



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

 **FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**Contador Público Nacional y Perito Partidor**

# **LA GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN INSTITUCIÓN DE SALUD**

Autores

GIOVARRUSCIO, Agustina

Registro 28182

agustina.giovarruscio@fce.uncu.edu.ar

TERRAZA, María Laura

Registro 28380

maria.terrazza@fce.uncu.edu.ar

Profesores tutores:

RUIZ, GRACIELA

maria.ruiz@fce.uncu.edu.ar

MURCIA, ENZO

enzo.murcia@fce.uncu.edu.ar

Mendoza, 2020.

## ÍNDICE

ÍNDICE	1
RESUMEN TEORICO	3
INTRODUCCION	4
CAPITULO I- MARCO TEÓRICO	6
1. ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	6
2. DEL TABLERO DE CONTROL AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	6
3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	8
3.1 PERSPECTIVAS	9
3.1.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	12
3.1.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	13
3.1.3 PERSPECTIVA CLIENTES	15
3.1.4 PERSPECTIVA FINANCIERA	16
CAPITULO II- APLICACIÓN PRÁCTICA	18
1. ANALISIS PREVIO	18
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA CLINICA	18
1.1.1 Historia de la clínica	18
1.2. SERVICIOS	19
2. PLAN ESTRATÉGICO	20
3. ANALISIS FODA	21
FORTALEZAS	21
OPORTUNIDADES	21
DEBILIDADES	22
AMENAZAS	22
4. MAPA ESTRATÉGICO	23
5. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	25
5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	25
5.2. PERSPECTIVA CLIENTES/PACIENTES	26
5.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	28
5.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	29

6. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN	31
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXOS	34
ANEXO A: ENCUESTA SATISFACCION DE PACIENTES	35
ANEXO B: ENCUESTA A DIRECTIVOS	37
ANEXO C: ENCUESTA SATISFACCION DE EMPLEADOS	38
ANEXO D: ENCUESTA SATISFACCION DE PROVEEDORES	40
ANEXO E: MODELO DEL TABLERO DE CONTROL REALIZADO EN EXCEL.	42
ANEXO F: INFORME AL DIRECTOR	48

## RESUMEN TEÓRICO

La implantación de un Cuadro de Mando Integral en una entidad le permite la posibilidad de reflejar, a través de los indicadores, su visión y estrategia, aumentando así el valor de la misma.

La presente investigación se propone a indagar sobre la problemática en la que se encuentra la institución frente a la carencia de esta herramienta, que la llevaría a incumplir sus objetivos de eficacia y eficiencia.

Nuestro estudio consiste en un análisis de enfoque mixto, de profundidad exploratoria ya que en la institución a evaluar nunca se ha estudiado esta posibilidad de implantación, y de alcance temporal diacrónico, ya que queremos considerar un período de corto plazo para poder evaluar con efectividad sus resultados y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario. Se van a tener en cuenta los objetivos principales de la organización y se les aplicará indicadores para poder medirlos, y de esta manera hacer funcional los tableros de control que servirán de base al cuadro de mando integral.

Los resultados indican que, si bien no tenían implantado un cuadro de mando integral, sus objetivos no estaban tan alejados del propósito, sino que no se encontraban estratégicamente ordenados y enfocados. Luego de la propuesta realizada, tomaron puntos de nuestra sugerencia y los aplicaron obteniendo así, un resultado más favorable. Debido al hecho extraordinario ocurrido desde marzo del 2020 (pandemia por COVID-19) el plan de aplicar acciones correctivas no fue completado, pero siguiendo de cerca las acciones realizadas, se pudo observar que la institución logró obtener mejores resultados que los esperados por ellos, con la aplicación de nuestro análisis y recomendaciones.

**Palabras clave:** CUADRO DE MANDO INTEGRAL, TABLERO DE CONTROL, GESTION CMI EN SALUD, INDICADORES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

## INTRODUCCIÓN

*“Si no puedes medirlo, no puedes ejecutarlo y menos controlarlo”<sup>1</sup>*

Hoy en día se considera fundamental que las empresas tengan sus objetivos claros y establecidos. Pero aún más importante es que estén definidos aquellos que son estratégicos y le permitan a la organización llevar al máximo su valor. A su vez, deben de estar en concordancia su visión, misión y valores con los objetivos, ya que su lineamiento permitirá llegar a las metas propuestas con menores esfuerzos y sacrificios.

Ante la observancia de una falta de conocimiento en la institución de salud privada en cuanto al posicionamiento en el mercado y la situación global, la organización se encuentra desactualizada respectivamente al correcto cumplimiento de sus objetivos.

Nuestro trabajo tiene por objetivo mostrar la importancia de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en una institución de salud privada (Clínica del Sol S.A), de manera tal que se permita gestionar – permita gestionar de manera preventiva la empresa. Esto podrá darse mediante un sistema de alertas tempranas e información resumida, pertinente y oportuna, y así evitar incrementos a mediano y largo plazo en costos, inconvenientes operativos e insatisfacción de clientes y proveedores. Es por esto que queremos lograr la creación y aplicación de un modelo de Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) de modo tal que Clínica Del Sol S.A. pueda poner en práctica para mejorar la actuación futura. De esta manera se contribuiría a mejorar la calidad de atención y aumentar la rentabilidad de dicho nosocomio, convirtiéndolo en un competidor pionero en el mercado.

El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI hace hincapié en buscar la conversión de la visión y la estrategia de la empresa, en objetivos e indicadores, que resulten estratégicos para la misma. Para ello, consideramos apropiado y necesario la utilización de la

---

<sup>1</sup>. KAPLAN Y NORTON (1997) EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. BARCELONA: GESTION 2000

herramienta que aportan Kaplan y Norton, para analizar la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

Para la realización de nuestro trabajo usaremos un tipo de enfoque mixto, con enfoque dominante cuantitativo. Este tipo de abordaje produce datos más ricos y variados mejorando la exploración y explotación de ellos. Se desarrollará en dos etapas de investigación, la primera donde se recolectarán datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, y la segunda donde se recolectarán datos sin medición numérica para reconstruir la realidad tal como la observan en la institución. Así mismo será de profundidad tipo exploratoria, ya que se indagará desde una perspectiva innovadora y desde un problema poco estudiado. En cuanto al alcance temporal, al tomar un periodo de corto plazo, será diacrónico

Dentro del tipo de enfoque cuantitativo, usaremos el experimental así de esta manera manipularemos una o más variables independientes para analizar las consecuencias que esa manipulación tiene sobre una o más variables dependientes. Y en el enfoque cualitativo, emplearemos el método investigación-acción, porque buscaremos el aporte de información de modo tal que nos guíe a la toma de decisiones para reformas estructurales.

## CAPITULO I- MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presenta una idea general de lo que es el CMI, como surgió, para qué se implementa, cómo se lleva a cabo, que factores deben tenerse en cuenta.

### 1. ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Este modelo fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los 90, con el objetivo de corregir las fallas que se producían por el uso exclusivo de los indicadores financieros en las empresas. Con el tiempo, esta herramienta ha ido evolucionando y es considerada, en la actualidad, cómo un modelo de gestión estratégica que permite a la entidad la posibilidad de reflejar, a través de los indicadores, su visión y estrategia. (Kaplan y Norton, 1996).

Al mencionar Cuadro de Mando Integral, son muchos los que lo asocian a una idea de organización vieja, pero con una denominación moderna. Pero lo cierto es que, por el contrario, se trata de una herramienta nueva que está destinada, si se sabe aprovechar, a convertirse en una pieza clave de la gestión estratégica de las empresas.

Este concepto ha ido evolucionando desde su primera formulación en 1992, cuando se lo definió como *“un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, para ser luego llamada una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”*.<sup>2</sup>

### 2. DEL TABLERO DE CONTROL AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Originariamente el CMI desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, se aplicaba a miles de empresas, organizaciones no gubernamentales y entes sin fines de lucro en todo el mundo. Fue pensado y creado para utilizarse en economías desarrolladas o con un

---

<sup>2</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P. “El Cuadro de Mando Integral”. Harvard Business Review (enero-febrero) 1992. Vol. 70. No. 1.

alto grado de estabilidad, lo cual generaba conflictos para tratar de implementarlo en países en vías de desarrollo o en aquellos en los cuales había una gran incertidumbre en cuanto a los productos, mercados y valores, como así también cambios constantes y altas fluctuaciones.

Debido a esto, el licenciado Alberto Ballvé, desarrolló una extensión del CMI, la cual denominaba TABLERO DE CONTROL, que permitía que la misma pudiera aplicarse a ambientes inestables económicamente o poco desarrollados.

La ventaja de esta herramienta, es que a medida que las empresas evolucionan y se desarrollan, el tablero de control de indicadores se despliega a su par, para luego ser reemplazado por un sistema gerencial estratégico. Permitiendo equipararse a las economías desarrolladas.

