

**Implementación del cuadro de mando integral para la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.
para el periodo 2020-2022**



**Claudia Lorena Giraldo Molina
Diana Marcela Fernández Ríos
Paola Martin Beltrán**

Docente

Pedro León Cruz

Modalidad

Trabajo de investigación

**Universidad Santiago de Cali
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Administración de Empresas
2019**

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

Resumen.....	7
Abstract	8
Introducción	9
1. Antecedentes	10
2. Problema de Investigación	13
2.1 Planteamiento de Problema.....	13
2.2 Formulación de problema	14
2.3 Sistematización	14
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general.....	15
3.2 Objetivos específicos.	15
4. Justificación	16
5. Marco de Referencia	17
5.1 Marco Contextual.....	17
5.1.1 Visión.....	18
5.1.2 Misión.....	18
5.2 Marco Teórico.....	19
5.2.1 El Balanced Scorecard.	19
5.2.1.1 Mapa estratégico.	22
5.2.1.1.1 Perspectiva.....	23
5.2.1.1.2 Objetivos estratégicos.	25
5.2.1.2 Tablero de mando.	27
5.2.1.2.1 Indicadores.....	29
5.2.1.2.2 Metas.....	30
5.2.1.2.3 Iniciativas estratégicas.	30
5.3 Marco Legal.....	31
6. Diseño Metodológico.....	32
6.1 Tipo de investigación.....	32
6.2 Método.....	32
6.3. Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	32
6.3.1 Revisión bibliográfica.....	32
6.3.2 Talleres.....	33
6.5 Matriz metodológica	33
7. Resultados de la investigación.....	34
7.1 Diagnóstico de procesos que se llevan a cabo en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.	34
7.2 Mapa estratégico de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.	38
7.3 Tablero de mando de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.....	47

	3
8. Conclusiones	49
9. Recomendaciones.	50

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Modelo de Cuadro de Mando Integral para determinar los objetivos estratégicos.	26
Tabla 2. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en una organización.....	29
Tabla 3. Matriz metodológica.	33
Tabla 4. Alineación de requisitos.....	43
Tabla 5. Tablero de mando integral de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.	47
Tabla 6. Categorías evaluadas.....	48

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Variación de ventas por cliente.....	36
Gráfico 2. Ventas por tipo de cliente.	37
Gráfico 3. Costo de Ventas vs. Ingresos.	37
Gráfico 4. Obligaciones Leasing.....	38

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Mapa estratégico de la organización o del departamento que indica las perspectivas y el conjunto de objetivos.	23
Figura 2. Perspectivas para desarrollar el cuadro de mando.	24
Figura 3. Secuencia del proceso de Las Cuatro Fases.	28
Figura 4. Entornos de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.	36
Figura 5. Valor promedio de cada criterio.	39
Figura 6. Mapa estratégico Clínica Oftalmológica de Cali S.A.	44
Figura 7. Rivalidad y competencia del mercado.	45
Figura 8. Propuesta.	45
Figura 9. Propuesta de valor.	46
Figura 10. Aspectos diferenciadores.	46

Resumen

El Cuadro de Mando Integral o Balanceé Score Card es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados. El primer paso para la implementación del Cuadro de Mando Integral es la elaboración del mapa estratégico de la organización o del departamento, con el fin de establecer, para cada una de las perspectivas, el conjunto de objetivos que realmente sean relevantes para la consecución de la visión.

El Cuadro de Mando Integral se enfoca en diferentes perspectivas que permiten a las organizaciones mejorar la calidad en sus servicios: financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, los objetivos, indicadores y metas.

El presente documento se desarrolla con base a un diagnóstico de funcionamiento de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A. con el fin de aplicar el Cuadro de Mando Integral buscando mejorar la atención de todos sus usuarios mediante un buen manejo organizacional de la empresa.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, mapa estratégico, indicadores, sector salud.

Abstract

The Balanced Scorecard or Balanced Score Card is a management tool or methodology that allows the organization's strategy to be converted into operational objectives to enhance the achievement of results. The first step for the implementation of the Balanced Scorecard is the preparation of the strategic map of the organization or the department, in order to establish, for each of the perspectives, the set of objectives that are really relevant to achieving the vision.

The Balanced Scorecard focuses on different perspectives that allow organizations to improve the quality of their services: financial, customer, internal processes, learning and growth, objectives, indicators and goals.

This document is developed based on a functioning diagnosis of the Clínica Oftalmológica de Cali S.A. in order to apply the Balanced Scorecard seeking to improve the care of all its users through good organizational management of the company.

Key words: Balanced scorecard, strategic map, indicators, health sector.

Introducción

En tiempos de Competitividad y globalización, el Cuadro de Mando Integral (CMI), como una herramienta de gestión, actualmente se ha convertido en una de las más utilizadas alrededor del mundo, al lograr optimizar los recursos organizacionales mediante planes estratégicos efectivos. Empresas de todo tipo han adoptado este modelo por su comprobada eficacia y excelentes resultados, y la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., no es la excepción, ya que esta herramienta facilita la traducción de las estrategias de la organización en objetivos concretos y enfocados al mejoramiento continuo de las mismas, analizando cada una de las perspectivas de acción que generan el re-direccionamiento institucional como lo son, la financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El presente trabajo tiene como objetivo general Implementar el cuadro de mando integral en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., para el periodo 2020-2022 y el tipo de estudio aplicado descriptivo.

1. Antecedentes

El trabajo de Ramón y Flórez (2018) titulado “Utilidad del presupuesto y del cuadro de mando integral en la gestión de centros de atención primaria. Impacto sobre la motivación del personal” cuyo objetivo es analizar la utilidad percibida por los gestores de centros de atención primaria respecto a las herramientas utilizadas para su gestión (presupuesto y cuadro de mando integral [CMI]) y su impacto sobre la motivación del personal. Como método se recogieron datos en 8 entrevistas semiestructuradas mediante muestreo intencional no probabilístico con criterios de representatividad y suficiencia del discurso. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas mediante códigos in-vivo. El presupuesto poco útil para la gestión diaria. Aunque el Cuadro de Mando Integral es más flexible y permite identificar los problemas financieros y asistenciales del centro, los límites presupuestarios reducen enormemente el margen para implementar soluciones. Además, la política de incentivos es insuficiente, generando problemas de motivación. Como conclusión, se plantea la necesidad de incrementar la autonomía de los centros y mejorar el compromiso del personal mediante programas de formación y desarrollo profesional.

Por su parte, Correia (2016) en su trabajo titulado “Propuesta de aplicación del balanced scorecard, a la Universidad Pública de Cabo Verde” presenta como objetivo desenvolver un Balanced Scorecard para la Universidad Pública de Cabo Verde, intentando demostrar que puede funcionar como una herramienta de clarificación, comunicación y de gestión estratégica. En la metodología se acude a investigaciones documentales con enfoque en revisiones bibliográficas, abordando el tema Balanced Scorecard. La opción adoptada es fundamentarse en un estudio de caso, donde se desarrolla una investigación empírica, de naturaleza cualitativa. En los resultados del estudio se evidencia que los sistemas tradicionales no utilizan con frecuencia medidas de desempeño que permitan acompañar la implementación de la estratégica en la empresa. En conclusión, el Balanced Scorecard centra su análisis en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, en este estudio fue posible demostrar que el número de estas perspectivas puede variar, dependiendo de las particularidades del sector sobre el que se realiza el estudio, de la naturaleza jurídica y de la estratégica de la organización.

Zambrano (2016) en su trabajo titulado “Propuesta balanced scorecard como estrategia de desarrollo en el fondo de empleados Fonalcanzar de la empresa alquería” plantea como objetivo proponer un Balance ScoreCard–BSC- / Cuadro de Mando Integral -CMI- como herramienta estratégica de gestión estableciendo relaciones de causa efecto bajo la perspectiva financiera, clientes internos y externos, procesos y aprendizaje, con la participación de todas las áreas del fondo de empleados de la empresa Alquería Fonalcanzar. En cuanto a la metodología aplicada, se recolecta la información a partir de visitas al fondo y entrevistas personalizadas con el gerente general de “Fonalcanzar”, con el fin de obtener conocimiento de los estados financieros, informes de ventas y colocación de servicios ofrecidos; para luego dar paso a la herramienta propuesta para el mejoramiento continuo y enfoque en el direccionamiento estratégico del fondo. Como resultado se logra evidenciar que “FONALCANZAR”, posee más debilidades y amenazas que fortalezas y oportunidades; sin embargo, estas últimas están siendo trabajadas y desarrolladas para que los problemas que surjan a partir de ellos, no afecten el desarrollo normal de su actividad económica; de igual manera se determinarán nuevas estrategias tanto ofensivas y defensivas de reorientación y de competencia. Se concluye que con el diseño y la aplicación del BSC / CMI se lograron identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para establecer el mapa estratégico, además con información suministrada por el gerente de “Fonalcanzar”, se dieron parámetros para el Tablero de Comando, el cual identificó los indicadores y su nivel de cumplimiento

Se encontró el trabajo de Amangandi y Totoy (2014) titulado “Implementación del Balanced Scorecard y su cuadro de mando como herramienta para el mejoramiento de la gestión universitaria en el sistema docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para el periodo 2014-2018” cuyo objetivo es implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para el mejoramiento de la gestión universitaria en el Sistema Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Al ser una investigación no experimental se procederá a realizar visitas en la institución para recopilar información de esa manera poder solventar el problema de investigación. Se toma en cuenta un número de población aproximado de 45 personas que laboran en la institución, incluida la máxima autoridad. Para alcanzar los objetivos propuesto, es necesario analizar y ejecutar las estrategias planteadas, con el fin de realizar un consenso rápido, eficiente y

obtener una información concisa. La noción es adaptar los objetivos e indicadores al sistema de control denominado ODUN. Como conclusión, se facilitó una teoría acorde al sistema de gestión dando seguimiento al desarrollo institucional como lo indica el CEAACES el cual permite mejorar y potenciar el desempeño. Se utilizó una metodología del Balanced Scorecard adecuado a una sola perspectiva que tomo el nombre del propio sistema.

