

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MAPA ESTRATÉGICO PARA
LA CLÍNICA MEDICAUCA LTDA.**

ORLANDO RAFAEL PALMA VILLAMIZAR

**ASESOR:
MARIO ALBERTO ZAPATA**

**UNIVERSIDAD CES
FACULTAD DE MEDICINA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE IPS
MEDELLÍN
2022**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MAPA ESTRATÉGICO PARA
LA CLÍNICA MEDICAUCA LTDA.**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE IPS**

ORLANDO RAFAEL PALMA VILLAMIZAR

**ASESOR:
MARIO ALBERTO ZAPATA**

**UNIVERSIDAD CES
FACULTAD DE MEDICINA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE IPS
MEDELLÍN
2022**

Tabla de contenido

Introducción	8
1. Problema de investigación	10
1.1. Descripción del problema	10
1.2. Análisis causa efecto	11
2. Justificación.....	16
3. Objetivos	17
3.1. General.....	17
3.2. Específicos	17
4. Marco teórico	18
4.1. Estrategia organizacional	18
4.2. El Cuadro de Mando Integral.....	25
4.3. Objetivos de largo plazo	27
4.4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	28
4.4.1. Perspectiva financiera	28
4.4.2. Perspectiva del cliente.....	30
4.4.3. Perspectiva de procesos internos.....	30
4.4.4. Perspectiva de formación y crecimiento	31
4.5. Mapa estratégico	31

4.6.	Cuadro de mano integral en instituciones sanitarias.....	34
5.	Marco legal.....	38
6.	Metodología	39
7.	Caracterización de la estrategia de la institución	42
7.1.	Evaluación de la capacidad estratégica de la empresa.....	42
7.2.	Análisis de la información disponible.....	45
8.	Diseño del mapa estratégico.....	52
8.1.	Perspectiva de formación y crecimiento	53
8.2.	Perspectiva de procesos internos	54
8.3.	Perspectiva del cliente.....	55
8.4.	Perspectiva financiera	56
9.	Cuadro de mando integral	57
9.1.	Perspectiva financiera	57
9.2.	Perspectiva de clientes	59
9.3.	Perspectiva de procesos internos	61
9.4.	Perspectiva de aprendizaje.....	65
9.5.	Cuadro de mando integral.....	68
10.	Propuesta de implementación.....	71
10.1.	Documentación de la planeación estratégica	71

10.1.1.	Alistamiento institucional.....	72
10.1.2.	Diagnóstico estratégico.....	73
10.1.3.	Formulación estratégica.....	73
10.1.4.	Aprobación, publicación y despliegue.....	74
10.1.5.	Seguimiento y evaluación.....	74
10.1.6.	Ejecución y cierre	75
10.2.	Capacitación y entrenamiento del personal	75
10.3.	Puesta en marcha del cuadro de mando integral.....	76
10.4.	Identificación y aplicación de mejoras.	76
11.	Conclusiones	77
12.	Referencias	79

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 - Análisis causa-efecto sobre la ausencia de un CMI.....	11
Ilustración 2 - Estructura estratégica de la IPS	47
Ilustración 3 - Propuesta de Mapa estratégico para la IPS.....	53
Ilustración 4 - Ruta de implementación del CMI en la IPS	71

Listado de tablas

Tabla 1 - Ejemplos de perspectivas utilizadas en CMI en instituciones sanitarias	36
Tabla 2 - Evaluación de la capacidad estratégica de la empresa.....	42
Tabla 3 - líneas estratégicas Clínica Medicauca	48
Tabla 4 - Acciones estratégicas.....	49
Tabla 5 - KGIs de la perspectiva financiera.....	57
Tabla 6 - KGIs de la perspectiva de clientes.....	59
Tabla 7 - KGIs de la perspectiva de procesos internos	61
Tabla 8 - KGIs de la perspectiva de aprendizaje.....	65
Tabla 9 - Cuadro de mando integral.....	68

Introducción

Las empresas contemporáneas se enfrentan a grandes oportunidades, desafíos y riesgos derivados de un universo de variables endógenas y exógenas a ellas que las obliga a adoptar o adaptar modelos de dirección empresarial que propendan, además de la gestión de dichas variables, por el logro de una serie de objetivos que las mismas se plantean en el corto, mediano y largo plazo. Norton y Kaplan (2002) mencionan algunos de esos aspectos desafiantes en esta nueva era de la información que han incentivado una inevitable transformación en la gestión de la empresas, las cuales han tenido que renunciar a modelos tradicionales fundamentados en la contabilidad financiera hacia modelos de gestión integral que comprendan a la organización y su entorno desde una visión holística, alineada con la estrategia corporativa en aras de garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la misma en el largo plazo. El “Balanced Scorecard” o Cuadro de Mando Integral en español, planteado por Norton y Kaplan, representa el sistema de gestión estratégico de las organizaciones participantes en la era de la información, y aunque su enfoque principal sigue siendo el aspecto financiero como resultado final de la estrategia corporativa, es claro que para llegar a este se requieren esfuerzos y objetivos articulados desde una serie de perspectivas determinantes para la organización. La validez de esta herramienta como sistema de gestión estratégica sigue vigente incluso 25 años después de su aparición y existen estudios serios con resultados concluyentes sobre las consecuencias de la ausencia de esa en el ejercicio de la dirección y liderazgo empresarial.

Diseñar e implementar un cuadro de mando integral en una organización es una labor compleja y la diversidad sectorial y de las empresas en sí, constituyen un desafío mayor para el directivo contemporáneo, teniendo en cuenta que, aunque los conceptos propuestos por Norton y Kaplan son de aplicación general, aterrizarlo al interior de un ambiente organizacional específico

demanda una fusión de la experiencia con los conocimientos previos de los conceptos, del sector, de la empresa, de su entorno, entre otros. En este trabajo se diseñará un cuadro de mando integral y un mapa estratégico para una institución prestadora de servicios de salud, y se propondrá una ruta de implementación de manera tal que la empresa tenga a su disposición herramientas que puedan usarse como sistema integrado de gestión estratégica para la dirección, adecuadamente alineada con la estrategia y objetivos institucionales.

1. Problema de investigación

1.1.Descripción del problema

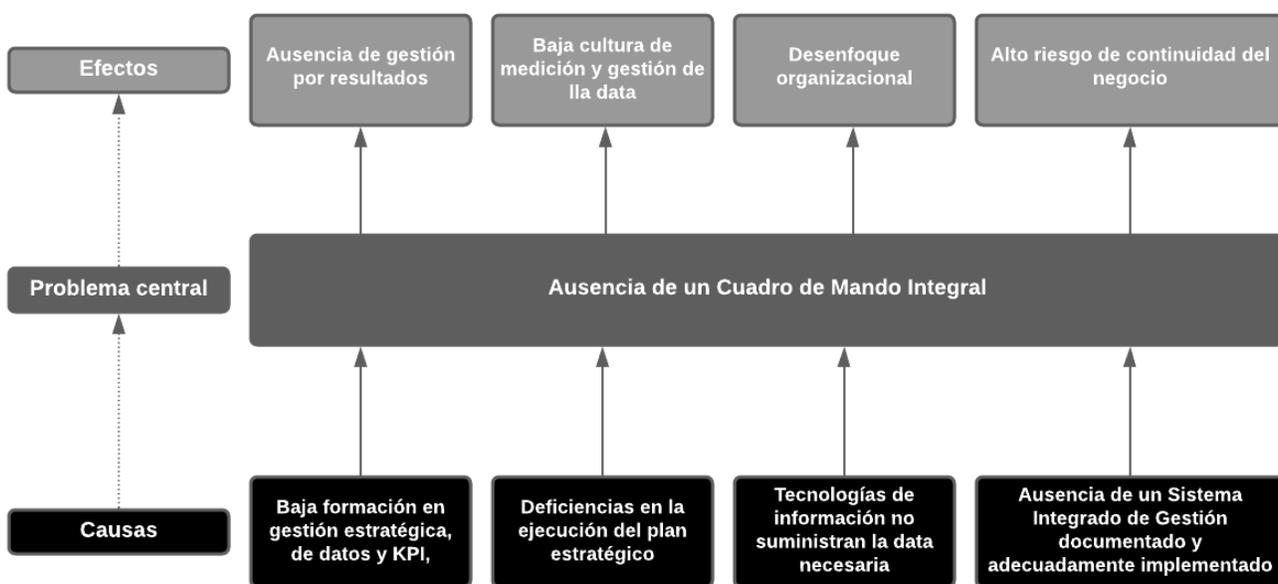
La Clínica Medicauca es una institución prestadora de servicios de salud de baja y mediana complejidad, caracterizada por ser una pyme familiar con más de 21 años de operación en el municipio de El Bagre, ubicada en la subregión del Bajo Cauca, departamento de Antioquia. Desde hace algunos años ha iniciado un proceso de re-ingeniería que comprende entre otras cosas, la organización de su gobierno corporativo, fortalecimiento de su sistema integrado de gestión y la implementación de una planeación estratégica formal que permita alcanzar la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo. No obstante, desafíos inherentes al sector y a la región en la que esta se desempeña sumado a su incipiente curso de madurez organizacional, han dificultado el desarrollo de dicho proceso y hoy por hoy, aunque la institución posee directrices estratégicas coherentemente definidas y en proceso de desarrollo, es evidente al interior de la misma un rezago significativo en el seguimiento y control de sus objetivos estratégicos a través de un modelo que permita una adecuada gestión de la organización más allá del corto plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta imperativo para la organización diseñar e implementar una herramienta y una metodología que le permita medir y controlar periódicamente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, adecuadamente articuladas con la estrategia corporativa.

1.2. Análisis causa efecto

De manera complementaria, se utiliza el análisis de causa y efecto a través de la metodología del árbol de problemas, con el fin de contemplar el panorama general en función del objeto de este proyecto. Posteriormente, se mencionarán las causas que han asentado la problemática en mención, para luego describir los efectos que esta ha traído al interior y largo de la IPS.

Ilustración 1 - Análisis causa-efecto sobre la ausencia de un CMI



Fuente: elaboración propia.

Como problema central para la formulación del análisis y natural desarrollo del proyecto, se plantea la ausencia de un cuadro de mando integral en la Clínica Medicauca. Dicha problemática se fundamenta principalmente en las siguientes causas:

- **Baja formación en gestión estratégica, de datos y KPIs (Indicadores clave).**

Actualmente, los mandos medios de la institución cuentan con baja formación en gestión estratégica, en el manejo y procesamiento de datos, y en la medición y análisis de indicadores de

gestión empresarial. Teniendo en cuenta el modus operandi de la empresa, que se ha caracterizado desde sus inicios por una gestión no necesariamente basada en la planeación estratégica formal, poco énfasis se ha puesto en las competencias de gestión estratégica de los colaboradores pertenecientes a la organización, y a su vez, es ausente la promoción de su desarrollo como parte de un proceso sistemático de capacitaciones y entrenamientos.

- **Deficiencias en la ejecución de la planeación estratégica**

Aunque en la organización se cuenta con proyecciones estratégicas definidas, son visibles las debilidades en su implementación, seguimiento y control a lo largo de los procesos. Además de ello, son diversas las variables que han limitado su ejecución, dentro de las cuales resaltan la incipiente madurez organizacional en función de su sistema integrado de gestión, la baja cultura orientada a una adecuada gestión estratégica, lo que antepone un tipo de gestión más reactiva o instintiva tanto en la dirección como en los mandos medios, además de la ya mencionada baja formación en gestión estratégica, de datos y KPIs (Indicadores clave).

- **Tecnologías de información no suministran la data necesaria**

La organización cuenta con sistemas de información ERP (Enterprise Resources Planner) para el desarrollo de sus operaciones y parte de las actividades de apoyo logístico. No obstante, la información que se extrae de las bases de datos de los sistemas no se encuentra acondicionada para el análisis y seguimiento de los procesos institucionales y por ende, para el control de los objetivos institucionales. Esto responde a diversos factores, como la ausencia de la gestión orientada a resultados estratégicos en sí, que no han generado hasta el momento la necesidad de datos y fuentes puntuales estandarizables en la gestión por procesos organizacionales, ni la implementación de acciones de mejora sobre las fuentes y la calidad de la data necesaria. Por

otra parte, desde un punto de vista informático, en la institución no existe una herramienta o sistema de información integral adecuadamente acondicionado y programado para la recolección, procesamiento y análisis de datos, sino diversos sistemas de información poco o nada integrados, adquiridos cada uno de manera aislada, lo cual en primera instancia podría calificarse como el resultado de una baja planeación en función de sus necesidades de tecnologías de la información y comunicación.

- **Ausencia de un sistema integrado de gestión documentado y adecuadamente implementado**

El sistema integrado de gestión de la clínica se encuentra en una etapa incipiente de progreso, y el aprendizaje organizacional con relación a ello apenas empieza a desarrollarse. Se evidencia la existencia de un mapa de procesos que gradualmente ha sido ajustado y alineado principalmente en función del cumplimiento normativo, y sus expectativas empresariales complementariamente. No obstante, el curso de levantamiento, estandarización e implementación de los subsistemas y procesos inherentes no se encuentra enteramente desarrollado y su alcance o cobertura sobre las necesidades de la organización es reducido, razón por la cual no son visibles aspectos importantes como la evaluación y control, gestión integral del riesgo, mejora continua, entre otros. Cabe resaltar que la organización cuenta con una ruta definida para el fortalecimiento del sistema integrado de gestión, la cual proyecta resultados importantes en el mediano plazo. Sin embargo, el espacio temporal que esta demanda se suma a las variables que diezman los avances a nivel del cuadro de mano integral.

Habiendo identificado las causas del problema central, es posible mencionar algunos de los efectos más significativos que este ha traído consigo. Entre ellos se destacan:

- **Ausencia de gestión por resultados estratégicos**

En términos generales, la alta dirección de la organización posee una visión de empresa definida, tiene claridad del espacio temporal en el que desea alcanzarla, y nociones del *cómo* hacerlo. No obstante, su gestión es mayoritariamente reactiva, intuitiva y con baja orientación a resultados específicos fruto de una planeación estratégica adecuadamente implementada y controlada. Esta situación representa un alto riesgo para la dirección puesto que, la inexistencia de un sistema o mecanismo de gestión estratégica que permita no solo la implementación efectiva de las acciones estratégicas sino a su vez, la evaluación periódica de su desempeño en el tiempo en función de sus objetivos macro, podría ocasionar desviaciones imperceptibles o erradas sensaciones de progreso en el curso de la visión empresarial, lo que llevaría a la toma de decisiones impertinentes o descontextualizadas de la realidad organizacional con resultados nefastos.

