

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), ESPECIALMENTE EN EL SECTOR DE SALUD PRIVADO¹ DE ARGENTINA

BALANCED SCORECARD, ESPECIALLY IN THE PRIVATE HEALTH SECTOR OF ARGENTINA

Vanesa F. Vicente, MBA² & Dr. Leandro A. Viltard³

Resumen

El contexto competitivo -volátil, incierto y dinámico- en el cual se desarrollan las organizaciones hace que el crecimiento sostenible se presente como un factor clave de éxito. Como consecuencia, el posicionamiento estratégico se torna imperioso, así como -también- su correcta implementación y seguimiento. Este alto objetivo puede lograrse a través de un sistema de gestión que proporcione una visión clara e íntegra del entorno de negocios presente y su proyección futura.

En este ambiente, el CMI representa un medio útil a fin de implementar la estrategia -a partir de compartir la visión, misión y valores, y del alineamiento de todos los miembros de la organización- con vistas a ofrecer una propuesta de valor distintiva y económica para todos los interesados.

La hipótesis de este trabajo -que fuera corroborada- sugiere que el CMI constituye un sistema de gestión que -aplicado a organizaciones privadas (Pyme) dedicadas a la prestación de servicios de salud de Argentina- puede brindar beneficios estratégicos y organizativos importantes a través de un enfoque integral y sistémico. Además, representa un medio tendiente a lograr el alineamiento estratégico de los miembros que componen este tipo de entidades.

¹ Organizaciones privadas de prestación de servicios de salud, Pymes, Pequeñas y Medianas empresas.

² Magister en Gestión Empresaria y Contador Público Nacional (Universidad Nacional del Comahue, UNCo). Sub-directora contable, administrativa y financiera en Grupo CMIC Salud Neuquén. Socia en Baucis SAS, estudio de ciencias económicas especializado en asesoramiento y auditorías externas. Ex Perito de oficio del Poder Judicial de Neuquén. Correo electrónico: vanesafvicente@gmail.com

³ Doctor de la Universidad de Buenos Aires, área Administración; Licenciado en Administración y Contador Público (UBA). Executive Development Program, Northwestern University, Chicago, Illinois, USA. Profesor Emérito y Miembro del Comité Asesor Científico de la Universidad del Pacífico, Ecuador. Profesor Titular de la Pontificia Universidad Católica Argentina; del Doctorado en Diseño y Comunicación y de la Graduate School of Business, Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Argentina; y de la Universidad Nacional de Comahue, Argentina. Director de LV Consultants y ex-ejecutivo de corporaciones multinacionales (IBM, PepsiCo Int. y Silicon Graphics Int.) y multinacionales de conducción familiar (Sagaz Ent. Corp., USA y CEPU, Italia). Autor de 10 libros y +40 artículos referidos a sus áreas de especialidad. Correo electrónico: lviltard@yahoo.com.ar

-
Artículo recibido: 01/10/2021 | Artículo aprobado: 20/12/2021.

La investigación bibliográfica, complementada por un estudio de campo, es exploratorio-descriptiva, con metodología predominantemente cualitativa. El diseño es no experimental y-dentro de ellos- transversal.

Palabras clave: cuadro de mando integral; estrategia; empresas/entidades de salud; Pyme.

Abstract

The competitive context –volatile, uncertain and dynamic- in which organizations develop makes sustainable growth appear as a key success factor. As a consequence, strategic positioning becomes imperative, as well as its correct implementation and monitoring. This high objective can be achieved through a management system that provides a clear and comprehensive vision of the present business environment and its future projection.

In this environment, the Balanced Scorecard (BS) represents a useful means for strategy implementation -based on sharing the vision, mission and values, and the alignment of all members of the organization- with a view to offering a distinctive and economic value proposition for all the stakeholders.

The hypothesis of this work –which was corroborated- suggests that the BS constitutes a management system that –applied to private organizations (SME) dedicated to the provision of health services in Argentina- can provide important strategic and organizational benefits through a comprehensive and systematic approach. Additionally, represents a means tending to achieve the strategic alignment of the members of these kinds of organizations.

The bibliographical research -complemented by a field study- is explorative-descriptive, with a predominantly qualitative methodology. The design is non-experimental and –within them- transversal.

Keywords: balanced scorecard; strategy; health companies/entities; SME.

1. Introducción

Tradicionalmente, las medidas de rendimiento organizacional se han conectado con lo financiero, aunque se observa que -por sí solas- resultan insuficientes. Como principal limitante, se menciona que solo reflejan la evolución de los activos fijos y tangibles, dejando en evidencia su imposibilidad de seguir los activos intangibles y de anticiparse a otros aspectos futuros de la organización.

En este aspecto, Kaplan y Norton (2018) exponen que el gerenciamiento de las organizaciones -a partir de los indicadores financieros- representa un visión parcializada de la organización, conduciendo -en muchas oportunidades- a la toma de decisiones de corto plazo, sin considerar el impacto de las correspondientes al largo plazo que -generalmente- apuntan hacia la generación de valor a partir de la explotación de los activos intangibles. Por su parte, Puerta Guardo, Vergara Arrieta y Herrera Cardozo (2018), señalan la necesidad de incluir otros indicadores del entorno -aparte de los financieros- a fin de complementar el panorama de la organización.

En relación a esta temática, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) mencionan -como aspectos claves de la dirección estratégica de las organizaciones- su proceso de definición a través de un plan estratégico y, además, su correspondiente implementación. Así, el CMI se presenta como un instrumento de excelencia a ser utilizado para tales fines.

Complementariamente, Kaplan y Norton (2018) señalan que el CMI debe ser interpretado por los directivos como el sistema que permite articular y comunicar la estrategia a toda la organización y, de esta manera, fomentar la alineación estratégica de todos los miembros con vistas a la consecución de un objetivo común.

En Argentina, el sector de salud privado -que incluye a las empresas de medicina prepaga, profesionales y establecimientos sanitarios de capital privado que prestan servicios de salud a particulares y beneficiarios de las obras sociales y prepagas- ha evolucionado en el tiempo, lo que se verifica en los siguientes datos:

- El Ministerio de Salud y Desarrollo Social (2019) informa que -en el país- existen 26.122 establecimientos dedicados a brindar servicios de salud, de los cuales 15.371 (59%) tienen su origen en capitales privados.
- Entre los años 2012 y 2018, se observa un incremento del 53% en este tipo de instituciones, constituyendo una fuente importante de generación de valor en la economía Argentina. Tal es así que -en función al informe de Adreca-Cedim (2012)- se han relevado 10.078 establecimientos de salud privados- comparados con la información brindada por el Ministerio de Salud (2019), que indica la existencia de 15.371.

Por otro lado y según los datos del Ministerio de Producción (2019), en Argentina existen 853.886 Pymes, las que revisten una importancia fundamental en la economía del país ya que aportan más del 70% de los puestos de trabajo.

Con relación al tema, el informe de Adreca-Cedim (2012) indica que el sector de salud argentino se encuentra caracterizado por un amplio universo de Pymes privadas con fines de lucro que representan el 92% de los establecimientos privados de salud. Señala que estas empresas gestionan un proceso productivo complejo en el cual incorporan recursos humanos altamente calificados, personal no universitario capacitado y entrenado, así como -además- una red de proveedores de logística muy sofisticada, los que se dedican -fundamentalmente- a la provisión de oxígeno, bioingeniería y tecnología de última generación a fin de cubrir las diferentes áreas de atención médica.

En este marco, el informe especial de Adreca-Cedim (2018) resalta que:

- Las Pymes dedicadas a este tipo de prestaciones representan un aporte importante a la economía del país, no solo por los puestos de trabajo que generan, sino -también- por ser una actividad económica de alto crecimiento, con utilización intensiva de mano de obra calificada, inversión en tecnología y adquisición de insumos de origen nacional.
- Respecto a la generación de empleo, las organizaciones de salud privadas cuentan con una alta inversión en recursos humanos, representando cerca del 80% de su costo total. En este aspecto destacan que -por cama- se requiere contar con entre seis y nueve personas directa o indirectamente abocadas a la atención del paciente, considerando al profesional médico, enfermeras, auxiliares de enfermería, administrativos, personal de mantenimiento y asistentes sanitarios, entre otros.
- Las clínicas y sanatorios privados generan un efecto multiplicador en la economía del país al realizar permanentes adquisiciones de insumos, descartables y medicamentos de origen nacional.
- Dada la naturaleza de la prestación del servicio médico, las instituciones están expuestas a una constante demanda de innovación y expansión en tecnología.

De esta forma, se observa la importancia de las organizaciones privadas de salud en Argentina al constituir un actor importante en su actividad económica, siendo relevante su crecimiento a largo plazo, tanto para el empresario como para la sociedad en general, puesto que -como se mencionó precedentemente- representan casi el 60% de los establecimientos de salud del país. En este marco se presenta al CMI como un sistema adecuado de gestión de la estrategia organizacional, susceptible de ser utilizado por organizaciones de diferentes actividades y sectores de la economía, incluyendo las mencionadas Pymes dedicadas a la prestación de servicios sanitarios.

La problemática del presente estudio se basa en lo puntualizado por diversos autores nacionales e internacionales. Por ejemplo, Kaplan y Norton (2018) señalan que existen organizaciones que determinan sus estrategias -con respecto a sus clientes, procesos internos y empleados- basándose únicamente en indicadores financieros, los cuales representan medidas inadecuadas a fin de conducir y monitorear el rumbo de la organización en el entorno competitivo en el cual se desarrolle. Asimismo, indican que

existe un vacío en la mayoría de los sistemas de gestión de las organizaciones, ante la carencia de procesos sistemáticos de implementación de la estrategia y la correspondiente retroalimentación necesaria.

Complementariamente, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) plantean -como una de las problemáticas principales que enfrentan las organizaciones- el análisis con una visión de corto plazo y sin considerar las relaciones causa-efecto que pudieran presentarse en las organizaciones y su entorno.

A su vez, Álvarez Peralta y Viltard (2016) exponen una serie de Herramientas de Análisis Estratégicas (HAE) susceptibles de ser aplicables en las Pymes, resaltando su importancia en el marco de su desenvolvimiento y crecimiento con el fin de promover la creación de valor, la generación de empleo y el impulso económico regional y del país. Resaltan -además- la importancia que las Pymes utilicen las HAE -aplicables al ambiente interno y externo- adecuadas a su gestión a efectos de mejorar su posicionamiento estratégico y situación económica.

Por otro lado, Kaplan y Norton (2018) indican que el CMI representa un sistema de gestión estratégica que permite llevar a cabo procesos decisivos, tales como:

- Traducir la visión y la estrategia a toda la organización.
- Comunicar y relacionar objetivos e indicadores.
- Planificar y definir objetivos e iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación del entorno y la formulación estratégica.