Es de suma importancia el aporte que brinda los estudios consultados anteriormente en la presente investigación, ya que brindan nuevas estrategias de gestión en los aspectos relacionados con la parte financiera, clientes internos y externos, procesos y aprendizaje. Igualmente, permite mejorar el desempeño de los empleados y la optimización de recursos financieros.

2. Problema de Investigación

2.1 Planteamiento de Problema

Actualmente, la Clínica Oftalmológica de Cali S.A. promueve una cultura de calidad basada en la autoevaluación y autorregulación; la calidad en el servicio y la efectividad en la comunicación de todas las áreas de la Entidad, la participación de un talento humano competente y comprometido en la racionalización de los recursos que garanticen la sostenibilidad económica de la institución. Sin embargo, los usuarios presentan inconformidades como, por ejemplo: falta de capacitación a los colaboradores de esta entidad y una comunicación interna deficiente por parte de los empleados lo que conlleva a brindar a los usuarios una información errónea. Lo anterior evidencia que existen falencias en la prestación de un buen servicio al cliente, a pesar de tener la tendencia al mejoramiento continuo.

Adicionalmente, la Clínica Oftalmológica de Cali ha presentado en los últimos años situaciones que han ocasionado fracaso en la gestión de un proyecto que incluya al personal médico administrativo con los altos directivos; así mismo, falta de comunicación y coordinación con el personal, algunas deficiencias para conseguir coherencia en la calidad asistencial, la satisfacción de los usuarios y personal, y la consecución de objetivos financieros. Se evidencia, además, algunas debilidades en las decisiones estratégicas de la organización como contar con un proceso de gestión del conocimiento (plan de sucesión), estructura de costos robusta por la alta inversión en tecnología y su capacidad instalada y, resistencia al cambio del personal médico frente al manejo de las nuevas tecnologías.

Entretanto, la empresa por no contar con un sistema de indicadores para controlar la gestión pierde la oportunidad de optimizar los costos en algunos departamentos lo que afecta directamente la rentabilidad del negocio, mejoras de los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

De continuar sucediendo los mismos problemas en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., se afectaría la toma de decisiones y, por ende, dificultaría el cumplimiento del propósito, misión y visión de la entidad, así como su competitividad para garantizar la calidad de servicios a los usuarios y el buen funcionamiento de esta.

Por tanto, es importante establecer desde diferentes perspectivas: financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, los objetivos, indicadores y metas que permitan una adecuada calidad en los servicios y, mejorar los niveles de satisfacción y percepción en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., mediante la implementación del cuadro de mando integral logrando potenciar la gestión administrativa en el cumplimiento de las metas.

2.2 Formulación de problema

Teniendo en cuenta que el BSC o CMI cuenta con las perspectivas antes descritas y permite la formulación de objetivos estratégicos, se realiza la siguiente pregunta:

¿Cuál es el proceso para la implementación del cuadro de mando integral en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., para el periodo 2020-2022?

2.3 Sistematización

¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.?

¿Cómo diseñar el mapa estratégico de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.?

¿Cómo construir el tablero de mando de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general.

Implementar el cuadro de mando integral en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., para el periodo 2020-2022

3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de procesos que se llevan a cabo en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.
- Diseñar el mapa estratégico de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.
- Construir el tablero de mando de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

4. Justificación

En el presente estudio se dará un enfoque a los nuevos indicadores que vienen en el Balanced Scorecard-BSC y que hacen parte integrante del día a día de los gestores y responsables de las instituciones. Se desea generar mediante el CMI una forma estructurada para potenciar a todos los colaboradores en los diferentes niveles, mostrando las incidencias que su trabajo puede generar, de esta forma se podrá maximizar una instrucción.

Con esta herramienta de gestión estratégica se armoniza los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar estrategias a todo nivel dentro de la empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones para comunicar a todos los niveles de la empresa buscando alcanzar las metas fijadas. Es de suma importancia implementación del Balanced Scorecard-BSC en una organización por las siguientes razones:

Esta herramienta aplicada a las instituciones de salud propicia la traducción de su visión, misión y estrategia en un conjunto de objetivos estratégicos a los cuales se les formula indicadores, que evalúan los procesos internos y externos, y miden las necesidades de inversión en el capital humano y recursos tecnológicos, incrementando así las actividades y mejorando el desempeño futuro de las organizaciones.

En el aspecto social, el BSC como herramienta de gestión aplicada en la clínica Oftalmológica de Cali permitirá mejorar indiscutiblemente el compromiso del personal con una calidad de atención en los servicios para los usuarios.

Este modelo se está aplicando por primera vez en la Clínica Oftalmológica de Cali, lo cual permite no solo evaluar la parte financiera sino también procesos internos, indicadores y metas.

Por otro lado, elaborar este proyecto brinda un aporte muy significativo a estudiantes, profesores y comunidad en general que deseen consultar y conocer más a fondo sobre la implementación del cuadro de mando integral en una organización.

5. Marco de Referencia

5.1 Marco Contextual.

La Clínica de Oftalmología de Cali S.A. es una Institución de salud cuya sede principal se encuentra ubicada en la Carrera 47 No 8C-94 en Santiago de Cali y que ofrece a sus usuarios, soluciones altamente especializadas en salud visual, soportadas en evidencia científica, equipo humano competente, alta tecnología y calidad en la atención; generando valor para todos sus grupos de interés.

- **Historia.**

En 1981 un grupo de oftalmólogos vallecaucanos unieron sus esfuerzos con el objetivo de ofrecer a la comunidad de la región un solo punto de servicios integrados en el área de oftalmología de alta calidad y con la mejor tecnología existente en ese momento, fundando la Clínica de Oftalmología de Cali.

Posteriormente, con la vinculación de otros profesionales se construye la actual sede ubicada en el sur de la ciudad. En ella, se cuenta con más de 30 especialistas y subespecialistas que le brindan al paciente un servicio donde confluyen la tecnología más avanzada y un personal humano altamente calificado para ofrecer la mejor calidad de atención en la especialidad.

Hoy la Clínica es el centro más importante en todo el sur occidente colombiano, se ha adaptado a los cambios derivados del advenimiento de la Ley 100 y todas las reformas de la Seguridad Social con el fin de dar oportunidad a todos los estratos socio económicos de acceder a todos los adelantos existentes en oftalmología; su compromiso principal está encaminado a garantizar la mejor calidad en la atención oftalmológica a toda la comunidad dentro de su filosofía fundamentada en la ética profesional y empresarial.

El 9 de julio de 2019 la Clínica cumplió 38 años de servicio a la comunidad, sus esfuerzos siguen encaminados a ofrecer la mejor calidad científica y humana a todos sus pacientes. Estamos en la actualidad trabajando en el proceso de re-acreditación con la norma ISO 9000 y continuar posicionando la Institución a nivel regional.

Los servicios con que cuenta la Clínica son: Servicios diagnósticos, servicios quirúrgicos, tratamiento con tecnología láser, terapia ortóptica y baja visión, servicios complementarios y planes de financiación. Sus especialidades en las cuales se prestan los servicios son: Cirugía refractiva, Cirugía plástica ocular, Neuro-oftalmología, Oftalmopediatría, Patología ocular, Glaucoma, Cornea y segmento anterior, Presbicia, Estrabismo, entre otras.

- **Logo de la Institución.**



5.1.1 Visión.

Posicionarnos en el 2020 como referente nacional e internacional en salud visual con centros de excelencia e investigación al servicio de la comunidad, la ciencia y la academia.

5.1.2 Misión.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población y del SGSSS colombiano, ofreciendo un portafolio innovador y competitivo de servicios de salud visual, respaldado por un equipo humano de excelencia, estándares internacionales y tecnología biomédica que genere valor a los grupos interés.