- **Baja cultura de medición y gestión de la data**

La ausencia de una gestión organizacional orientada hacia objetivos estratégicos no generará una cultura organizacional orientada hacia la medición y gestión de la data necesaria para la presentación y análisis de indicadores y criterios objetivos para la toma de decisiones. En este tipo de entornos la decisión directiva suele tomarse con otro tipo de criterios no respondientes a formalidades estratégicas sino a componentes intuitivos o reactivos según sea el estado de la crisis. Desde un plano general es posible afirmar que, así como la toma de decisiones desde la alta dirección se caracteriza por su componente intuitivo o reactivo, las actividades diarias de las unidades funcionales y de los colaboradores en sí pueden estar ejecutándose de manera

mecanizada y desarticulada con la visión empresarial, teniendo muy poco o nada en cuenta los resultados diarios, y midiendo muy poco sus logros y desempeño individual.

- **Desenfoque organizacional**

A diferencia de la alta dirección que cuenta con una visión de empresa y con nociones del rumbo sobre el cual conducirla, el resto de la organización no cuenta con ese mismo enfoque y es posible evidenciar desalineación entre la dirección, los mandos medios y los segmentos operativos. Cabe resaltar, como se mencionó en líneas anteriores, que existe una ruta definida para el fortalecimiento institucional desde el sistema integrado de gestión que a su vez implica el despliegue estratégico en todos los niveles. No obstante, la implementación podría traer resultados distintos a los esperados si dentro del sistema no se articulan los objetivos estratégicos con la gestión en sí, a través no solo de acciones enfocadas a su consecución, sino de indicadores y criterios objetivos de medición que permitan la evaluación de los resultados en el tiempo - retrospectiva y prospectivamente hablando-.

- **Alto riesgo de continuidad del negocio**

Alineando todo lo anterior, es pertinente afirmar que la continuidad del negocio en el largo plazo puede verse seriamente comprometida de no tomarse acciones tempranas en función de la articulación estratégica y operativa con los objetivos institucionales, por medio de un sistema de gestión estratégica. Una vez la gestión integral se ejecute en términos de su estrategia corporativa adecuadamente implementada en todos los niveles de la organización, trabajando mancomunadamente hacia el alcance de los objetivos estratégicos y teniendo instrumentos coherentes para la medición, seguimiento y toma de decisiones oportunas y pertinentes, es factible afirmar que el riesgo de no continuidad disminuirá significativamente.

2. Justificación

Una gestión estratégica efectiva requiere -entre otras cosas- de la existencia y adecuado uso de herramientas para el registro, procesamiento y análisis de información relevante para la compañía, como parte de un sistema de gestión estratégica que permita la toma de decisiones coherentes y alineadas a la realidad organizacional en todos sus niveles (Voelker, 2001, p.20). La fuente de esta información es el universo de la empresa y obtenerla, analizarla y gestionarla de manera oportuna y precisa, demanda una correlación estrecha entre políticas claras, una adecuada gestión por procesos y una cultura organizacional orientada estratégicamente hablando. El diseño de un cuadro de mando integral en la IPS objeto de este trabajo, favorecerá a la organización no solo por el uso de la herramienta en sí, con la que se podrán tomar decisiones oportunas y pertinentes, sino a la consolidación de un sistema de gestión estratégico alineado con la visión, políticas, procesos, cultura y el cuadro de mano como marco de referencia de dicho sistema.

Desde el punto de vista de las finanzas se lograrán resultados favorables teniendo en cuenta que, por medio de esta herramienta, no solo se traducirán los objetivos en términos financieramente específicos, medibles y alcanzables dentro de un periodo de tiempo definido, sino que fortalecerá la gestión sobre los mismos al contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

En términos de lo humano, será posible alienar a los colaboradores de los distintos niveles de la empresa en función de los objetivos estratégicos y desde cada una de las labores se podrá percibir el aporte su alcance, reconociendo en todo momento el valor generado desde sus actividades. Así mismo, se abre una ventana para que desde el liderazgo se gestionen los

objetivos individuales y personales de los colaboradores, estando estos correlacionados con las proyecciones de la empresa.

A nivel de las IPS, proporcionará una base significativa, especialmente para las organizaciones sectoriales similares en estructuras de tamaño y gobierno corporativo, en términos de ilustración en el diseño de este tipo de herramientas de gestión.

Desde el punto de vista académico, será un aporte significativo para los futuros estudiantes que deseen profundizar en la aplicación de este tipo de herramientas en instituciones prestadoras de servicios de salud.

3. Objetivos

3.1.General

Diseñar un cuadro de mando integral para la alta dirección de Clínica Medicauca, integrado por un mapa estratégico y KGIs que revelen el desempeño de la organización en función del cumplimiento de sus objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas organizacionales definidas. A su vez, plantear una ruta guía para su implementación.

3.2.Específicos

- i. Identificar la estrategia corporativa de la institución y diseñar el mapa estratégico vinculando los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas organizacionales definidas.
- ii. Formular los KGIs relevantes para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, que traduzcan el desempeño de la organización a razón de los objetivos estratégicos.

- iii. Plantear a la alta dirección de la empresa una ruta guía para la implementación del cuadro de mando integral.

4. Marco teórico

4.1.Estrategia organizacional

Estrategia no es un término de uso reciente como podría pensarse. Los primeros indicios datan de siglos atrás en el ámbito militar, haciendo referencia a planes, directrices o códigos dentro del contexto bélico. Uno de estos primeros textos -aún vigente- tiene orígenes en el año 400 a.c y es El Arte de la Guerra de Sun Tzu, en el cual se propone la estrategia como una herramienta determinante para la identificación de la posición propia y la del enemigo, con la que se puede formular y ejecutar una serie de tácticas y acciones para derrotarlo. Así mismo, ha sido visible en el planteamiento de individuos históricamente destacados como Nicolás Maquiavelo, Hobbes, Carl Von Clausewitz, Mao Tse Tsung, entre otros, cuyas interacciones han contribuido al establecimiento de la estrategia más allá de un simple término, a un nivel de “campo” (García, 2015, p.121).

La bibliografía en materia de gestión estratégica es voluminosa. Mintzberg (1998) revisó cerca de 2.000 ítems para la formulación de sus obras, y las cifras siguen en crecimiento (p.7). Esto supone un desafío de consenso entre las definiciones y concepciones sobre el *saber* y el *hacer* de estrategia entre la diversidad de autores. En las palabras de Wright y Kroll (1992) la estrategia en términos empresariales y generales podría definirse como “Los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de una organización” (p.23). Desde la óptica del autor, este concepto podría complementarse con “a través del uso de recursos disponibles tanto tangibles como intangibles, dentro de un

determinado espacio temporal”. Sin embargo, el campo de la estrategia contempla un universo de enfoques y aunque en términos generales podría afirmarse que todos propenden por el logro o alcance de un fin deseado y generalmente específico, los medios empleados para llegar a ello pueden variar según el autor y su experiencia vivida.

Mintzberg (1998) lo explica de manera precisa en su obra *Safary a la estrategia*, la cual inicia con una analogía magistral entre la estrategia y un gran elefante, el cual es definido de maneras distintas por un grupo de ciegos que logran palparlo. Alguno mencionó que la estrategia era la trompa pues fue lo primero que pudo percibir. Otro, la asoció con la cola, y otro con los colmillos. Aunque cada perspectiva es válida, pues se encuentran dentro del contexto, ninguno pudo definir completamente al elefante que, como la estrategia, es un elemento integrado.

La analogía en mención refiere el surgimiento de una serie de teóricos que trataron de establecer sus definiciones o descripciones de la estrategia y propusieron una serie de modelos con los cuales se pretendía alcanzar los objetivos de la organización. Mintzberg los clasificó según formas de pensamientos, premisas, logros y más, y los agrupó -solo para mencionarlos en este trabajo- en las siguientes diez escuelas:

- I. **Escuela de diseño.** Sus orígenes se remontan a finales de la década de los 50s e inicio de los 60s con publicaciones de autores importantes como Philip Selznick, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, entre otros. En general, esta escuela propone un modelo de creación de estrategia mediante el reconocimiento de las capacidades internas de una organización (Virtudes y Flaquezas), y las situaciones externas que la afecten (Oportunidades y Amenazas). Esta actividad proporciona al proceso una serie de factores claves de éxito y competencias internas que permiten la creación y elección de estrategias para su aplicación. Los conceptos originados en esta escuela han sido

base fundamental para la formación estratégica y aún hoy en día siguen vigentes en la práctica empresarial.

II. Escuela de planificación. Esta escuela de pensamiento nace en paralelo con la escuela de diseño. Uno de los autores más influyentes fue Igor Ansoff con su libro *Estrategia Corporativa* publicado en el año 1965. En general, el modelo de planeación estratégica de esta escuela, al igual que en la de diseño, parte del reconocimiento de los elementos internos y externos de la organización con los cuales se crea la estrategia. No obstante, la escuela de planificación formalizó el rigor con el cual se ejecutaba el proceso y cuyas etapas se descomponían así:

1. Fijación de objetivos, los cuales deben ser idealmente cuantificables;
2. Verificación externa e interna, en la que se evalúan los factores claves de éxito, virtudes y flaquezas de la organización;
3. Evaluación de estrategias, en la que se usa una serie de técnicas tanto básicas como complejas con el fin de medir las estrategias según su generación de valor, escogiendo aquella que genera el mayor;
4. Puesta en operación, en la que la estrategia central se descompone en una serie de jerarquías de planificación, que a su vez se agrupan en complejos sistemas que propenden más que nada, por el control;
5. Fijación de plazos de ejecución, en la que se definen los momentos exactos en los que las etapas y actividades deben ejecutarse.

En resumen, esta escuela asume la estrategia como un proceso de planificación formalmente estructurado, tomando como base los fundamentos de la escuela de diseño y propendiendo por la creación de un robusto sistema de control para su aplicación.

III. Escuela de posicionamiento. Esta escuela de pensamiento es principalmente impulsada por Michael Porter en la década de los 80 con su publicación “*Estrategia competitiva*”. Aunque sus fundamentos conciben aspectos propios de las escuelas de planificación y diseño, se diferencia de las anteriores principalmente en su concepción sobre la estrategia, la cual, puede clasificarse en unas categorías básicas y de aplicación general en las empresas según sus condiciones actuales, y no necesariamente deben formularse a su medida. Estas categorías se denominan *estrategias genéricas* (Mintzberg, 1998), las cuales son: 1. Liderazgo en costos; 2. Diferenciación; 3. Enfoque o concentración. Para la selección de la estrategia de la empresa es necesario en primera instancia identificar su posición en la industria mediante un análisis denominado *Las cinco fuerzas o factores de la competencia* el cual contempla la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre las firmas. Según Porter, el diseño de una estrategia competitiva consiste en la creación de una fórmula compuesta por el *cómo* la empresa debe competir, *cuáles* serán sus metas y *qué* políticas se requerirán para alcanzarlas. En otras palabras, la estrategia es una combinación de fines deseados y los medios empleados para alcanzarlos. (Porter, 1982).

IV. Escuela empresarial. La escuela empresarial surgió de la economía, con la aparición de prominentes empresas que por sus volúmenes de dinero obligaron a la reformulación de las teorías económicas contemporáneas. El rol del empresario fue adquiriendo relevancia con el paso del tiempo. En primera instancia sus decisiones más relevantes se limitaban a la definición de cantidades de producción y precios de

venta, para luego pasar a un rol más activo y visionario en la consecución de objetivos organizacionales (especialmente financieros). Esta transición fue impulsada inicialmente por Joseph Schumpeter, el cual resaltaba el papel del empresario y su capacidad de innovación.

La escuela empresarial promueve la estrategia como una perspectiva con un sentido de dirección en la mente del líder, caracterizado por sus habilidades, intuición, criterio, talentos, entre otras virtudes, necesarias para el logro de la visión de largo plazo.

V. La escuela cognoscitiva. Esta escuela busca entender la creación de estrategia como un proceso mental mediante la psicología cognoscitiva. Diversos autores como Reger y Huff (1993), Bogner y Thomas, (1993) y Duhaime y Sguwenk (1985) han contribuido a este movimiento del management estratégico. En síntesis, dentro de esta escuela se concibe la estrategia como un proceso cognitivo que ocurre dentro de la mente del estratega, expuesta a través de marcos o esquemas que moldean el comportamiento de las personas.

VI. Escuela de aprendizaje. Esta escuela de naturaleza descriptiva tiene orígenes en los años 50s y 60s con publicaciones de autores como Lindblom (1959) y Wrapp (1967) que plantearon concepciones opuestas a las de las escuelas de diseño y planificación. En los 80s, con la publicación del libro “Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico” de James Brian Quinn, se inicia un despliegue de bibliografía que consolidó la corriente del aprendizaje. Dentro de sus premisas se encuentra una forma distinta de *hacer* estrategia, en la que no se concibe como un proceso racional, planificado y controlado, sino como un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo dentro de un entorno complejo e imprevisible, donde las estrategias emergen de los actores

vinculados. Además de lo anterior, concibe al líder no como un estratega innato sino como un administrador del proceso de aprendizaje estratégico (Mintzberg, 1998).

VII. Escuela de poder. Tiene orígenes en los años 70s con importantes publicaciones de autores como MacMillan (1978), Sarrazin (1976 y 1978) y Doz (1979), que consideran las relaciones de poder como aspecto decisivo dentro del proceso de creación de estrategia. En esta escuela de pensamiento se plantea que el análisis y la planificación no son factibles para una óptima formulación, debido a que lo que realmente determina el curso de la estrategia y la organización per se, es la influencia de los individuos o colectivos en función de sus posiciones y objetivos. Lo anterior implica que la creación de estrategia se torna mediante un proceso de negociación entre los grupos de poder dentro y fuera de la organización.

VIII. Escuela cultural. La cultura como escuela de pensamiento en estrategia tiene orígenes en los años 80 con el surgimiento y éxito de las grandes organizaciones japonesas. Además de ello, importantes autores como Andrew Pettigrew (1985), Feldman (1986) y Barney (1986), realizaron importantes estudios entre la relación de la cultura y el desempeño organizacional como un proceso colectivo. En esta escuela la colectividad es un elemento clave para definir la creación de estrategia, pues la cultura organizacional influye en el *cómo* esta toma sus decisiones, gestiona el cambio y usa sus valores para alcanzar el éxito.

IX. Escuela ambiental. Esta escuela nace de la “Teoría de la contingencia”, que describe la correlación entre el ambiente o entorno y ciertos atributos de la organización.

Comprende al primero como actor principal en los procesos de creación de estrategia y destaca al líder no como un estratega, sino como un lector del entorno para responder a sus

fuerzas. Propone la estrategia en un ámbito exterior, el cual genera una serie de presiones que se verán configuradas en la reacción inmediata de los estrategas para así generar estrategia. En síntesis, en esta escuela la estrategia es condicional a las diferentes situaciones que enfrenta la empresa, por lo que podría decirse que el proceso de su creación es reactivo.