Lo que se busca con esta herramienta es mantener controlada la compañía y no a las personas, presentando información que permita conocer el rumbo que está tomando la misma y, dejar en claro que control no es sinónimo de inflexibilidad ni centralización, sino que es un medio que nos brinda información precisa a los niveles estratégicos más altos de la compañía para poder tomar las medidas correctivas y adaptarse así a los cambios.

Dentro de los tableros de control podemos distinguir cuatro tipos genéricos.

- *Tablero de Control Operativo: permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso de la organización para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como Finanzas, Compras, Ventas, Precios. Apunta al cortísimo plazo.*
- *Tablero de Control Directivo: Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas claves en las que se pueda segmentar. Esta más orientado al seguimiento de indicadores de resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.*



- *Tablero de Control Estratégico: brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y largo plazo de la empresa.*
- *Tablero de Control Integral: Nuclea la información más relevante de los 3 tableros anteriores para que el equipo directivo de la alta gerencia de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa<sup>3</sup>.*

De esta manera, la adaptación que se hizo en el tablero de control al cuadro de mando integral permite aplicarse en países en crecimiento en donde se comienza por un tablero operativo hasta llegar un tablero integral el cual se va asemejar al cuadro de mando integral.

### **3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El CMI es una herramienta útil para la dirección de empresas tanto en el corto como en el largo plazo, pudiéndose aplicar a empresas en pleno auge económico, como a aquellas que están iniciando o vienen de una recesión, ya que combina indicadores financieros y no financieros y permitiendo adelantar tendencias y conseguir una política estratégica proactiva. También facilita, mediante un método estructurado seleccionar aquellos indicadores que sirvan de guía para la dirección de la empresa.

El CMI se elabora y fundamenta, como se mencionó anteriormente, en torno a cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. De esta manera se integra la información obtenida por los indicadores financieros de la actuación pasada con las medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores derivan de la visión y estrategia de una organización y se complementan con la ejecución desde las cuatro perspectivas.

Se presentan cinco interrogantes básicos y fundamentales para implantar el CMI.

---

<sup>3</sup> BALLVÉ, ALBERTO M. Tablero de Control – “Organizando información para crear valor”.

1. **¿Qué hacemos?** En este punto se definen los programas y planeamientos estratégicos para implantar el cuadro.
2. **¿Para qué?** Esta pregunta nos sirve para plantear los objetivos y el aumento de valor del negocio. Para nosotros condiciones suficientes y necesarias.
3. **¿Cómo?** Con esto lograremos el armado de cuadros y tableros de mando integral
4. **¿Quiénes? ¿Con qué?** Debemos establecer el personal que realizará los relevamientos de información para su posterior armado, como así también identificar los recursos necesarios.
5. **¿Cómo nos aseguramos?** Para que el CMI cumpla con las condiciones necesarias y suficientes (rentabilidad y aumento de valor del negocio) es imprescindible contar con indicadores e información adecuados.

### 3.1 PERSPECTIVAS<sup>4</sup>

Kaplan y Norton definen a las perspectivas como las áreas claves de éxito que podemos encontrar en una organización. El CMI contempla las relaciones y dependencias de la organización entre por lo menos cuatro perspectivas fundamentales o básicas, lo cual no implica que en alguna organización pueda haber más perspectivas o alguna de ellas no sea necesaria utilizarla, esto va a depender de la organización en particular.

En la siguiente figura podemos ver la relación causa-efecto entre las perspectivas estratégicas, demostrando que, ante la variación de una de ellas, se produce una modificación en otras.

---

<sup>4</sup> KAPLAN y NORTON (1997) El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000

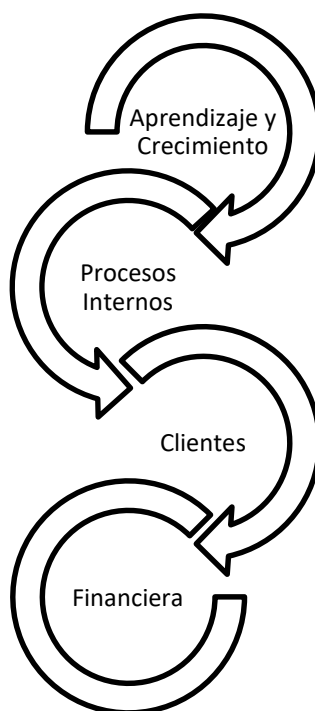


Figura 1. Relación causa-efecto

Para entender el gráfico puede decirse que: un buen manejo de los recursos humanos (perspectiva de APRENDIZAJE Y DESARROLLO), nos llevará un a crecimiento interno como empresa (perspectiva de PROCESOS INTERNOS) que se reflejará en un aumento de la calidad en los productos y servicios que ofrecemos. Esta virtuosidad impactará directamente sobre los clientes (perspectiva de CLIENTES) cuya satisfacción aumentará la rentabilidad (perspectiva FINANCIERA) y de esta manera habremos de alcanzar nuestras metas económicas y financieras, transformados en nuestro mayor objetivo. A esto lo llamaremos CIRCULO VIRTUOSO.

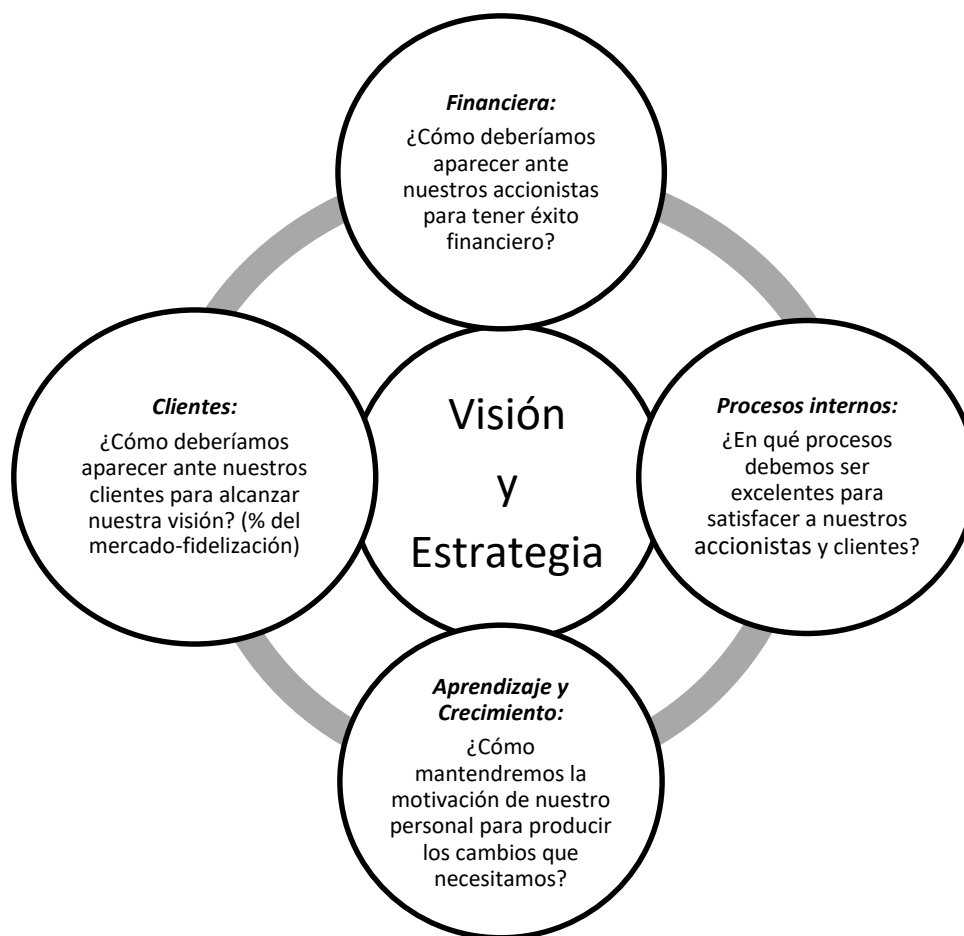


Figura 2. JARDEL, Eduardo M. “Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral”

Para analizar las perspectivas es necesario fijar los objetivos e indicadores en cada una de ellas. Los objetivos son el fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción, por ejemplo: alcanzar la rentabilidad y/o aumento del valor del negocio.

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos; representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Cuando buscamos para qué se deben determinar objetivos e indicadores para cada perspectiva recurrimos a aquella teoría que plantea lo siguiente: *Si no se mide lo que se hace,*

*no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar*<sup>5</sup>

### 3.1.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO<sup>6</sup>

En la consideración de esta perspectiva, se considera el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados, y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas, material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El capital intelectual es aquel que genera valor dentro de una organización ya que viene dado por los clientes, procesos internos, capital humano, calidad, know-how y la tecnología. A su vez, está formado por capital humano, capital relacional y capital estructural.