5.2 Marco Teórico.

5.2.1 El Balanced Scorecard.

Teniendo en cuenta los cambios a lo largo de los años en las empresas, los métodos existentes para evaluar el rendimiento del negocio, que se basaban al principio, sólo en indicadores financieros, y que poco a poco estaban resultando insuficientes, Kaplan y Norton acreditaban que la medición del rendimiento solo a través de los indicadores financieros debilitaría la capacidad de la organización para ser flexible y para crear valor económico en el futuro.

Con el fin de crear un nuevo modelo de medición del desempeño, David P. Norton y Robert S. Kaplan, en 1990 condujeron el primer estudio del cuadro de mando integral (BSC), encargado por 12 grandes empresas de Estados Unidos, que comprobó la ineficacia creciente de los indicadores financieros tradicionales utilizados en la evaluación del desempeño. Lo que estaba en cuestión era la capacidad de medir y definir las actividades que crearan valor en las organizaciones modernas.

Desde la introducción del Cuadro de Mando Integral en 1992 se ha registrado un interés creciente por el diseño, aplicación y utilización de este sistema de gestión en diferentes empresas y organizaciones de distintos tamaños y naturaleza. En esta época, el CMI se veía como un método que permitía a la organización desarrollar sistemáticamente un sistema comprensivo de planificación y control y la integración de un conjunto de medidas financieras y no financieras en 4 perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992).

De esta forma, el CMI empezó a ser visto como un instrumento que permite ejecutar la estrategia, utilizando medidas que posibilitan la traducción de la visión estratégica organizacional en acciones concretas desempeñadas por todos los miembros de la organización. El Cuadro de Mando Integral agregó a la perspectiva financiera, que ya estaba siendo evaluada por las organizaciones, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, representando esta última, los activos intangibles de las organizaciones que son los que impulsan las ventajas competitivas (las personas, los sistemas y la cultura de la

empresa). El CMI se caracteriza por la utilización de indicadores financieros y no financieros a escala total y no específicamente en un área, según Kaplan y Norton las empresas innovadoras utilizan el CMI con un enfoque de medición que realice los siguientes procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas (Revista espacios, 2018).

Desde su punto de vista, Bisbe (2010, p. 62) expone que uno de los retos importantes a los que se enfrenta ahora el CMI es cómo dar respuesta a las necesidades de las empresas en unos tiempos tan turbulentos como los actuales. De modo, existen factores relacionados con la estrategia organizativa y el entorno que imponen importantes retos a las organizaciones y que pueden influir en la adopción de nuevas herramientas de gestión que permitan obtener o mantener ventajas competitivas.

Por otro lado, la utilidad del CMI no radica tanto en su diseño como en su uso, pues si bien se ha asociado con una gestión más flexible y ágil, una inadecuada implementación podría llevar a su fracaso.

Pero antes de llegar al concepto de BSC, se deben tener claros algunos conceptos básicos para su entendimiento, que pueden definirse con estas preguntas:

- **Misión:** ¿Cuál es el propósito de la compañía?
- **Visión:** ¿Dónde quiere estar o qué quiere ser la compañía en un futuro?
- **Estrategias:** ¿Qué tengo que hacer para llegar allí? En el sentido de desarrollar objetivos estratégicos para alcanzar la visión y cumplir la misión.

Por lo que, antes de nada, se debe diagnosticar y entender cuál es el estado actual de la organización y cuál es el estado futuro al que se desea llegar (la visión de la organización). Eso llevará a determinar cuál es la estrategia a desarrollar que permitirá seguir la ruta de ese estado actual al futuro.

Para seguir esa ruta precisamos fijar unos objetivos y disponer de la información suficiente que nos oriente para ver si estamos en la línea de conseguirlos o debemos aplicar ajustes.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es aplicable tanto a nivel global de empresa como por departamentos. Y el departamento de PRL no deja de ser uno de los candidatos a poder implementar su CMI. Pero esos CMI deben alinearse de forma común a la estrategia de la empresa.

Como definición, el **Cuadro de Mando Integral** o **Balanceé ScoreCard** es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados.

Para Valva (2016), el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores claves que orientan los pasos a seguir por la empresa.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que el CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, el CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Esos CMI de departamento deben revertir en el CMI global o en el de su departamento superior.

- **Comunicación interna.**

Varios estudios han demostrado la importancia del proceso de comunicación en la adopción de sistemas de gestión y medición del desempeño en las organizaciones (Hendricks, Hora, Menor & Wiedman, 2012; Meng & Pan, 2012; Gerui & Fredin, 2012). En este sentido, una comunicación insuficiente o la inexistencia de canales formales de comunicación entre los distintos niveles organizativos han sido frecuentemente apuntadas en la literatura como uno de los obstáculos en la introducción y desarrollo del CMI.

Según lo expuesto anteriormente, se entiende que una comunicación organizacional efectiva (es decir, una comunicación abierta, clara, transparente y fluida) es un elemento esencial

desde el inicio del proceso de implementación del CMI, ya que puede facilitar la comprensión, interiorización y aceptación del CMI por parte de las personas que trabajan en la organización.

- **Capacitación de los empleados (aprendizaje y desarrollo).**

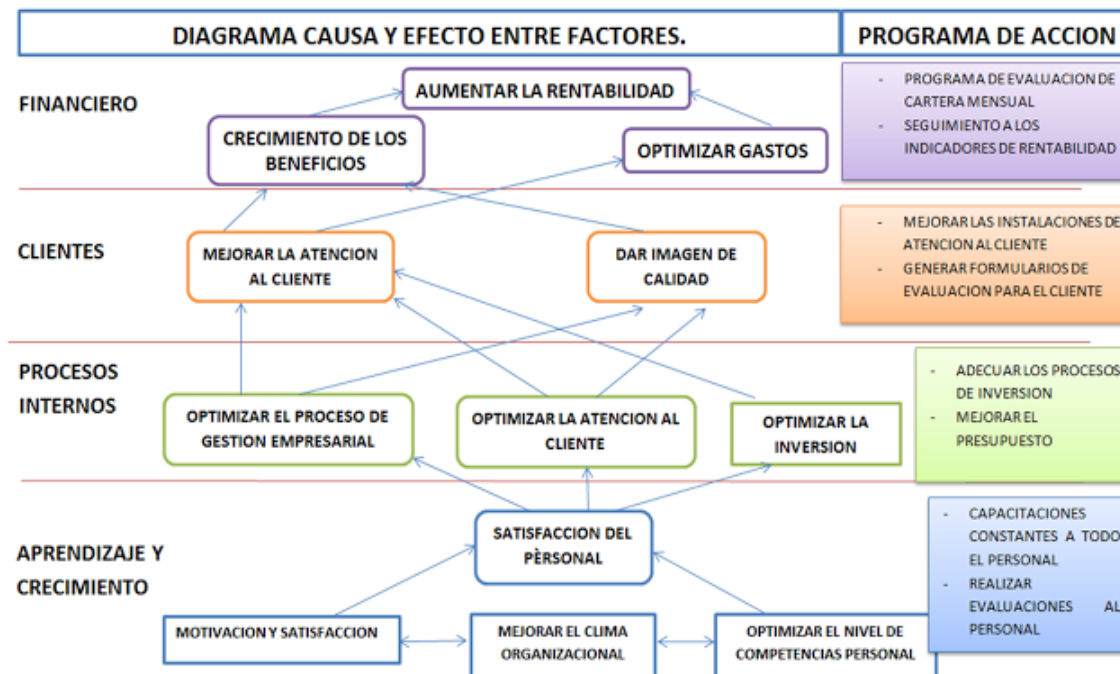
La presencia de un promotor del CMI y la realización de cursos de formación en los niveles operativos puede aumentar la aceptación y probabilidad de éxito del CMI. Es de suma importancia fortalecer la participación de la primera línea de operación de activos en labores de mantenimiento y cuidado básico; contar con talento humano altamente cualificado y motivado; asegurar la disponibilidad del talento humano para atender los requerimientos de gestión de activos; contar con sistemas de información que brinden información precisa y oportuna a los empleados para la toma de decisiones y contar con una clara asignación de roles y responsabilidades.

5.2.1.1 Mapa estratégico.

El primer paso para la implementación del Cuadro de Mando Integral es la elaboración del **mapa estratégico** de la organización o del departamento, con el fin de establecer, para cada una de las perspectivas, el conjunto de objetivos que realmente sean relevantes para la consecución de la visión.

El conjunto de objetivos se relaciona entre sí por relaciones de causa-efecto, de modo que alcanzando uno de ellos se logra acercar más a la consecución de otros objetivos de otras perspectivas. Además, el establecimiento de estas relaciones de causa-efecto permite descartar los objetivos irrelevantes para la estrategia.

Figura 1. Mapa estratégico de la organización o del departamento que indica las perspectivas y el conjunto de objetivos.