X. Escuela de configuración. La escuela de configuración recolecta y armoniza los principios y premisas de las escuelas anteriores, teniendo en cuenta los momentos exactos para la aplicación dentro de la organización. En síntesis, en esta escuela "... el proceso de creación de estrategia puede ser diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno, pero en todos los casos, debe ser hallado en su propio momento y contexto". (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998, p.23-347)

De acuerdo con Mintzberg (1998) las diez escuelas pueden agruparse en 4 conjuntos. Las tres primeras, de naturaleza prescriptiva, se enfocan principalmente en la formulación y planeación de las estrategias. Las tres siguientes, se caracterizan por su naturaleza descriptiva y se enfocan mayoritariamente en la descripción de la estrategia, resaltando las virtudes individuales de los estrategas en función de la creación de una visión empresarial. El tercer grupo de escuelas propendió por la ampliación del enfoque, saltando del ámbito individual hacia otros contextos relevantes, como las negociaciones dentro de las esferas empresariales entre los actores de poder que condicionan definen el curso estratégico, así como la cultura organizacional como aspecto determinante, y el ambiente externo de la organización como su escenario natural de acción. El último grupo, compuesto por la última escuela, comprende la integración de varias escuelas

anteriores, teniendo en cuenta la creación y contenido de las estrategias, las estructuras organizacionales y sus contextos. (p.19-21)

4.2.El Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral por su traducción al español, data sus orígenes desde el año 1990 cuando una de las divisiones del Nolan Norton Institute patrocinó un estudio sobre “La medición de los resultados en las empresas del futuro” (Kaplan y Norton, 2002, p.4) motivados por la creencia de que el método tradicional -de esa entonces- para la medición del desempeño organizacional basado en resultados e informes contables-financieros se encontraba en proceso de obsolescencia y obstaculizaban las habilidades organizacionales para la generación futura de valor. David Norton y Robert Kaplan eran sus precursores, y luego de obtener avances en el desarrollo de la idea inicial, especialmente en la configuración del alcance de la herramienta desde distintos aspectos relevantes de las organizaciones mediante la aplicación teórico-práctica en una serie de empresas referentes de la época, realizan una publicación inicial con el resumen de los avances y descubrimientos en la revista *Harvard Business Review* en el año 2002.

Podría afirmarse que desde ese momento inicia el camino de fortalecimiento del concepto que ya empezaba a convertirse en más que una herramienta de medición. Ciertos aportes fueron significativamente complementarios a la idea inicial, como es el caso de Norman Chambers - ejecutivo en ese entonces de Rockwater y Larry Brady, ejecutivo de la FMC Corporation, quienes propusieron la idea del uso del Cuadro de Mando Integral como mecanismo para alinear y comunicar las organizaciones con la estrategia corporativa, resaltando la importancia de la sinergia de esta con los indicadores del CMI (Kaplan y Norton, 2002)

La experiencia en la aplicación empresarial ha sido determinante en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral desde su aparición, y concepción holística -estratégicamente hablando- con el tiempo adquirió un importante nivel de legitimidad, tanto así, que para el año de 1996 Kaplan y Norton realizan una nueva publicación en la revista de Harvard, en la que plantean el CMI como un Sistema de Gestión Estratégica más que como una herramienta de medición en sí, para luego escribir el insigne libro *The balanced Scorecard: Translating strategy into action*

Aduciendo lo anterior, podría afirmarse que el Cuadro de Mando Integral en entonces una herramienta o sistema de gestión estratégica que cohesiona la estrategia, la visión y la misión de una organización para el desarrollo y su actuación desde un enfoque holístico, más allá de las meras perspectivas financieras, aunque privilegiando estas como objetivo final. Otley (1999) la define como una herramienta esencial y multidimensional para la medición y gestión del desempeño organizacional, estrechamente vinculada a la estrategia organizacional. Este enfoque de sistema de gestión es legítimo teniendo en cuenta la vinculación de la estrategia y la visión con la gestión en sí, nace desde la formulación inicial de la herramienta por parte de los miembros del equipo directivo, sea de un conglomerado de unidades estratégicas de negocios o al interior de una compañía con sus líderes de divisiones. El ejercicio conlleva a una previa comunicación, clarificación y pedagogía de la estrategia en función del desarrollo de los objetivos de largo plazo como eje central de la planeación estratégica. Dicho ejercicio es significativamente enriquecedor para el equipo y la(s) organización(es) teniendo en cuenta que desde el primer momento se fomenta la formación en la estrategia y la alineación de las acciones necesarias para alcanzarlas. La implementación y ejecución de la herramienta resultan exitosas en la medida en la que su difusión alcanza todos los niveles organizacionales y se recopile el

feedback del ejercicio con el fin de canalizar los esfuerzos en función del cumplimiento de los objetivos de largo plazo

Otra definición destacada es la de Niven (2003) que describe el cuadro de mando integral como “un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos” (Niven, 2003, p.35).

Lawrie y Cobbold (2004) indican que a lo largo de todas las industrias y sectores existen al menos tres generaciones aceptadas de CMI:

- Primera generación: En esencia, esta generación el CMI comprende una serie de indicadores clave agrupados en cuatro perspectivas.
- Segunda generación: Comprende un CMI más estratégico con indicadores de niveles superiores, adecuadamente alineados mediante mapas estratégicos.
- Tercera generación: Comprende un CMI concebido como una herramienta de control efectiva y automatizada. (p.612-617)

En las próximas líneas se profundizará sobre el desarrollo del CMI en el contexto general y en las instituciones sanitarias.

4.3.Objetivos de largo plazo

David (2013) argumenta que los objetivos de largo plazo son los resultados que se espera obtener en una organización mediante la implementación de ciertas estrategias, de las que a su vez derivan acciones orientadas hacia el logro de los primeros. Estos deben ser cuantitativos,

medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables, pero en especial, coherentes con cada una de las divisiones o unidades de negocio de una organización. Los objetivos de largo plazo según David se clasifican en dos tipos: los financieros y los estratégicos. Los primeros, se enfocan principalmente en aspectos relacionados a los ingresos, utilidades, rentabilidad, precios por acción, flujo de efectivo, entre otros. Los segundos, se orientan principalmente hacia la participación de mercado, menores tiempos de entrega de productos y servicios, liderazgo empresarial y posicionamiento en general. Así mismo, menciona la importancia del discernimiento en la toma de decisiones orientadas hacia estos tipos de objetivos, las cuales, en ocasiones pueden anteponer a los segundos de los primeros o viceversa, y hace un especial énfasis en la consecución de los estratégicos como estrategia para alcanzar los financieros.

Este enfoque es particularmente especial ya que guarda una estrecha relación al planteamiento de Kaplan y Norton (2002) en la metodología de la gestión por medio del cuadro de mando integral desde cada una de sus perspectivas.

4.4.Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2002) se compone de cuatro perspectivas que proporcionan un enfoque multidimensional, las cuales son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento

4.4.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera plantea los indicadores más valiosos que resumen las consecuencias económicas de la organización con relación a las medidas aplicadas. Indican si el actuar

financiero de la empresa contribuye al logro de los mínimos aceptables previamente definidos, los cuales suelen construirse en función de la rentabilidad, crecimiento en ventas o generación del flujo de efectivo (Kaplan y Norton, 2002). En consideración a lo planteado por David (2013) en esta perspectiva se contemplan los objetivos financieros, los cuales tienen una doble finalidad y una relevancia especial en el modelo de gestión, pues en primer lugar definen el curso de actuación financiera de la organización y segundo, sirven como medidas finales de las demás perspectivas del CMI. No obstante, lograr una integración entre la perspectiva financiera y las demás perspectivas requiere de la adecuada ejecución de diversas acciones; una de ellas es la identificación de la fase financiera en la que se encuentra el negocio. Hofer y Schendel (1978) exponen que las compañías en sus distintos niveles o unidades, usualmente se encuentran en ciclos específicos de vida y de acuerdo con ellos se recomienda el uso de ciertas estrategias pertinentes con cada etapa. En términos financieros las empresas pueden, de manera general, ubicarse en 3 fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

En la primera fase de crecimiento las empresas suelen requerir de significativas inversiones y destinaciones de flujos de efectivo para la consolidación de productos o servicios, ampliación de infraestructura y planta física, nuevas redes y relaciones, entre otros. Los objetivos financieros en esta fase usualmente se orientan hacia tasas de crecimientos específicos. La segunda fase de sostenimiento, que es la más habitual para las empresas, demanda estrategias que propendan por la mantención del negocio y la mejora continua para alcanzar objetivos financieros orientados hacia la maximización de los rendimientos o rentabilidad. La tercera, de cosecha, comprende un escenario en el que la empresa desea recolectar los frutos de las inversiones realizadas en las fases anteriores, donde los objetivos financieros se orientan principalmente a la generación sostenida de flujos de efectivo.

Una vez se identifica la fase financiera o ciclo de vida en el que se encuentra la compañía -o alguna de sus unidades-, es necesario diseñar la integración mediante el principio de causa-efecto. Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto, teniendo en cuenta que, un sistema de medición o gestión como el cuadro de mano integral, debe establecer explícitamente las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas para una adecuada gestión. (Kaplan y Norton, 2002). En otras palabras, y retomando lo afirmado por David (2013), la consecución de los objetivos estratégicos -que se adjudican a las demás perspectivas del CMI- formulados coherentemente con la situación actual de la empresa, tendría como efecto la consecución de los objetivos financieros formulados en la perspectiva financiera.

4.4.2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se definen los segmentos de clientes y mercado en los que la empresa competirá, así como los objetivos estratégicos y acciones que se ejecutarán para alcanzarlos. Desde esta se definen objetivos estratégicos en términos de adquisición, retención y satisfacción de los clientes, o de participación en el mercado. Desde la perspectiva de clientes, los directivos también identifican los factores críticos de éxito para el alcance de sus objetivos, que a su vez la empresa debe desarrollar desde las siguientes perspectivas.

4.4.3. Perspectiva de procesos internos.

En esta se identifican aquellos procesos críticos en los que la compañía debe ser excelente para el logro de los objetivos de las perspectivas anteriores. Además de las métricas financieras tradicionales de control, desde esta perspectiva se evalúan aspectos inherentes a la calidad y los tiempos de acción, al desarrollo de nuevos procesos que en la actualidad no se estén llevando a cabo y sean determinantes para la satisfacción de las necesidades emergentes de los clientes, lo

que implica a su vez el desarrollo de nuevos modelos innovadores para la gestión de los procesos.

4.4.4. Perspectiva de formación y crecimiento

Desde esta perspectiva se identifica la infraestructura que la empresa debe construir en términos de tecnologías y capacidades humanas para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que se logren los objetivos de las tres perspectivas anteriores si no se cuenta con esta base, la cual está constituida principalmente por tres aspectos: el humano, las tecnologías y los procesos. Desde la perspectiva de formación y crecimiento se formulan acciones orientadas hacia la educación y potenciación de los colaboradores, el fortalecimiento de los sistemas y las tecnologías de información, y en los procedimientos y rutinas organizacionales, así como en el desarrollo de incentivos por resultados. (Kaplan y Norton, 2002). Además de lo anterior, los objetivos en esta perspectiva suelen orientarse hacia ratios de atracción y retención del talento humano, adherencia a los procesos y actividades de formación, habilidades, la disponibilidad de tecnologías y sistemas, la calidad de la información, entre otros,

Los objetivos y acciones adecuadamente formuladas en las cuatro perspectivas, bajo el principio de causa y efecto, gestionan desde el mapa estratégico.

4.5. Mapa estratégico

Luego del desarrollo y la implementación del Cuadro de Mando Integral en una serie de empresas objeto de estudio de Kaplan y Norton, descubrieron que la estrategia empresarial podía dibujarse y visualizarse trazando los objetivos propuestos en las cuatro perspectivas del cuadro, siguiendo el principio de causa-efecto anteriormente mencionado por medio de una nueva herramienta. En una primera instancia, el cuadro de mano integral propone una serie de

indicadores que componen un sistema de medición y gestión organizacional, alineado con la estrategia de la empresa. Existe una complejidad inherente a la articulación de dos o tres docenas de indicadores en función de una estrategia, en especial porque ellos normalmente se plantean de acuerdo con la formación del estratega y su participación en la empresa, como es el caso de los estrategias financieros que orientan a la organización desde este alcance, o los operacionales, los de gestión del talento humano, de la misma forma.

En avances posteriores, resultó necesario encarrilar la metodología teniendo en cuenta que dichos indicadores deben obedecer en primera instancia a la estrategia, de la cual se desprende lo que realmente se pretende lograr en la organización: los objetivos. Estos, adecuadamente definidos, alineados y concertados en todos los niveles suministrarían de manera más sencilla un marco para la selección de los indicadores clave y para la gestión en sí. “El mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para lograr la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004, P. 85). Los objetivos comprenden, en función de la estrategia, una serie de indicadores que se interrelacionan entre sí desde las perspectivas del CMI mediante el principio de causa-efecto.

El Mapa Estratégico de Kaplan y Norton (2004) enfatizan principalmente en los activos intangibles de la organización con el fin de alcanzar resultados tangibles para ella. Afirman que cada vez la tendencia de mercado aleja el concepto de empresa y economía impulsada por los productos y activos tangibles, para acercarse cada vez más a la economía del conocimiento y los servicios basados en los activos intangibles, los cuales representan cerca de un 75% del valor de las empresas.

El Mapa estratégico cuenta con varios principios, que de ejecutarse adecuadamente y en conjunto con el cuadro de mano integral, permitirán a la empresa la generación sostenida de beneficios. Kaplan y Norton (2004). Estos principios son:

- **Equilibrio de expectativas financieras contradictorias;** teniendo en cuenta que mediante el desarrollo e implementación del mapa se propende por conciliación de objetivos y acciones estratégicas en función de la estrategia principal, que permitan el alcance de objetivos de largo plazo sin sacrificar los de corto.
- **Valor diferenciado para el cliente;** como fuente sustentable de creación de valor. La estrategia necesariamente demanda una adecuada segmentación de los clientes y sus expectativas, con el fin de diseñar una propuesta de valor orientada a la satisfacción de estas.
- **Creación de valor mediante procesos internos;** teniendo en cuenta que el mapa de procesos y el CMI fomentan la identificación de aquellos procesos internos clave que materializarán la propuesta de valor para los clientes y permitirán el alcance de los objetivos financieros. Estos procesos internos se identifican en 4: **gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, procesos reguladores y sociales.**
- **La estrategia consta de temas estratégicos simultáneos y complementarios;** apelando a la integración de aspectos o temas estratégicos desde cada uno de los procesos internos.
- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles;** los cuales se pueden clasificar en 3 categorías: capital humano, capital de información y capital organizacional. La medición de estas de manera individual resulta infructuosa, teniendo en cuenta que la cohesión de las 3 son determinantes para la puesta en marcha de la organización desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI.

