Falta de autoevaluación, planes de gestión por procesos, objetivos e indicadores en las unidades.	Se cuentan con autoevaluación del hospital en calidad y se han mejorado las principales áreas detectadas.
Poca utilización de herramientas de valoración de resultados en las intervenciones realizadas.	Se elaboran y se comunican los planes estratégicos anuales.
Dispersión de la información clínica generada.	Existe una tendencia de mejora en los indicadores de procesos asistenciales.
Escasa fuerza de negociación con nuestras entidades financieras.	Capacidad para ajustarse al presupuesto anual.
Capacidad financiera reducida	Seguridad y estabilidad en cuanto a financiamiento.
Gastos de farmacia en continuo aumento	
Instalaciones obsoletas no adaptadas a las necesidades actuales.	Incorporación de nuevo software de información integrada.

Falta una política de mantenimiento preventivo	
Orientación del personal y de la organización al cliente interno y poco consolidada.	
Se da poca importancia a la voz del cliente.	Encuestas a pacientes y familiares.
El paciente percibe que se le dedica poco tiempo por parte del personal	Existe un servicio de atención a clientes y profesionales.
No todas las quejas/sugerencias de los diferentes colectivos quedan registradas en el sistema.	Existen diferentes recursos extrahospitalarios que garantizan la continuidad de cuidados.
Poca capacidad para anticipar/detectar necesidades y expectativas de pacientes y familiares.	Se introduce el plan de cuidados de enfermos de larga duración.
Primacía de las condiciones laborales frente a lo profesional.	Personal con mucha experiencia
Elevado grado de ausentismo	Gran capacidad del personal para adaptarse a los cambios.
Escasa orientación al paciente	Realización encuesta al personal, que incluye planes de mejora
Sensación de que falta reconocimiento general en algunos colectivos de personal.	Inicio de puesta en marcha de grupos de trabajo.
Falta de planificación de los procesos de comunicación internos.	Comunicación con agentes y grupos de interés internos y externos muy frecuente.

Anexo E. Análisis para la implementación del Cuadro de Mando Integral

Elaboración de la Visión, Misión y Factores Críticos de Éxito

Factores Críticos de Éxito para elaborar la Misión

- Para desarrollar la misión, el principal activo del Hospital es el humano, en el que se depositan los elementos claves del éxito del hospital, por ello la satisfacción, participación y profesionalización de los empleados son factores prioritarios para conseguir los objetivos estratégicos.
- La profesionalización de todo el personal.
- El proceso de selección de su personal
- La atención de la paciente individualizada
- El carácter irrenunciable de la aspiración a desarrollar la vida en un ambiente adecuado y humano.
- La búsqueda de la máxima satisfacción del cliente.

Valores

- Los principales valores de esta institución hospitalaria son:
- Orientación como servicio público hacia la eficiencia.
- Compromiso y solidaridad como servicio a la sociedad.
- Profesionalidad, trabajo en equipo e iniciativa.
- Orientación hacia el paciente, amabilidad en el trato y atención
- personalizada.

Principales Problemas y Puntos Débiles Encontrados y a Solucionar

- Infraestructuras obsoletas no adaptadas a las necesidades de pacientes y falta de política de mantenimiento preventivo.

Factores Críticos de Éxito para elaborar la Misión

- Para desarrollar la misión, el principal activo del Hospital es el humano, en el que se depositan los elementos claves del éxito del hospital, por ello la satisfacción, participación y profesionalización de los empleados son factores prioritarios para conseguir los objetivos estratégicos.
- La profesionalización de todo el personal.
- El proceso de selección de su personal
- La atención de la paciente individualizada
- El carácter irrenunciable de la aspiración a desarrollar la vida en un ambiente adecuado y humano.
- La búsqueda de la máxima satisfacción del cliente.