Fuente: (Berenguer, 2017).

5.2.1.1.1 Perspectiva.

Gosselin (2011) indica que en cuanto a la relación entre la estrategia adoptada y las perspectivas clásicas del CMI, la revisión de la literatura sugiere que las organizaciones que siguen estrategias prospectivas tienden a poner mayor énfasis en las perspectivas de clientes y de aprendizaje y crecimiento y que, por el contrario, es probable que las organizaciones que siguen estrategias defensivas den más énfasis a las perspectivas financiera y de procesos internos atribuyendo menor importancia a las perspectivas de clientes y de aprendizaje y crecimiento.

Los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas:

- Financiera
- Del cliente
- Procesos internos

- De aprendizaje y crecimiento

Figura 2. Perspectivas para desarrollar el cuadro de mando.



Fuente: (Berenguer, 2017).

5.2.1.1.2 Objetivos estratégicos.

El CMI facilita una gestión en múltiples ámbitos, al traducir los objetivos estratégicos en un conjunto de indicadores organizados en 4 dimensiones: financiera, satisfacción del cliente, procesos internos y aprendizaje organizativo e innovación (Kaplan y Norton, 1996). Como señalan dichos autores, el CMI suministra un conjunto de indicadores del desempeño considerado crucial que reflejan el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas. Hoy en día, el gran desafío para cualquier ejecutivo, en el sentido de crear valor para la organización, es el de alinear a toda una organización detrás de un objetivo común.

En ese mismo sentido, para cada indicador se establecen los valores mínimos y máximos entre los que debe moverse, lo que facilita la medición de resultados, permitiendo corregir desviaciones y evaluar al personal implicado en su ejecución (Bisbé y Barrubés, 2012).

Los indicadores deben tener las siguientes características:

- Ligados a la estrategia
- Cuantitativos
- Accesibles de fácil comprensión
- Contrabalanceados
- Relevantes

Deben definirse las siguientes cuestiones:

- Pasado / futuro.
- Frecuencia
- Tipo de unidad
- Formula
- Fuente de datos.

A continuación, y en apoyo de Delgado, Gabino y García (2017) se presenta como modelo, el Cuadro de Mando Integral Dpto. de Ventas de la empresa en la cual realizaron un estudio elaborado a partir de los datos obtenidos en la misma.

Tabla 1. Modelo de Cuadro de Mando Integral para determinar los objetivos estratégicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	
F1. Crecimiento de ventas	Porcentaje de incremento de ventas.
F2. Aumentar la rentabilidad de clientes a lo largo del tiempo.	Inversión de los clientes.
F3. Ampliar la diversidad de los ingresos.	Crecimiento de los ingresos.
CLIENTES	
C1. Aumentar la satisfacción del cliente.	Aceptación de los clientes.
C2. Incrementar la lealtad del cliente.	Retención de clientes.
C3. Ampliar el número de clientes.	Incremento de clientes.
PROCESOS INTERNOS	
I1. Tiempos de publicación mínimo.	Tiempo de cumplimiento de una publicación.
I2. Productos de venta cruzada.	Ratio de venta cruzada.
I3. Disponibilidad de los sistemas informáticos.	Tiempo de operación de los sistemas informáticos.
FORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	
E1. Satisfacción del empleado.	Satisfacción del empleado.
E2. Capacitación.	Horas de capacitación recibidas por el empleado.
E3. Productividad del empleado.	Ingresos por empleado.

Fuente: (Delgado, Gabino y García, 2017).

5.2.1.2 Tablero de mando.

Hay tres componentes fundamentales para el diseño exitoso del BSC:

- A. Un involucramiento total del equipo ejecutivo de la organización quien realiza la definición de la visión y estrategia y quien será el «dueño» del proyecto de diseño. Este equipo aplicará e incorporará en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
- B. Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las cuatro fases y que facilite el marco referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del BSC, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización. Este equipo buscará el apoyo necesario durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva como indicadores, metas, estrategias y otros.
- C. Un consultor, interno o externo, que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.

Aspectos comunes en cuanto a su elaboración.

- Los tableros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los tableros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
 - Los tableros de mando definitivamente deben destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
 - No se debe olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en cuadros de mando.

– La homogeneidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

Contenido del BSC.

El Cuadro de mando se fortalece de indicadores financieros y no financieros, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

En la etapa inicial, la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. La siguiente figura ilustra la secuencia del proceso de Las Cuatro Fases:

Figura 3. Secuencia del proceso de Las Cuatro Fases.



Fuente: (Paz, 2007).

5.2.1.2.1 Indicadores.

Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan hacer bien para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

A continuación, se presenta la tabla (1), la cual muestra indicadores de perspectivas con su respectiva descripción.

Tabla 2. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en una organización.

Indicador	Descripción
Rotación de empleados	Antigüedad promedio de la plantilla
Productividad	Indica la facturación por empleado
Salario promedio de los empleados	Cálculo del coste promedio por empleado, comparable con el salario medio en el sector
Rotación de empleados	Número de empleados que han marchado de la empresa en un ejercicio, en relación al total plantilla
Fidelidad de empleados	Antigüedad media de los empleados
Satisfacción del personal	Muestra en una escala determinada el grado de satisfacción del personal obtenido de una encuesta periódica de clima laboral
Porcentaje de Sugerencias implementadas	Cantidad de sugerencias realizadas por el personal que la organización decidió implementar sobre la cantidad total de sugerencias realizadas
Disponibilidad de sistemas de información	Tiempo de no disponibilidad de los sistemas de información vinculados a negocio, en el período analizado
Inversión en sistemas de información	Proporción de las ventas que se invierte en los sistemas de la organización.

Fuente: (Amat, Banchieri y Campa, 2016).

5.2.1.2.2 Metas.

Las metas permiten fijar un límite de lo que se desea lograr con cada indicador, siendo parámetros que se establecen como blanco para ser alcanzados por el indicador.

Para que una meta sea aprobada debe de tener unos requisitos, y estos son muy importantes debido a que no todas las metas podemos considerarlas como válidas. Estos requisitos son:

- Las metas tienen que provocar motivación e implicación.
- Deben de tener una periodicidad tal que sea lo suficiente para que no desaparezca en el tiempo.
- Se deben considerar un reto que va a facilitar al personal una mejora profesional y personal de estos.

Si se cumplen estos criterios, es hora de pasar a la consecuencia de las metas. Para conseguir esta consecución hay que fomentar iniciativas que empujen hacia ello, porque una vez conseguida estas llevarán a los indicadores que propician el cumplimiento de los objetivos que fueron fijados en el plan estratégico.

5.2.1.2.3 Iniciativas estratégicas.

Cuando se realiza el proceso de definición de las iniciativas, se debe seguir las siguientes pautas:

- Selección de las iniciativas actuales que son las que poseen carácter estratégico y de las iniciativas propuestas que son las que definen como consecuencia de la realización del CMI.
- Concepto de proyectos estratégicos. Cada una de las iniciativas que se señale en la fase primera podremos comprobar que algunas poseen objetivos muy iguales, así que con ellas se definen los proyectos estratégicos. De estos proyectos, se deben seleccionar aquellos que van a cometer en función de sus recursos, costos, tiempo del proyecto y participación con otros los demás proyectos, estrategia, resultado esperado de cada uno.

Entre tanto, debe decidirse cuáles serán los proyectos estratégicos que tienen prioridad, debido a que no solo se define uno, sino que se definen un número elevado de proyectos

estratégicos formados por algunas iniciativas cada uno. Para llevar a cabo esta selección, lo normal es atribuirle a cada uno un peso relativo y estudiar cada uno de los proyectos con respecto a esto, de manera que se consiga para cada uno una puntuación que va a facilitar la determinación de la prioridad con la que se realizarán.

5.3 Marco Legal.

Las normas que regulan los protocolos de servicio al cliente según la Constitución Política: Artículos 1o, 13, 23, 74, 83, 84, 209 y 365.

Ley 87 de 1993. Artículo 2. Objetivos del sistema de control interno: Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión. Artículo 4. Organización de métodos confiables para la organización de la gestión. Artículo 8. Evaluación y control de gestión en las organizaciones. Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión.

Resolución XYZ – 112 de 1994. Numeral 7. Verificación. La empresa implementará un sistema integrado de control de gestión, diseñado para medir objetivamente el desempeño organizacional y la evolución eficaz y eficiente de los planes, programas, objetivos y metas.

En el caso del Sistema de Seguridad Social y el SOGCG, el diseño del cuadro de mando debe partir de los indicadores de calidad establecidos por el sistema y reglamentado por la Resolución 1446 del 2006, los cuales se agrupan en dos ámbitos estratégicos de análisis, un ámbito alusivo a las entidades administradoras de planes de beneficios EAPB (aseguradoras participantes en cualquiera de los dos regímenes) e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS tanto públicas como privadas). (Sistemas de Información para la calidad, 2016).