4.6. Cuadro de mano integral en instituciones sanitarias

El CMI es una herramienta apropiada para la industria sanitaria, caracterizada por su entorno turbulento. Las instituciones sanitarias se enfrentan a profundos desafíos como la economía y financiación, competencia sectorial, demandas de calidad en la atención, presión por costos bajos, entre otros y por ello, cada vez resulta más importante para los directores estratégicos desarrollar e implementar sistemas de gestión que permitan integrar diversos grupos y enforarlos en las estrategias organizacionales. (Voelker, 2001, p.20).

Por su aplicación universal para las empresas, el CMI ha tenido importantes usos e investigaciones en la historia de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Dana Forgone (1997) fue una de las pioneras a finales de la década de los 90s enfocando su aplicación en el control de los resultados financieros y de calidad de los servicios. En paralelo, George Pink publicó en el año 1997 un artículo descriptivo del proceso de elaboración de un CMI para un complejo de 89 instituciones hospitalarias en la provincia de Ontario, Canadá, lo que en su momento representó un avance en el desarrollo de la herramienta más allá de una única organización. (Muñoz, 2006).

Los estudios en mención fueron precedidos por un universo de estudios con enfoque del CMI en las instituciones sanitarias, generando importantes contribuciones para la formación académica y empresarial. Pink (2003) resalta algunas de esas contribuciones y hallazgos destacando los siguientes: i) El CMI es una herramienta relevante en las instituciones sanitarias, teniendo en cuenta que su aplicación debe ser modificada y adaptada a la realidad de la industria y las organizaciones; ii) Hasta ese momento, el CMI se había convertido en una herramienta ampliamente usada por las instituciones de salud y sus conceptos se habían aplicado más allá de los campos meramente estratégicos; iii) Nuevas perspectivas del CMI han sido incluidas en su

aplicación, como la calidad en la atención, los egresos, el acceso a los servicios, entre otros; iv) La adopción del CMI en las instituciones sanitarias ha incrementado la necesidad de información verídica, comprensible y oportuna para la toma de decisiones; v) Existen importantes diferencias entre la aplicación del CMI a nivel organizacional y a nivel sectorial, especialmente en términos de unidades de análisis, objetivos, audiencias, métodos, datos y resultados; vi) Es visible el mejoramiento organizacional a través del CMI, adoptando adecuadas rutinas de evaluación y seguimiento. (p.12).

En consonancia con lo anterior, Coskun (2010) pone en evidencia una serie de nuevas perspectivas que gradualmente han sido adaptadas en las instituciones sanitarias en cuanto a la adopción del CMI, producto de numerosos estudios y desarrollos teórico-prácticos. Dentro de ellas se destacan la satisfacción de los clientes y pacientes, instalaciones y equipos, riesgo clínico, calidad en la atención, liderazgo y gestión del personal, modernización de los servicios, responsabilidad social, investigación y desarrollo, entre otros. En la siguiente tabla, Coskun (2010) relaciona algunos ejemplos según los autores de trabajos de investigación y aplicación desarrollados entre los años 1999 y 2008:

Tabla 1 - Ejemplos de perspectivas utilizadas en CMI en instituciones sanitarias

Source	Examples of Performance Perspectives				
Chong et al., 2008	financial	customer	internal process	employee learning and growth	
Chang et al., 2008	financial	customer	internal process	learning and growth	social commitment
Schmidt et al., 2006	finance	clinical risk	service modernization	the workforce area	
Yang et al., 2005	financial	customer	internal business processes	learning and growth	society promise
Shortell et al., 2005	financial performance	patient satisfaction	quality performance	organizational learning	
Berger, 2004	financial	customer	internal	learning and growth	
Huang et al., 2004	financial	customer	internal business process	learning and growth	
Chang, 2003	philosophy and strategy	leadership and personnel	facility and equipment	operations and management	Education and research
Gumbus et al., 2003	financial health	volume & market share growth	quality and process improvement	organizational health	
Fitzpatrick, 2002	financial performance	customer satisfaction	internal business processes	employee growth and learning	
Inamdar and Kaplan, 2002	financial	customer	internal business	learning and growth	
Gumbus et al., 2002	financial health	volume & market share growth	quality improvement	process improvement	organizational health
Mcliones et al., 2001	financial	customer	internal business	learning and growth	
Kaplan and Norton, 2001a	financial	customer	internal process	research, education, and teaching	
Oliveira, 2001	financial	customer	internal	human resources	
Curtright et al., 2000	financial	clinical productivity and efficiency	customer satisfaction	external environmental assessment	patient characteristics
			internal operations	social commitment	mutual respect and diversity
Jones and Filip, 2000	financial	customer service	internal business	internal growth and learning	
Santiago, 1999	financial or mission	customer	outcomes	processes	learning and growth
Wachtel et al., 1999	financial	customer service	internal business	growth and learning	

Fuente: Tomado de Coskun y Senyigit (2010, p.142-143).

Así mismo, resalta la importancia de una adecuada adopción del CMI dentro de estas instituciones y trae a colación los planteamientos de Yang et.al (2005, citado en Coskun, 2019, p. 144), los cuales proponen en su estudio práctico la adopción mediante tres etapas: una primera de

desarrollo del CMI en la que se definan los objetivos, se construyan los equipos y se obtenga el apoyo de los miembros principales de la organización, se formule un plan y se defina la estrategia de comunicaciones. Una segunda que comprende el desarrollo de los contenidos del CMI, donde se reúnen y distribuyen los materiales de trabajo, desarrolla o confirma plataforma estratégica, se logran los consensos sobre la estrategia y se definen los objetivos y criterios de medición y sus metas para cada una de las perspectivas, y una tercera de implementación y retroalimentación por parte de los equipos.

Voelker (2001) resalta la necesidad de desarrollo y uso de sistemas como el CMI en las instituciones sanitarias, especialmente por los volúmenes de datos e información de un universo de fuentes que rutinariamente reciben los directivos y que pocas veces son capaces de gestionar en función de la toma de buenas decisiones estratégicas, limitando así su capacidad de dirigir adecuadamente las instituciones. El CMI proporciona a esos directivos la retroalimentación necesaria para un adecuado control del desempeño y gestión estratégica institucional. (p.21)

La implementación del CMI en las instituciones sanitarias es una decisión cuidadosa, costosa en términos de tiempo, compleja y generalmente se enfrenta a una fuerte resistencia por los actores. Requiere además del compromiso absoluto de la alta dirección. Suele ser un desafío, especialmente cuando los resultados no se visualizan en el corto plazo y algunas estimaciones indican que el 70% de las implementaciones fracasan. Alcanzar el éxito en el CMI, especialmente en la industria sanitaria, requiere compromiso de largo plazo y grandes cambios organizacionales. (Voelker, Jonathon & French, 2001, p.23)

Por otra parte, Santiago (1998) plantea que el CMI puede ser utilizado para las instituciones sanitarias por tres principales razones; la primera es que su uso permitirá a los empleados, pacientes, agencias gubernamentales y demás, tomar decisiones informadas y orientadas a la

calidad de los servicios y al costo beneficio. La segunda es que CMI permite a las instituciones comercializar sus servicios a través de la publicación de sus resultados, implicando que pacientes y actores informados puedan tomar decisiones con base a las capacidades de la institución. La tercera es que el CMI adaptado al cuidado de la salud es una herramienta de planeación estratégica que combina una serie de indicadores y acciones que conduce la empresa hacia la dirección deseada. (p.1.575).

5. Marco legal

Constitución política colombiana

Ley 100 de 1993 – Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Ley 1122 de 2007 - Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

Ley 1438 de 2011 - Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.

RIAS

Ley 1751 de 2015 – Ley estatutaria en salud.

Ley 1753 de 2016 – Obligación del gobierno de definir la PAIS con 4 enfoques: atención primaria en salud, salud familiar y comunitaria, articulación de actividades individuales y colectivas, enfoque poblacional y diferencial.

Resolución 429 de 2016, adopción de PAIS y el MIAS. RIAS como uno de los componentes del MIAS.

Resolución 3202 de 2016, adopción de manual metodológico para implementación de las RIAS.

Resolución 3280 de 2018, adopción de lineamientos técnicos de las Rutas Integrales de Atención en Salud RIAS.

Resolución 2626 de 2019, por el cual se modifica la política de atención integral en salud - PAIS y se adopta el Modelo de Acción Integral Territorial -MAITE.

SOGCS

Decreto 1011 del 2006, compilado en DUR 780 de 2016 – establecimiento del SOGCs y sus 4 componentes: habilitación, acreditación, SIC, auditoría.

Resolución 1441 de 2013, modificada por resolución 2003 de 2014, derogada por resolución 3100 de 2019 – SUH

Resolución 1446 de 2006, derogada por resolución 256 de 2016 – Sistema de información para la calidad

DUR 780 DE 2016 - Libro 2, parte 5, título 1, capítulo 4. PAMEC

Decreto 1757 de 1994 – Sistema de Información y Atención al Usuario -SIAU

6. Metodología

El presente trabajo consiste en el diseño de un cuadro de mando integral que estará integrado por un mapa estratégico y una serie de indicadores estratégicos de gestión, adecuadamente alineados con la estrategia y objetivos estratégicos de la Clínica Medicauca, que a su vez contará con una propuesta de ruta de implementación.

Para ello, será necesario ejecutar las siguientes cuatro etapas:

- i. Caracterizar la estrategia corporativa de la institución;** partiendo desde la plataforma estratégica de la compañía, se caracterizará la estrategia corporativa teniendo en cuenta aspectos como: misión, visión, valores, principios, la propuesta de valor, objetivos estratégicos y el mapa de procesos. Es necesario precisar que no se pretende evaluar la veracidad ni la pertinencia de la estrategia corporativa, sino proponer una ruta de implementación de un cuadro de mando integral para la gestión institucional.
- ii. Diseñar un mapa estratégico.** Una vez caracterizada la estrategia corporativa, se diseñará el mapa estratégico de manera tal que tanto esta como los objetivos estratégicos, se ubiquen dentro de las perspectivas organizacionales atendiendo el principio de relación causa y efecto y el despliegue de arriba-abajo, es decir, iniciando el planteamiento desde la perspectiva financiera, ubicando los objetivos relacionados en la perspectiva de clientes, para luego identificar los que deben alcanzarse desde la perspectiva de procesos internos y la de formación y crecimiento.
- iii. Definir los indicadores claves de gestión del cuadro de mando integral.** Luego de diseñar el mapa estratégico, será necesario definir criterios claves y objetivos para la medición de la ejecución de la estrategia que compondrán el Cuadro de Mando Integral para cada una de las perspectivas, teniendo en cuenta de igual manera el principio de relación de causa y efecto. Es necesario resaltar que en este punto, se formularán los indicadores de conformidad con las expectativas estratégicas de la empresa, más no se levantarán ni se indicarán aspectos específicos como las fuentes de datos, responsables, periodicidad de medición, análisis y reporte, entre otros.
- iv. Elaborar la propuesta de implementación del cuadro de mando integral.** Al concluir las etapas anteriores, se procederá con la elaboración de una propuesta de metodología de

tipo procedimental para la implementación del cuadro de mando integral en la Clínica Medicauca, la cual se presentará y socializará a la alta dirección de la empresa.

7. Caracterización de la estrategia de la institución

En la actualidad existe una densa literatura académica con diversidad de autores de estrategia empresarial, sus aplicaciones y conceptos generales. La terminología general de la estrategia se caracteriza por ser de aplicación universal, como es el caso de las estrategias genéricas de Porter (1991) propuestas desde tres enfoques orientadas hacia la consecución de ventajas competitivas, independiente del tipo de empresa que propenda por el uso ellas. No obstante, en la práctica empresarial es frecuente el uso de términos, estructuras, métodos y conceptos ajustados a cada organización según su tamaño, actividad económica, proyecciones, sector, entre otras. Es por ello que en esta primera etapa resulta necesario caracterizar la estrategia de la institución, sus estructuras de trabajo y conceptos propios, con el fin de realizar aportes precisos en función de la elaboración del mapa estratégico y el cuadro de mando integral en la empresa objeto de este trabajo.

La caracterización de la estrategia de la institución se realizará mediante la aplicación de un instrumento denominado “Evaluación de la capacidad estratégica de la empresa”, de elaboración propia del autor, y posteriormente se realizará un análisis conciso de la información disponible y suministrada por la misma.

7.1. Evaluación de la capacidad estratégica de la empresa

En primera instancia se realiza una evaluación de la capacidad estratégica de la empresa, en la que se indaga, entre otras cosas, el nivel de formalidad en términos planeación y ejecución de acciones estratégicas, la cultura y la adherencia a los procesos.

Tabla 2 - Evaluación de la capacidad estratégica de la empresa

Criterio	En ningún grado (1)	En bajo grado (2)	En moderado grado (3)	En alto grado (4)	En muy alto grado (5)	Resultados
----------	---------------------	-------------------	-----------------------	-------------------	-----------------------	------------

En la empresa se cuentan con procesos definidos de planeación estratégica institucional	1					1
La empresa cuenta con una plataforma estratégica definida, en la que sea visible la dirección de la empresa en el mediano o largo plazo				4		4
La empresa cuenta con planes de desarrollo para los niveles estratégicos, medios u operativos, alineados con la plataforma estratégica institucional		2				2
La empresa cuenta con objetivos estratégicos adecuadamente definidos, y con alcance hacia las perspectivas del Cuadro de Mando Integral				4		4
La empresa cuenta con un sistema para la medición y control del desempeño institucional, alineado con la planeación institucional		2				2
La empresa cuenta con un Sistema de gestión estratégica o Cuadro de Mando Integral	1					1
La empresa cuenta con KGIs adecuadamente alineados con su sistema de gestión estratégica o Cuadro de Mando Integral	1					1
La empresa cuenta con un Mapa Estratégico en el que se reflejen los objetivos de la empresa, según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	1					1
La plataforma estratégica y sus respectivos objetivos son conocidos en todos los niveles de la organización		2				2
En la empresa existe una cultura orientada al logro de los objetivos estratégicos, con una visible continuidad en la evaluación y realimentación de los resultados		2				2
Resultados	4	6	3	8	-	20
Puntaje máximo						100
Capacidad de planeación estratégica						20%

Fuente: elaboración propia.