Adicionalmente, Blanco (2011) plantea que existen organizaciones que carecen de visión y estrategias explícitas -es decir, escritas-, por lo que sus miembros no las conocen, impidiéndose que los esfuerzos se encaminen para llevarlas a cabo.

En la misma línea, Fernández (2001) expone que existen elementos normalmente descoordinados dentro de la organización y -en este campo- se presenta el CMI como un medio a fin de lograr un sistema coherente, tendiente a alinear el comportamiento de las personas a la estrategia organizacional. Asimismo, plantea la falta de comunicación existente en diferentes niveles de la organización y que -por ello- el CMI se presenta como un medio a través del cual se mejora el flujo de información vertical y transversal.

De este modo, la pregunta fundamental que ha guiado la presente investigación se centra en si existen beneficios estratégicos y organizativos para las organizaciones privadas de salud (Pyme) de Argentina en torno a la implementación de la estrategia organizacional a través del CMI.

La hipótesis del presente estudio indica que el CMI constituye un sistema de gestión que -aplicado a organizaciones privadas (Pyme) dedicadas a la prestación de servicios de salud de Argentina- puede brindar beneficios estratégicos y organizativos a través de un

enfoque integral y sistémico. Además, puede representar un medio a efectos de lograr el alineamiento estratégico de los miembros que componen este tipo de entidades en torno a la estrategia organizacional.

El objetivo general se refiere a estudiar y analizar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión estratégica a los fines de proponer ideas que permitan mejorar su implantación en organizaciones privadas, especialmente a las dedicadas a la prestación de servicios de salud de Argentina.

El estudio realizado se caracteriza por ser de tipo exploratorio descriptivo, con metodología predominantemente cualitativa. El diseño de la investigación es no experimental y -dentro de ellos- transversal, ya que la información se obtuvo a un momento dado de tiempo.

La unidad de análisis la constituye las organizaciones -pertenecientes a diferentes rubros de Argentina- que hayan o no implementado el CMI como herramienta para realizar la medición del desempeño estratégico organizacional y, en especial, aquellas dedicadas a la prestación de servicios de salud.

Durante el desarrollo de la presente investigación se ha combinado una revisión bibliográfica de diversos autores destacados en la materia con un estudio de campo, compuesto por tres entrevistas con informantes-clave y un análisis de caso.

El marco temporal en el que se llevó a cabo este estudio comprendió Agosto, 2020-Marzo, 2021 y el espacial se refirió a Argentina y –en modo particular- a la Ciudad de Neuquén, Argentina.

2. Marco Teórico

En los próximos párrafos se desarrollan las bases teórico-técnicas de este estudio, las que incluyen temáticas tales como el CMI como sistema de gestión estratégica, elementos del CMI, indicadores, CMI en salud y cómo implementar esta herramienta.

Los distintos elementos planteados cuentan con la intención de dar forma y reconsiderar los aspectos fundamentales del CMI, especialmente en las instituciones de salud privadas de Argentina.

El CMI como sistema de gestión estratégica

En el presente título se proponen aspectos relativos a la planificación estratégica, el concepto de CMI y los componentes de un sistema de gestión estratégica.

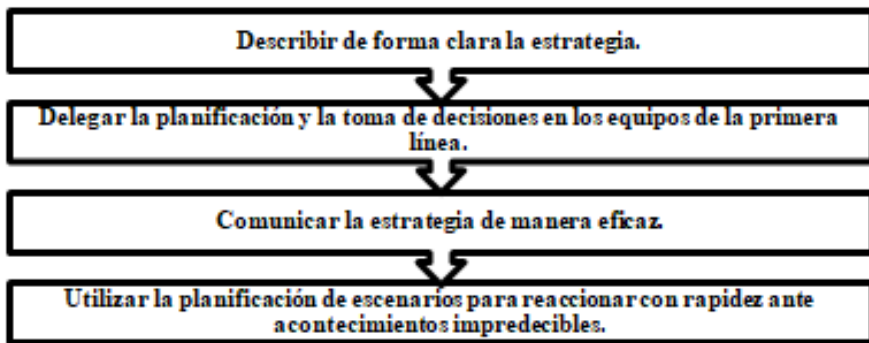
Planificación estratégica: aspectos generales

Lusthaus et al. (2002) plantean que las organizaciones y los grupos que las comprenden requieren adaptarse, sobrevivir y realizar sus actividades -en modo constante- dentro del

marco de un ambiente dinámico y fluctuante. Así, el diagnóstico sistemático representa una parte importante del trabajo de los ejecutivos a los fines de comprender mejor cómo deben cambiar e influir con el objetivo de mejorar el desempeño. De este modo, el contexto organizacional resulta clave a efectos de comprender y explicar la manera en que las organizaciones funcionan, definiendo su desempeño y su correspondiente evaluación.

Por otro lado, Hope y Player (2012) plantean a la planificación estratégica como un proceso cuyo fin se enfoca en determinar los objetivos a mediano y largo plazo, y la manera en que la organización los llevará a cabo. Destacan que la formulación estratégica resulta ser fundamental a efectos de establecer la base de todo modelo de gestión, por lo que – entre otras particularidades- consideran clave los que se señalan en el siguiente Cuadro:

Cuadro 1: Formulación estratégica



Fuente: *Elaboración propia*

En relación con esta temática, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) mencionan que el aspecto clave de la dirección estratégica se conecta con su proceso de definición -a través de un plan estratégico- y, por otro lado, su implementación. Sugieren que el plan estratégico traza líneas que marcan el rumbo futuro de la organización y que puede ser visualizado como un documento que abarca el nivel económico- financiero, estratégico y organizativo, sintetizando la posición actual y futura de la organización.

Los autores sugieren fases relacionadas con la elaboración de un plan estratégico, las que se observan en el siguiente Cuadro:

Cuatro 2: Fases de elaboración de un plan estratégico

Aspecto	Alcance
Análisis Estratégico	Analizar los propósitos y los objetivos estratégicos.
	Analizar el entorno general y sectorial o competitivo.
	Analizar internamente la organización identificando fortalezas y debilidades.
	Valorar los activos intangibles de la organización, capital humano y activos intelectuales.
Formulación estratégica	Estrategias corporativas: Implica definir los negocios en los cuales la organización va a competir y la manera de gestionar dicha cartera de negocios.
	Estrategia competitiva o a nivel de la unidad de negocio: Las organizaciones buscan desarrollar una ventaja competitiva a través de liderazgo en costo o diferenciación.
	Estrategia operativa: A través de análisis de la Cadena de Valor de la organización.
Implantación de la estrategia	Conseguir un control eficaz a fin de implementar satisfactoriamente la estrategia. De este modo, el CMI resulta un instrumento de excelencia a utilizarse a tales efectos.
	Crear diseños eficaces coherentes con su estrategia organizacional.
	Fomentar una organización inteligente y ética.
	Promover el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.

Fuente: *Elaboración propia*

A modo de resumen del presente título, se expone que la planificación estratégica representa una herramienta fundamental a los fines de comprender y adaptarse al contexto en el que se desenvuelve una organización, contribuyendo a la mejora de su desempeño en el tiempo. El proceso de planeamiento estratégico –que abarca todas las áreas de la firma e incluye el análisis, la formulación y la implementación- comienza con el establecimiento de los objetivos, definiendo el modelo de gestión correspondiente y el modo en que se los llevará a la práctica, de allí su importancia.

Concepto de CMI

El CMI cuenta con acepciones complementarias entre distintos autores. Por ejemplo, Kaplan y Norton (2018), sugieren que brinda -a los directivos- una serie de indicadores que permiten medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. Plantean que no debe ser considerado como un instrumento de control, sino -más bien- como un medio para articular y comunicar la estrategia de la organización, así como -también- promover la alineación de las iniciativas individuales hacia el logro de un objetivo común.

Por otro lado, Amo Baraybar (2010) entiende que esta herramienta representa una técnica de gestión que proporciona una perspectiva global de la organización y que -además- brinda la posibilidad de alinear la estrategia, las personas y los recursos, enfocándose en la creación de valor. Complementando lo anterior, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) indican que permite alinear la estrategia y las acciones de la organización, teniendo en cuenta la necesidad de adaptación a los cambios que promueve la dirección estratégica como consecuencia del contexto cambiante en el cual funcionan las organizaciones.

A su vez, Sánchez Martorelli (2013) señala que traduce la misión, visión y estrategias organizacionales en acciones tendientes al logro de las metas, y comunica los objetivos a través de toda la organización, brindando la posibilidad de una retroalimentación que permite una revisión permanente de los lineamientos estratégicos. Finalmente, sugiere que -como sistema de gestión- promueve la alineación estratégica de toda la organización, generando una sinergia interfuncional al evidenciar el impacto mutuo entre objetivos e indicadores.

Elementos del un sistema de gestión estratégica

Kaplan y Norton (2018) plantean cuatro características esenciales de un sistema de gestión estratégico que comprende un proceso que se inicia en su formulación clara y su traducción en acción, a saber:

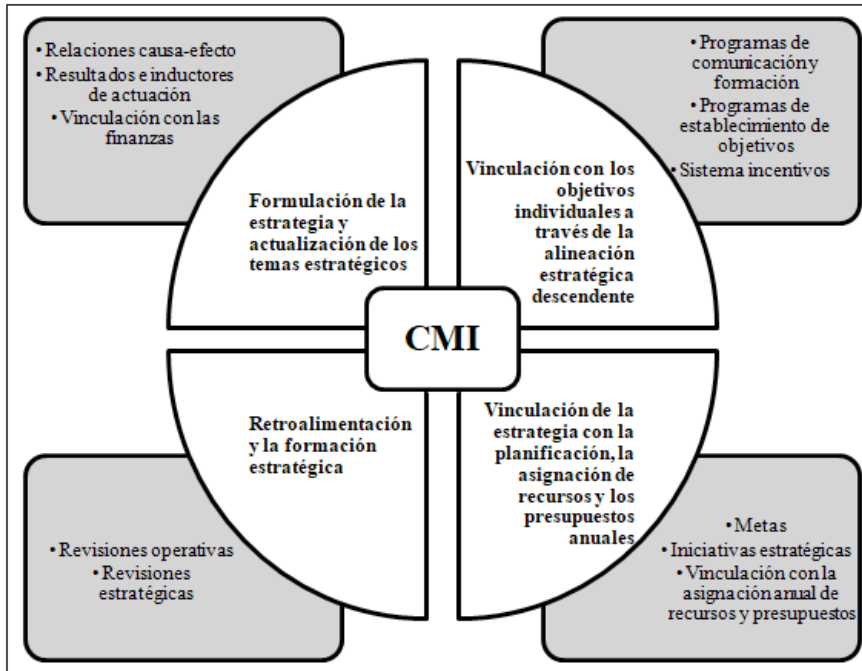
1. La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos: Se refleja en la vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia. Existen tres principios que hacen factible este vínculo:
 - » Las relaciones causa-efecto: un CMI debe apuntar a contar la historia de la estrategia a través de un conjunto de relaciones causa-efecto, haciendo énfasis en que las vinculaciones entre objetivos e indicadores de las diferentes perspectivas sean explícitas a efectos de poder gestionarlas adecuadamente.
 - » Los resultados y los inductores de actuación: un buen CMI debe contener una combinación adecuada de indicadores de resultado y de actuación, todos ellos deben adaptarse a la estrategia de la unidad de negocios.
 - » La vinculación con las finanzas: el CMI debe focalizarse en los resultados, especialmente los financieros, tales como el rendimiento sobre el capital empleado o el valor económico. Por ello, resulta imprescindible vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.
2. La vinculación con los objetivos individuales a través de la alineación estratégica descendente: Consiste en la alineación de la alta dirección hacia los empleados, creándose una visión compartida y una dirección común, lo que conlleva un proceso complejo a través del cual y a menudo son utilizados los siguientes mecanismos de alineación:
 - » Programas de comunicación y formación: implica que todos los integrantes de la organización comprendan la estrategia organizacional y conduzcan las acciones