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de investigación.

Se aplica el tipo de estudio descriptivo con un enfoque cualitativo dado que se trata de caracterizar la calidad en el servicio y la efectividad en la comunicación de todas las áreas de la entidad y, la participación activa del talento humano comprometido en la racionalización de los recursos que garanticen la sostenibilidad económica de la institución, como lo manifiesta Cerda (2011), quien refiere que la investigación cualitativa hace alusión a caracteres, atributos o facultades no cuantificables que pueden describir, comprender o explicar los fenómenos sociales o acciones de un grupo o del ser humano.

6.2 Método.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará el método deductivo, puesto que se hace una descripción desde lo general a lo particular. Es decir, se desarrolla el estudio desde una herramienta de clarificación, comunicación y de gestión estratégica como lo es el Cuadro de Mando Integral, aplicado a la Clínica Oftalmológica de Cali. Con relación a este método, Raffino (2019) explica al referirse al método deductivo como una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, dicho de otra forma, un modo de pensamiento que va de lo más general como (leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos).

6.3. Fuentes y técnicas de recolección de la información.

6.3.1 Revisión bibliográfica

Fuentes primarias. Se acude a la entrevista como mecanismo directo para recolección de información con directivos encargados de área.

Fuentes secundarias. Como parte de la investigación, se utilizan fuentes secundarias en donde se acude a autores de libros, revistas, monografías, bases de datos (Sciencedirect, Scielo, entre otras) las cuales permiten el desarrollo del documento.

6.3.2 Talleres

6.5 Matriz metodológica

Tabla 3. Matriz metodológica.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> •Realizar un diagnóstico de procesos que se llevan a cabo en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A. •Diseñar el mapa estratégico de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A. •Construir el tablero de mando de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A. 	Revisión bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> •Recolección de la información. •Análisis de la información. •Elaboración del diagnóstico. •Identificar las perspectivas y el conjunto de objetivos a aplicar. •Guía que involucre a fondo en la metodología de las cuatro fases (conceptos estratégicos, objetivos, políticas medidas e iniciativas y comunicación e implantación) para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del BSC. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico sobre los procesos que se realizan en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A. •Desarrollo de las perspectivas y el conjunto de objetivos. •Aplicar en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.

Fuente: Elaboración propia.

7. Resultados de la investigación.

7.1 Diagnóstico de procesos que se llevan a cabo en la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

La Clínica Oftalmológica de Cali S.A. es una entidad perteneciente al sector económico de la salud de carácter privado, con más de 35 años de experiencia en el mercado y en cuyo mercado objetivo se destaca: Medicina prepagada, Pos, Pólizas de salud, Convenios institucionales y Particulares. Sus colaboradores se encuentran adscritos al personal asistencial y administrativo. Los Servicios Ofrecidos: Cirugía, Diagnósticos, Consulta, Óptica y Optometría, Unidad de Diabetes y Farmacia.

Aunque la entidad contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población y del Sistema General de Seguridad Social en Salud, ofreciendo una atención cálida y oportuna con un portafolio innovador y competitivo de servicios de salud visual, respaldado por un equipo humano de excelencia, estándares internacionales y tecnología biomédica que generan valor a nuestros grupos de interés, la Clínica Oftalmológica de Cali ha presentado en los últimos dos años situaciones que han ocasionado fracaso en la gestión:

- Un proyecto que incluya al personal médico administrativo con los altos directivos.
- Falta de comunicación y coordinación con el personal.
- Algunas deficiencias para conseguir coherencia en la calidad asistencial, la satisfacción de los usuarios y personal, la formación y objetivos financieros.

DOFA.

Debilidades:

- Modelo de gobierno corporativo no alineado a las decisiones estratégicas de la organización.
- No contar con un proceso de gestión del conocimiento (plan de sucesión).
- Estructura de costos robusta por la alta inversión en tecnología y su capacidad instalada.

- Resistencia al cambio del personal médico frente al manejo de las nuevas tecnologías.

Oportunidades:

- Crecimiento en turismo de salud en Colombia (Pacientes internacionales).
- Mercado interno en crecimiento por desarrollo de nuevas patologías oculares.
- Gran reconocimiento internacional de profesionales médicos colombianos.
- Alianza entre diferentes actores en el ámbito de la salud (clúster de salud visual).

Fortalezas:

- Servicios integrales en salud visual.
- Imagen y prestigio reconocido por la comunidad.
- Infraestructura y equipos con tecnología de punta.
- Atención 24 horas de medicina especializada.

Amenazas:

- Cambios potenciales de la macroeconomía que afectan los intereses de la empresa (devaluación).
- Rotación de cartera de 150 días (Liquidez).
- Servicio regulado que puede tener un impacto en los intereses organizacionales.
- Competidores con precios más bajos.

Figura 4. Entornos de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A



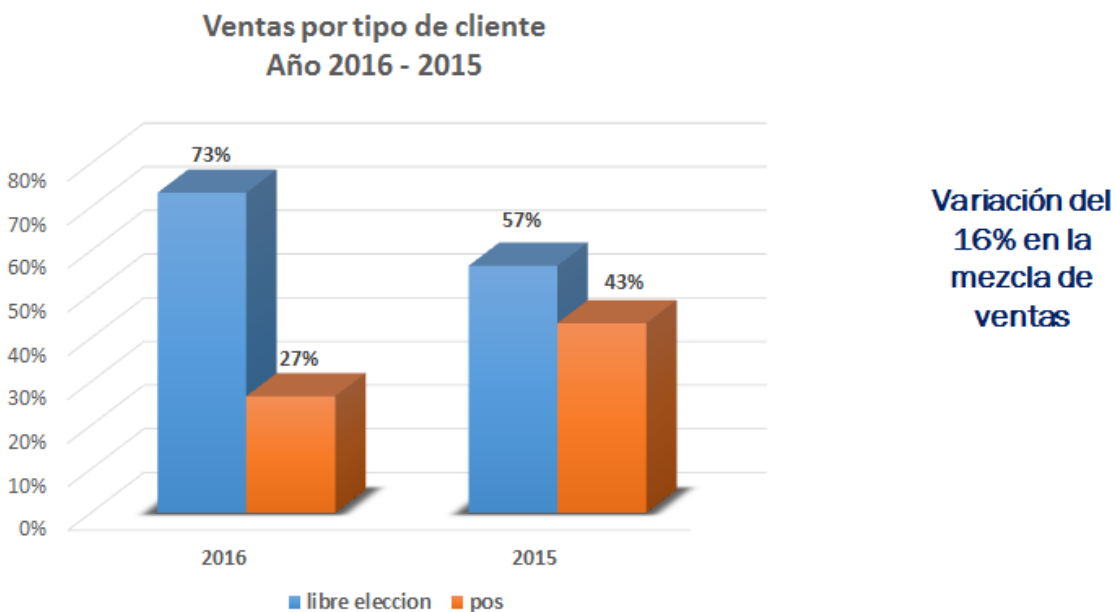
+

Indicadores financieros Clínica Oftalmológica de Cali S.A

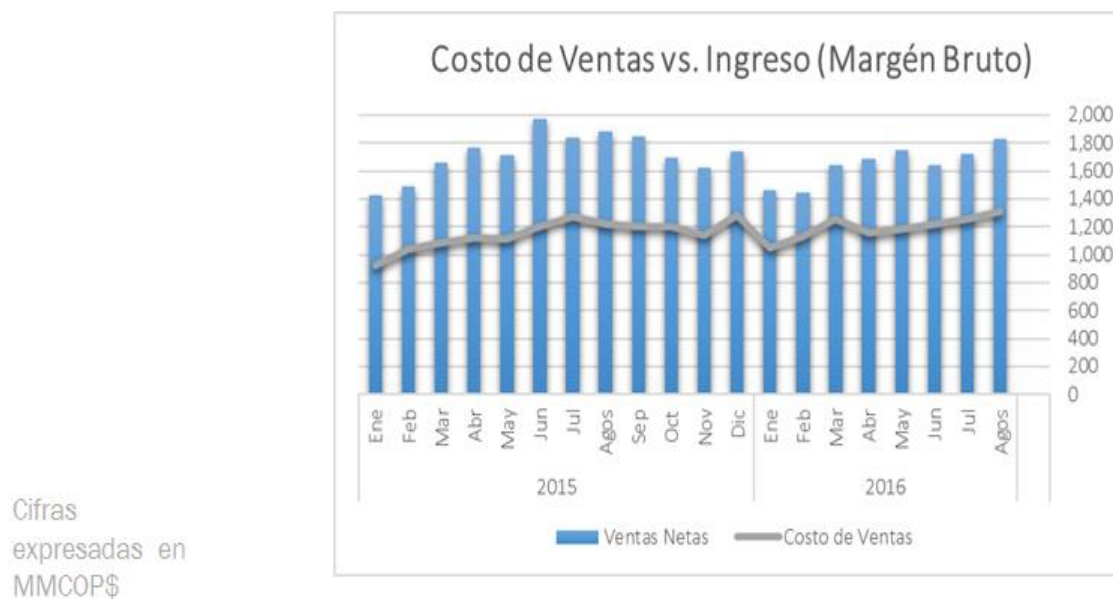
Gráfico 1. Variación de ventas por cliente.



Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A

Gráfico 2. Ventas por tipo de cliente.

Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A

Gráfico 3. Costo de Ventas vs. Ingresos.

Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A

Gráfico 4. Obligaciones Leasing

Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A

7.2 Mapa estratégico de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

Una vez realizado el diagnóstico a la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., fundamentado en las experiencias, revisión documental y observación, lo anterior permitió identificar el estado de gestión de las mismas, así como las deficiencias que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales definidos por cada una de ellas.

A continuación, se describen en forma general los resultados obtenidos y el análisis de los mismos. Para ello se analizaron las respuestas diseñadas por categoría. Se muestra el resultado general, teniendo en cuenta, el valor promedio de cada criterio, llegando a intervenir en ella como punto de partida y de refuerzo para el desarrollo del sistema. En la siguiente figura se puede notar que los puntos álgidos sobre los cuales debe hacerse hincapié para el fortalecimiento del sistema, son los criterios de Recursos Humanos y Ambiente Físico, sin dejar de lado los otros criterios.

Figura 5. Valor promedio de cada criterio.



Figura Diagram of General Diagnostics IPS High Complexity.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede manifestar que al fallar en puntos clave como los ya mencionados, se puede llegar a afectar de manera negativa los demás criterios evaluados.

Factores claves del éxito

Tomando como fundamento práctico la experiencia de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A., sobre la cual se realizó el diagnóstico y como criterio teórico acerca de cómo un BSC debidamente cimentado debe formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes, lo anterior se convierte en factores de éxito para las organizaciones que apliquen este tipo de gestión. De esta manera, a continuación, se esbozan los factores claves de éxito más determinantes en el desarrollo de estrategias efectivas en la organización estudiada.

En primera instancia la Perspectiva Financiera brinda el enfoque global sobre el cual se establecen las demás estrategias organizacionales, es decir, los objetivos y estrategias; es así como se define como factor clave en dicha perspectiva, la consecución de una estructura financiera

óptima (inversión) que dé como resultado la rentabilidad del negocio. Así mismo, el aumento de la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes, son punto de partida en cada análisis realizado durante el diagnóstico incurriendo entonces en la Perspectiva Clientes, los métodos y estrategias que se utilizan para lograr fidelización de usuarios y la captación de otros nuevos son factores claves para las organizaciones (Cadena, 2012).

Tomando el mismo enfoque, las organizaciones manifiestan como eje central de estos factores el mejoramiento continuo de los procesos, mediante la implementación de nuevas tecnologías o sistemas que propendan por el cumplimiento de requerimientos, llevando así a la Perspectiva Procesos a su punto clave mediante la construcción de servicios de calidad (Alerani, Monterde y Abelló, 2006. Pág. 18).

Por último, el estudio arroja como punto común en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento un factor importante debido a los resultados obtenidos como promedio en el criterio de Recurso Humano. Las organizaciones se centran en esta perspectiva otorgándole total valor a las competencias del personal y su capacidad de liderazgo, como requisito para lograr motivación e innovación del recurso.

Teniendo en cuenta que las Clínicas juegan un papel preponderante en la satisfacción de las necesidades crecientes de atención en salud que demanda la población, situación que exige un direccionamiento y una gerencia efectiva donde el liderazgo, la innovación, la adaptación al cambio y el mejoramiento continuo de la calidad deben convertirse en elementos propios de su cultura como estrategias de competitividad, se presenta la siguiente alineación de los elementos comunes entre los tres modelos de gestión propuestos en la siguiente investigación (Garzón, 2008)

En primera instancia, se identifica que la perspectiva financiera del BSC y los criterios de liderazgo, se encuentran inmersos en un direccionamiento a partir de la definición de la misión y visión de la empresa y del rendimiento que consigue la misma como resultado de dicha planificación. Dichos aspectos influyen en el proceso de toma de decisiones, el comportamiento del usuario como individuo y como grupo y la manera en que se consiguen los objetivos planteados por la organización.

Bajo el mismo enfoque estratégico, los criterios, política y estrategia y rendimiento final, del EFQM, se encuentran alineados de manera explícita con el Estándar de Gerencia al definir

cómo materializa la organización su planeación estratégica mediante una estrategia claramente definida ejecutada a través de actividades que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

Implícitamente las perspectivas financieras y de procesos del BSC, al desarrollar el mapa estratégico, se articulan bajo las orientaciones de la misión, la visión y los valores y el análisis del comportamiento de indicadores financieros (Zúñiga, 2011. Pág. 44-46).

Esta articulación permite que la Entidad describa cómo cada unidad funcional identifica sus clientes y cómo la gerencia responde a sus necesidades apoyada en la monitorización y el mejoramiento de calidad (Gutiérrez 2010. Pág. 138).

También puntualiza cómo se involucran las unidades funcionales en la construcción del plan estratégico, cómo se implementa y se despliega dicho plan en las áreas y cómo se definen las políticas respecto de los servicios a proveer.

Como parte de los procesos misionales el BSC desde sus perspectivas de clientes y procesos analiza la adecuación de los procesos y la satisfacción de los clientes para el logro de la planeación estratégica y el rendimiento financiero y organizacional.

En este sentido, se garantiza la prestación de un servicio seguro y confiable que permita obtener resultados en salud, respondiendo a las exigencias del sector, aumentando la eficiencia organizacional y administrativa en la reducción de costos.

De otro lado, la gestión en la adquisición de tecnología permite planificar el funcionamiento eficaz de los procesos para prestar una atención segura. Se complementan con la perspectiva del BSC aprendizaje y desarrollo, a través de la habilidad que tiene la organización para mejorar y aprender favoreciendo la competitividad en su entorno.

A partir de la identificación de las necesidades de compra o renovación de tecnología, se pueden mejorar procesos y servicios generando valor agregado y satisfaciendo las expectativas del cliente y el éxito del negocio.

Con respecto al Estándar de Recursos Humanos, se resalta a la persona como el talento que hace posible que las organizaciones funcionen. Son estas, las encargadas de controlar la calidad, diseñar, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Bajo esta premisa, los criterios personas y resultados en las personas del EFQM, plantean que los trabajadores son importantes para la gestión de la calidad; en el caso del BSC, bajo la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, para el logro de la misión y visión de la organización.

Por otra parte, el Estándar Sistemas de Información, determina los elementos sustanciales de la organización para el diseño y puesta en marcha de un proceso coherente de gerencia de la información y de los recursos utilizados para su adecuado desarrollo. En el caso del BSC, bajo la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se definen los sistemas que proveen de esta información útil para el trabajo.

De esta manera, la organización define los requerimientos de información relacionados con los procesos de atención y necesidades de los clientes, la planeación, direccionamiento y mejoramiento de la organización, la gestión de recursos y la productividad. La articulación de estas herramientas de gestión permite describir como se promueve la toma de decisiones sobre hechos y datos y su acceso para el análisis que permita monitorear y referenciar de manera sistemática el proceso (Álvarez, Vila y Del Rio (2014. Pág. 87).

En torno al Estándar Ambiente Físico, se define el mejoramiento continuo de la infraestructura y se establece una serie de procesos y políticas encaminados a generar mecanismos operativos de prevención y manejo de los riesgos potenciales, con el fin de garantizar la seguridad y calidad del entorno donde se desarrollan los procesos organizacionales. En el caso del BSC se alinea con el enfoque de mejoramiento de la operación continua, que incluye la seguridad en las instalaciones y del colaborador minimizando los riesgos asociados a la actividad laboral. Es de vital importancia que la organización defina e implemente procesos que gestionen de manera eficiente los recursos físicos y el mantenimiento de la seguridad en las instalaciones.

Acercas del Estándar Integración en Redes, se toma como base la articulación y conectividad de la empresa con su entorno competitivo. Bajo la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se integra con la generación de nuevo conocimiento que favorece la innovación y competitividad en su entorno. A continuación se presenta la interacción de procesos entre los Estándares de Acreditación en Salud, los criterios del EFQM y las perspectivas estratégicas del BSC.

Tabla 4. Alineación de requisitos.