Una vez aplicado el instrumento, se evidencian los siguientes hallazgos:

- i. La empresa no cuenta con un proceso formal de planeación institucional. Aunque es visible el uso de ciertas herramientas, conceptos y rutinas de trabajo, no corresponden a un proceso sistemático adecuadamente documentado e implementado en todos los niveles organizacionales.
- ii. La empresa cuenta con una plataforma estratégica que parte desde una Mega (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa) con un alcance de 10 años, en la que se visibilizan unos aspectos específicos y alcanzables. Adicionalmente, se encuentran definidas la misión, visión, valores, principios, propuesta de valor y unos objetivos estratégicos alineados con la visión.

- iii. Al indagar en todos los niveles de la empresa, se encontró que sí bien ciertos colaboradores conocen de manera general los planes de la empresa, estos no se encuentran plasmados e interiorizados mediante planes formales de desarrollo institucional según el nivel de ejecución indicado.
- iv. La empresa cuenta con objetivos estratégicos definidos, con alcance a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Adicionalmente, dentro de la estructura estratégica cuentan con “Líneas estratégicas”, desde las cuales se desarrollan las acciones necesarias en cada uno de los procesos para el alcance de los objetivos.
- v. Aunque se logró identificar la existencia de una serie de indicadores de gestión en ciertos procesos de la empresa, esta no cuenta con un sistema para la medición y control del desempeño institucional. Vale resaltar que la toma de decisiones no necesariamente se ejecuta con una base informativa precisa, pues los indicadores disponibles además de no tener cobertura del total de la empresa no corresponden a una gestión orientada hacia su mejora.
- vi. La empresa no cuenta con un sistema de gestión estratégica o cuadro de mando integral.
- vii. La empresa no cuenta con KGIs estrictamente definidos e implementados. El control del desempeño y la toma de decisiones estratégicas se realiza mediante una metodología empírica o informal.
- viii. La empresa no cuenta con un mapa estratégico que revele la relación causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas del cuadro de mando integral. En ninguno de los niveles se conoce este concepto como herramienta de gestión.

- ix. La plataforma estratégica de la empresa no es conocida en todos los niveles de la organización. Al momento de la evaluación, sólo era de conocimiento -poco profundo- de un pequeño grupo directivo.
- x. No existe una sólida cultura orientada a la consecución de objetivos estratégicos. Aunque se evidencian algunas rutinas de sesión de comités institucionales y desde ellos se debaten aspectos relevantes de la organización, estos no se encuentran alineados con una planeación institucional y tampoco se cuenta con una realimentación de los resultados de la organización.

7.2. Análisis de la información disponible

Una vez aplicado el instrumento de evaluación y detectados los hallazgos relevantes, se procede con el análisis de la información disponible y suministrada por la organización. En términos generales, se encuentra que la empresa posee una plataforma estratégica, la cual está compuesta por: Mega, Visión, Misión, Objetivos estratégicos, Oferta de valor, Principios, Valores. Para efectos de lo inherente a la planeación, a continuación, se citan y analizan los cuatro primeros:

“**Mega:** En el 2030 seremos una IPS de mediana complejidad acreditada, articulada intersectorialmente para la atención integral en salud de sus clientes/pacientes, generadora de valor y bienestar sostenible a sus grupos de interés”

“**Visión:** Para el año 2023 seremos referentes a nivel regional en la prestación de servicios seguros y resolutivos para nuestros usuarios y clientes, bajo un modelo de excelencia operacional y calidez humana que permitan la generación sostenible de beneficios a nuestros grupos de interés”

“Misión: Somos una institución prestadora de servicios de salud de baja y mediana complejidad comprometida con la salud y el cuidado de nuestros usuarios, ofreciendo servicios de calidad, seguros y cálidos, y con un sólido enfoque en el desarrollo humano, económico y social”

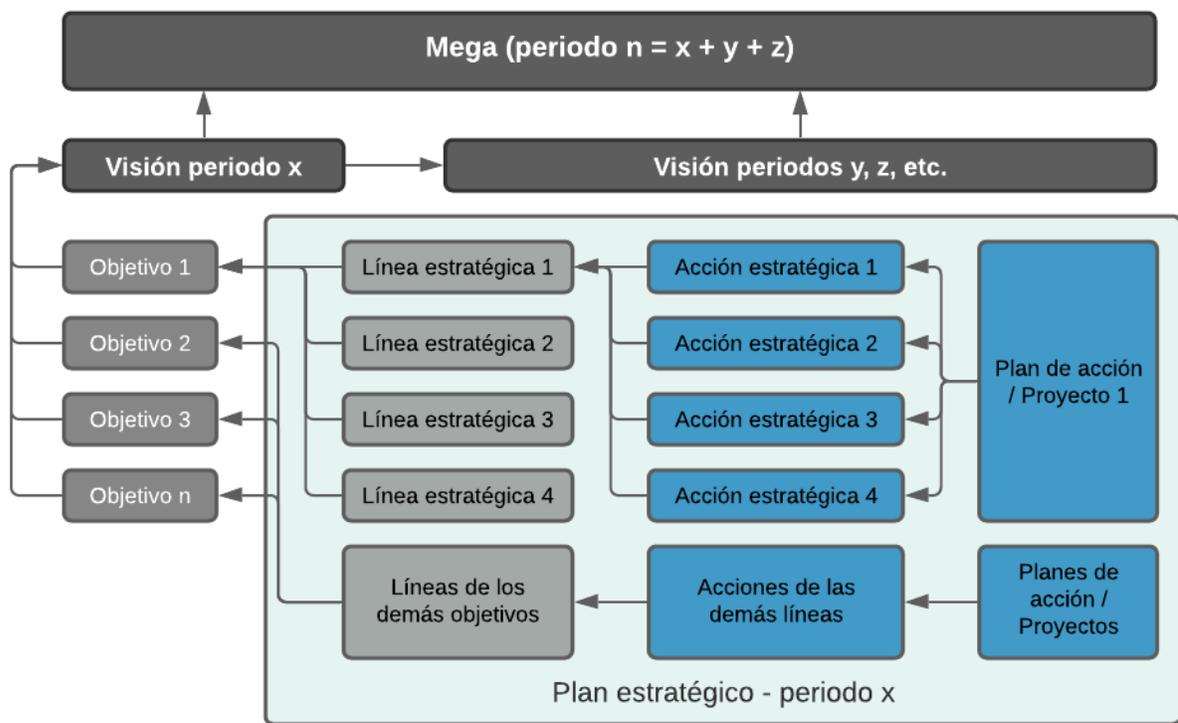
“Objetivos estratégicos: La dirección estratégica de la compañía se orientará al cumplimiento de 6 objetivos estratégicos, que garanticen el alcance de la visión institucional y nos acerquen cada día al logro de nuestra MEGA. Estos son:

1. Desarrollar un modelo de atención integral en salud, con enfoque de riesgos, calidez, excelencia y en las necesidades de nuestros usuarios y clientes.
2. Fortalecer la gestión de lo humano en la IPS, desde la cultura, el desarrollo humano y el bienestar.
3. Desarrollar un sistema de gestión integral que garantice la excelencia en las operaciones.
4. Alcanzar la sostenibilidad financiera de la compañía en función de un adecuado flujo y uso de los recursos.
5. Incrementar la oferta de servicios de mediana complejidad, a nivel local y regional en modalidad presencial y no presencial.
6. Fortalecer la gestión administrativa institucional desde la consolidación de los procesos, los ambientes y la transformación digital.”

Adicional a lo anterior, al indagar a los directivos y los archivos de gestión fueron, visibles otro número importante de conceptos adicionales y metodologías mediante los cuales la empresa desarrolla las acciones necesarias para el ejercicio de la planeación estratégica. Es importante precisar, tal cual se indicó en el numeral uno de los hallazgos, que aún con la ausencia de una

planeación estratégica formal, adecuadamente documentada e implementada en todos los niveles de la organización a manera de proceso, en la alta dirección se identificaron ciertas actividades, rutinas y conceptos internos con los que se realizan la gestión estratégica de la empresa. No obstante, la gerencia aclara que estos aún se encuentran en etapa de implementación, por lo que no son de conocimiento general de la institución. Para efectos de una mejor proyección de la evidencia, en la gráfica X se observa la estructura identificada.

Ilustración 2 - Estructura estratégica de la IPS



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la evidencia reflejada en la gráfica x , la estructura estratégica comprende, además de la plataforma estratégica que anteriormente se describió, un plan estratégico definido con el mismo espacio temporal de la visión, compuesto por una serie de planes de acción y proyectos que se ejecutarían desde los procesos de la IPS. Cada uno de estos planes y proyectos

se componen de una serie de acciones estratégicas, las cuales se orientan hacia el cumplimiento de las líneas estratégicas, definidas por la institución como canales entre los objetivos y las acciones que deben ejecutarse para el alcance de los primeros. En otras palabras, mediante el desarrollo de los planes de acción y de los proyectos, se ejecutan unas acciones estratégicas necesarias para el cumplimiento de las líneas, las cuales, de cumplirse, aseguran el logro de los objetivos estratégicos con los que se alcanzaría la visión proyectada para el periodo. Así las cosas, con el logro de la visión, se cumpliría la proyección definida en el plan estratégico para el periodo de tiempo comprendido.

Esto es importante para el ejercicio y para el objeto de este trabajo, pues desde la misma existencia de dichos conceptos se planteará la implementación del cuadro de mando integral, de manera que la evaluación y seguimiento se realice a partir del logro de las acciones estratégicas y las líneas, que permitirán alcanzar los objetivos, con adición de otro pool de KGIs propios del desempeño organizacional. En el numeral 10 de este documento se profundizará sobre la metodología propuesta.

En continuación del ejercicio y tal como se indicó en los hallazgos, la empresa cuenta con unas líneas estratégicas previamente definidas que se usan como canales para el desarrollo de los objetivos y proporcionan las bases para la formulación y ejecución de unas acciones estratégicas necesarias para cumplirlas. Para efectos de su adecuada comprensión con relación a los objetivos estratégicos, se presentan en la tabla x.

Tabla 3 - líneas estratégicas Clínica Medicauca

Nº	COD-O	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	COD-L	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1	01	Desarrollar un modelo de atención integral en salud, con enfoque de riesgos, calidez, excelencia y en las necesidades de nuestros usuarios y clientes	L1	Diseñar e implementar un modelo de atención integral con enfoque de gestión de riesgos, calidez, excelencia y en las necesidades en salud de nuestros usuarios y clientes
2	02		L2	

		Fortalecer la gestión de lo humano en la IPS, desde la cultura, el desarrollo humano y el bienestar		Fortalecer y ejecutar el proceso de gestión del talento humano, orientado al fortalecimiento de la cultura, las competencias técnicas y humanas, y la atracción, selección y retención del talento humano
3	03	Desarrollar un sistema de gestión integral que garantice la excelencia en las operaciones	L3	Estructurar, documentar e implementar el SIG: SGSST, SIAU, SGA, SUH, PAMEC, SIC, PSP, GDC.
4	04	Alcanzar la sostenibilidad financiera de la compañía en función de un adecuado flujo y uso de los recursos	L4	Mejorar la contratación con clientes y proveedores, en función del aseguramiento de la sostenibilidad financiera de la institución
			L5	Estructurar, documentar e implementar las políticas y la gestión por procesos de la gestión financiera
5	05	Incrementar la oferta de servicios de mediana complejidad, a nivel local y regional en modalidad presencial y no presencial	L6	Implementar la telesalud en la IPS, por medio del uso de tecnologías de la información para la teleorientación, teleeducación y telemedicina, en los servicios de atención médica
			L7	Habilitar servicios de mediana complejidad: laboratorio clínico, imágenes diagnósticas, TAM, consulta externa especializada
6	06	Fortalecer la gestión administrativa institucional desde la consolidación de los procesos, los ambientes y la transformación digital	L8	Desarrollar la transformación digital de la empresa, en función de la telesalud y robustos canales de acceso a los servicios, trabajo no presencial, gestión documental digital e inteligencia de negocios
			L9	Modernizar los ambientes de atención en salud y administrativos, con enfoque en el cumplimiento normativo, la satisfacción de expectativas de los usuarios, y el fomento de la productividad organizacional
			L10	Estructurar, documentar e implementar la gestión por procesos de la gestión administrativa de la IPS

Fuente: elaboración propia. Información extraída de la empresa.

Así mismo, de cada línea se desprende una serie de acciones estratégicas que cimentan las bases para la formulación y ejecución de los planes de acción y de los proyectos con los que se alcanzarían las primeras. Dichas acciones son las siguientes:

Tabla 4 - Acciones estratégicas

COD-L	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
L1	Diseñar e implementar un modelo de atención integral con enfoque de gestión de riesgos, calidez, excelencia y en las necesidades en salud de nuestros usuarios y clientes	Diagnóstico e identificación de necesidades
		Elaboración y aprobación de propuesta
		Socialización con equipos de trabajo y ajustes resultantes
		Implementación del modelo a través de las rutas integrales
L2	Fortalecer y ejecutar el proceso de gestión del talento humano, orientado al fortalecimiento de la cultura, las competencias técnicas y humanas, y la atracción, selección y retención del talento humano	Diagnóstico del estado actual del proceso de desarrollo humano
		Formulación y ejecución de un plan de mejora del proceso de desarrollo del talento humano de la ips, orientado hacia la cultura organizacional, la seguridad del paciente, experiencia en la atención, y al fortalecimiento de las competencias técnicas y humanas
		Diagnóstico del estado actual del proceso de reclutamiento y selección

		Formulación y ejecución de un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección
		Documentar e implementar un proceso de bienestar laboral institucional, que propenda por la atracción y retención del talento humano
		Diagnóstico del estado actual del proceso de compensación laboral
		Formulación y ejecución de un plan de mejora del proceso de compensación laboral
		Diagnóstico del estado actual del proceso de administración del talento humano
		Formulación y ejecución de un plan de mejora del proceso de administración del talento humano
		Ejecución de los procesos de la gestión de lo humano de la IPS
L3	Estructurar, documentar e implementar el SIG: SGSST, SIAU, SGA, SUH, PAMEC, SIC, PSP, GDC.	Estructuración, documentación e implementación del SGSST
		Estructuración, documentación e implementación del SIAU
		Estructuración, documentación e implementación del SGA
		Estructuración, documentación e implementación del SOGCS
		Estructuración, documentación e implementación del SGDC
		Ejecución del SIG
L4	Mejorar la contratación con clientes y proveedores, en función del aseguramiento de la sostenibilidad financiera de la institución	Documentación e implementación de un proceso de contratación que asegure la sostenibilidad financiera de la IPS
		Actualización de la contratación con las ERP, propendiendo por modalidades de pago fijo prospectivo
		Adquisición de nuevas contrataciones de pago fijo prospectivo de servicios de mediana complejidad
		Actualización de la contratación con proveedores, en función de acuerdos que favorezcan el flujo de caja
L5	Estructurar, documentar e implementar las políticas y la gestión por procesos de la gestión financiera	Estructuración, documentación e implementación de las políticas y procesos de la gestión financiera
		Ejecución de los procesos de la gestión financiera de la IPS
L6	Implementar la telesalud en la IPS, por medio del uso de tecnologías de la información para la teleorientación, teleeducación y telemedicina, en los servicios de atención médica	Identificación de las necesidades y proyecciones en telesalud para los servicios, en función de la teleorientación, teleeducación y telemedicina
		Diagnóstico del estado actual de las tecnologías de la información de la institución
		Formulación y ejecución del proyecto de implementación de la telesalud
		Documentar e implementar los procesos de atención en salud a través de las modalidades de la telesalud definidas
L7	Habilitar servicios de mediana complejidad: laboratorio clínico, imágenes diagnósticas, TAM, consulta externa especializada	Habilitación de servicio de laboratorio clínico de mediana complejidad
		Habilitación de servicios de imágenes diagnósticas
		Habilitación de servicio de TAM
		Habilitación de servicios de consulta externa especializada
L8	Desarrollar la transformación digital de la empresa, en función de la telesalud y robustos canales de acceso a los servicios, trabajo no presencial, gestión documental digital e inteligencia de negocios	Identificación de las necesidades y proyecciones de transformación digital de la empresa, en función de la telesalud, canales de acceso, trabajo no presencial, gestión documental digital e inteligencia de negocios
		Diagnóstico del estado actual de las tecnologías de la información de la institución
		Formulación y ejecución del proyecto de transformación digital
L9	Modernizar los ambientes de atención en salud y administrativos, con enfoque en el cumplimiento normativo, la satisfacción de expectativas de los usuarios, y el fomento de la productividad organizacional	Diagnóstico de los ambientes físicos de atención en salud y administrativos
		Formulación y ejecución del proyecto de modernización de los ambientes físicos de atención en salud y administrativos

L10	Estructurar, documentar e implementar la gestión por procesos de la gestión administrativa de la IPS	Estructuración, documentación e implementación de la gestión por procesos de la gestión administrativa de la IPS
		Ejecución de los procesos de la gestión administrativa de la IPS

Fuente: elaboración propia. Información extraída de la empresa.