necesarias con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

- » Programas de establecimiento de objetivos: resulta importante considerar los programas de Dirección Por Objetivos (DPO) a efectos de establecerlos a nivel individual, de equipos y de unidades de negocios. Estos programas deben estar relacionados con la estrategia corporativa a los efectos de vincularlos con la construcción de CMI individuales y de equipos.
 - » Vinculación del sistema de incentivos: el proceso de alineación estratégica debe ser soportado -en última instancia- a través de un sistema de incentivos y recompensas.
- 3.** La vinculación de la estrategia con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales: Se refiere a lograr una alineación de los recursos financieros y físicos con la estrategia organizacional, resultando necesario llevar a cabo la implementación de acciones integradas y un proceso presupuestario acorde con las necesidades de la firma. A efectos de conducir este proceso integrado de presupuesto de explotación y de planificación estratégica a largo plazo, se requieren seguir los siguientes pasos:
- » Establecer metas.
 - » Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas.
 - » Reconocer las iniciativas críticas entre negocios.
 - » Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos.
- 4.** La retroalimentación y la formación estratégica: Vincula las revisiones operativas (actuación de corto plazo) con las revisiones estratégicas (tendencias de largo plazo) a efectos de evaluar en qué grado está funcionando el marco estratégico delineado. Debido a que los directivos de las organizaciones requieren una retroalimentación respecto de la estrategia, el CMI debe proporcionar oportunidades a efectos de recoger información relativa a este tipo de temas, efectuando reflexiones, y recopilando ideas de y para toda la organización.

De esta manera y en base a lo anteriormente desarrollado, resulta posible visualizar al CMI como sistema de gestión estratégica a través del siguiente Cuadro:

Cuadro 3: CMI como sistema de gestión estratégica



Fuente: *Elaboración propia*

Por lo expuesto, se observa que el CMI representa una herramienta de gestión que brinda un panorama general de la organización a través de sus perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento. Promueve la alineación de las acciones individuales con la estrategia organizacional hacia la consecución de los objetivos que se planteen, transformándose en una herramienta de gestión dinámica ya que permite llevar a cabo revisiones periódicas de los términos estratégicos, brindando la posibilidad de realizar las acciones necesarias planteadas.

En el marco de la implementación del CMI como sistema estratégico de gestión, se advierte que resulta fundamental lograr la alineación estratégica de la organización, destacándose cuatro elementos fundamentales que lo conforman, los que brindan consistencia estratégica y posibilitan su traducción en acción.

Elementos del CMI

A los fines de profundizar en el entendimiento del CMI, en la presente sección se muestra una descripción de los elementos que lo conforman.

Propósito estratégico

Kaplan y Norton (2018) señalan que la misión y visión indican el propósito y el rumbo de una organización, aunque -al ser generales- no permiten guiar las acciones cotidianas ni las decisiones de asignación de recursos. Por ello, resulta fundamental definir una estrategia que permita mostrar la manera en que serán logradas, la que consiste en elegir un conjunto de acciones que permitirán una diferenciación sustentable en el mercado.

Ampliando lo anterior, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) plantean que la definición de la misión, visión y valores de la organización forman parte del punto de partida del CMI y que la misión representa la razón de ser de la organización. Además, que la visión indica el propósito estratégico a largo plazo, en tanto que los valores constituyen los principios rectores de la entidad que forman parte de la cultura organizacional.

Mapas estratégicos

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) sugieren que los mapas estratégicos constituyen una representación simplificada de la realidad y de la estrategia de la compañía. En el mismo sentido, Amo Baraybar (2010) expone que muestran una representación de las relaciones causa-efecto que se generan entre los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas del CMI, ofreciendo un marco estratégico razonable que determina y administra objetivos e indicadores. Así, indica que la identificación de este tipo de relaciones brinda la posibilidad de:

- Juzgar si los vínculos entre los objetivos son factibles.
- Realizar una estimación razonable y cuantificable del impacto entre los objetivos, identificando causas y efectos.
- Definir y clasificar los objetivos estratégicos que generen una relación causa-efecto ya que el CMI solo considera a este tipo de objetivos; o sea, los que tengan consecución con las diferentes perspectivas.
- Identificar las relaciones causa-efecto entre las diferentes perspectivas, ofreciendo -así- la posibilidad de conocer los resultados obtenidos y -en consecuencia- tomar las decisiones pertinentes.

Perspectivas

El CMI consta de cuatro perspectivas que se detallan a continuación:

- Perspectiva financiera

Amo Baraybar (2010) sostiene que se deben contemplar los objetivos que apuntan a satisfacer a los accionistas de la organización, teniendo en cuenta la estrategia financiera elegida.

Por su parte, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) exponen que esta perspectiva evidencia que los objetivos financieros de la empresa se encuentran estrechamente

relacionados con la estrategia, señalando que las actividades financieras de la organización pueden mejorarse a través de las siguientes estrategias:

- » Estrategia de crecimiento: se caracteriza por ser de largo plazo y se materializa con la obtención de nuevas fuentes de ingreso a los fines de avanzar en el desarrollo de nuevos productos, la captación de nuevos clientes e incursionando en nuevos segmentos de mercado, entre otros, o bien, fortaleciendo la fidelización de la cartera de clientes actuales.
- » Estrategia de productividad: suele ser de corto plazo, llevándose a cabo a través de la mejora de la estructura de costos, ya sea reduciéndola o utilizando mejor los activos circulantes y fijos.
- » Equilibrio entre estrategias: este aspecto deviene conflictivo al momento de elaborar la estrategia financiera debido a que en las organizaciones se debe apuntar a un equilibrio entre las estrategias expuestas previamente que -a menudo- generan contradicciones.

- Perspectiva del cliente

Kaplan y Norton (2018) sugieren que deben definirse los segmentos y mercados en los cuales se va a competir, e identificarse una propuesta de valor a ofrecer, debiendo establecerse indicadores clave. Así, los gerentes están llamados a lograr traducir la visión y estrategia en objetivos específicos, considerando el mercado y los clientes.

En concordancia con lo anterior, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) señalan que debe contemplarse la forma en que la firma se posiciona frente a los clientes a fin de alcanzar los objetivos financieros, abarcando dos aspectos fundamentales:

- a) Propuesta de valor al cliente: se conforma con elementos tales como el producto, el precio, el plazo de entrega y la atención al cliente. Esta propuesta debe ser pública; estar articulada; ser coherente y adaptada al mercado; ser mejor que la de la competencia y -además- resulta menester diferenciar clientes finales de intermedios.
- b) Estrategias competitivas: incluyen las siguientes:
 - Excelencia operativa: las organizaciones que adoptan esta estrategia basan su proposición de valor en ofrecer un menor costo total al cliente, logrando un menor costo en relación con la calidad del producto y/o servicio en cuestión.
 - Liderazgo en producto: en este caso, el enfoque se concentra en ofrecer el mejor producto/servicio, conduciendo a la innovación y a la generación de nuevas aplicaciones.
 - Intimidad con el cliente: a partir de una relación cercana con los clientes, se les ofrece el producto/servicio que necesita en el momento oportuno, lo que conlleva a ofertas de servicios integrales, basados en resolver los inconvenientes de los clientes.

Los autores concluyen que se debe elegir una de las estrategias expuestas previamente y que -de acuerdo con dicha elección- se determinarán los objetivos para la perspectiva de los clientes y los procesos internos.

- Perspectiva de los procesos internos

Kaplan y Norton (2018) expresan que los directivos deben contemplar aquellos procesos críticos que repercutan directamente en los objetivos de los accionistas y clientes.

Asimismo, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) indican que los procesos internos describen dos aspectos fundamentales de la estrategia organizacional: 1) en relación con la perspectiva de los clientes, ayudan a producir y entregar la propuesta de valor y 2) su optimización reduce los costos e impacta en la productividad, afectando directamente a la perspectiva financiera.

De este modo, identifican cuatro procesos internos que se describen a continuación:

- a) Procesos de gestión operativa: corresponden a los que la organización lleva a cabo en el marco de la producción de bienes/servicios y a la entrega final al cliente.
 - b) Procesos de gestión de clientes: se identifican cuatro procesos básicos de gestión de clientes: seleccionarlos, adquirirlos, retenerlos y aumentar la cuota de ventas en aquellos existentes.
 - c) Procesos de innovación: describen las actividades de innovación que deben realizarse en productos/servicios a fin de mantener la ventaja competitiva.
 - d) Procesos reguladores y sociales: las organizaciones desarrollan sus actividades en el marco de un contexto regulado por diferentes organismos, por lo que debe procurarse el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales relacionadas con el medioambiente, el trabajo, la seguridad y la higiene laboral.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Kaplan y Norton (2018) enfatizan que esta perspectiva deviene fundamental a efectos de lograr resultados óptimos en las tres restantes. Además, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) remarcan la importancia de alinear los activos intangibles a la estrategia organizacional, mencionando los siguientes tres componentes que conforman esta perspectiva:

- a) Capital humano: desde este punto de vista, se requiere identificar las competencias estratégicas necesarias y su perfil, evaluando la disponibilidad del capital humano y elaborando un programa para llevar a cabo su desarrollo.
- b) Capital de información: su relevancia radica en la contribución que realiza a la consecución de la estrategia, presentando componentes tales como la infraestructura tecnológica y aplicaciones clave.
- c) Capital organizativo: representa la capacidad de la organización para movilizar y sostener el cambio requerido a fin de llevar a cabo la consecución de la estrategia. Su base se fundamenta en elementos tales como la cultura, el liderazgo, el trabajo en equipo y el alineamiento, lo que sugiere crear conciencia en todos los niveles de la organización y establecer incentivos a los fines del cumplimiento de objetivos individuales que aporten a aquellos que son comunes.