ESTÁNDAR DE ACREDITACIÓN EN SALUD	CRITERIO DEL EFQM	PERSPECTIVA DEL BSC	PROCESOS IDENTIFICADOS
Asistenciales	Diseño y gestión sistemática de los procesos Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a grupos de interés. Diseño y desarrollo de productos y servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes. Acompañamiento y seguimiento al cliente posterior a la prestación del servicio. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	Perspectiva Cliente	Agenda Médica, Admisiones Consulta Externa, Imágenes Diagnósticas, Cirugía Apoyo Diagnóstico Urgencias.
Integración en Redes	Resultados en los clientes, Medidas de percepción, Indicadores de rendimiento, Medidas de percepción Indicadores de rendimiento Alianzas y recursos Gestión de las alianzas externas. Gestión de los recursos económicos y financieros	Perspectiva Procesos Internos Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	Direccionamiento y Gerencia
Direccionamiento	Liderazgo Desarrollo de la misión, visión y valores, Compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua Implicación de los líderes de área Motivación, apoyo y reconocimiento a los colaboradores de la organización. Resultados clave, Indicadores claves.		Direccionamiento y Gerencia Garantía de la calidad y auditoría Gestión Financiera Dirección Científica Gestión Comercial
Gerencia	Política y estrategia fundamentada en necesidades y expectativa actual y futura. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia. El desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia del servicio. La política y estrategia se comunican y despliegan mediante un esquema de procesos claves.	Perspectiva Procesos Internos Perspectiva Financiera	Direccionamiento y Gerencia Garantía de la calidad y auditoría Gestión Financiera Gestión Comercial Dirección Científica
Recursos Humanos	Gestión del personal, Planificación, gestión y mejora del talento humano. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de los colaboradores. Delegación de funciones a los colaboradores y autonomía Comunicación permanente con los colaboradores Política de estímulo y reconocimiento al trabajo, Resultado de las personas, Medidas de percepción, Indicadores de rendimiento	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	Gestión del Talento Humano
Gestión de la Tecnología	Alianzas y recursos Gestión de la Tecnología.	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	Gestión de la Tecnología Dirección Científica
Sistemas de Información	Alianzas y recursos Gestión de la información y del conocimiento.	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	Gestión de la Información Dirección Científica
Ambiente Físico	Alianzas y recursos Gestión de edificios, equipos y materiales	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	Ambiente Físico Compras

ESTÁNDAR DE ACREDITACIÓN EN SALUD	CRITERIO DEL EFQM	PERSPECTIVA DEL BSC	PROCESOS IDENTIFICADOS
-----------------------------------	-------------------	---------------------	------------------------

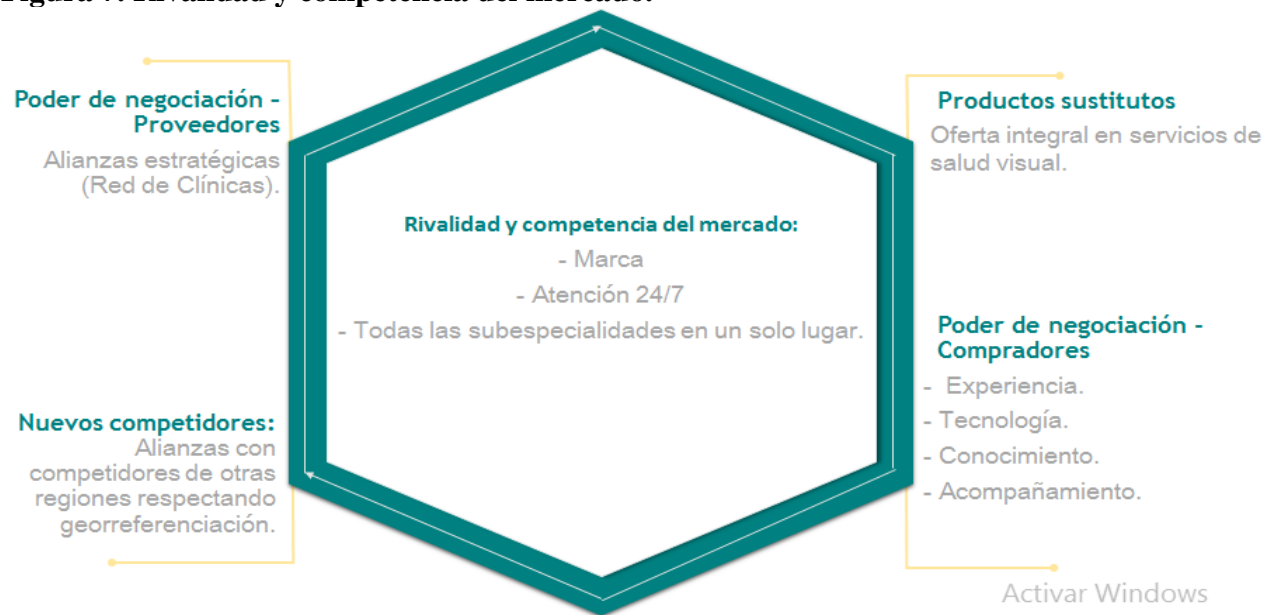
De acuerdo a lo anterior, se presenta la relación de los procesos identificados de la interacción entre los Estándares de Acreditación en Salud, los criterios del EFQM y las perspectivas estratégicas del BSC. Esto se constituye en la base para la elaboración del mapa de procesos propuesto para el Sistema Integrado de Gestión.

Figura 6. Mapa estratégico Clínica Oftalmológica de Cali S.A



Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

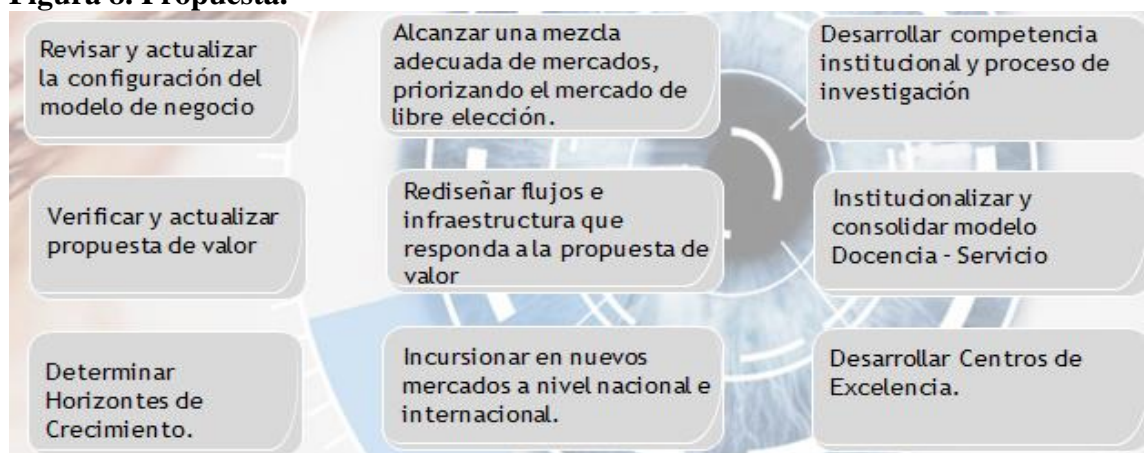
Figura 7. Rivalidad y competencia del mercado.



Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

La Clínica ha definido propósitos 2020 – 2022, definiendo los siguientes lineamientos de actuación:

Figura 8. Propuesta.



Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

Figura 9. Propuesta de valor.



Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

Figura 10. Aspectos diferenciadores



Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

7.3 Tablero de mando de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

Para poder medir y controlar las capacidades de la organización, se necesita de un modelo financiero diferente, que no solo mida las actuaciones pasadas o que no solo se base en hechos históricos, si no que pueda predecir el éxito futuro, teniendo en cuenta estas capacidades. El modelo tradicional que algunas organizaciones siguen utilizando no describe dichas herramientas, por lo tanto, si a largo plazo estas capacidades generan valor agregado a la empresa, no se medirán y por lo tanto no se tendrán en cuenta.

Tabla 5. Tablero de mando integral de la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

TABLERO DEMANDO CLINICA OFTALMOLOGICA						
PESIMO				META		
REGULAR				ALERTA		
BUENO				PELIGRO		
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	PESIMO	REGULAR	BUENO	META
FINANCIERA	Fortalecer los negocios actuales	Porcentaje de incremento de ventas	5,00%	9,90%	10,00%	9,00%
	Reducir costos	Reduccion de costos directos	2,00%	3,90%	4,00%	4,00%
	Desarrollar nuevos negocios	Desarrollo de estrategias gremiales	2,00%	3,90%	4,00%	4,00%
DE CLIENTES	Desarrollar los centros de excelencia en oftalmología	Ofrecer servicio integral en salud visual	80,00%	94,90%	95,00%	95,00%
	Desarrollar fácil y rápido acceso a clientes de libre elección	Satisfacion del cliente	80,00%	94,90%	95,00%	95,00%
	Fortalecer la gestión de RSE reputacion corporativa	Servicio seguro, intervenciones cortas y rápida recuperación.	80,00%	94,90%	95,00%	95,00%
DE PROCESO	Optimizar la capacidad instalada	Tiempos de espera reducidos considerando el tipo de cliente	80,00%	84,90%	85,00%	85,0%
	Integrar los sistemas de información	Definir uso de tecnologías que minimicen intervención y riesgo	5,00%	9,90%	10,00%	10,00%
	Fortalecer la gestión de riesgo y de proyectos	Desarrollar centros de entrenamiento	2,00	3,90	4,00	3,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar el desempeño y fortalecimiento de la cultura organizacional	Programa para el desarrollo y retención del talento humano	2,00	3,90	4,00	3,00
	Establecer programas de nuevos procedimientos y nuevas tecnologías	Programas de creatividad e innovación	2,00	3,90	4,00	3,00
	Establecer programa de reentrenamiento médico	Medicos reentrenados	80,00%	94,90%	95,00%	95,00%

Fuente: Clínica Oftalmológica de Cali S.A.