A razón de lo anterior y de las observaciones de la evidencia disponible, se plantean las siguientes conclusiones como cierre del análisis:

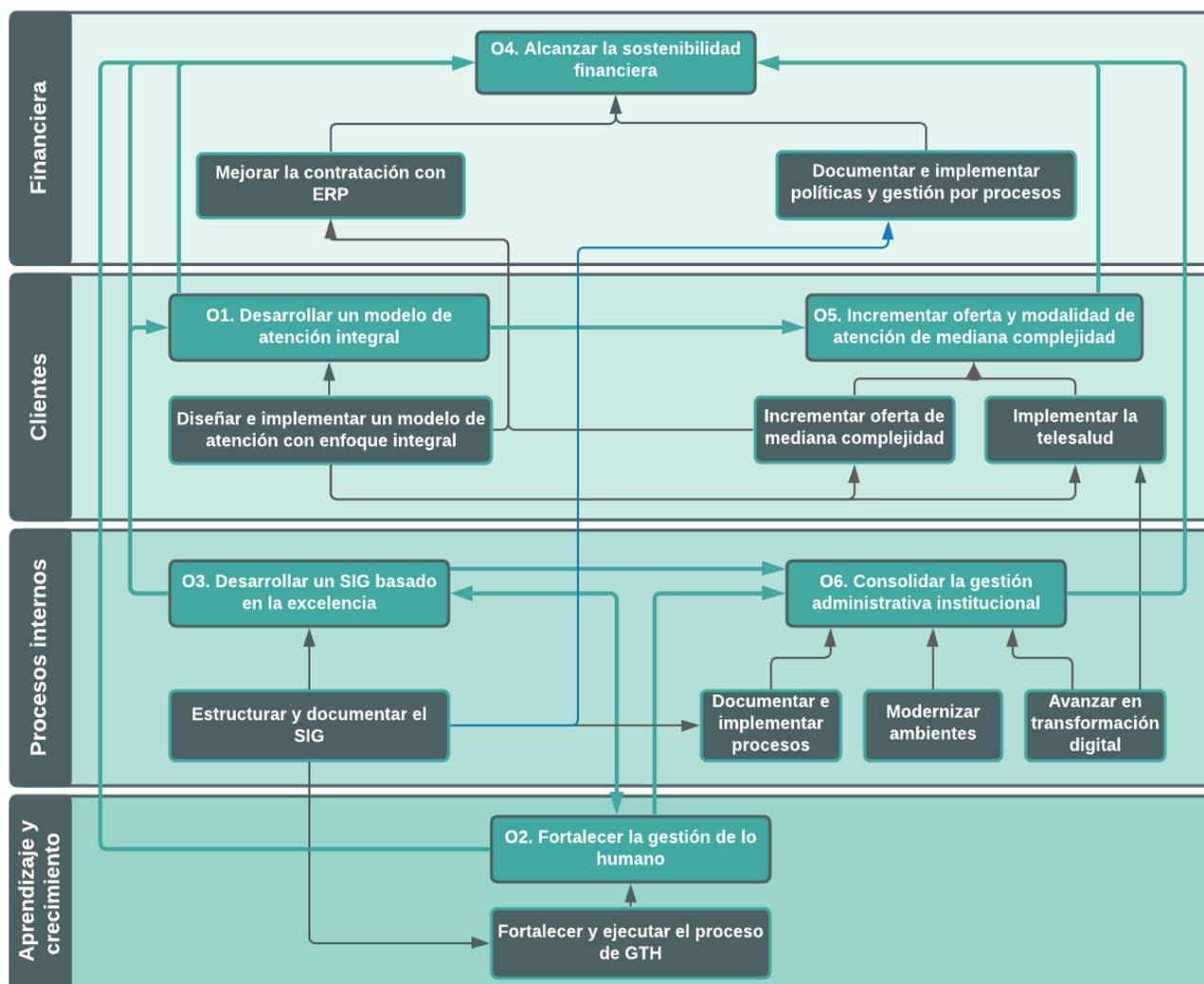
- i. Aunque la empresa cuenta con una plataforma estratégica definida, y ha logrado la adopción gradual de una serie de conceptos y rutinas para su implementación y desarrollo, es visible la ausencia de un proceso sistemático para ello. La estandarización de las actividades, conceptos y herramientas, así como su pedagogía y entrenamiento hacia los mandos medios serán determinantes para el éxito de la gestión estratégica y de la compañía en sí.
- ii. Dentro de las evidencias se encontró que esta es la primera plataforma estratégica elaborada y utilizada por la institución como herramienta de gestión. No obstante, al momento de la evaluación no se había iniciado con su implementación.
- iii. La empresa ha definido un curso de acción para los próximos diez años, visible en su MEGA. Así mismo, formuló una visión para un periodo de tres años la cual se alcanzaría mediante la consecución de los seis objetivos estratégicos planteados. Es importante resaltar la existencia de ello, pues suministra un punto de partida para la construcción del mapa estratégico y el cuadro de mando integral a proponer a la empresa.
- iv. La gestión institucional, aunque incipiente, se ejecuta mediante procesos organizados según las necesidades y proyecciones de la empresa. La planeación estratégica fue formulada de manera tal que desde esos procesos se ejecuten las

acciones necesarias para el logro de los objetivos estratégicos. En ese orden de ideas, dentro de las líneas estratégicas se formulan unas acciones estratégicas generales, las cuales definen las bases para la formulación de planes de desarrollo desde cada uno de los procesos de la institución. Cada uno de esos objetivos y líneas se tomarán como la base para la construcción del mapa estratégico, el cual se profundiza en el numeral 9 de este documento.

8. Diseño del mapa estratégico

En el caso de la empresa objeto de este trabajo se procede con el diseño de una propuesta de Mapa Estratégico, el cual está compuesto por los objetivos y líneas estratégicas ubicados en cada una de las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje.

Ilustración 3 - Propuesta de Mapa estratégico para la IPS



Fuente: elaboración propia.

En cada una de las perspectivas del mapa, se encontrarán los objetivos estratégicos dentro de los recuadros verde menta, y las líneas estratégicas mediante las cuales se desarrollan los objetivos dentro de los recuadros en color gris. De acuerdo con la figura x, “Mapa...”, se propone lo siguiente:

8.1. Perspectiva de formación y crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento es la base cimental del mapa estratégico. Desde esta nace la relación causa-efecto, pues mediante el cumplimiento del objetivo estratégico

número dos “Fortalecer la gestión de lo humano en la IPS, desde la cultura, el desarrollo humano y el bienestar”, se lograrían impactos directos en los objetivos número tres “Desarrollar un Sistema Integrado de Gestión basado en la excelencia” y seis “Consolidar la gestión administrativa institucional”, ubicados en la perspectiva de procesos internos. De la misma forma, se impactaría de manera indirecta en la consecución del objetivo financiero de la empresa.

El objetivo número dos se fundamenta en tres ejes que contribuirán al alcance del objetivo, los cuales son: el fortalecimiento de la cultura organizacional, el fortalecimiento de las competencias técnicas y humanas de los colaboradores, y la formulación y ejecución de programas que aseguren su bienestar. Para ello, se cuenta con la línea número dos “Fortalecer y ejecutar el proceso de gestión del talento humano, orientado al fortalecimiento de la cultura, las competencias técnicas y humanas, y la atracción, selección y retención del talento humano”, la cual se cumple mediante la ejecución de las acciones estratégicas indicadas en la tabla x. Dichas acciones, son la base esencial para la formulación de los planes de acción y proyectos que se ejecutarán desde los procesos institucionales.

8.2. Perspectiva de procesos internos

En la perspectiva de procesos internos se ubicaron dos objetivos afines a la misma. Ellos son el número tres: “Desarrollar un sistema de gestión integral que garantice la excelencia en las operaciones” y el número seis: “Fortalecer la gestión administrativa institucional desde la consolidación de los procesos, los ambientes y la transformación digital”.

El objetivo número tres propende por el fortalecimiento del sistema integrado de gestión de la empresa, el cual se encontraba al momento de este análisis en etapa de diseño y formulación. Para ello, se cuenta con una línea estratégica de desarrollo que busca la estructuración, documentación e implementación de cada uno de los componentes de dicho sistema.

Por su parte, el objetivo número seis se enfoca en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la institución desde tres ejes, los cuales se desarrollan en cada una de sus líneas asociadas: i). Documentación e implementación de los procesos de la gestión administrativa institucional, ii). Modernización de los ambientes físicos destinados para la atención en salud y para las oficinas y áreas de trabajo, y iii). Avanzar en la transformación digital de la empresa mediante el fortalecimiento de tecnologías y procesos para la comunicación e información, en función de modalidades de atención en salud y trabajo no presenciales, canales de acceso, inteligencia de negocios y gestión digital documental.

8.3. Perspectiva del cliente

En la perspectiva de clientes se ubicaron dos objetivos relacionados. El primero fue objetivo número uno: “Desarrollar un modelo de atención integral en salud, con enfoque de riesgos, calidez, excelencia y en las necesidades de nuestros usuarios y clientes” el cual se desarrolla a través de una línea estratégica orientada hacia el diseño e implementación de dicho modelo, en aras de satisfacer las necesidades de su público objeto.

En términos de la relación causa-efecto del mapa estratégico, con el logro de este objetivo se cumpliría en primera instancia con las disposiciones normativas para la atención integral en salud, como eje fundamental del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se establecería una sinergia directa con el objetivo número cinco, el cual también se encuentra ubicado en esta perspectiva. En todos los casos, se tendría un impacto directo en el alcance del objetivo ubicado en la perspectiva financiera.

El segundo fue el objetivo número cinco: “Incrementar la oferta de servicios de mediana complejidad, a nivel local y regional en modalidad presencial y no presencial” mediante el cual se pretende ejecutar una estrategia de diversificación relacionada con nuevos servicios, que a su

vez le permitan penetrar un mercado actualmente desatendido en el área de influencia de la empresa. Para ello, se cuenta con dos líneas estratégicas de desarrollo las cuales buscan, en primer lugar, establecer los nuevos servicios y su oferta al público objetivo, dando cumplimiento a las disposiciones normativas en materia de calidad en salud. En segundo, implementar la telesalud para la prestación no presencial de dichos servicios, en función de mejores tiempos de acceso y oportunidad para los pacientes.

En términos de la relación causa-efecto del mapa, con el logro de este objetivo se consolidaría el modelo de atención integral planteado en el objetivo número uno, y se impactaría de manera directa en las finanzas de la institución mediante el incremento en los ingresos.

8.4. Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera se ubicó el objetivo número cuatro: “Alcanzar la sostenibilidad financiera de la compañía en función de un adecuado flujo y uso de los recursos” el cual como su enunciado lo indica, propende por alcanzar un estado de sostenibilidad para la compañía dentro de los tres años de la vigencia de la visión institucional. Para ello, se ha dispuesto de tres líneas estratégicas de desarrollo que en términos generales aportarán al logro del objetivo, así: i). Mejorar la contratación con ERP, de manera tal que se mejore el ciclo financiero de la organización, privilegiando mecanismos de pagos fijos que garanticen una mayor entrada de efectivo. Así mismo, en sinergia con el objetivo estratégico número cinco, se pretende asegurar las ventas de los servicios próximos a habilitar, mediante una sólida contratación con los clientes de la empresa. ii). Documentar e implementar políticas y procesos de la gestión financiera, de manera tal que se formalicen las actividades y se estandaricen los resultados de los procedimientos, y se logre a su vez el cumplimiento total de los lineamientos internacionales para el manejo de la información financiera de la empresa. iii). Subsanan el pasivo financiero de

alto costo y riesgo financiero, mediante la sustitución de pasivos, convenios para su saneamiento, entre otras acciones que mejoren los indicadores de liquidez y renta, y se disminuya el riesgo de no continuidad del negocio.

9. Cuadro de mando integral

De acuerdo con lo desarrollado hasta este punto, el siguiente paso comprende el cierre de la formulación del cuadro de mando integral en cada una de sus perspectivas, mediante la definición de una serie de KGIs que proporcionarán los resultados del desarrollo de las líneas y acciones estratégicas en función de los objetivos estratégicos planteados por la compañía.

Para mayor comprensión por parte del lector y de los miembros de la empresa al momento de la implementación del cuadro de mando integral, en cada una de las perspectivas se encontrará una tabla de elaboración propia del autor en la que podrán observarse además de los KGIs, elementos relevantes para la medición y su seguimiento, así como su relación con los objetivos y líneas estratégicas. Posterior a ello, se presentará el cuadro de mando integral general, el cual consolida las cuatro perspectivas desde una óptica comparativa entre las metas proyectadas y los resultados esperados. Esta última herramienta será útil para efectos de la presentación de informes y revisiones por la alta dirección.