El capital humano no pertenece a la empresa y se refiere a lo que es educación, valores, habilidades, actitud y know-how.

El capital relacional está dado por la estructura externa que si bien pertenece a la empresa es el que permite el desarrollo con el entorno, esto se debe a la cartera de clientes, relación con proveedores, alianzas estratégicas y relaciones bancarias.

---

<sup>5</sup> William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907)

<sup>6</sup> KAPLAN y NORTON (1997) El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000

El capital estructural hace a la estructura interna, para ser más preciso, a los procesos internos pertenecientes a la empresa. En él podemos encontrar sistemas de dirección y gestión, la estructura organizativa, métodos y procedimiento, software y bases de datos.

Este capital acompaña a la realización del capital financiero.

<b>RESPONDE A LA NECESIDAD DE FOCALIZAR LOS ESFUERZOS EN LOS RECURSOS BASICOS</b>	<b>INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO</b>
<p>Incluye los objetivos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RRHH críticos para la consecución de la estrategia, formación y desarrollo, retribución e incentivos.</li> <li>● Tecnología y sistemas de información.</li> <li>● Alianzas, fusiones, adquisiciones.</li> <li>● Organización: se recogen los objetivos de estructura organizativa.</li> </ul> <p>La regulación puede ser un aspecto a considerar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potenciar la especialización</li> <li>● Invertir en perfiles técnicos</li> <li>● Relación en compañías aseguradoras</li> <li>● Promover el espíritu competidor</li> <li>● Adecuar la estructura organizativa</li> </ul>

### 3.1.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS<sup>7</sup>

A esta perspectiva se la considera elemental, ya que está estrechamente relacionada con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes.

En los procesos internos se determina de cierto modo, cual es el camino que se va a seguir en la organización para poder llegar a los objetivos que se han propuestos a largo plazo. Para que esta tarea de determinación de actividades sea completamente eficiente debe conocerse

<sup>7</sup> KAPLAN y NORTON (1997) El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000

la cadena de valor de la empresa, por la cual se podrán detectar las necesidades y los problemas que pueden surgir.

Para la perspectiva del proceso interno, normalmente se seleccionan los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. A partir de ahí se desarrollan los indicadores.

En el Cuadro de Mando Integral, los autores, recomiendan que los directivos y gerentes definan una cadena de valor de los procesos internos iniciando con el proceso de innovación en donde identifiquen necesidades de los usuarios actuales y futuros y se desarrollen nuevas soluciones. Lo que se recomienda es reducir los tiempos de los ciclos, aumentar al máximo los resultados y reducir costos de sus procesos. A menos que logremos superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, estas clases de mejoras no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles. Esto se debe a que hoy en día todas las empresas buscan alcanzar una mayor calidad en sus productos y servicios.

ENFOCAR LAS ACTIVIDADES EN AQUELLOS PROCESOS CRITICOS	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS
<p>La propuesta de valor marca la pauta para la identificación de los procesos que son estratégicos.</p> <p>No se recogen la totalidad de los procesos que se realizan en la compañía.</p> <p>La cadena de valor se compone de los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de innovación</li> <li>• Proceso operativo: aprovisionamiento, producción, almacenaje.</li> <li>• Proceso de venta</li> <li>• Servicio postventa</li> <li>• Procesos de soporte</li> </ul> <p>Son objetivos inductores de los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos servicios.</li> <li>• Investigación de mercado.</li> <li>• Optimización de procesos comerciales pre y post venta.</li> <li>• Optimización de procesos productivos.</li> </ul>

### 3.1.3 PERSPECTIVA CLIENTES<sup>8</sup>

En la perspectiva cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de consumidores a los que desean llegar y el mercado en que han elegido competir. Estas partes representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos determinado por los objetivos financieros de la organización. Así mismo, facilita a las empresas que equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado anteriormente definidos. También les permite determinar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos demarcados. Además de aspirar a satisfacer y agradar al cliente, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de esta perspectiva del CMI, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	DIFERENTES ESTRATEGIAS REQUIERE PROPOSICIONES DE VALOR DIFERENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos recogen conceptos como: captación de clientes, fidelización, satisfacción de clientes, expansión en nuevos mercados, penetración de productos/mercados...</li> <li>• Incluye objetivo de la proposición de valor: ser percibido como el proveedor más barato, ser percibido como el que se diferencia por un mejor servicio.</li> <li>• Se pueden incluir objetivos relacionados con el tiempo (de servicio al cliente), el servicio (calidad de servicio) y el producto (calidad, mejores prestaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia operativa: Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que otra competidora puede satisfacer.</li> <li>• Liderazgo en producto: las compañías líderes en productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes.</li> <li>• Relación con el cliente: las compañías líderes en relación con el cliente, les conocen y saben que productos necesitan.</li> </ul>

<sup>8</sup> KAPLAN y NORTON (1997) El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000



### 3.1.4 PERSPECTIVA FINANCIERA<sup>9</sup>

La perspectiva financiera se enfoca en la necesidad de crear valores para los accionistas, que van desde ganancias, rendimiento económico, hasta el desarrollo y rentabilidad de la compañía. Entre los principales indicadores de esta perspectiva, se encuentran el valor económico agregado más conocido como EVA (o *Economic Value Added*, en inglés), el retorno sobre capital empleado o ROCE (*Return on capital employed*, por sus siglas en inglés), el margen de operación, los ingresos y la rotación de activos.<sup>10</sup>

Además, se utiliza para establecer los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI. Cuando se define, se debe comenzar por los objetivos financieros de largo plazo para luego vincularlos a la secuencia de acciones que se llevarán a cabo en el corto plazo y que deberán realizarse junto con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para llegar a la deseada actuación financiera a largo plazo.

---

<sup>9</sup> KAPLAN y NORTON (1997) El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000

<sup>10</sup> DAVILA, ANTONIO (1999) Nuevas herramientas de control: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS ACCIONISTAS	CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS
<p>Recoge objetivos que representan la estrategia en términos financieros los más comunes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor: es el objetivo final de toda empresa, pero su medición es difícil incluso en empresas cotizadas.</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Ingresos: ventas, calidad de los ingresos.</li> <li>• Rentabilidad, costes, inversión, gestión de activos.</li> <li>• Estructura financiera</li> </ul> <p>Los indicadores más habituales son BAIT, ROE, ROA, Ratio eficiencia, Beneficio por acción, que en definitiva miden el grado del éxito del pasado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de crecimiento: productos en el inicio de su ciclo de vida con alto potencial de crecimiento. La rentabilidad no es un objetivo estratégico sino ganar tamaño. Un ejemplo claro son las empresas del internet en los últimos años.</li> <li>• Estrategia de mantenimiento: la mayoría de los negocios ya se ha desarrollado. La estrategia consiste en mantener un cierto nivel de crecimiento con rentabilidad elevada.</li> <li>• Estrategia de recolección: fase madura del ciclo. Las inversiones se realizan solo para mantener las capacidades existentes. El objetivo es maximizar el retorno de la inversión.</li> </ul>

## **CAPITULO II- APLICACIÓN PRÁCTICA**

En este capítulo se presenta la información más relevante de la clínica, como su historia, organización, plan estratégico y el análisis FODA que se desarrolló según los datos obtenidos por las autoras del presente. También se muestran los objetivos e indicadores de cada perspectiva, que se proponen para desplegar el CMI.

### **1. ANALISIS PREVIO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA CLINICA**

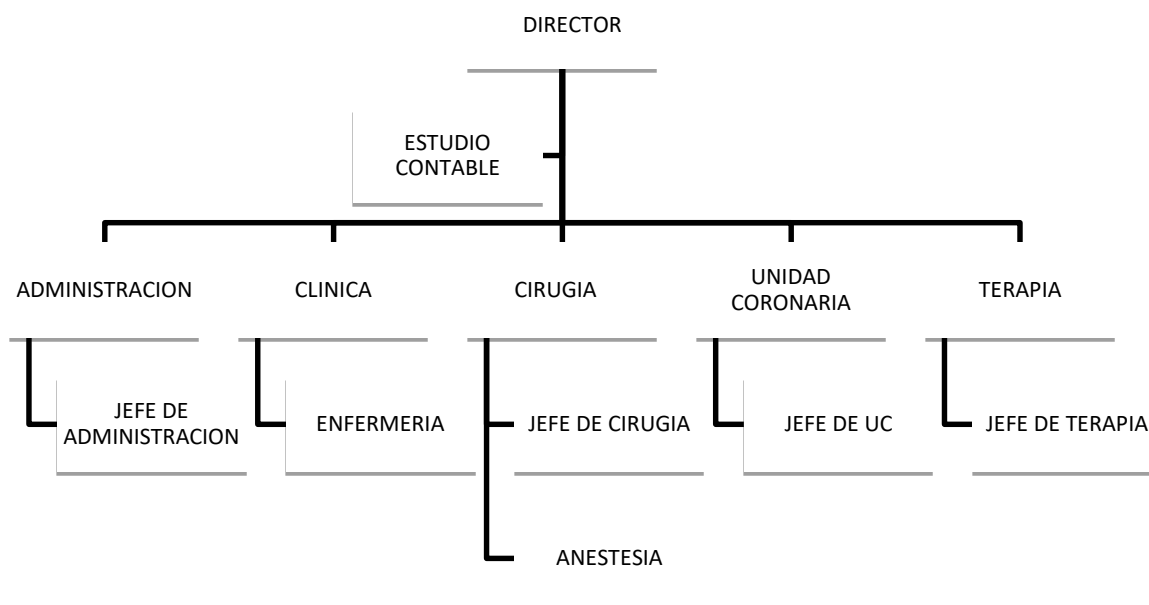
##### **1.1.1 Historia de la clínica**

CLINICA DEL SOL S.A (en adelante Clínica) es una Institución Privada que se fundó en los años 90 en la ciudad de Rivadavia, calle Constitución 48, donde actualmente se ubica. Cuando comenzó su actividad, sólo contaba con 7 camas (4 en internación y 3 en Unidad de Terapia Intensiva -UTI-). El edificio tenía una sola planta, aunque con el paso del tiempo ampliaron su estructura edilicia y el mobiliario.