Objetivos estratégicos

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) indican que este tipo de objetivos constituyen el fin deseado por la organización, los que se encuentran vehiculizados por la estrategia. Sostienen que el hecho de establecerlos en cada una de las perspectivas debe brindar el ambiente propicio con el objeto de implantar la estrategia en el corto y largo plazo. En adición, Amo Baraybar (2010) expone que los objetivos estratégicos deben estar alineados a las cuatro perspectivas y enfocados a la creación de valor.

Indicadores y metas

García Cediél y Carrillo Bautista (2016) plantean que los indicadores de gestión constituyen los signos vitales de la organización, constituyendo la base fundamental a los efectos de realizar revisiones periódicas, necesarias a los efectos de detectar desviaciones que se ocasionen durante el desarrollo de las actividades y corregirlas.

Por otro lado, Sánchez Martorelli (2013), señala que las metas relacionadas a sus correspondientes indicadores constituyen el componente cuantificador y calificador de los objetivos previamente establecidos. Destaca que las metas deben ser revisadas periódicamente, procurando la búsqueda de oportunidades y teniendo en cuenta la alineación a los objetivos estratégicos. Adicionalmente, indica que las metas deben ser realistas, específicas, desafiantes y apuntar a la mejora continua de la organización.

Proyectos estratégicos e iniciativas

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) expresan que:

- Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con indicadores y metas asociadas, resulta necesario realizar proyectos y acciones tendientes al logro de las metas establecidas.
- Los proyectos deben someterse a un proceso de selección, priorización y asignación de recursos, y los procesos de priorización deben hacerse -en su conjunto- con el relacionado con la asignación de recursos y gestión presupuestaria de la organización.

Responsables

Amo Baraybar (2010) señala que la asignación de responsabilidades dentro de la organización representa uno de los elementos clave del CMI, destacando la importancia de encuadrar esta asignación dentro de un plan de cambio, ya que puede afectar -sensiblemente- a la estructura organizacional. De esta manera, explica los diferentes roles que se deben asignar dentro de la entidad:

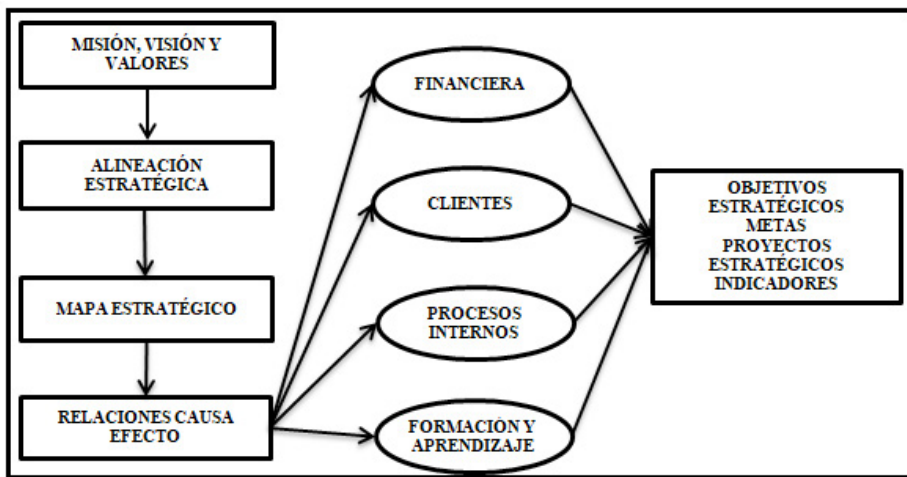
- Responsable de objetivos: afronta el cumplimiento de uno o más objetivos, pudiendo –a su vez- proponer los cambios de indicadores para su medición.
- Responsable de indicadores: monitorea los indicadores asignados, procurando detectar

las desviaciones respecto a las metas y realizando los análisis pertinentes a fin de proponer los ajustes que se crean necesarios.

- Responsable de información: procura un flujo actualizado y confiable de la información correspondiente a cada indicador, pudiendo proponer mejoras al sistema de información con el objeto de optimizar la confiabilidad y oportunidad de los datos.
- Responsable de proyectos o iniciativas estratégicas: se encarga de uno o más proyectos estratégicos establecidos a efectos de cumplir con los objetivos estratégicos y desarrollar los indicadores necesarios.

De acuerdo con lo expuesto en el presente apartado, se concluye que los elementos del CMI están estrechamente relacionados, conformando un sistema de relaciones causa-efecto que repercute en todos los niveles de la organización, tal lo que se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro 4: Elementos del CMI



Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen final, se observa que existe coincidencia en que -para la implementación del CMI- deviene fundamental partir de la definición de la misión, visión y valores de la organización, elementos que deben encontrarse alineados con la estrategia. Asimismo, los mapas estratégicos constituyen una representación simplificada de la realidad de la organización y muestran de qué forma se crea valor, evidenciando las diferentes relaciones causa-efecto que se producen entre las distintas perspectivas. De igual forma y por cada una de ellas, se definen objetivos estratégicos que se llevan a cabo mediante la realización de proyectos estratégicos, los cuales constan de indicadores -con

sus correspondientes metas- que permiten monitorear el cumplimiento de los objetivos en el marco de la estrategia organizacional.

Indicadores

En el presente título se detallan los conceptos relacionados con las características, selección y documentación de indicadores. A su vez, se señalan ejemplos de indicadores y objetivos por cada perspectiva del CMI.

Tipos de indicadores y su selección

Sánchez Martorelli (2013) indica que los indicadores representan un conjunto de variables que miden un proceso o situación, representando un medio tendiente a monitorear -en diferentes niveles- el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En igual sentido, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) mencionan que los indicadores se refieren a ratios que se utilizan destinados a medir el cumplimiento de la estrategia, sugiriendo dos tipos de ellos:

- **Inductores:** miden las acciones que la organización realiza con vistas a la consecución de sus objetivos.
- **De resultado:** miden el grado de cumplimiento de los resultados esperados.

Además, señalan que los indicadores constituyen medidas estándares a efectos de poder evaluar el cumplimiento de los objetivos e identificar si la organización se encuentra en el camino correcto de implementación exitosa de su estrategia.

Por su parte, Amo Baraybar (2010) sugiere la importancia de seleccionar y priorizar los indicadores, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Nivel de correlación entre objetivo e indicador:** implica seleccionar aquel indicador que evidencie una mayor correlación con el objetivo a medir.
- **Disponibilidad de la información:** con el fin de elaborar el indicador, se debe contemplar la disponibilidad del flujo de información necesaria que cumpla con los requisitos pertinentes.
- **Periodicidad en la obtención de la información:** definido el marco temporal de medición del indicador, deviene primordial establecer los medios con el objeto de obtener la información requerida.
- **Nivel de comprensión del concepto del indicador:** conlleva a considerar que los indicadores sean comprensibles por todas las personas que están involucradas en su gestión. Resulta importante la claridad de la relación causa-efecto entre el objetivo estratégico definido y el indicador correspondiente.
- **Mantener un equilibrio entre indicadores inductores y de resultado:** implica contar con un panorama que contemple ambos tipos de indicadores a los efectos de gestionar y tomar decisiones oportunas.

Forma de expresar un indicador

Cárdenas Elizalde et al. (2013) indican que el nombre del indicador debe ser claro y representativo del objetivo de la medición, y que el método matemático utilizado para determinarlo debe incluir –del mejor modo posible- las variables a considerar.

De esta forma, los autores plantean como expresiones más comunes de un indicador las que se detallan en el siguiente Cuadro:

Cuadro 5: Expresión de indicadores

Expresión	Concepto	Ejemplo
Porcentaje	Se obtiene a partir del cociente entre dos variables que contemplen la misma unidad de medida y periodo de medición.	Solicitudes contestadas del periodo (n) / Total de solicitudes del periodo (n)
Tasa de variación	Evidencia la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo. Implica contar con observaciones de una misma variable en dos periodos de tiempo diferente.	Número de apoyo económicos del periodo (n) / Número de apoyo económicos del periodo (n-1)
Razón/promedio	Representa el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto periodo.	Monto de inversiones del periodo (n) / Número de escuelas beneficiada del periodo (n)

Fuente: *Elaboración propia*

En modo complementario, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) entienden a las metas como el valor objetivo de un indicador, considerando un período de tiempo determinado y que se debe considerar un plazo destinado a corregir las desviaciones que se detecten. En la misma línea, Fernández (2001) agrega que -para cada indicador- se deben seleccionar metas ambiciosas, aunque posibles.

La confección de un indicador resulta tan importante como su interpretación. En este sentido, Salgueiro Anabitarte (2015) señala que la forma de interpretarlos puede realizarse contemplando las siguientes alternativas:

- Valor absoluto: criterio de un dato aceptable del indicador, expresado en un número determinado admisible.
- Comparación con datos históricos: resulta factible comparar datos actuales con aquellos del pasado a los fines de seguir su evolución.
- Comparación con lo previsto: una vez planificado el valor deseado se confronta con el resultado obtenido.
- Comparación con la competencia: fijando criterios tales como un mismo sector industrial y período.
- Comparación interna: entre sectores de la misma organización.
-

Finalmente, el autor puntualiza la importancia de seleccionar un número razonable de indicadores, siguiendo criterios previamente establecidos.

Documentación de indicadores y ejemplos por cada perspectiva

Sánchez Martorelli (2013) detalla una serie de elementos a considerar al momento de cumplimentar la documentación de los indicadores, los cuales se describen en el siguiente Cuadro:

Cuadro 6: Documentación de indicadores

Elemento a documentar	Característica
Nomenclatura del indicador	Debe ser concreto y diferenciador.
Objetivo al cual está vinculado	Objetivo estratégico con el que se vincula en el marco del CMI.
Definición detallada	Descripción de la variable que se busca medir.
Intención	Evidencia la razón de ser de la medición y lo que se pretende conseguir.
Nivel de referencia	Medida que permite detectar desviaciones.
Unidad de medición	Unidad de medida en la que se expresa el indicador.
Periodicidad	Indica la frecuencia de cálculo del indicador.
Responsable de los resultados del indicador	Actúa de acuerdo a la información que muestra el indicador y sus desviaciones en relación al nivel de referencia.
Fuentes	Información para realizar el cálculo.
Fuentes y enfoques para establecer las metas	Método elegido (histórico, estándar, teórico, benchmarking, entre otros) y enfoque eficiencia, eficacia, economía, calidad.
Las relaciones	Interrelación con otros indicadores definidos.
Sistema de procesamiento	Hace referencia al modo en que se recolecta y procesa la información.
Metas	Nivel de referencia o desempeño necesario para satisfacer los objetivos de la organización.
Notas y supuestos	Puede incluir aclaraciones respecto a la temporalidad de las metas u otras tendencias o patrones reales.
Próximos pasos	Acciones a futuro en relación al indicador de acuerdo a su evolución y desempeño.

Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, la CCG de ACCID (2010) presenta algunos ejemplos de indicadores correspondientes a cada perspectiva, tal lo observado en el siguiente Cuadro:

Cuadro 7: Ejemplo de Indicadores

	Indicador	Objeto de medición	Medición
Financiera	Tesorería	Mide el grado de liquidez respecto a las obligaciones a corto plazo	Realizable+Disponible/Exigible a corto plazo
	Ventas por divisiones	Mide las ventas de cada división respecto al total	Ventas por división/Total ventas
	Incremento de ventas por nuevos productos	Mide las ventas obtenidas por nuevos productos respecto al total de las ventas	Total de ventas por nuevos productos/Total Ventas
Clientes	Satisfacción de los clientes	Conocer el grado de satisfacción de los clientes	Encuestas de satisfacción puntuable del 1 a 5.
	Retención de clientes	Mide el número de clientes que repiten (expresado en porcentaje)	Clientes recurrentes/Total de clientes
	Quejas o reclamaciones realizadas por los clientes	Mide el número de reclamaciones o quejas por ventas realizadas	Número de quejas/Ventas por cliente
Procesos	Plazo de entrega de los proveedores	Mide los días de retraso de la fecha real de entrega respecto de las prevista	Días de retraso en la entrega
	Número de plazos cumplidos	Mide el grado de cumplimiento en la entrega de los proyectos	Plazos de entrega reales/Plazos de entrega previstos
	Producción real y producción prevista	Compara la productividad real con la productividad prevista	Producción real/Producción prevista
Formación y aprendizaje	Retención del empleado	Mide el efecto de las bajas del periodo respecto al total de empleados.	Bajas del periodo/Total número de empleados
	Productividad o eficiencia por empleado	Mide el grado de eficiencia del trabajador, en el total de los proyectos, valorando si se ha excedido en hora realizadas en proyecto respecto a las previstas.	Total de horas realizadas/Total de horas previstas
	Formación realizada	Mide el cumplimiento de la formación real respecto a la prevista	Coste formación real/Coste formación prevista

Fuente: Elaboración propia

Por lo expuesto en esta sección, los autores concuerdan en que los indicadores se conforman por un conjunto de datos esencialmente cuantitativos -expresados en valores absolutos, porcentuales y razones, entre otros- que se utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva y de la estrategia organizacional, en general. A su vez, enfatizan que las metas representan el valor objetivo de cada indicador.

CMI en salud

En esta sección se presentarán aspectos vinculados al CMI en el sector salud, señalando problemáticas, beneficios y adaptaciones propias de este tipo de ámbitos.

Problemáticas y beneficios del CMI en las entidades de salud

Rodríguez Quesada, Aibar Guzmán y Lima Rodríguez (2012) enfatizan las siguientes problemáticas de las organizaciones de salud, que hacen atractiva la implementación de un CMI en este sector:

- Presencia de sistemas de información problemáticos.
- Falta de sistemas de medición formalmente establecidos.
- Ausencia de equilibrio cualitativo y cuantitativo de los indicadores.
- Carencia de coordinación entre personal médico y de administración.

- Variedad de necesidades correspondientes a consumidores/pacientes.
- Aumento de la presión competitiva.

Asimismo, señalan sus ventajas en las organizaciones de servicios de salud:

- Genera la integración de las dimensiones de productividad, optimización y crecimiento con las perspectivas de procesos y resultados.
- Posibilita el alineamiento de la organización en torno a su misión y deja en evidencia una mayor orientación hacia la satisfacción de los clientes, lo que lleva a que el paciente y la sociedad -en su conjunto- se conviertan en factores clave del proceso.
- Ofrece la posibilidad de lograr una reducción de los costos, sin afectar la calidad de la prestación de los servicios de salud.
- Brinda un sistema de comunicación y colaboración, fomentando la interacción y coordinación entre el personal médico y de administración.
- Ofrece la posibilidad de establecer metas estratégicas, generando una adecuación razonable desde los aspectos clínicos hasta los administrativos.
- Fomenta el establecimiento de un marco de acción que permite asignar responsabilidades relacionadas con el desempeño en todos los niveles de prestación de los servicios médicos.

Adaptaciones del diseño del CMI

Bisbe y Barrubés (2012) destacan la flexibilidad del CMI a efectos de adaptarse a la realidad del sector y las particularidades de cada organización, teniendo en cuenta su escenario estratégico. Señalan que la mayoría de las experiencias muestran las cuatro perspectivas clásicas del CMI, no obstante existen especificidades propias del entorno hospitalario que se detallan a continuación:

- **Perspectiva financiera:** resulta posible ampliar esta perspectiva más allá de resultados económico-financieros, extendiéndola a resultados de la organización y población, por lo que llevaría a considerar dos sub-áreas de mejora: 1) la salud de la población en la medida que mejor se controlen las enfermedades individuales y 2) los resultados económicos propios de la entidad si menos pacientes son internados o con enfermedades más graves.
- **Perspectiva del cliente:** evolucionan hasta incluir a las partes interesadas y consideran al hospital en el marco de una red pública de servicios.
- En cuanto a los mapas estratégicos de los hospitales públicos, proponen situar a la perspectiva financiera en la base del mapa, considerando que los recursos económicos y financieros permiten invertir en capacidades y crecimiento, lo que repercute en los procesos internos y -como consecuencia- en la mejora de los resultados para los clientes.
- Respecto a los indicadores de la perspectiva de los clientes, indican que resulta

conveniente incluir otros que vayan más allá de los relativos a su satisfacción y percepción, incorporando algunos de resultados en salud, calidad, seguridad del paciente y accesibilidad, los que incluyen aspectos tales como tiempo medio de consulta y tiempo de estudios complementarios.

De igual manera, Culebras, Mauriz y López Gutiérrez (2015) mencionan la flexibilidad y adaptabilidad del CMI, haciendo referencia a que -además del modelo tradicional de las cuatro perspectivas- existen modelos en los cuales tales características se han modificado, adaptando esta herramienta a determinadas particularidades propias de los servicios sanitarios. Ofrecen como ejemplos la satisfacción del paciente, los resultados clínicos, el estado de salud funcional y los costos incurridos.

Por su parte, Santos Cebrián y Fidalgo Cerviño (2004) señalan otras singularidades de las perspectivas del CMI en las organizaciones del ámbito de salud:

- Perspectiva de los clientes: representa la modificación más sustancial de esta herramienta en el ámbito sanitario ya que plantea que debe extenderse a los grupos de interés como sujetos demandantes del servicio e inductores de la demanda. Es decir, que comprende a los pacientes, al personal médico y a las entidades de seguro médico.
- Perspectiva de los procesos internos: el hospital reviste las características de una organización multiproducto, por lo que resulta factible considerar un nivel más detallado de procesos clave en el marco de la implantación de la estrategia de la organización. De este modo, podría plantearse una desagregación del CMI por procesos clave hospitalarios o bien definir, dentro de esta perspectiva, sub-perspectivas que sean coherentes con la diversidad de procesos. En ambos casos, se debería tener en cuenta el sistema de clasificación de pacientes GRD⁴ o por unidades asistenciales.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se presenta la posibilidad de desdoblarse en aprendizaje y formación, y en crecimiento, en función de la relevancia de los activos intangibles empleados en la actividad, tales como el personal altamente calificado, la tecnología y los procesos de investigación y desarrollo, entre otros. En consecuencia, se enfatiza que la formación del talento impacta directamente en la creación de valor para la organización.
- Perspectiva financiera: de acuerdo con la naturaleza lucrativa o no de la organización, depende su denominación y consideración. De esta manera y en el caso de entidades sin fines de lucro, podría orientarse hacia el cumplimiento del presupuesto estratégico y la generación de financiación propia con el objeto de cumplir con los fines establecidos en la misión de la organización.

Los autores indican que -considerando la naturaleza de las entidades sanitarias en términos de sostenibilidad y teniendo en cuenta la triple vertiente social, económica y

⁴ GRD: Grupos Relacionados por Diagnóstico. Se refiere a un método de agrupación de pacientes en categorías homogéneas, basado en las características clínicas que presenten y los procesos a los cuales serán sometidos.

medioambiental- debe resaltarse la trascendencia inherente propia del servicio sanitario. En consecuencia, esta característica -aún en entidades de salud lucrativas- ocasiona que prime la satisfacción del paciente, del personal médico y de las entidades relacionadas -por ejemplo las de seguro médico-, condicionando -así- los requerimientos financieros de los propietarios e inversores.

En el presente apartado, se desarrollaron aspectos inherentes al CMI en el ámbito sanitario. Los autores coinciden en que las organizaciones sanitarias presentan características particulares, dada su naturaleza asistencial y social, haciendo necesario adaptar las perspectivas tradicionales de esta herramienta. Concuerdan respecto a que la modificación sustancial se presenta al considerar la perspectiva de los clientes, que hace necesaria ampliarla a los grupos de interés. Esta particularidad se presenta en el marco de los diferentes actores que intervienen en el sistema de salud, tales como pacientes, personal médico y entidades de seguro médico.

Además, se indica que -considerando que la institución sanitaria requiere la especialización de sus miembros y dada la naturaleza de prestación de estos servicios- adquiere una mayor preponderancia la perspectiva de la formación y aprendizaje.

Por último, se enfatiza en la necesidad que las entidades sanitarias -independientemente de su fin lucrativo o no- deban tener a disposición una herramienta de gestión que permita la implantación de su estrategia, la concreción de sus fines misionales y el seguimiento de los resultados en todos los ámbitos de actuación.

¿Cómo implementar un CMI?

En el presente título se desarrollan los aspectos inherentes a las etapas de implementación del CMI, su aplicación en cascada, los factores a considerar para su implantación exitosa y una breve descripción de implementación práctica de casos reales.

Etapas de implantación del CMI

Amo Baraybar (2010) plantea que -previo al comienzo del proceso de implantación del CMI- resulta recomendable llevar a cabo un diagnóstico de la sociedad, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Estrategia:** implica identificar el grado de desarrollo de la planificación estratégica en la organización.
- **Procesos:** a través de la elaboración de un mapa de procesos, identificar aquellos críticos existentes y los requeridos.
- **Sistemas de información:** consiste en tener una visión del nivel de disponibilidad de la información y de la percepción de los usuarios.
- **Personas:** abarca identificar las características de la cultura organizacional, clima laboral, motivación, competencias y promociones, entre otros.

- **Organización:** implica conocer la estructura organizacional, identificar los estilos de liderazgo, roles, funciones y asignación de responsabilidades, entre otras características organizacionales.