Valores

- Los principales valores de esta institución hospitalaria son:
- Orientación como servicio público hacia la eficiencia.
- Compromiso y solidaridad como servicio a la sociedad.
- Profesionalidad, trabajo en equipo e iniciativa.
- Orientación hacia el paciente, amabilidad en el trato y atención
- personalizada.

Principales Problemas y Puntos Débiles Encontrados y a Solucionar

- Infraestructuras obsoletas no adaptadas a las necesidades de pacientes y falta de política de mantenimiento preventivo.

- No se da suficiente importancia a la voz del cliente, por ello no todas las quejas/sugerencias llegan a saberse; ello implica además que exista una escasa capacidad para anticipar/detectar necesidades y expectativas de pacientes y familiares.
- Percepción del paciente de poco tiempo de dedicación por parte de los profesionales.
- Falta por definir oferta clara de servicios para pacientes de larga continuidad.
- Primacía de lo laboral frente a lo profesional y un elevado ausentismo.
- Escasa orientación al paciente.
- Falta de planificación de los procesos de comunicación entre los diferentes niveles.
- El escaso número de plazas existentes hace peligrar la rentabilidad futura y por eso se buscan alternativas a una situación de lista de espera elevada.
- Escaso poder de negociación con nuestros proveedores.
- Poca centralización de la información clínica del paciente.

Implementación del Balance Scorecard

El proyecto se divide en cuatro fases:

Fase I: Diagnóstico y análisis del sistema actual de estrategia de la empresa.

En esta fase del estudio se analizó los conceptos estratégicos del Hospital, mediante el uso la técnica de la observación directa.

Fase II: Determinación de los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas que debe seguir la empresa basado en el modelo de CMI.

En la segunda fase se aplicó la herramienta de grupos focales a la alta gerencia y gerencia media, se establecieron los objetivos estratégicos de la empresa según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y se relacionaron en el modelo causa-efecto.

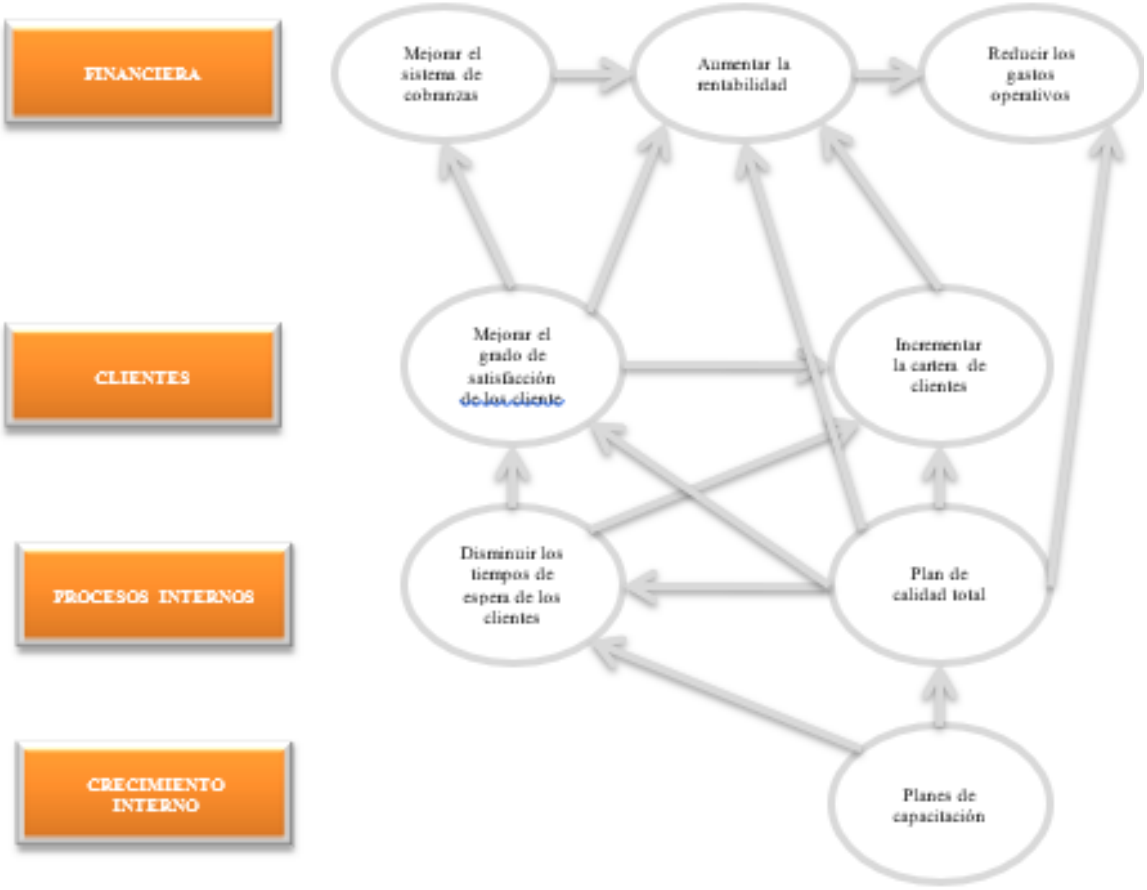
Fase III: Diseño del sistema de indicadores para mejorar la gestión aplicando el Cuadro de Mando Integral.