Actualmente, tiene 2 plantas y distintas unidades de atención, con 28 camas en total.

Su financiamiento es exclusivamente privado, ya que sus fondos provienen del pago de los coseguros de las obras sociales. Con esto hace frente al mantenimiento del establecimiento, salario del personal médico, enfermeros, administrativos y abastecimiento de insumos.

### 1.1.2 Organigrama



### 1.2. SERVICIOS

La Clínica cuenta con servicios de internación, UTI, unidad coronaria (UC), atención de guardia médica las 24 horas, cirugía general, obstetricia, traumatología y clínica ambulatoria.

La distribución de dichas atenciones es la siguiente:

- PLANTA BAJA: consultorio de guardia, recepción, 1 quirófano, 1 sala de partos enfermería de piso y 3 habitaciones con 2 camas cada una.
- PLANTA ALTA: 5 habitaciones con 2 camas cada una, 1 habitación con 3 camas, UTI con 6 camas y UC con 3 camas.

El nosocomio brinda servicios principalmente a afiliados de Obras Sociales, mutuales y prepagas, como así también a pacientes particulares.

## 2. PLAN ESTRATÉGICO

- Misión

Brindar un servicio de excelencia médica, ofreciendo alta calidad en la atención de sus pacientes con el apoyo de personal altamente capacitado.

- Visión

Posicionarse en el corto plazo, como una de las mejores clínicas privadas de la zona Este y ofrecer una amplia variedad de servicios y unidades médicas.

- Valores

En la entrevista realizada a la Jefa de Administración, nos comentó de valores generales, más que específicos, pero logramos rescatar los más destacados.

Entre ellos, hizo énfasis en los siguientes:

- a) el compromiso del personal hacia el paciente,
- b) el respeto desde el primer momento al paciente y/o familiar que ingresa,
- c) la solidaridad entre compañeros que se traduce en una comunicación fluida y amable,
- d) el respeto de y hacia los profesionales,
- e) la comunicación permanente entre todos los equipos de trabajo,
- f) ambiente confortable.

### 3. ANÁLISIS FODA

Luego de un exhaustivo análisis, se pudo determinar lo siguiente:

#### FORTALEZAS

- Personal altamente capacitado.
- Amplia cartera de servicios.
- Baja rotación del personal.
- Capacidad operativa elevada debido al eficiente uso de los recursos.
- Atención ágil de los pacientes.
- Posee manual de procedimientos que permite una rápida adaptación del personal en la clínica.
- Infraestructura edilicia apta para hacer frente a la pandemia por COVID-19.
- Organización interna para crear una “isla” para tratar casos de coronavirus.

#### OPORTUNIDADES

- Única en la zona que presta esos servicios.
- Ubicación del nosocomio.
- La preferencia de las obras sociales a realizar convenios de prestación de servicios, con esta institución de la zona este de la provincia de Mendoza.

## DEBILIDADES

- Mínima cartera de pacientes particulares.
- Edificio de pocos metros cuadrados.
- Pocas especialidades.
- No cuenta con playa de estacionamiento.
- Falta de personal de seguridad.
- Pocas camas de UTI, que debieron dividirse para tratar casos de COVID-19 y otras afecciones.
- Debido que se prefiere personal altamente especializado, en contexto de pandemia, éstos terminaron siendo un grupo de riesgo por su edad, lo que derivó en una notable disminución del personal.

## AMENAZAS

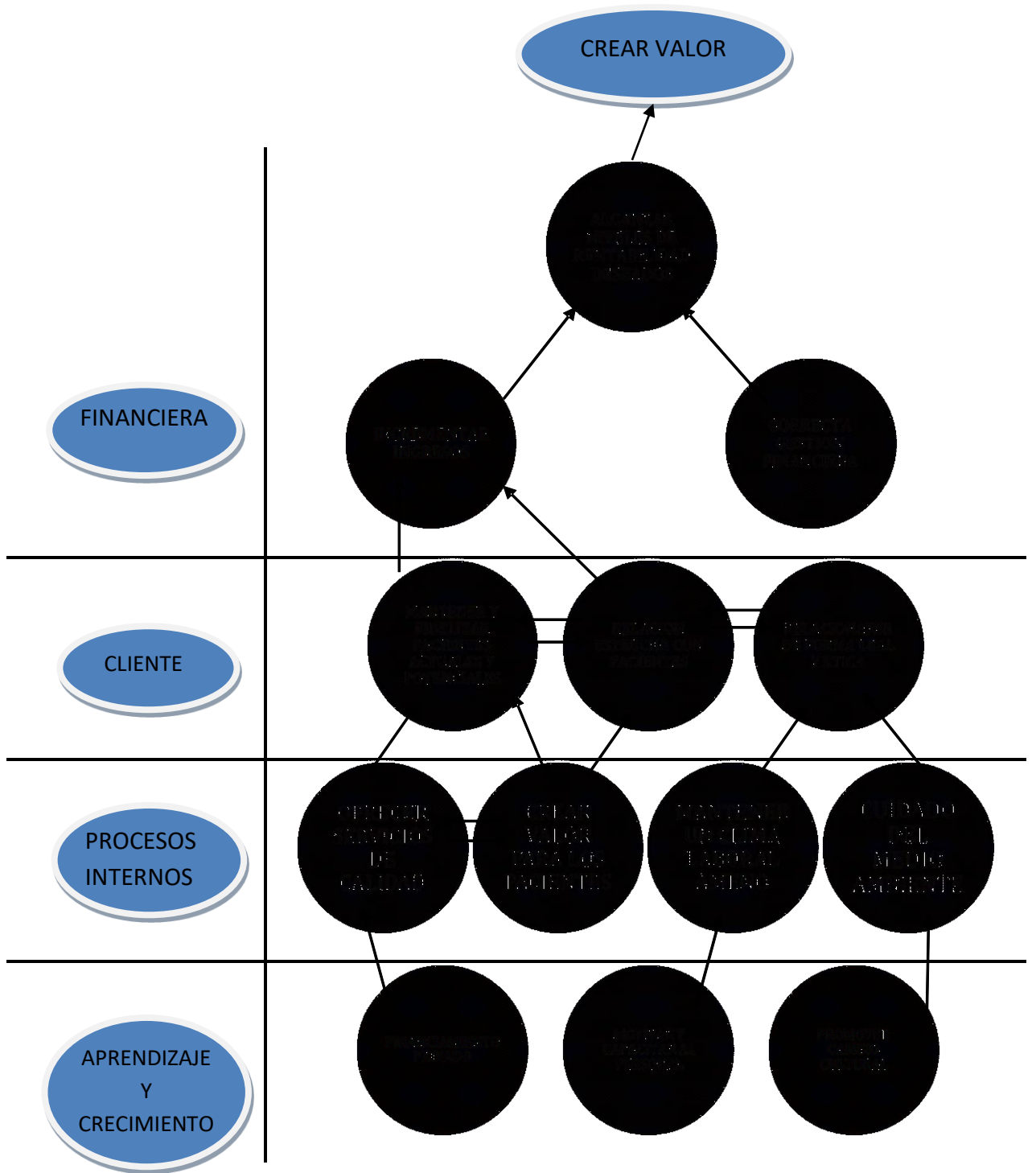
- Poco alcance a los subsidios del Estado.
- Hospital Público en las cercanías.
- Crisis económica nacional.
- Cambios en las políticas de importación.
- Constante suba de precios en insumos.
- Escasos insumos de protección debido a la gran demanda ocurrida por la pandemia por COVID-19

## **4. MAPA ESTRATÉGICO**

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Con esta herramienta buscamos que la Clínica detecte y evalúe de una forma más eficiente el desempeño de su estrategia, haciendo foco en desarrollar aquellos factores que van a agregar valor a la clínica.