Por otro lado, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) establecen que la implantación de un CMI debe ser considerada en el marco de las técnicas de gestión de proyectos, encarando las etapas detalladas a continuación:

1. **Planificación:** deben considerarse temas tales como el equipo de trabajo involucrado, calendario con fechas y sistemas de organización del proyecto (reuniones grupales, individuales o brainstormings, entre otras), y –además- el sistema de documentación de las conclusiones de cada fase.
2. **Proceso de reflexión estratégica:** incluye una revisión de la misión, visión, valores y de la estrategia en sus diferentes niveles (corporativa, competitiva y operativa).
3. **Desarrollo del mapa estratégico:** a partir de las perspectivas del CMI, deben definirse los objetivos, indicadores, las relaciones causa-efecto, las metas y los proyectos a realizarse.
4. **Implantación:** comunicación del mapa estratégico corporativo a fin de lograr transmitir la estrategia a la gestión operativa; alinear estratégicamente a los diferentes sectores de la organización y motivar respecto al comportamiento estratégico. El objetivo final se refiere a convertir la estrategia en un proceso continuo y –también- generar el cambio a través del liderazgo.
5. **Control y seguimiento:** se debe procurar el control y seguimiento de los objetivos estratégicos establecidos y de las acciones llevadas a cabo a efectos de evaluar su éxito o fracaso. Como consecuencia, deviene fundamental comunicar los resultados al resto de la organización y determinar los puntos intermedios de control. A tales fines, se requiere de un sistema de información que permita comunicar la marcha de los proyectos, resultando indispensable disponer de una herramienta informática adecuada que brinde el soporte necesario a efectos de la implantación del CMI.

Aplicación en cascada del CMI

Sánchez Martorelli (2013) indica que un proceso de despliegue en cascada conlleva a trasladar el CMI desde la gestión estratégica al nivel de la gestión táctica/operativa, constituyendo un sistema de gestión integral que recorra los diferentes niveles de la organización hasta llegar a las personas.

Complementariamente, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) señalan que resulta importante promover el desarrollo del CMI en los diferentes niveles de la organización, alineándolo con el CMI corporativo. Al respecto, señalan beneficios tales como demostrar a los empleados la forma en que su desempeño contribuye a la consecución de la estrategia, coordinar los objetivos personales con la estrategia corporativa/competitiva, y constituir un lenguaje de medición que conduzca a la acción y que permita el control de resultados, entre otros.

De esta forma, señalan que el proceso de aplicación en cascada comprende las siguientes etapas:

1. El CMI Corporativo constituye el punto de partida para realizar la comunicación a toda la organización a través de los siguientes medios: jornadas abiertas, intranet de la organización, reuniones directivas o asambleas reducidas tendientes a la formación en materia del CMI, entre otras.
2. Aplicación de los objetivos e indicadores del CMI corporativo en las diferentes unidades de negocio.
3. Aplicación en cascada a todo nivel. Así, los diferentes departamentos y grupos de la organización conforman su CMI en base al CMI de la unidad de negocios. En esta instancia, se requiere una evaluación de cada departamento en relación al aporte realizado con el fin alcanzar las metas organizacionales.
4. Aplicación en equipos y en personas. Consiste en la construcción de CMI individuales que propicien el desarrollo de efectos positivos para la organización, tales como la conciencia en relación al CMI; la asunción de compromisos y de responsabilidades; la comprensión de los objetivos de las áreas y su interrelación; la visualización de un vínculo razonable entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización; y –además- el soporte necesario al proceso de fijación de metas.

Los autores indican que la aplicación en cascada del CMI implica trasladarlo a los diferentes niveles de la organización, ocasionando una conciencia generalizada para todos los empleados a fin de impulsar el éxito de la empresa y determinar la forma en que cada actor contribuye a dicho éxito.

En relación con esta temática, Kaplan y Norton (2018) plantean que la implantación de la estrategia comienza con educar e involucrar al personal de la compañía. De esta forma, indican que las organizaciones en las que se pretenda que los empleados contribuyan a la implantación de la estrategia buscarán darla a conocer –conjuntamente con la visión-, logrando la retroalimentación necesaria por parte de sus miembros. Por ello, resulta imprescindible lograr una vinculación con las metas personales y fomentar un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.

Factores clave en la implantación del CMI

Amo Baraybar (2010) sugiere que el primer elemento clave a efectos de garantizar la implantación del CMI consiste en una planificación estratégica adecuada, evidenciada en la misión, visión, valores y principales líneas estratégicas. Asimismo, señala que la definición estratégica debe estar compartida y consensuada al menos por el equipo directivo.

Adicionalmente, la CCG de ACCID (2010) señala que resulta fundamental el apoyo de la dirección y la conformación de un equipo cuyos miembros trabajen de manera coordinada y organizada. Asimismo, señala que -ante posibles resistencias del personal-

deviene imprescindible capacitarlo a los fines que conozcan los beneficios que esta herramienta otorga a la organización en el marco del proceso de toma de decisiones, así como –también- mostrar evidencias de casos de éxito de otras empresas del sector.

Casos prácticos de implementación del CMI

A continuación se describe –brevemente- algunos rasgos de la implantación del CMI en cuatro casos reales, estudiados por diferentes autores:

- Vega Falcón (2015) plantea el caso de una empresa dedicada a servicios de diseño y arquitectura, analizando el caso de la implementación del CMI a través de las siguientes fases: 1. Preparación para el diseño y la implantación del CMI; 2. Elaboración de la estrategia de la organización; 3. Diseño del CMI; 4. Diseño del sistema de información; 5. Implementación del CMI.
- Ruiz Muñoz (2006) esboza el caso del Centro Quirúrgico Ambulatorio (CQA) que realiza sus actividades en la órbita del Hospital de Sabadell de España. Expresa que la causa que motivó el inicio del proceso de implantación del CMI se basó en un intento por lograr un modelo que se enfocase en brindar un servicio de salud de calidad al paciente. Por ello, se consolidó con una fuerte influencia del modelo de calidad europeo (EQFM), que se enfoca en la mejora continua y global de la organización.
- Sánchez Borrero y Sánchez Vargas (2005) exponen el caso de Gestora de Infraestructura de Valverde S.A. (GIVSA), una empresa pública municipal ubicada en Valverde del Camino, España, dedicada a la gestión de proyectos de infraestructura (industrial y residencial). La organización se encuentra estructurada en tres áreas: económico-financiera, técnica de proyectos y administración. El principal motivo a los fines de la puesta en marcha del proceso de implementación del CMI fue la iniciativa del gerente de brindar una política transparente y de gestión eficaz, utilizándolo como una herramienta de comunicación, retroalimentación y alineamiento a los objetivos estratégicos de la organización y de las personas.
- Leiva y Flamm (2007) señalan el caso del Servicio de Pediatría del Hospital Regional Rancagua, donde se desarrolló un CMI en cuatro años. En el año 2001 y luego de un cambio de gestión, el Servicio de Pediatría comenzó un proceso de planificación estratégica participativo que implicó el diseño del Plan estratégico y del CMI.

Los autores detallan aspectos positivos en la implementación del CMI que se describen a continuación:

- » Mejora notoria en el desempeño habitual del servicio médico.
- » Cambio en la forma en que en la organización se realizaban las tareas, implicando una transformación a nivel de cultura organizacional.
- » Excelencia en la prestación del servicio a partir del proceso de cambio encarado por los miembros de la organización.

- » Gran participación de las personas integrantes del sector.
- » Mayor reconocimiento externo como un servicio diferente.
- » Énfasis en el mensaje de la importancia de todos y en la responsabilidad compartida.
- » Mayor compromiso con las declaraciones estratégicas.
- » Fortalecimiento del trabajo en equipo y compromiso compartido de los integrantes de cada sector.

A continuación se presenta un Cuadro comparativo de los cuatro casos señalados previamente:

Cuadro 8: Comparativo Casos Reales de Implementación del CMI

Descripción	Servicio de Diseño y Arquitectura	CQA	GIVSA	Servicio de Pediatría
Ámbito	Privado	Público	Público	Público
Actividad	Servicios de diseño	Servicios médicos ambulatorios	Servicios de infraestructura	Servicios médicos de internación
Aplicación del CMI	Toda la organización	Centro Médico dependiente de Hospital de Sabadell	Toda la organización	Servicio de Pediatría dependiente del Hospital Regional Rancagua
Motivos que impulsaron el proceso implantación del CMI	No se detalla	Complemento del Sistema de Calidad	Búsqueda de mayor transparencia en la gestión	Necesidad de cambio en el marco de una nueva jefatura
Perspectivas Consideradas	Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Formación	Financiera, Clientes, Procesos internos, Innovación y aprendizaje	Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento	Financiera, Pacientes, Procesos, Personas

Fuente: Elaboración propia

En el presente apartado se expusieron aspectos generales relacionados con el proceso de implantación del CMI. En un inicio, deviene de suma importancia considerar la realización de un diagnóstico previo de la organización con vistas a la implementación exitosa de esta herramienta de gestión, considerando que cada una presenta particularidades propias de acuerdo con la naturaleza de sus actividades, la cultura organizacional y el contexto en el cual desarrolle sus acciones.

Asimismo, la planificación estratégica adecuada se presenta como un elemento determinante para conseguir el éxito de este tipo de proyectos, así como -también- la identificación de factores clave, entre los cuales se resaltan la alineación descendente, la transparencia de la información, el apoyo de la alta dirección y la conformación de un

equipo de trabajo apropiado que lleve adelante el proyecto.

Por otro lado, se resalta la importancia de la aplicación en cascada de esta herramienta a efectos de lograr la alineación descendente de las diferentes unidades de negocios, departamentos, equipos de trabajo y miembros de la organización con el fin que cada integrante –cualquiera sea el nivel que ocupe- conozca su aporte concreto a la implantación de la estrategia organizacional.

Por último y en relación a los casos señalados previamente, se puntualiza que el CMI puede ser implementado en empresas de todo tipo y sector económico, en la medida que sean seguidos ciertos lineamientos básicos imprescindibles destinados al mejor desarrollo del proyecto.

3.Trabajo de campo

A fines de complementar la revisión bibliográfica expuesta, se ha realizado un estudio de campo enfocado en la realización de tres entrevistas con informantes-clave y el análisis de un caso de estudio en particular.

Entrevistas con informantes-clave

Con el objeto de la realización de la presente investigación, resultó importante recopilar la opinión de algunos expertos en el tema, consultores y asesores independientes. Los entrevistados eran expertos que llevaban años trabajando en asesoría y consultoría en procesos de implementación del CMI en diversas organizaciones de Argentina y solicitaron no ser identificados.