Se espera que la institución propenda por la productividad y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, que en pocas palabras conlleva a mejores resultados en aspectos administrativos, por tanto, se propone un sistema de gestión cimentado en procesos de mejora continua. En la siguiente tabla se muestran las categorías evaluadas.

Tabla 6. Categorías evaluadas.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ITEMS
Direccionamiento	Gestión y direccionamiento organizacional	Misión, Visión, Valores Organizacionales
Gerencia	Alineación estratégica	Factores claves
		Materialización de planeación estratégica
		Rendimiento final planificado
Recursos Humanos	Gestión de Recurso Humano	Plan de formación, clima laboral
		Satisfacción de empleados, Medidas de percepciones
Gestión de Tecnología	Gestión de compras	Gestión de proveedores
	Tecnología	Adquisición-entrenamiento (Plataformas y equipos)
Sistemas de Información	Sistemas comunicación	Gestión de información y conocimiento
Integración en Redes	Conectividad de redes	Difusión de la información
		Desarrollo de la estructura
Ambiente Físico	Infraestructura	Mejoramiento permanente
		Evaluación de riesgo
Gestión Asistencial	Prestación del servicio	Planeación, Control, Gestión clínica, Evaluación, Servicio

8. Conclusiones

El modelo de gobierno corporativo presenta un conflicto de intereses, dada la posición que adoptan los accionistas, quienes también actúan como funcionarios limitando el actuar de la organización y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Así mismo, existe una marcada desalineación en la estrategia de primer nivel con las tácticas implementadas en las áreas de apoyo de la compañía, lo que evidencia una falla en la comunicación organizacional., por lo tanto, los procesos del BSC desde sus perspectivas de clientes y procesos permite se evidencie las debilidades en algunas áreas y se permita la adecuación de los procesos para lograr la satisfacción de los clientes mediante la planeación estratégica.

Con la aplicación de BSC se garantiza la prestación de un servicio seguro y confiable que permita obtener resultados en salud, respondiendo a las exigencias del sector, aumentando la eficiencia organizacional y administrativa en la reducción de costos. El Conocimiento y experiencia, así como también las Alianzas Estratégicas (Red de Clínicas) permitirán servicios especializados en salud visual confiables y seguros.

Se espera que con las nuevas estrategias que se implementen, se dupliquen las operaciones de ingresos, manteniendo un 10% de la rentabilidad operacional, incrementando el valor de la compañía en un 40 % y afianzando el liderazgo en soluciones de salud visual en la región con una oferta de servicios innovadora.

9. Recomendaciones.

La compañía debe ajustar su estructura costos de acuerdo a las nuevas condiciones del mercado, que permitan su sostenibilidad.

La compañía debe establecer alianzas estratégicas a nivel internacional con el fin de aprovechar el crecimiento del turismo en salud y el beneficio que tiene para los extranjeros la devaluación.

Diseñar un plan de comunicación que permita lograr una participación armónica de todas las áreas con el logro de los objetivos estratégicos.

Establecer un plan de sucesión que garantice que el conocimiento adquirido se mantenga.

Referencias bibliográficas

- Alerani, C; Monterde, J., y Abelló, C. (2006). Modelo Europeo de Gestión y Evaluación de la Calidad (EFQM), *El farmacéutico hospitales*, 2 (180), 18-30, 2006.
- Álvarez García, J., Vila Alonso, M., Fraiz Brea, JA., y Del Río Rama, M. (2014). Relación entre herramientas y factores críticos de la calidad, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23 (1), 82-97, 2014.
- Amangandi, JA., y Totoy, GF. (2014). Implementación del balanced scorecard y su cuadro de mando como herramienta para el mejoramiento de la gestión universitaria en el sistema docente de la Escuela Superior politécnica de Chimborazo, para el periodo 2014-2018. Trabajo de grado. Facultad de Administración de Empresas. Riobamba –Ecuador.
- Amat, O; Banchieri, LC; Campa, PF. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXIV, núm. 1, junio, 2016, pp. 25-36. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Berenguer, JM. (2017). Cómo implementar correctamente un cuadro de mando integral. Recuperado en: <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Bisbe, J, y Barrubés J. (2012). The balanced scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. *Rev Esp Cardiol*; 65: 919-27.
- Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto Business Review*, 189, 48–62.
- Cadena, A; Giraldo Mora, S. (2010). Evaluación de la satisfacción del cliente interno en la IPS Oral Medic S.A (Internet), repositorio digital Universidad CES. Disponible desde: <<http://bdigital.ces.edu.co>> (Acceso 9 de octubre 2012).
- Cerda, H. (2011). Los elementos de la investigación cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Congreso de la Republica, Ley 87 de 1993. Artículo 2, 4,8.

- Correia, FJ. (2016). Propuesta de aplicación del balanced scorecard, a la Universidad Pública de Cabo Verde. Trabajo de grado maestría. Universidad de Valladolid., Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Valladolid (España).
- Constitución Política: Artículos 1o, 13, 23, 74, 83, 84, 209 y 365.
- Delgado, JS; Gavino, LA; y García, JC. (2017). Desarrollo e implementación de un sistema de información para directivos basado en la plataforma móvil Android aplicando el control de Cuadro de Mando Integral. *Revista Espacios*. Vol. 39 (Nº 07). Pág. 23.
- Garzón, L. (2008). Mejoramiento del proceso de direccionamiento estratégico con base en los estándares del Sistema Único de Acreditación en salud del sistema obligatorio de garantía de la calidad del SGSSS (Internet), repositorio digital Universidad CES. Disponible desde: <<http://bdigital.ces.edu.co>> (Acceso 25 de Septiembre 2012).
- Gerui, K.; y Fredin, A. (2012). The Balanced Scorecard: The Effects of Feedback on.
- Gosselin, M. (2011). Contextual factors affecting the deployment of innovative performance measurement systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 12 (3) (2011), pp. 260-277.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México: Mc Graw Hill, 2010, pp. 138-140.
- Hendricks, K.; Hora, M.; Menor, L.; y Wiedman, C. (2012). Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(2): 124-138.
- Kaplan, RS y Norton, DP. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Enero-Febrero, Harvard Business School Pres.
- Kaplan, RS, Norton, DP. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harv Bus Rev*. 74:75-85.
- Meng, J.; Pan, P. (2012). Using a Balanced Set of Measures to Focus on Long-Term. Competency in Internal Communication. *Public Relations Review*, 38(3): 484-490.
- Performance Evaluation. *Management Research Review*, 35(7): 637-661.
- Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 1446 del 2006.
- Paz, C.A. (2007). Tablero de mando y control o Balanced Scorecard BSC. Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/>.

- Raffino, M.E. (2019). Concepto de Método Deductivo. Última edición: 11 de diciembre de 2019. Argentina. Disponible en: <https://concepto.de/metodo-deductivo-2/>. Resolución 112 de 1994. Numeral 7.
- Ramón, JM; Flórez L, R., y Domínguez L, N. (2018). Utilidad del presupuesto y del cuadro de mando integral en la gestión de centros de atención primaria. Impacto sobre la motivación del personal. Volume 50, Issue 3, March 2018, Pages 166-175.
- Resolución 112 de 1994. Numeral 7.
- Revista Espacios. (2018). La contabilidad de gestión y la generación de valor en el sector de la economía solidaria. Caso Fondo de empleados de Manizales. Vol. 39 (Nº 44). Pág. 26.
- Sistemas de información para la calidad (2016). Recuperado en: <https://consultorsalud.com/sistema-de-informacion-para-la-calidad-en-salud-resolucion-256-de-2016/>
- Tablero de mando y control o Balanced Scorecard BSC (s.f.) Balance. Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/>.
- Valda, J.C. (2016). Grandes Pymes. Recuperado de: <http://trujillosoft.blogspot.com/2009/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>, en 26-06-2016.
- Zambrano, CR. (2016). Propuesta balanced scorecard como estrategia de desarrollo en el fondo de empleados Fonalcansar de la empresa alquería. Trabajo de grado. Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas Bogotá, D.C.
- Zúñiga, S; Pérez, M; Vargas, C. (2001). Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno, Panorama socioeconómico, 42 (29), 44-46, 2011.