## 5. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Es importante explicar antes de empezar a definir las perspectivas, que cada uno de los objetivos que se definieron con sus respectivos indicadores de medición deben ser ponderados por sus responsables en conjunto con el director de la clínica, ya que, sólo ellos saben la importancia relativa de los mismos, y, además, ésta es una muy buena forma de dirigir la gestión hacia lo que se establece en su visión. Esto significa simplemente asignar a los objetivos o indicadores en los que se quieran hacer mayor hincapié, una mayor ponderación.

### 5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En Clínica del Sol S.A. se sustentan mediante presupuesto privado, lo que los lleva a elevar siempre la rentabilidad, con un endeudamiento bajo y una liquidez corriente mayor o igual a 1, es decir que con sus recursos propios corrientes puedan solventar la financiación de terceros.

Nuestro punto de vista se dirige a que el ente se encuentra en una etapa de sostenimiento donde si bien hay una menor posibilidad de crecimiento, hay grandes inversiones de corto y mediano plazo, haciendo énfasis en la rentabilidad.

Los objetivos que se determinaron en ésta perspectiva son:

**Objetivo 1:** Optimizar la utilización de recursos: Intenta evitar que se desperdicien o se desaprovechen los recursos con los que cuenta la clínica y de esta manera obtener mejores resultados.

#### **INDICADORES**

- **SATISFACCIÓN DE STAKEHOLDERS:** *Índice de Satisfacción de Usuarios + Índice de Satisfacción de Empleados + Índice de Satisfacción de proveedores.* A partir de este indicador podemos ver el grado de complacencia del público interesado de la organización ante el funcionamiento del nosocomio.
- **ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE PAGOS:** *Pagado / Facturado.* Este indicador busca medir qué porcentaje de todos los gastos realizados han sido pagados, para de esta forma optimizar las políticas de diferimiento de pagos.

**Objetivo 2:** Obtener Mayores Recursos Propios: La clínica se financia principalmente con fondos propios los cuales obtiene de cobros a obras sociales, prepagas, mutuales y particulares.

### **INDICADORES**

- **PORCENTAJE DE FINANCIACION DE OBRAS SOCIALES:** *Ingresos provenientes de obras sociales/ Ingresos totales*. Con este indicador queremos reflejar la rentabilidad que generan las obras sociales. Este porcentaje nos mostrará los ingresos de la clínica provenientes de las mismas para poder conocer cómo debe hacer frente a los gastos vinculados con la institución (pagos de personal, mantenimiento del nosocomio)
- **PROPORCIÓN DE PACIENTES SIN COBERTURA:** *Pacientes atendidos sin cobertura / Total de pacientes*. Debido a la calidad y seguridad de atención que brinda la clínica, muchas personas carentes de obra social eligen la atención privada que brinda el sanatorio. Con este indicador se busca medir el porcentaje de pacientes que no cuentan con cobertura privada, y así gestionar mejor la cartera de pacientes.
- **TASA DE GANANCIA DE PACIENTES PARTICULARES:** *ingreso por pagos de pacientes particulares/Total de ingresos*. Con este indicador buscamos medir la influencia de los pacientes particulares sobre la rentabilidad de la clínica.

### 5.2. PERSPECTIVA CLIENTES/PACIENTES

En Clínica Del Sol S.A el mayor objetivo se centra en la calidad de atención a los pacientes. Es por eso que es importante conocer el índice de satisfacción de ellos, basándonos en la repetitividad de concurrencia.

**Objetivo 3:** Lograr la mayor satisfacción del paciente en la atención recibida.

### **INDICADORES:**

- **ELECCIÓN DE LOS PACIENTES:** *Pacientes registrados/ total de pacientes atendidos*. Con este indicador queremos reflejar la cantidad de pacientes que vuelven buscando los servicios de la clínica, más allá de las distintas opciones que

puedan tener en su cartilla médica o de su propia elección en el caso de pacientes particulares.

- ÍNDICE DE INSATISFACCIÓN *Cantidad de quejas registradas en el mes/ total de pacientes atendidos*. Intentamos reducir la insatisfacción y/o quejas que se puedan generar en la espera de la atención. En el caso de la clínica, al tener una cartera reducida (en comparación con las instituciones públicas), la demora no debería ser un problema.

**Objetivo 4:** Ampliar la cartera de clientes. La clínica busca captar nuevos clientes/pacientes y que esto tenga influencia en los objetivos de la perspectiva financiera.

#### **INDICADORES:**

- PACIENTES POTENCIALES: *Nuevos pacientes/ total de pacientes atendidos*. Este ratio buscará aumentar mediante la creación de nuevas alianzas con obras sociales, mutuales y/o prepagas la captación de nuevos pacientes no mutualizados.

**Objetivo 5:** Brindar los servicios necesarios y suficientes: Este objetivo busca asegurar que todas aquellas prestaciones que sean esenciales para garantizar la vida del paciente sean prestadas correctamente. Mejorar el sistema de salud de la clínica para que todos sean atendidos en tiempo y forma debido a la presencia de especialistas, recursos, insumos y que el exceso de demanda no la perjudique.

#### **INDICADORES:**

- DEMANDA INSATISFECHA: *Pacientes insatisfechos por exceso de demanda/Pacientes potenciales del servicio*. Este índice pretende medir el nivel de insatisfacción en las necesidades de los usuarios porque el servicio se encuentra saturado. Este indicador se planteó debido a que se notó una falencia en los quirófanos de la clínica. En muchas situaciones se agendan cirugías y debido a que se originan urgencias, estas quedan suspendidas. Esto hace que el paciente en su larga espera se incomode porque lleva mucho tiempo internado, contraponiéndose con el objetivo de

maximizar la rentabilidad ya que se aumentan los gastos inherentes a los estrictos cuidados, aumentando el gasto de hotelería y disminución en la rotación de pacientes, (se ocupa muchos días una cama y no hay rotación).

- **OFERTA DE SERVICIOS DEMASIADO LIMITADA: Pacientes insatisfechos por falta de servicios no comunes/pacientes potenciales del servicio.** Especialidades ofrecidas en relación a las especialidades demandadas. En muchas ocasiones los pacientes han manifestado su disconformidad al no poder recibir las especialidades demandadas. Esto genera la derivación del paciente y con esto se dificulta el regreso del mismo al nosocomio.

### 5.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva busca mejorar todos los procesos que se realizan en la institución para asegurar la calidad con la que se prestan los servicios. Es necesario que no se cometan errores, que se aprovechen los recursos de la manera más eficiente y efectiva, ya que de otra forma no se obtendría la calidad deseada y la satisfacción de los usuarios. Los objetivos que persigue son los siguientes:

**Objetivo 6:** Optimizar el tiempo que el paciente se encuentra internado. Este objetivo se lograría mejorando la calidad del servicio como así también agilizando trámites administrativos y los relacionados a la mejoría del paciente.

#### **INDICADORES:**

- **ROTACIÓN DE PACIENTES:** *Camas Ocupadas/Total de Camas*. Este indicador nos permitirá conocer a nivel mensual la rotación de los pacientes y así mismo se verá reflejado el ciclo de duración de su estadía. Consideramos que a través de este coeficiente podemos determinar la calidad del servicio que lleva a una mejoría del paciente en tiempos óptimos.

- **DEMORA MEDIA EN CONSULTAS AMBULATORIAS:** *Cantidad de Pacientes en lista de Espera Ambulatoria/Consultas Realizadas*. Con este indicador

queremos optimizar el tiempo de espera de aquellos pacientes ambulatorios, para evitar que los mismos se dirijan a otra institución.

**Objetivo 7:** Obtener el porcentaje del mejoramiento de la clínica. Esto se consigue ya sea por su infraestructura, utilización de insumos o por el ingreso de nuevos servicios y profesionales.

### **INDICADORES:**

- **NUEVAS PRESTACIONES:** *Ingreso de especialistas en el año/ total de especialistas.* Queremos saber cuál es el porcentaje de nuevas incorporaciones de especialistas a la clínica.
- **NUEVAS MEJORAS EN LA CLÍNICA:** *Proyectos Concretados/Total de Proyectos.* Buscamos que con la implantación del CMI se aumente este índice logrando la mayor cantidad de servicios y con ello la satisfacción del cliente que nos hará aumentar la rentabilidad.
- **EFICIENCIA DE INSUMOS MÉDICOS UTILIZADOS:** *Insumos Utilizados/Insumos Preestablecidos Para Cada Práctica.* Este indicador nos mostrará la eficacia y eficiencia en el uso de los distintos insumos.
- **RESIDUOS TRATADOS:** *Kilos de residuos enviados a planta de tratamientos/Kilos de residuos generados.* Con este indicador queremos lograr que la clínica enfatice su compromiso con el medio ambiente, para dar el primer paso en la aplicación de políticas de RSE que le sugeriremos a los directivos.