9.1.Perspectiva financiera

La tabla 5 detalla los KGI para la evaluación y control de las líneas y objetivo estratégico de la perspectiva financiera.

Tabla 5 - KGIs de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	KGI	FUENTE	OPERACIÓN
--------------------	-----------------------------	--------------------------	------------	---------------	------------------

FINANCIERA	ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA EN FUNCIÓN DE UN ADECUADO FLUJO Y USO DE LOS RECURSOS	MEJORAR LA CONTRATACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES, EN FUNCIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
		ESTRUCTURAR, DOCUMENTAR E IMPLEMENTAR LAS POLÍTICAS Y LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
			MARGEN EBITDA	ESTADOS FINANCIEROS	EBITDA / VENTAS
			PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO	ESTADOS FINANCIEROS	KTNO / VENTAS
			PALANCA DE CRECIMIENTO	ESTADOS FINANCIEROS	MARGEN EBITDA / PKT
			MÚLTIPLO DE DEUDA	ESTADOS FINANCIEROS	DEUDA FINANCIERA / EBITDA
			EVA	ESTADOS FINANCIEROS	(UADI - VALOR CONTABLE DEL ACTIVO) * COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva financiera cuenta con los siguientes 7 KGIs, tomando como base los conceptos de García (2009):

- **Ejecución de las acciones estratégicas.** Se encarga de medir los avances periódicos y cumplimiento de las acciones estratégicas con los que se logran la línea. Este KGI es propio de cada línea, por lo que en esta perspectiva se encuentra dos veces, es decir, una vez para cada una de las dos líneas. Se alimenta de los resultados obtenidos en los planes de acción y proyectos ejecutados desde los procesos.
- **Margen EBITDA.** Refleja los centavos que por cada unidad monetaria de ventas, quedan disponibles para la cobertura de impuestos, servicio a la deuda, incremento del capital de trabajo neto operativo, reposición de activos fijos y dividendos de los accionistas.

- **Productividad del capital de trabajo.** Refleja los centavos que por cada unidad monetaria de ventas la empresa debe mantener invertidos en capital de trabajo. La gestión debe propender por mantener el número más pequeño posible, lo cual indicaría, que a mayor crecimiento de la empresa demandará menos capital, liberando caja para los accionistas.
- **Palanca de crecimiento.** Refleja qué tan atractivo podría ser el crecimiento para la empresa, mediante la relación entre el margen EBITDA y la productividad del capital de trabajo, donde un resultado menor a 1, implica una palanca de crecimiento desfavorable en la que la empresa en vez de generar caja, la demandará.
- **Múltiplo de deuda.** Refleja el número de veces que el EBITDA cubre las obligaciones financieras, es decir, el número de años que la empresa demoraría para pagar su deuda actual con el EBITDA generado. Cuando el múltiplo de deuda es igual o mayor a 1.5, representa un alto nivel de riesgo financiero para la empresa.
- **Valor económico agregado EVA.** Refleja la ganancia económica que obtiene el propietario después de que la empresa haya cumplido con la totalidad de sus obligaciones, incluyendo los impuestos.

9.2.Perspectiva de clientes

La tabla 6 detalla los KGI para la evaluación y control de las líneas y objetivo estratégico de la perspectiva de clientes.

Tabla 6 - KGIs de la perspectiva de clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	KGI	FUENTE	OPERACIÓN
CLIENTES	FORTALECER LA GESTIÓN DE LO HUMANO EN LA IPS, DESDE LA CULTURA, EL DESARROLLO	DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL CON ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS, CALIDEZ,	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

HUMANO Y EL BIENESTAR	EXCELENCIA Y EN LAS NECESIDADES EN SALUD DE NUESTROS USUARIOS Y CLIENTES	CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE PEYDT	SERVICIO DE PEYDT	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LAS METAS DE PEYDT
INCREMENTAR LA OFERTA DE SERVICIOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD, A NIVEL LOCAL Y REGIONAL EN MODALIDAD PRESENCIAL Y NO PRESENCIAL	IMPLEMENTAR LA TELESALUD EN LA IPS, POR MEDIO DEL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA LA TELEORIENTACIÓN, TELEEDUCACIÓN Y TELEMEDICINA, EN LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
	HABILITAR SERVICIOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD: LABORATORIO CLÍNICO, IMÁGENES DX, TAM, CONSULTA EXTERNA ESPECIALIZADA	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SALUD	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO
		EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva de clientes cuenta con los siguientes 5 KGIs:

- **Ejecución de las acciones estratégicas.** Se encarga de medir los avances periódicos y cumplimiento de las acciones estratégicas con los que se logran la línea. Este KGI es propio de cada línea, por lo que en esta perspectiva se encuentra tres veces, es decir, una vez para cada una de las tres líneas. Se alimenta de los resultados obtenidos en los planes de acción y proyectos ejecutados desde los procesos.
- **Cumplimiento de las metas del servicio de Protección Específica y Detección Temprana.** Consolida el cumplimiento en las metas definidas institucionalmente para el servicio de PEYDT, las cuales, aseguran la generación de valor a los clientes y un positivo impacto en salud a los pacientes.
- **Ejecución del proyecto de implementación de telesalud.** Mide los avances y el cumplimiento en la ejecución del proyecto de implementación de la telesalud en la IPS.

9.3.Perspectiva de procesos internos

La tabla 7 detalla los KGI para la evaluación y control de las líneas y objetivo estratégico de la perspectiva de procesos internos

Tabla 7 - KGIs de la perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	KGI	FUENTE	OPERACIÓN
PROCESOS INTERNOS	DESARROLLAR UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL QUE GARANTICE LA EXCELENCIA EN LAS OPERACIONES	ESTRUCTURAR, DOCUMENTAR E IMPLEMENTAR EL SIG: SGSST, SIAU, SGA, SUH, PAMEC, SIC, PSP, GDC.	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
			CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES MÍNIMOS DEL SGSST	SGSST	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LOS ESTÁNDARES MÍNIMOS DEL SGSST
			EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DEL SGSST	PLAN ANUAL DEL SGSST	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ANUAL DEL SGSST
			CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL SGSST	SGSST	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LOS OBJETIVOS DEL SGSST
			CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE CAPACIDAD TECNICO ADMINISTRATIVA	SUH	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNO DE LOS ESTÁNDARES DE LAS CONDICIONES TECNICO ADMINISTRATIVAS DEL SUH
			CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE SUFICIENCIA PATRIMONIAL Y FINANCIERA	SUH	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNO DE LOS ESTÁNDARES DE LAS CONDICIONES DE SUFICIENCIA PATRIMONIAL Y FINANCIERA DEL SUH
			CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y CIENTÍFICA	SUH	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNO DE LOS ESTÁNDARES DE LAS CONDICIONES DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y CIENTÍFICA
			CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE SEGURIDAD DEL PACIENTE	SUH	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LAS METAS DE SEGURIDAD DEL PACIENTE
			CUMPLIMIENTO EN LA PRESENTACIÓN	SIC	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LA PRESENTACIÓN DE

		DE INFORMES Y REPORTES A EIVC		INFORMES Y REPORTES A EIVC
		CUMPLIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DEL PAMEC	PAMEC	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL PAMEC
		SATISFACCIÓN GLOBAL	SIAU. REPORTE DE INDICADORES DE CALIDAD	N° DE PACIENTES QUE CALIFICARON SU EXPERIENCIA COMO "MUY BUENA" Y "BUENA" / TOTAL DE PACIENTES ENCUESTADOS
		PROPORCIÓN DE QUEJAS RESUELTAS ANTES DE 15 DÍAS	SIAU - INFORME PQRSYF	N° DE QUEJAS RESUELTAS ANTES DE 15 DÍAS / TOTAL DE QUEJAS RADICADAS EN LA IPS
		EJECUCIÓN DE LA MEJORA CONTINUA INSTITUCIONAL	SGDC - PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LAS ACTIVIDADES DE MEJORA CONTINUA
FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL DESDE LA CONSOLIDACIÓN DE LOS PROCESOS, LOS AMBIENTES Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	DESARROLLAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA, EN FUNCIÓN DE LA TELESALUD Y ROBUSTOS CANALES DE ACCESO A LOS SERVICIOS, TRABAJO NO PRESENCIAL, GESTIÓN DOCUMENTAL DIGITAL E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
		EJECUCIÓN DEL PROYECTO	PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO
	MODERNIZAR LOS AMBIENTES DE ATENCIÓN EN SALUD Y ADMINISTRATIVOS, CON ENFOQUE EN EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO, LA SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS, Y EL FOMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
		EJECUCIÓN DEL PROYECTO	PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LOS AMBIENTES	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO
	ESTRUCTURAR, DOCUMENTAR E IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA IPS	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva de procesos internos cuenta con los siguientes 19 KGIs:

- **Ejecución de las acciones estratégicas.** Se encarga de medir los avances periódicos y cumplimiento de las acciones estratégicas con los que se logran la línea. Este KGI es propio de cada línea, por lo que en esta perspectiva se encuentra cuatro veces, es decir, una vez para cada una de las cuatro líneas que componen esta perspectiva. Se alimenta de los resultados obtenidos en los planes de acción y proyectos ejecutados desde los procesos.
- **Cumplimiento de los estándares mínimos del SGSST.** Mide el cumplimiento global de los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la IPS.
- **Ejecución del plan anual del SGSST.** Mide el cumplimiento global en la ejecución del plan anual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la IPS.
- **Cumplimiento de los objetivos del SGSST.** Mide los avances y el cumplimiento de los objetivos definidos institucionalmente para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la IPS.
- **Cumplimiento de las condiciones de capacidad técnico-administrativa.** Mide el cumplimiento de las condiciones de capacidad técnico-administrativa de la IPS, de conformidad con lo establecido en el Sistema Único de Habilitación, contenido en el anexo de la Resolución 3100 de 2019 del Ministerio de Salud de Colombia. Dichas condiciones establecen los criterios mínimos que la empresa debe cumplir en términos de existencia y representación legal, y de registro de la contabilidad.
- **Cumplimiento de las condiciones de suficiencia patrimonial y financiera.** Mide el cumplimiento de las condiciones de suficiencia patrimonial y financiera de la IPS, de

conformidad con lo establecido en el Sistema Único de Habilitación, contenido en el anexo de la Resolución 3100 de 2019 del Ministerio de Salud de Colombia. Dichas condiciones establecen los criterios mínimos que la empresa debe cumplir en términos de estabilidad financiera, su competitividad dentro del área de influencia y su capacidad de cumplimiento de las obligaciones financieras en el corto plazo.

- **Cumplimiento de las condiciones de capacidad tecnológica y científica.** Mide el cumplimiento de las condiciones de capacidad tecnológica y científica de la IPS, de conformidad con lo establecido en el Sistema Único de Habilitación, contenido en el anexo de la Resolución 3100 de 2019 del Ministerio de Salud de Colombia. Dichas condiciones establecen los criterios mínimos que la empresa debe cumplir en términos de la prestación de los servicios habilitados.
- **Cumplimiento de las metas de seguridad del paciente.** Mide el cumplimiento de las metas definidas por la IPS en términos de seguridad del paciente, de conformidad con lo establecido en la normatividad vigente. Su cumplimiento asegura una prestación de servicios segura para los pacientes, sus familiares y los colaboradores de la IPS. Se alimenta desde el programa para la gestión institucional de la seguridad del paciente.
- **Cumplimiento en la presentación de informes y reportes a EIVC.** Mide el cumplimiento de la IPS con relación a la eficacia y oportunidad en la presentación de informes y reportes oficiales a los distintos entes de inspección, vigilancia y control de Colombia. Dichos informes y reportes se encuentran reglamentados en la normatividad vigente y el incumplimiento por parte de la IPS genera un alto riesgo de apertura de procesos disciplinarios y sanciones.

- **Cumplimiento en la ejecución del PAMEC.** Mide los avances y cumplimiento global del programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad en salud de la IPS, el cual se encuentra reglamentado en la normatividad vigente colombiana, especialmente en el Decreto 780 de 2016 en sus artículos 2.5.1.4.1. a 2.5.1.4.9.
- **Satisfacción global.** Mide la satisfacción de los usuarios mediante la evaluación de su experiencia en la atención, identificando la proporción de los que la calificaron como “Muy buena” y “Buena”, tal cual lo indica el anexo técnico n° 2 de la resolución 256 de 2016.
- **Proporción de quejas resueltas antes de 15 días.** Mide la proporción de quejas que se resuelven por la IPS antes de los 15 días posteriores a su fecha de radicación, tal cual lo indica el anexo técnico n° 2 de la resolución 256 de 2016.
- **Ejecución de la mejora continua.** Mide los avances y cumplimiento global del programa de mejora continua de la IPS, liderado desde el sistema de gestión de calidad.
- **Ejecución del proyecto de transformación digital.** Mide los avances y el cumplimiento en la ejecución del proyecto de transformación digital en la IPS.
- **Ejecución del proyecto de modernización de los ambientes.** Mide los avances y el cumplimiento en la ejecución del proyecto de modernización de los ambientes en la IPS.

9.4.Perspectiva de aprendizaje

La tabla 8 detalla los KGI para la evaluación y control de las líneas y objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje.

Tabla 8 - KGIs de la perspectiva de aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	KGI	FUENTE	OPERACIÓN
-------------	----------------------	-------------------	-----	--------	-----------

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FORTALECER LA GESTIÓN DE LO HUMANO EN LA IPS, DESDE LA CULTURA, EL DESARROLLO HUMANO Y EL BIENESTAR	FORTALECER Y EJECUTAR EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA, LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y HUMANAS, Y LA ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÍNEA	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
			CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL EDUCATIVO	PLAN ANUAL EDUCATIVO	CUMPLIMIENTO PONDERADO DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PLAN ANUAL EDUCATIVO
			SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES	PLAN ANUAL DE BIENESTAR	NÚMERO DE COLABORADORES QUE MANIFESTARON ESTAR SATISFECHOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA / TOTAL DE COLABORADORES ENCUESTADOS
			ROTACIÓN LABORAL	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	SUMATORIA DE LOS RETIROS DE COLABORADORES EN EL TRIMESTRE / TOTAL DE TRABAJADORES ACTIVOS EN EL MISMO PERIODO
			EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE TALENTO HUMANO	PRESUPUESTO DE TALENTO HUMANO	MONTO EJECUTADO / MONTO PRESUPUESTADO

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva de aprendizaje cuenta con los siguientes 5 KGIs:

- **Ejecución de las acciones estratégicas.** Se encarga de medir los avances periódicos y cumplimiento de las acciones estratégicas con los que se logran la línea. Se alimenta de los resultados obtenidos en los planes de acción y proyectos ejecutados desde los procesos.
- **Cumplimiento del plan anual educativo.** Mide los avances y cumplimiento global del plan anual educativo de la IPS, liderado desde el área de talento humano. Pondera el cumplimiento en la ejecución de las actividades y la adherencia de los colaboradores a las mismas.