Lo expresado por los entrevistados se organizó en distintos ejes temáticos que se desarrollan en los siguientes párrafos a fin de poder arribar a una mejor comprensión de la información recopilada:

En relación con las características generales de implementación del CMI

- Resultaba de suma importancia contar con el apoyo de la dirección como punto de partida para la implementación exitosa de esta herramienta
- Devenía fundamental considerar un enfoque sistémico dentro de la organización, destacando las diferentes relaciones de causalidad que permitieran visualizar la interrelación existente entre los resultados económicos, los clientes, los procesos internos y las competencias estratégicas.
- Se enfatizó que en el corazón de la estrategia se encontraba en el cliente, por lo que resultaba de suma importancia definir la propuesta de valor y las diferentes acciones a desarrollar con el objeto de poder cumplimentar aquello que se estaba prometiendo.

En relación con los beneficios que el CMI reportó para las organizaciones que lo han implementado

- Proporcionó información con el objeto de realizar un seguimiento de la tendencia y evolución de las diferentes variables orientativas del desempeño organizacional.
- Permitió la alineación de las personas a fin de lograr los resultados, consiguiéndose que todos los miembros de la organización supieran hacia dónde se dirigirían y qué se esperaba de ellos.
- Proporcionó una visión integral de la organización, evidenciando las diferentes relaciones causa-efecto y posibilitando un panorama global sobre aspectos organizacionales relevantes a los efectos del crecimiento a largo plazo.
- Representó una herramienta integral y sistémica que brindó conocimiento de los clientes, constituyendo un factor fundamental a los fines del seguimiento del desempeño de la organización.
- Brindó la posibilidad de tener a disposición la información en tiempo con el objeto de mejorar la toma de decisiones, resaltando que existió la posibilidad de contar con diferentes puntos de vista sobre distintos temas abordados.
- Resultó posible lograr mayor comunicación, que los miembros de la organización se encontraran en igualdad de condiciones a los fines de la toma de decisiones y que tuvieran acceso a la información necesaria para su desempeño cotidiano.

En relación con las dificultades presentadas en torno a la implementación del CMI

- Falta de respaldo de la alta dirección y falencias en la planificación de su implementación.
- En el caso de las Pymes, muchas veces los gerentes no sabían qué medir, ocasionando un gran desperdicio de información y defectos en su transmisión a los mandos medios.
- Al definir las interrelaciones, problemas generados en la elaboración de mapas estratégicos por no contemplarse a la organización sobre una base sistémica.
- Carencia de visión holística por parte de los gerentes de la organización; cada unidad de negocio presentaba su información de manera individual.
- Resistencias por parte de algunos miembros de la organización debido a desconocimientos, falta de capacitación o bien por costumbre.
- Falta de competencia de los miembros de la organización a fin de llevar a cabo el proceso de implementación del CMI. Deficiencia en la formación y capacitación del personal.
- Participación limitada en el proceso de implementación. Solo unas pocas personas participaban implicando que el impacto o comunicación a la organización -en su conjunto- resultara acotado.

En relación con la implementación del CMI y la cultura organizacional

- Implicó un cambio a nivel cultural dentro de las organizaciones que comenzaron a utilizarlo, por lo que resultó fundamental contar con personal capacitado y con las competencias necesarias y suficientes a los efectos de llevar a cabo los procesos internos de manera eficaz y eficiente. De esta manera, se remarcó como de suma importancia la evaluación de las competencias y el desempeño de los miembros de la organización.
- Constituyó un cambio cultural ya que representó una mayor apertura de la información de los líderes a los empleados, implicando un mayor intercambio entre todos los niveles. Es decir, proporcionó el ámbito propicio para una comunicación bilateral y constante entre directivos, mandos medios y empleados de la línea operativa.
- Se requirió un cierto cambio de mentalidad por parte de los directivos a efectos que comprendieran que los empleados podían aportar información valiosa respecto a los procesos internos.

En relación con los aspectos a considerar para una implementación exitosa

- Partir de un apoyo explícito de la dirección.
- Capacitación para la dirección, los mandos medios y los empleados a los efectos que tomaran conocimiento de la utilidad de la herramienta.
- Seleccionar un sector de la organización a efectos de trabajar en la implementación inicial, lograr el compromiso de las personas, identificar problemas y bajar las resistencias que se fueran presentando. Luego de ello, replicar el caso de éxito al resto de la organización, explicitando las mejoras obtenidas en un breve lapso de tiempo.
- Enfocar una participación integral y a nivel organizativo por medio de la conformación de equipos de trabajo.
- Descentralizar la información, a través de los distintos medios utilizados por las organizaciones, con el fin de plasmar -de manera visual- los objetivos de los diversos equipos y de la organización, en general.
- Diseñar un sistema de información a fin de implementar el CMI con el objeto de brindar la posibilidad de información en tiempo real.
- Construir adecuados mapas estratégicos a fin que todos los involucrados pudieran visualizar las diferentes interrelaciones dentro de la organización y tuvieran a disposición el flujo de información necesario para sus actividades cotidianas.

En relación con las particularidades en el ámbito de salud

- Se destacó la importancia de la vocación de los miembros de la organización, lo que repercutía -en general- en un mayor compromiso con las políticas de la organización.

- Se enfatizó lo fundamental de la perspectiva del cliente, resaltando que -dependiendo que el servicio se refiriera a la unidad de terapia intensiva, neonatología o cirugía, entre otros- la propuesta de valor se encontraba definida por características propias del servicio médico prestado a cada grupo de pacientes en particular.

Análisis de caso: Servicio de Neonatología, Empresa de Salud⁵

En el marco del presente trabajo, se realizó el análisis de un caso de estudio en particular, correspondiente al Servicio de Neonatología de una Empresa de Salud (ES) de Neuquén Capital.

Breve reseña histórica de la Empresa de Salud (ES)

La ES inició su actividad en el año 2000, a través de un centro de atención clínica y de cirugía de mediana y alta complejidad. Posteriormente, se fue posicionando como un centro médico de internación polivalente (prestación de más de una especialidad médica) de referencia, en la provincia de Neuquén,

El análisis de implementación del CMI se centró en el Servicio de Neonatología (SN) durante su primer año de implantación. Dicho sector estaba conformado por un Jefe de Servicio, un Coordinador Médico, un Coordinador de Docencia, seis médicos, veinte enfermeros, un jefe de enfermería y una puericultora (agente de salud que acompaña a los padres del recién nacido).

Luego de las diversas reuniones con miembros del equipo de salud, respecto al análisis de las fases de implementación inicial del CMI en el sector de Neonatología, se observó lo siguiente:

Fase 1: Formulación del plan estratégico

Esta fase se inició a principios del 2019 con la presentación del plan estratégico de la organización a los diferentes directores de servicio de la ES. A partir de allí, la Directora del Servicio de Neonatología comenzó a trabajar en la elaboración del plan estratégico para su servicio y su posterior implementación. Cabe mencionar que –en esta instancia- la organización no elaboró un Cuadro de Mando Integral corporativo.

Fase 2: Análisis de la situación estratégica de la organización

El período estratégico considerado por el SN fue el que abarcó 2019-2020 y sus declaraciones estratégicas se encontraban definidas de la siguiente manera:

- Misión: *“Somos un centro neonatal conformado por un equipo de profesionales, comprometidos con nuestro labor cotidiano de cuidar y curar, brindando amor al paciente y su familia”.*

⁵ La información que surge de este apartado fue obtenida en las entrevistas realizadas con ejecutivos y responsables de la firma analizada, los que solicitaron –especialmente- no ser identificados ni brindar el nombre de la firma en cuestión.

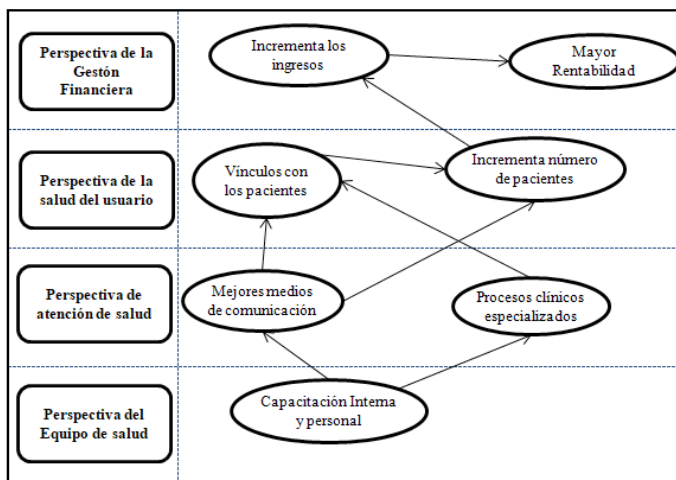
- **Visión:** “Ser un equipo inteligente, solidario y justo, que se enfoca en el potencial humano y mantiene la calidad trabajando en equipo, con un alto nivel de motivación”.
- **Valores:**
 - » **Honestidad:** Conducta sincera y justa, basada en la verdad y el respeto.
 - » **Profesionalismo:** Tomar decisiones basadas en información completa y objetiva.
 - » **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de los propios actos, cumpliendo con el compromiso y las obligaciones contraídas.
 - » **Compromiso con la excelencia:** Involucrarse con un proyecto y -de este modo- aportar con máximo esfuerzo para su éxito.

Se realizó un análisis FODA y un estudio cualitativo que sirvió de base estratégica en el marco de la elaboración del CMI. A posteriori, se procedió a la elaboración de las líneas estratégicas, las que quedaron definidas de la siguiente manera:

1. Mejorar la satisfacción del usuario.
2. Lograr el desarrollo del personal en competencias técnicas y habilidades concordantes con los procesos de atención de calidad.
3. Desarrollar el proceso de atención con los más altos estándares de calidad y excelencia.
4. Promover la responsabilidad en la gestión de los recursos disponibles para la atención.

Asimismo, se elaboró el siguiente mapa estratégico inicial:

Cuadro 9: Mapa Estratégico inicial - Servicio de Neonatología



Fuente: Elaboración propia (Adaptado de la información proporcionada por la empresa)

Fase 3: Diseño de la matriz del CMI

A partir de los lineamientos estratégicos establecidos, se procedió a la definición de las perspectivas del CMI de la siguiente manera:

- a) Perspectiva de satisfacción del usuario, enfocada –únicamente- en el cliente externo y avanzando sobre los siguientes temas estratégicos:
 - » Satisfacción del usuario con la atención brindada.
 - » Afrontar preventiva y resolutivamente la insatisfacción del usuario.
 - » Considerar las expectativas de los usuarios a efectos de mejorar su satisfacción.
- b) Perspectiva del equipo de salud, conformada por el plantel médico y asistencial de la institución, que incluyó los siguientes aspectos:
 - » Motivación y compromiso del equipo de salud con la misión del servicio.
 - » Afrontar las brechas de recursos humanos.
 - » Desarrollo de las competencias de las personas.
- c) Perspectiva de la atención en salud, la que hizo referencia a los procesos internos y abarcó los siguientes lineamientos estratégicos:
 - » Procesos de atención concordante con los problemas de salud del RN (Recién Nacido).
 - » Procesos clínicos estandarizados y protocolizados con altos estándares de calidad gestionados y evaluados.
 - » Cultura de calidad y seguridad en todas las acciones clínicas y de apoyo.
- d) Perspectiva de la gestión financiera, conformada por los siguientes elementos estratégicos:
 - » Eficiencia en la gestión de los recursos materiales.
 - » Incremento del índice ocupacional.
 - » Mejora del costo fijo de producción del servicio.