#### 5.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para lograr la rentabilidad deseada, debemos enfocarnos en el círculo virtuoso. La base del éxito de este círculo proviene de una correcta gestión de formación, crecimiento y aprendizaje del personal. Es por ello, que debemos proponer indicadores que nos ayuden a que el personal esté altamente capacitado, de acuerdo al perfil de la clínica, para la atención que exige el público.

**Objetivo 8:** Conseguir un alto índice de personal capacitado

**INDICADORES:**

- **PERSONAL CAPACITADO:** *Cursos de capacitación realizado/ Total de cursos de capacitación que provee la institución.* Queremos lograr que este indicador varíe entre 0,8 y 1, ya que de esta manera el personal presentaría un nivel de capacitación elevado.
- **PERSONAL MÉDICO CON MEJOR NIVEL ACADÉMICO:** *Personal con estudios universitarios/Total de Personal.* Buscamos formar el equipo médico de la clínica con los mejores profesionales para obtener mejor atención.
- **CARGOS QUE EXIGEN ESTUDIOS ACADÉMICOS MAYORES:** *Cargos que requieren mayores estudios/Total de cargos.* Con este indicador se busca conocer que cantidad de personal se necesita con mayor capacitación educativa, para poder hacer énfasis en ellos y motivarlos a que sigan educándose. A su vez también podremos visualizar cuantos puestos pueden ser ocupados por personal con estudios básicos. Pero también incluirlos en el programa de cursos de capacitación de la institución.

**Objetivo 9:** Conseguir la satisfacción del empleado.

**INDICADORES:**

- **PERSONAL MOTIVADO:** *Encuestas de satisfacción.* Con este indicador queremos reflejar la satisfacción que tiene el empleado a través de su desempeño, el cual se analizará a través de su conducta, estado de ánimo y el trato hacia los pacientes como así también a través de quejas y/o sugerencias que puedan manifestarnos los pacientes y el público en general que concurre a la clínica.
- **QUEJAS DE LOS DIRECTIVOS:** *Quejas sobre el personal/Total de quejas, sugerencias y reclamos de los directivos.* Este indicador nos ayudará a conocer en qué aspectos los directivos están insatisfechos con respecto a los servicios prestados por el personal.

## 6. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN

Una vez que se ha diseñado y desarrollado el Cuadro de Mando Integral, se pasa a la última etapa, la implantación. En esta etapa se debe tener una especial atención porque por más excelencia que presente esta herramienta una vez desarrollada, si no se logra convencer a las personas que participan tanto en la carga de datos como en la utilización de la información para tomar decisiones, se llegara al fracaso.

Es por esto que se propone como primer paso, capacitar a todos los usuarios sobre la herramienta, la importancia de la información y su calidad, sus formas de uso y objetivos. Aquí es fundamental el compromiso y acompañamiento tanto de los directivos como del personal menos jerárquico, ya que es la única forma de lograr una cultura y con eso garantizar su correcto uso.

Debido a que el CMI se provee de información de distintas áreas, se debería realizar un programa que vaya introduciendo de manera progresiva, desde una oficina o área a la vez. También, se propone a modo de motivación, desarrollar y aplicar un plan de estímulos no remunerativos para incentivar y facilitar la implementación. Un ejemplo podría ser reconocimientos al área que logre implantar y utilizar el tablero primero, o premiar al mejor grupo de trabajo con computadoras nuevas. Este tipo de actividades ayuda a lograr el compromiso y una sana competencia que eleva el rendimiento grupal.

Todos estos tips van a facilitar la implantación con éxito de cambios en un ambiente tan rígido y conflictivo como es el de las instituciones privadas y además se irán obteniendo aprendizajes sobre la marcha, los cuales serán muy valiosos a la hora de seguir desarrollando el Tablero.



## CONCLUSIONES

Consideramos que la implantación de un CMI es fundamental para el logro óptimo de los objetivos. Los indicadores nos permiten detectar aquellas falencias que no puedan descubrirse a simple vista. No solo deben tenerse en cuenta los indicadores financieros o económicos, sino también un conjunto de ellos, que abarquen los aspectos ambientales, sociales, del personal y de los clientes.

Así mismo de ser necesario, puede empezarse por aplicar distintos tableros de control, para luego llegar a un CMI. Estas herramientas deben de considerarse, ya que ello permitirá el desarrollo eficiente de las metas estratégicas que puede haberse planteado la organización.

El CMI nos permite plasmar la misión, visión y objetivos de la empresa, en números. De manera tal que se vuelven cuantificables para medir el accionar de la organización y comprobar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. A su vez es una gran herramienta de gestión del personal de la empresa, porque se puede saber por medio de indicadores si están motivados, capacitados, si ocupan puestos acordes a sus conocimientos.

La Clínica del Sol, si bien no tenía implantado un cuadro de mando integral, sus valores en general eran considerados buenos. Debido a la pandemia por COVID-19, la misma tuvo que tomar todos los recaudos necesarios para hacer frente a esta situación extraordinaria.

Este suceso no fue analizado en profundidad en nuestro trabajo ya que el hecho fue posterior.

Actualmente se posiciona como una de las mejores clínicas del Este en tomar recaudos y prevención necesaria para el tratamiento y cuidado del paciente con COVID-19 ya que está estratégicamente preparada para destinar su planta alta sólo al cuidado y aislamiento del paciente afectado.

Más allá de la situación de pandemia, por sus características principales, se le aconseja la aplicación de un cuadro de mando integral empezando por los tableros de control.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé, Alberto M. (2000) *Tablero de control. Organizando información para crear valor*. Buenos Aires. Editorial Macchi.
- Jardel, Eduardo E. (2004). *Tablero de control. Cuadro de mando integral (CMI). BSC (Balanced Scorecard)*. Mendoza. Errepar
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona. Gestión 2000.
- Dávila, A. (1999). *Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral*. Revista de antiguos alumnos, septiembre de 1999, 34-46.
- Ballarín, E., y Dávila, A. (1996) *El Cuadro de Mando Integral*. Documento de trabajo del IESE (DT2639), 1-7.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2007) *Using the Balanced Score card as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, julio de 2007, 2-13. Recuperado de <http://www.hbrreprints.org/>
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1992) *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business Review, Vol. 70.

### Páginas WEB consultadas:

[www.scielo.sld.cu/](http://www.scielo.sld.cu/)

[www.eumed.net/](http://www.eumed.net/)

[www.tablero-decomando.com/](http://www.tablero-decomando.com/)

[www.cuadrodemando.unizar.es](http://www.cuadrodemando.unizar.es)

## **ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTA SATISFACCION DE PACIENTES**

**ANEXO B: ENCUESTA A DIRECTIVOS**

**ANEXO C: ENCUESTA SATISFACCION DE EMPLEADOS**

**ANEXO D: ENCUESTA SATISFACCION DE PROVEEDORES**

**ANEXO E: MODELO DEL TABLERO DE CONTROL REALIZADO EN EXCEL.**

**ANEXO F: INFORME AL DIRECTOR**

## ANEXO A: ENCUESTA SATISFACCION DE PACIENTES

### ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

Para brindarle la mejor experiencia en cada una de sus visitas y un servicio de excelencia, nos resulta sumamente importante y necesario que nos dé a conocer su opinión a través de esta breve encuesta.

MARQUE CON UNA CRUZ (X)

**PREGUNTA 1:** ¿HA CONCURRIDO ANTERIORMENTE A CLINICA DEL SOL?

SI		NO	
----	--	----	--

**PREGUNTA 2:** ¿QUÉ SERVICIO HA UTILIZADO?

INTERNACION		GUARDIA	
-------------	--	---------	--

**PREGUNTA 3:** ¿A QUÉ ESPECIALIDAD HA CONCURRIDO?

CIRUGIA		OBSTETRICIA		TRAUMATOLOGIA		CLINICA	
---------	--	-------------	--	---------------	--	---------	--

**PREGUNTA 4:** ¿CÓMO CONOCIÓ CLINICA DEL SOL?

OBRA SOCIAL		RECOMENDACIÓN DE UN CONOCIDO		DERIVACION MEDICA	
-------------	--	------------------------------	--	-------------------	--

**PREGUNTA 5:** Considere 1 poco satisfecho, 5 muy satisfecho.

COMO CONSIDERA:

- ATENCION EN RECEPCION:

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- ATENCION MEDICA:

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- TIEMPO DE ESPERA EN EL INGRESO

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- TIEMPO EN LA SALA DE ESPERA

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

○ ¿QUE TAN SATISFECHO ESTÁ EN GENERAL?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

**PREGUNTA 6:** ¿RECOMENDARIA LA CLINICA Y VOLVERIA?

SI		NO	
----	--	----	--

Muchas gracias por su tiempo. ¿Tiene alguna sugerencia, queja, reclamo o felicitaciones?