Se definieron los indicadores de gestión de la empresa bajo el modelo del Cuadro de Mando Integral aplicando como instrumento los grupos focales a la alta gerencia, gerencia media. Esto se realizó también con la ayuda de bibliografía relacionada con el tema.

Objetivos Estratégicos de la empresa aplicando las perspectivas del CMI

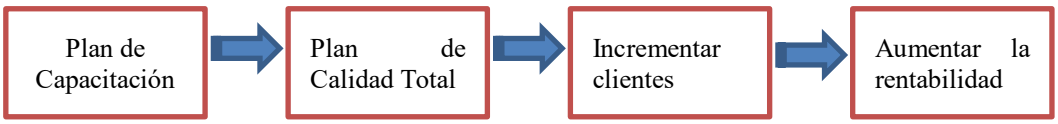
Crecimiento y desarrollo	**Financiera**
• Aplicar planes de capacitación de personal.	• Reducir gastos operativos del hospital. • Mejorar el sistema de cobranzas.
Procesos internos	**Clientes**
• Aplicar un plan de calidad total. • Disminuir los tiempos de espera de los pacientes.	• Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

Una vez determinados los objetivos estratégicos de la empresa se procedió a establecer la relación entre ellos, a través del modelo causa efecto:



Modelo Causa Efecto entre los Objetivos Estratégicos de la Empresa

En el siguiente gráfico se puede observar que los objetivos principales son aumentar la rentabilidad e incrementar la cartera de clientes de Hospital y para lograr estos objetivos es necesario que en la empresa se implemente un plan de calidad total, en el cual se deben concentrar esfuerzos. Implementar un plan de calidad total se requiere que Recursos Humanos desarrolle planes de capacitación al personal. De este análisis se establece la siguiente cadena de valor entre los objetivos estratégicos más influencias:



Establecimiento de Metas a partir de los Objetivos Estratégicos del Hospital

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta
FINANCIERA	Reducir los gastos operativos de la empresa	Reducir en un 10% los gastos operativos trimestrales
	Mejorar el sistema de cobranzas	Lograr cobrar el 100% de las facturas mensuales
	Aumentar la rentabilidad del Hospital	Aumentar la rentabilidad en un 30%.
CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 50%.
	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	Alcanzar el 100% de la satisfacción de los clientes.
PROCESOS INTERNOS	Aplicar un plan de calidad total	Aplicar calidad total en todos los procesos,
	Disminuir los tiempos de espera	Disminuir los tiempos de espera en un 20%.
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aplicar planes de capacitación de personal	Lograr que el personal realice cursos semestrales
	Implementar sistemas de evaluación de personal	Implementar un sistema de evaluación de personal en 6 meses.