- **Satisfacción de los colaboradores.** Mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación a su estadía, condiciones laborales y continuidad en la empresa. Se alimenta de las encuestas periódicas realizadas desde el área de talento humano.
- **Rotación laboral.** Mide la frecuencia en los cambios ejecutados en la planta de personal de la institución. Se alimenta y gestiona desde el proceso de administración de talento humano.
- **Ejecución del presupuesto de talento humano.** Mide la proporción en la ejecución del presupuesto asignado al área de talento humano de la institución. Se alimenta desde el macroproceso de talento humano y desde el proceso de costos y presupuestos de gestión financiera.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL EDUCATIVO										
SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES										
ROTACIÓN LABORAL										
EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE TALENTO HUMANO										

Fuente: elaboración propia.

10. Propuesta de implementación

De acuerdo con lo proyectado en el tercer objetivo estratégico del presente trabajo, el autor propone a la empresa objeto la siguiente ruta para la implementación del cuadro de mando integral en su interior. Es necesario precisar que las actividades a continuación descritas son de carácter general más no específico, y deben usarse como referencia o guía para la ejecución de la implementación. Adicionalmente, el éxito en la gestión dependerá además de la adopción de las recomendaciones, de los ajustes que los directivos consideren necesarios en función de las necesidades de la empresa y su entorno, así como de otras variables como la adherencia del personal, la disciplina en las evaluaciones y controles, el fortalecimiento de la cultura organizacional, la toma de decisiones adecuadamente informadas, entre otros.

Para efectos de una adecuada comprensión de la ruta, se planteará en 4 etapas de implementación: documentación de la planeación estratégica, capacitación y entrenamiento de los directivos, puesta en marcha del cuadro de mando integral, e identificación y aplicación de mejoras.

Ilustración 4 - Ruta de implementación del CMI en la IPS



Fuente: elaboración propia.

10.1. Documentación de la planeación estratégica

Tal cual se identificó en los hallazgos, una de las debilidades a gestionar de manera inmediata por la dirección de la empresa es la informalidad en la planeación estratégica. Aunque en su

interior se cuenta con nociones básicas y orientadas hacia un espacio temporal definido, además de contar con ciertos conceptos y rutinas de trabajo, la planeación estratégica es débil y esto se refleja no solo en la gestión por procesos, sino en la cultura organizacional. Para ello, se propone la estructuración del proceso de planeación institucional mediante la documentación de los procedimientos y actividades necesarios para su ejecución. La estructura del proceso estaría compuesta por 5 fases necesarias para el abordaje integral del proceso: i). Alistamiento institucional; ii). Diagnóstico estratégico; iii). Formulación estratégica; iv). Aprobación, publicación y despliegue; v). Seguimiento y evaluación; y vi). Ejecución y cierres.

10.1.1. Alistamiento institucional

En la fase de alistamiento institucional se prepara a todo el personal, cronogramas y herramientas de gestión a utilizar en todo el proceso de planeación institucional. Es determinante porque marca la ruta a seguir en todas las fases del proceso, especialmente en términos cronológicos y operativos. En esta fase se deben tener en cuenta como mínimo las siguientes actividades:

1. Definir el cronograma de ejecución para cada una de las fases;
2. Definir los responsables y miembros activos en cada una de las fases;
3. Definir los instrumentos para la ejecución del diagnóstico institucional;
4. Notificar oficialmente el inicio del alistamiento en la institución y las implicaciones de ello;
5. Socializar las fases e instrumentos con los responsables y miembros activos de las fases.

La fase de alistamiento debe ejecutarse con una importante antelación al inicio de la formulación estratégica, especialmente porque es el espacio temporal indicado para socializar

los conceptos, herramientas y actividades propios del proceso con los nuevos actores, o con aquellos que requieren fortalecer sus competencias en la materia.

10.1.2. Diagnóstico estratégico

En la fase de diagnóstico estratégico la alta dirección en compañía de todos los niveles de la organización, realizan el análisis de la situación corriente y prospectiva de la empresa. Para ello, se utilizan las herramientas o instrumentos que para ella se consideren necesarios, y que han sido previamente planeados desde la fase de alistamiento institucional. En la fase de diagnóstico se deben tener en cuenta como mínimo las siguientes actividades:

1. Aplicar instrumentos de diagnóstico;
2. Realizar procesamiento y análisis de los datos;
3. Presentar diagnóstico estratégico.

Culminadas las actividades, se tendría la información necesaria para continuar con la formulación estratégica.

10.1.3. Formulación estratégica

La formulación estratégica comprende todas aquellas actividades necesarias para la conformación de los objetivos, metas y planes institucionales del orden estratégico que se pretenden ejecutar desde todos los niveles de la organización. Dentro de las actividades relevantes a tener en cuenta en esta fase, se tienen las siguientes:

1. Actualizar la plataforma estratégica;
2. Definir objetivos estratégicos;
3. Definir las líneas estratégicas;
4. Definir los productos estratégicos;

5. Elaboración del mapa estratégico y el cuadro de mando integral;
6. Documentar el plan estratégico y enviar a aprobación de junta directiva;
7. Definir las actividades operativas;
8. Priorizar las actividades operativas;
9. Verificar la pertinencia de los componentes de la formulación estratégica y operativa.

Esta fase es determinante pues desde aquí se marca el curso de la organización en el espacio de tiempo definido. Es importante precisar que aunque la labor es liderada desde la alta dirección del gobierno corporativo, es imperativo el aporte y la participación activa de los niveles tácticos y operativos.

10.1.4. Aprobación, publicación y despliegue.

En esta fase se realiza la aprobación de los objetivos, metas y planes institucionales por parte de la dirección de la empresa. Así mismo se debe realizar la publicación oficial en los medios de comunicación de la institución y se inicia con el despliegue en todos los niveles de la misma. Dentro de las actividades mínimas a tener en cuenta en esta fase se encuentran las siguientes:

1. Aprobar los objetivos, metas y planes institucionales;
2. Publicar oficialmente los objetivos, metas y planes institucionales;
3. Ejecutar el despliegue en todos los niveles de la organización;
4. Evaluar la adherencia del personal.

10.1.5. Seguimiento y evaluación

La planeación institucional debe comprender actividades e instrumentos para el seguimiento y evaluación del proceso. Para efectos de una adecuada comprensión de la fase, el seguimiento hace referencia a las actividades de observación ejecutadas por la dirección en función del

desarrollo y evolución del proceso. Es un ejercicio continuo y debe realizarse de manera permanente con el fin de alinear desviaciones a lo inicialmente planeado.

Por su parte, la evaluación implica actividades periódicas programadas o no programadas de medición de las actividades con el fin de identificar objetivamente los resultados obtenidos. Una adecuada evaluación comprende además de objetivos y metas, instrumentos claros y precisos, y metodologías aceptadas para la recolección, procesamiento y análisis de los datos, con los que se obtiene la información esperada por el observador.

10.1.6. Ejecución y cierre

Al finalizar el periodo definido desde la etapa de alistamiento institucional, se obtendrán los resultados definitivos de la gestión estratégica ejecutada. Para ello, se deben realizar las actividades necesarias que permitan realizar un cierre oportuno, transparente y objetivo, con el que se identificará si la empresa logró el cumplimiento de los objetivos, de las metas y de los planes institucionales inicialmente formulados, así como el éxito en la gestión de la dirección y los niveles responsables.

10.2. Capacitación y entrenamiento del personal

Como segundo paso relevante dentro de la ruta de implementación del cuadro de mando integral propuesta por el autor, se recomienda a la empresa la elaboración de un plan educativo que incluya capacitaciones y entrenamientos al personal directa e indirectamente involucrado con la producción y gestión de los datos que alimentan el cuadro. Es importante que dentro de ese plan se tengan en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

- Conceptos y componentes generales de los indicadores de gestión;
- Importancia de los indicadores de gestión en la planeación institucional;

- Tipos de indicadores en la institución: operativos, tácticos y estratégicos;
- Buenas prácticas para la gestión de datos y bases de datos;
- Herramientas para la gestión de datos;
- Tecnologías de información que acompañan el proceso de planeación institucional;
- Cronograma de seguimiento y evaluación en función de los indicadores del cuadro de mando integral.

10.3. Puesta en marcha del cuadro de mando integral

Una vez ejecutadas las etapas anteriores, se procede con la puesta en marcha del cuadro de mando integral. Aunque parece evidente, la mejor manera de hacerlo es conduciendo la gestión a través de los resultados ahí obtenidos. En otras palabras, el cuadro de mando integral debe usarse, más no debe ser un cumplimiento de requisito. Parafraseando las palabras del exministro de salud de Colombia Alejandro Gaviria (2013) en la presentación oficial de la plataforma del Sistema integrado de Información de la Protección Social: “La única forma de mejorar la calidad de la información es usándola (...), la invitación es usar la información para que de alguna manera se caiga en el círculo virtuoso de que la información se usa porque es buena, y es buena y se sigue mejorando porque se usa”.

10.4. Identificación y aplicación de mejoras.

Siguiendo la línea anterior, la implementación del cuadro de mando integral debe acompañarse de acciones que permitan la identificación de oportunidades de mejora en el proceso y en la calidad en la información, y ejecutar las medidas correctivas necesarias para ello. El autor recomienda a la dirección de la empresa definir mecanismos de control, seguimiento y retroalimentación periódica y continua con los equipos directa e indirectamente involucrados en el proceso.

11. Conclusiones

El Balanced Scorecard ha sido una de las herramientas estratégicas más importantes e innovadoras del siglo XX (Steele, 2001). Atendiendo la metodología y los objetivos planteados por el autor, y reconociendo las principales razones mencionadas por Santiago (1998) para la adaptación y su uso en las instituciones sanitarias, son visibles en este trabajo los potenciales beneficios que la empresa podría disfrutar y las necesidades que podrían suplirse con la adopción del Cuadro de Mando Integral.

- **Formalización de la planeación estratégica.** Tomando como base los enfoques de las escuelas de pensamiento planteadas por Mintzberg (1998), independiente de la metodología empleada es necesario contar con un proceso en el cual se realice planeación estratégica, adecuado a la configuración del gobierno corporativo, tamaño, sector y madurez de la empresa. La ruta propuesta en el presente trabajo acercará a la compañía a un camino en el que la planeación se ejecute bajo procesos ordenados y consecuentes con su realidad, necesidades y proyecciones.
- **Implementación, seguimiento y control de la estrategia.** De acuerdo con Voelker (2001) se estima que el 70% de las estrategias fracasan en su implementación. Esta proyección es mayor según Walter Kiechel (1999) de la revista Fortune, quien afirma que sólo 10% de las mismas llegan a tener éxito. Además de una adecuada planeación estratégica, la implementación, en conjunto con el desarrollo de rutinas de seguimiento y control favorecerá los resultados estratégicos de la empresa. El CMI permitirá a los miembros de la alta dirección instaurar una cultura de seguimiento en la organización y llevar un estricto control sobre su estrategia.

- **Educación y comunicación.** La comprensión de la estrategia y su desarrollo por parte de los ejecutores es un factor clave de éxito en el proceso de implementación. No obstante, el nivel de exigencia hacia los estrategas es alto en términos de transmisión del conocimiento y comunicación periódica. Con esta última, además de lo anterior, se abren canales para la retroalimentación constante que facilita la toma de decisiones oportunas. Es necesario que los directivos y responsables del proceso establezcan canales abiertos de comunicación y una adecuada transmisión de la estrategia con el fin de alcanzar los objetivos planeados. Herramientas como el Mapa estratégico y su planteamiento de relaciones causa-efecto facilitarán dicha comprensión de una forma visual.

12. Referencias

- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Coskun, A. & Senyigit, Y. (2010). *The Balanced Scorecard for the Healthcare Organizations*. In Shil, N. C. and Pramanik, A. K. (Eds.), *Contemporary Research in Cost and Management Accounting Practices: The Twenty First Century Perspective*, pp. 138-151, North American Business Press.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (Alba, V, y Jasso, E). D.F, México: Pearson Educación.
- Forgione D. A. (1997). Health care financial and quality measures: international call for a "balanced scorecard" approach. *Journal of health care finance*, 24(1), 55–58.
- García, O. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali – Colombia: Libre expresión creativos S.A.
- García, H. (2015). *Administración en salud*. Medellín Colombia: Serie editorial CES.
- Gaviria, A. (27 de julio de 2013). *Presentación SISPRO, tiempos de ministro*. [Video] Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=l_hsH93bfLA&t=185s.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1978) *Strategy Formulations: Analytical Concepts*. St Paul, EE.UU: West Publishing Company
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. (Santapau, A). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2.000
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004) *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. (Ganzinelli, C). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2.000

Lawrie, G. y Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53, 611-623.

Minzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari; A guided tour through the Wilds of strategic management*. New York, USA: The Free Press.

Muñoz, D. (2006). La aplicación del cuadro de mando integral en organizaciones sanitarias. *Rev. Iber. Cont. Gest*, 4(8), 1-15.

Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2.000

Otley, D. (1999) *Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research*. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Porter, M. (1982) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, DF: Grupo Editorial Patria. S.A. DE C.V.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei Argentina S.A.

Pink, G., McKillop, I., Schraa, E., Preyra, C., Montgomery, C., & Baker, G. (2001). Creating a balanced scorecard for a hospital system. *Journal of health care finance*, 27(3), 1–20.

Pink, G., Zelman, W., & Matthias, C. (2003). Use of Balanced Score Card in health Care. *Journal of health care finance* 29(4), 1-16.

Reger, R y Huff, A. Strategic Groups: A Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal* 14(1993), 103-124.

Santiago, J. (1998). Use of the Balanced Scorecard to Improve the Quality of Behavioral Health Care. *Psychiatric Services* 50 (12): 1571-76.

Steele, J. (2001). Transforming the Balanced Scorecard into your Strategy Execution System. *Manage* 53 (1): 22-24.

Voelker, K. E., Rakich, J. S., & French, G. R. (2001). The balanced scorecard in healthcare organizations: a performance measurement and strategic planning methodology. *Hospital topics*, 79(3), 13–24.

Wright, P., Pringle, C., Kroll. M. (1992). *Strategic Management: Text and Cases*. Boston, USA: Allyn & Bacon.

Yang, C., Cheng, L. and Yang, C. (2005). A study of implementing Balanced Scorecard (BSC) in non-profit organizations: A case study of private hospital. *Human Systems Management*, 24(4), pp. 285-300