-----  
-----  
-----  
-----

## ANEXO B: ENCUESTA A DIRECTIVOS

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

El objetivo de esta encuesta es poder conocer con profundidad el manejo de la empresa por parte de los directivos a través del conocimiento e implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Pregunta 1:

¿Ud. conoce o ha escuchado sobre CMI?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI:

¿Piensa que resulta útil para el desempeño de la institución? (considere en una escala de 1 a 5, 1 no útil, 5 muy útil)

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

¿Consideraría implantarlo en su empresa, conociendo los beneficios?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es NO:

**El CMI tiene como objetivo corregir las fallas que se producen por el uso exclusivo de los indicadores financieros en las empresas.**

¿Le interesaría conocer su funcionamiento e implantación, considerando q esto puede llevar a un buen rendimiento de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI

¿Cómo le gustaría recibir la información?

En la empresa		Por correo, WhatsApp		A través de Meet, Zoom	
---------------	--	----------------------	--	------------------------	--

Si la respuesta es NO

Muchas gracias por su tiempo

## ANEXO C: ENCUESTA SATISFACCION DE EMPLEADOS

### ENCUESTA DE SATISFACCION DE EMPLEADOS

Para conocer el grado de satisfacción en su ámbito laboral en CLINICA DEL SOL, nos resulta sumamente importante y necesario que nos dé a conocer su opinión a través de esta breve encuesta.

MARQUE CON UNA CRUZ (X)

**PREGUNTA 1:** ¿HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN OTRO NOSOCOMIO DE SIMILARES CARACTERISTICAS A CLINICA DEL SOL?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

**PREGUNTA 2:** ¿EN QUÉ SERVICIO SE DESEMPEÑA?

INTERNACION	<input type="checkbox"/>	GUARDIA	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	---------	--------------------------

**PREGUNTA 3:** ¿A QUÉ ESPECIALIDAD HA SIDO ASIGANDO?

CIRUGIA	<input type="checkbox"/>	OBSTETRICIA	<input type="checkbox"/>	TRAUMATOLOGIA	<input type="checkbox"/>	CLINICA	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------	--------------------------

**PREGUNTA 4:** Considere 1 poco satisfecho, 5 muy satisfecho. NS/NC: No sabe, no contesta

COMO CONSIDERA:

- TRATO DE SUPERIORES:

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

- JORNADA DE TRABAJO:

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

- SOLUCION DE INCONVENIENTES

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

- TRATO DE COMPAÑEROS

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

- ¿QUE TAN SATISFECHO ESTÁ EN GENERAL?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

**PREGUNTA 5:** ¿CONSIDERA QUE ESTA EN el PUESTO DE TRABAJO ADECUADO?

SI		NO	
----	--	----	--

¿Tiene alguna sugerencia, queja, reclamo? O si desea explayar alguna respuesta de preguntas anteriores, no deje de hacerlo en el espacio provisto a continuación.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Muchas gracias por su tiempo



## ANEXO D: ENCUESTA SATISFACCION DE PROVEEDORES

### ENCUESTA DE SATISFACCION DE PROVEEDORES

Para conocer el grado de satisfacción en su relación comercial con CLINICA DEL SOL, nos resulta sumamente importante y necesario que nos dé a conocer su opinión a través de esta breve encuesta.

MARQUE CON UNA CRUZ (X)

**PREGUNTA 1:** ¿HA TRABAJADO LOS DOS ULTIMOS AÑOS CON CLINICA DEL SOL?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

**PREGUNTA 2:** ¿QUE TIPOS DE SERVICIO PROVEE A LA CLINICA?

PROVEEDOR DE INSUMOS MEDICOS	<input type="checkbox"/>	TRATAMIENTOS DE RESIDUOS PATOLOGICOS	<input type="checkbox"/>	SERVICIO DE LAVANDERIA	<input type="checkbox"/>
------------------------------	--------------------------	--------------------------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------

**PREGUNTA 3:** ¿QUE TIPOS DE INSUMOS PROVEE A LA CLINICA?

MATERIALES QUIRURGICOS	<input type="checkbox"/>	DESCARTABLES	<input type="checkbox"/>	NO DESCARTABLES	<input type="checkbox"/>	OXIGENO	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------	--------------------------

**PREGUNTA 4:** Considere 1 poco satisfecho, 5 muy satisfecho. NS/NC: No sabe, no contesta

COMO CONSIDERA:

- TRATO EN LA RECEPCION

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

- FORMA DE PAGO:

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

- SOLUCION DE INCONVENIENTES

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

- ACEPTACION DE LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR USTED/ES

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	NS/NC	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	-------	--------------------------

○ ¿QUE TAN SATISFECHO ESTÁ EN GENERAL?

1		2		3		4		5		NS/NC	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	-------	--

¿Tiene alguna sugerencia, queja, reclamo? O si desea explayar alguna respuesta de preguntas anteriores, no deje de hacerlo en el espacio provisto a continuación.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Muchas gracias por su tiempo.

## **ANEXO E: MODELO DEL TABLERO DE CONTROL REALIZADO EN EXCEL.**

Pautas para su aborde:

- LA PONDERACION DE OBJETIVOS SE OBTIENE POR MEDIO DE UN COCIENTE DE 1/LA CANTIDAD DE INDICADORES EN CADA OBJETIVO
- FINAL INDICADOR SE SACA HACIENDO PONDERACION DE OBJETIVO POR ESTADO
- FINAL DE OBJETIVO SE SACA SUMANDO EL FINAL INDICADOR DE CADA OBJETIVO, Y LUEGO APLICANDO LA SEMAFORIZACION DE INDICADORES
- PONDERACION PERSPECTIVA SURGE DE DIVIDIR 1 POR LA CANTIDAD DE OBJETIVOS PROPUESTOS EN LA PERSPECTIVA ANALIZADA

**PLANILLA DE ENTRADA DE DATOS**

PERSPECTIVA	FORMA DEL CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	MES A EVALUA	MESES		
					DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
SATISFACCIÓN DE STAKEHOLDER	índice de satisfacción usuarios+índice de satisfacción de empleados+índice de satisfacción de proveedores	NÚMERO	MENSUAL	0,80	0,80	0,53	0,53
ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE PAGOS	pagado/facturado	%	MENSUAL	0,53	0,53	0,83	0,83
PORCENTAJE DE FINANCIACION DE OBRAS SOCIALES	ingresos provenientes de O.S/ Ingresos totales	%	MENSUAL	0,83	0,83	0,17	0,17
TASA DE GANANCIA DE PACIENTES PARTICULARES	ingreso por pago de pacientes particulares/ total de ingresos	%	MENSUAL	0,17	0,17	0,91	0,91
PROPORCIÓN DE PACIENTES SIN COBERTURA	pacientes atendidos sin cobertura/total de pacientes	%	MENSUAL	0,91	0,91	0,00	0,00
<b>PERSPECTIVA CLIENTES/PACIENTES</b>							
ELECCIÓN DE LOS PACIENTES	Pacientes registrados/ Total de pacientes atendidos			0,38	0,30	0,06	0,06
ÍNDICE DE INSATISFACCIÓN	Cantidad de quejas registradas en el mes/ total de pacientes atendidos	%	MENSUAL	0,08	0,06	0,18	0,18
PACIENTES POTENCIALES	nuevos pacientes/ total de pacientes atendidos	%	MENSUAL	0,24	0,18	0,56	0,56
DEMANDA INSATISFECHA	pacientes insatisfechos por exceso de demanda/pacientes potenciales del servicio	%	MENSUAL	0,56	0,56	0,44	0,44
OFERTA DE SERVICIOS DEMASIADO LIMITADA	pacientes insatisfechos por falta de servicios no comunes/pacientes potenciales del servicio	%	MENSUAL	0,44	0,44	0,00	0,00
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>							
ROTACIÓN DE PACIENTES	camas ocupadas/ total de camas	%	MENSUAL	0,30	0,30	0,00	0,00
DEMORA MEDIA EN CONSULTAS AMBULATORIAS	cantidad de pacientes en lista de espera ambulatoria/ consultas realizadas	%	MENSUAL	0,00	0,00	0,28	0,28
NUEVAS PRESTACIONES	Ingresos de especialistas en el año/ Total de especialistas	NUMERO	ANUAL	0,28	0,28	0,17	0,17
NUEVAS MEJORAS EN LA CLÍNICA	Proyectos concretados/ Total de proyectos	NUMERO		0,17	0,17	1,31	1,31
EFICIENCIA DE INSUMOS MÉDICOS UTILIZADOS	insumos utilizados/insumos preestablecidos para cada práctica	%	MENSUAL	1,31	1,31	0,25	0,25
RESIDUOS TRATADOS	kg de residuos enviados a planta de tratamiento/kg de residuos generados	%	MENSUAL	0,25	0,25	0,00	0,00
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>							
PERSONAL CAPACITADO	cursos de capacitacion realizados/ total de cursos de capacitacion que provee la institucion	%	MENSUAL	0,50	0,50	0,11	0,11
PERSONAL CON MEJOR NIVEL ACADÉMICO	personal con estudios universitarios/ total de personal	%	ANUAL	0,11	0,11	1,00	1,00
PERSONAL MOTIVADO	encuestas de satisfacción	NUMERO	MENSUAL	1,00	1,00	0,50	0,50
QUEJAS DE LOS DIRECTIVOS	quejas sobre el personal/ Total de quejas sugerencias y reclamos de los directivos	%	MENSUAL	0,50	0,50	0,00	0,00

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	INDICADOR	ESTADO	PONDERACION DE OBJETIVOS	FINAL INDICADOR	FINAL DE OBJETIVOS	PONDERACION PERSPECTIVA	RANGOS DE SEMAFORIZACION DE INDICADORES	META
Optimizar la utilización de recursos	SATISFACCIÓN DE STAKEHOLDER	✓ 0,80	0,50	0,40	●	0,50	Menor a 40%	0,75
	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE PAGOS	● 0,53	0,50	0,26			Entre 40% y 70%	0,50
Obtener mayores recursos propios	PORCENTAJE DE FINANCIACION DE OBRAS SOCIALES	✓ 0,83	0,33	0,28		0,50	Menor a 40%	0,50
	TASA DE GANANCIA DE PACIENTES PARTICULARES	✗ 0,17	0,33	0,06	●		Entre 40% y 70%	0,40
	PROPORCIÓN DE PACIENTES SIN COBERTURA	✓ 0,91	0,33	0,30			Entre 40% y 70%	0,50

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADOR	ESTADO	PONDERACION DE OBJETIVOS	FINAL INDICADOR	FINAL DE OBJETIVOS	PONDERACION PERSPECTIVA	RANGOS DE SEMAFORIZACION DE INDICADORES	META
Optimizar el tiempo que el paciente se encuentra internado	ROTACIÓN DE PACIENTES	+	0,50	0,15	+	0,50	Menor a 40%	0,60
	DEMORA MEDIA EN CONSULTAS AMBULATORIAS	+	0,50	0,00	+		Entre 40% y 70%	0,15
Obtener el porcentaje del mejoramiento de la clínica	NUEVAS PRESTACIONES	+	0,25	0,07		0,50	Menor a 40%	0,40
	NUEVAS MEJORAS EN LA CLÍNICA	+	0,25	0,04			Entre 40% y 70%	0,80
	EFICIENCIA DE INSUMOS MÉDICOS UTILIZADOS	+	0,25	0,33			Menor a 40%	0,05
	RESIDUOS TRATADOS	+	0,25	0,06			Entre 40% y 70%	0,85
								Mayor o igual a 70%

PERSPECTIVA PACIENTES

OBJETIVOS	INDICADOR	ESTADO	PONDERACION DE OBJETIVOS	FINAL INDICADOR	FINAL DE OBJETIVOS	PONDERACION PERSPECTIVA	RANGOS DE SEMAFORIZACION DE INDICADORES	META
Lograr la mayor satisfacción del paciente	ELECCIÓN DE LOS PACIENTES	✘ 0,38	0,50	0,19	✘	0,33	Menor a 40%	0,60
	ÍNDICE DE INSATISFACCIÓN	✔ 0,08	0,50	0,04			Entre 40% y 70% Entre 40% y 70%	Mayor o igual a 70% Menor a 40%
Ampliar la cartera de clientes	PACIENTES POTENCIALES	✘ 0,24	1,00	0,24	✘	0,33	Menor a 40%	0,75
	DEMANDA INSATISFECHA	⚠ 0,56	0,50	0,28			Entre 40% y 70%	Mayor o igual a 70%
Brindar los servicios necesarios y suficientes	OFERTA DE SERVICIOS DEMASIADO LIMITADA	⚠ 0,44	0,50	0,22	⚠	0,33	Menor a 40%	0,30
							Entre 40% y 70%	Mayor o igual a 70%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADOR	ESTADO	PONDERACION DE OBJETIVOS	FINAL INDICADOR	FINAL DE OBJETIVOS	PONDERACION PERSPECTIVA	RANGOS DE SEMAFORIZACION DE INDICADORES	META
Conseguir un alto índice de personal capacitado	PERSONAL CAPACITADO		0,50	0,25		0,50	Menor a 40%	0,90
	PERSONAL CON MEJOR NIVEL ACADÉMICO		0,11	0,05			Entre 40% y 70%	
Conseguir la satisfacción del empleado	PERSONAL MOTIVADO		1,00	0,50		0,50	Menor a 40%	0,95
	QUEJAS DE LOS DIRECTIVOS		0,50	0,25			Entre 40% y 70%	



## ANEXO F: INFORME AL DIRECTOR

FECHA Y LUGAR

Director General

Clínica del Sol S.A

Sr Oscar Abraham

S\_\_\_\_/\_\_\_\_D

Este informe tiene como objetivo tomar conocimiento acerca de las fallas que produce un sistema de gestión inadecuado o inexacto.

Como encargadas de la elaboración e implantación del Cuadro de Mando Integral, queremos detallar las perspectivas usadas y la detección de distintas falencias encontradas en el proceso.

Consideramos que las perspectivas analizadas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) deben ser evaluadas mensualmente, debido a la gran cantidad de pacientes que la clínica recibe en dicho período. Nuestra evaluación, para que sea más amplia, se ha considerado trimestralmente.

En la perspectiva financiera logramos detectar que el ingreso por pago de pacientes particulares con relación al total de pagos es insuficiente. Si bien la institución cuenta con mayores fondos provenientes de obras sociales, debemos tener en cuenta que la tasa de ganancia de pacientes particulares está en un rango inferior al

esperado. Por otro lado, cabe destacar que el cumplimiento de pagos en relación a lo facturado no es óptimo, si bien está dentro de un rango de alerta, deberíamos superarlo para llegar a un máximo rendimiento. En este caso, lo que sugerimos es pactar con obras sociales un menor período para el cobro de las prestaciones.

En la perspectiva clientes/pacientes nos alerta que, si bien la satisfacción del cliente es positiva, la elección por parte de ellos no es lo esperado. Creemos firmemente en que hay falencias en la calidad de atención que nos lleva a que el paciente no reincida en el establecimiento, es por ello que el objetivo de brindar los servicios necesarios se encuentre en una semaforización de alerta. Y estamos ante un incumplimiento de objetivos si se trata de ampliar la cartera de clientes, ya que no hay ingreso de nuevos pacientes. Como sugerencia se podrían llevar a cabo acciones de marketing, por medio de publicidad.

En la perspectiva Procesos Internos, observamos que los objetivos propuestos no se estarían cumpliendo. Detallamos el siguiente desfasaje y sus posibles sugerencias.

1. El índice de total de camas ocupadas no es el óptimo, ni el mínimo deseable. Para que haya eficiencia debe haber al menos el 50% de las camas utilizadas.
2. En cuanto a la eficiencia de los insumos utilizados, éste ha sido negativo debido a que no hay un control o personal dedicado al sector de inventario de insumos, de esta manera el consumo normal está por debajo del consumo real. Sugerencia: proponer personal idóneo para el control de stock.

3. Los residuos patológicos no están siendo llevados a la planta adecuada, el cual pondría en riesgo la salud de la población, al desecharlos en lugares que no corresponden. Sugerencia, buscar empresas competentes en el tema, y solicitar presupuestos.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento, si bien en esta perspectiva no se ve mayor deficiencia, debemos estar alertas a ciertos índices como los que se detallan a continuación:

1. Los cursos de capacitación no están siendo utilizados al máximo, es decir que el personal no acude con regularidad a ellos. Sugerencia:
  - a. Incentivo Económico: Ofrecer un plus por cada curso realizado y aprobado.
  - b. Incentivo Profesional: ofrecer puntos por cada capacitación que al ser sumados obtengan algún tipo de reconocimiento.
2. Debemos considerar que el personal se encuentra satisfecho, según las encuestas realizadas, lo que otorga un reconocimiento hacia el personal de mayor jerarquía y sus pares por el compañerismo y gratitud.

Nuestro trabajo queda a su disposición para poder visualizar mejor estos aspectos. Sin otro particular, saludamos atentamente.

GIOVARRUSCIO, Agustina

TERRAZA, María Laura

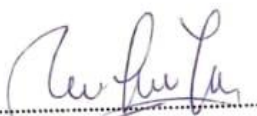


### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de Octubre de 2020

  
.....  
Firma y aclaración  
GIOURUSCIO AGUSTINA  
28182  
.....  
Número de registro  
37626529  
.....  
DNI

  
.....  
Firma y aclaración  
María Laura Terraza  
28380  
.....  
Número de registro  
34312923  
.....  
DNI