Fase 4: Sistema de Información utilizado y puesta en marcha

A nivel sistema de información, inicialmente se comenzó con presentaciones en Power Point y en Excel a fin que el equipo de trabajo pudiese visualizar los resultados obtenidos. Se estableció una frecuencia trimestral de comunicación de los resultados.

Por otro lado y desde el punto de vista del servicio, la implementación inicial del CMI implicó visualizar los siguientes beneficios durante el primer año:

- Se consiguió un ordenamiento interno del SN.

- Se definió un objetivo a los fines de mantener y mejorar el nivel alcanzado.
- Se obtuvo una comparación interna e identificar los puntos débiles.
- Se logró mejorar la calidad de atención de los pacientes.
- Permitió llegar a una conciencia colectiva de trabajar con vistas a los objetivos comunes del equipo.
- Se fortaleció la idea de compromiso con el paciente y sus familiares, como pilar del SN.

Por último y como consecuencia de las entrevistas con los expertos y el análisis del caso de estudio, se observó que los antecedentes teóricos desarrollados se encontraron sustentados -en su mayoría- por lo expuesto durante el desarrollo del presente apartado.

- Asimismo, este estudio de campo ha posibilitado arribar a conclusiones tales como:
- La implementación exitosa del CMI requiere el apoyo de la dirección durante todo el proceso.
- El CMI representa un medio exitoso a efectos de la implementación de la estrategia organizacional y -además- implica un proceso de descentralización de la información en las distintas esferas organizacionales.
- En cuanto a la cultura organizacional, su implementación sugiere vías de comunicación bilateral y constante entre directivos, mandos medios y empleados. Asimismo, requiere cambios culturales que implican personas capacitadas, con la formación y las competencias necesarias a fin de llevar a cabo los procesos establecidos.
- Dentro de los beneficios, se señala que brinda un medio útil con el objeto de realizar el seguimiento de las principales variables orientativas del desempeño organizacional; permite la alineación estratégica de los miembros de la organización; ofrece la posibilidad de tener a disposición información confiable y oportuna con el objetivo de mejorar la toma de decisiones en los distintos niveles; y -también- aumenta la comunicación entre los diferentes miembros de la organización.
- La implementación del CMI puede realizarse en su conjunto, o bien en sectores o unidades específicas.
- Cuando se trata de organizaciones de salud, el CMI proporciona un ordenamiento interno, así como un mayor compromiso del personal con el paciente y sus familiares.
- Permite lograr una conciencia colectiva de objetivos comunes a perseguir por los equipos de trabajo.

4. Conclusiones

El presente trabajo ha tenido como objetivo estudiar y analizar el CMI como sistema de gestión estratégica a los fines de proponer ideas que permitan mejorar su implantación en organizaciones privadas, especialmente Pymes dedicadas a la prestación de servicios de

salud de Argentina. Con tal fin y además de realizar una profundización en el pensamiento de distintos autores, se efectuó un relevamiento de campo de los aspectos fundamentales de este sistema de gestión estratégica a través de la opinión de expertos y del análisis de un caso en particular.

La literatura analizada muestra que -tradicionalmente- las medidas de desempeño organizacional se han referido a lo financiero, brindando una visión acotada de la organización y sus resultados. De hecho, los autores plantean que los indicadores financieros presentan limitantes tales como no considerar el valor de los activos intangibles, mostrar los resultados del pasado, exponer resultados aislados al no contemplar las interrelaciones y centrarse en objetivos de corto plazo, entre otros.

De este modo, deviene importante comprender que el valor de los activos intangibles yace en su potencialidad de alinearse a la estrategia con vistas a la creación de valor a largo plazo. Así, el CMI -al contemplar a la entidad de manera integral y sistémica- brinda la posibilidad de una implementación exitosa de la estrategia organizacional.

Además, la literatura estudiada señala que los elementos que componen el CMI funcionan estrechamente interconectados, estableciendo un sistema de relaciones causa-efecto que involucra a la organización en su conjunto. Este hecho quedó evidenciado durante el desarrollo del trabajo de campo, ya que los informantes-clave señalaron la importancia de contar con una visión sistémica de la organización, identificando las diferentes relaciones causa-efecto que se producen entre la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de competencias estratégicas.

En cuanto a las perspectivas del CMI, tradicionalmente los autores indican cuatro -conectadas con lo financiero, clientes, procesos internos, y formación y aprendizaje- las que guardan estrecha relación entre sí, evidenciando las diferentes relaciones existentes entre los objetivos estratégicos definidos en cada una de ellas. De esta forma, la construcción de estas perspectivas debe abordarse de manera integral y conjunta puesto que se encuentran estrechamente relacionadas con la estrategia organizacional y entre sí.

Asimismo, resulta relevante que los miembros de la organización asimilen las interrelaciones existentes entre los objetivos de las diferentes perspectivas y encaminen sus esfuerzos conjuntos hacia la ejecución de la estrategia organizacional.

Según se indica en los antecedentes teóricos y se evidenció en el trabajo de campo, existen diferentes beneficios derivados de la utilización del CMI en las organizaciones y sus distintos sectores, tales como:

- Brinda una visión global y sistémica-, representando un medio útil a fin de realizar el seguimiento de las principales variables orientativas del desempeño organizacional.
- Posibilita la alineación estratégica de los miembros de la organización, proporcionando un ordenamiento interno y permitiendo lograr una conciencia colectiva de objetivos comunes a perseguir por el equipo de trabajo.

- Ofrece información oportuna con el objetivo de mejorar la toma de decisiones en los distintos niveles, permitiendo realizar readecuaciones de la estrategia.
- Aumenta la comunicación y el intercambio útil entre los diferentes miembros de la organización.
- Genera un mayor compromiso del personal con los objetivos de la organización.

Por otro lado, resulta primordial lograr que el CMI se convierta en parte del trabajo cotidiano de los integrantes de las organizaciones, se considere la cultura organizacional y la alineación de todos hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. A tales fines, deviene fundamental el diseño de la estrategia y de los sistemas de información pertinentes.

De igual manera, la literatura analizada indica que resulta recomendable que se cuente con un sistema de información que permita brindar la retroalimentación necesaria a fin de monitorear la evolución de los indicadores establecidos y el cumplimiento de las metas propuestas. A su vez y durante el desarrollo del trabajo de campo, se observó -a partir de las entrevistas realizadas a expertos- la relevancia de la descentralización de la información hacia los miembros de la organización con el objeto de apoyar la toma de decisiones cotidianas en búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Respecto al CMI en el ámbito de la salud, se verificó -en el campo, mediante la realización de las entrevistas con especialistas- la relevancia de la perspectiva del cliente, a través de las particularidades de la propuesta de valor, encontrándose definida por las características inherentes del servicio médico prestado a cada grupo de pacientes en particular.

Por su parte, los expertos entrevistados resaltaron -como distintivo de este tipo de organizaciones- a la vocación de sus miembros, lo que repercutía -en general- en un mayor compromiso con las políticas de cada entidad. Esto -además- se observó mediante el análisis del caso, al señalarse el fortalecimiento de la idea de compromiso con el paciente y su familia a través de la implementación del CMI.

5. Propuesta

Con relación al análisis de la información recopilada durante el desarrollo del trabajo de campo y el contenido analizado en los antecedentes teóricos, se proponen algunas ideas tendientes a mejorar el proceso de implementación del CMI en las organizaciones de salud, especialmente en Pymes de Argentina:

- Tener en cuenta que existen diferentes tipos de establecimientos de salud: a) con internación, dentro de los cuales se mencionan internación general, especializado en pediatría, maternidad, salud mental, neonatología y tercera edad, entre otros; b) sin internación, tales como diagnóstico y/o tratamiento -ejemplo oncología, laboratorio, diagnóstico por imágenes o diálisis- y c) complementarios, tales como los vacunatorios. Por ende, todas estas organizaciones bien podrían contar con CMI adaptados y específicos.

- Considerar que en las organizaciones de salud existe una Dirección Médica y otra Administrativa. Por ello, la implementación del CMI debe ser una decisión que debe estar avalada por ambas direcciones, lo cual implica capacitar al equipo directivo respecto a las implicancias y beneficios de este sistema de gestión estratégica.
- Identificar a los distintos tipos de clientes (paciente, profesional médico derivador, ente financiador y centro médico de menor complejidad, entre otros) y -de acuerdo a ello- definir la propuesta de valor, teniendo en cuenta la naturaleza del servicio médico y asistencial de las organizaciones de salud, donde no necesariamente todos los clientes reciben el servicio médico en forma directa. De esta manera, el cliente ente financiador (obra social o entidad de medicina prepaga) requiere una propuesta de valor diferente de la de un paciente oncológico, que recibe en forma directa el servicio médico.
- Fomentar la participación integral de todos los miembros/sectores de la organización, alentando la relación de confianza y conocimientos de las políticas y valores de la organización.
- Promover el liderazgo y compromiso de las personas encargadas de llevar adelante el proceso de implementación. Resulta fundamental el apoyo explícito antes y durante el desarrollo del proceso de implementación del CMI, así como -también- conformar un equipo con personas que cuenten con el espíritu de liderazgo necesario a efectos de impulsar el proyecto. Las organizaciones de salud deben contemplar profesionales de diferentes áreas tales como médicos, informáticos, administrativos y enfermeros, entre otros.
- Realizar capacitaciones previas a la implementación del CMI para que los miembros/sectores de la organización puedan familiarizarse con el vocabulario y los términos del sistema de gestión a implementarse. Desarrollar conceptos y ejemplos concretos y cercanos.
- Se recalca que -en general- la mayor parte de los miembros de la organización de salud son los enfermeros, por lo que resulta altamente probable que carezcan de conocimientos sobre sistemas de gestión. De este modo, deviene inevitable reforzar las capacitaciones respecto a los beneficios del CMI a efectos de disminuir las resistencias que pudieran encontrarse.
- Contemplar que la implementación del CMI implica cierta descentralización de la información hacia empleados en diferentes niveles. Debido a que las instituciones de salud suelen ser altamente piramidales resulta imprescindible que -en gran parte de los casos- se restrinja el acceso a la información de gestión hacia el personal médico y asistencial, por lo que deviene dificultoso realizar un monitoreo del desarrollo de su desempeño diario. De esta manera, la implementación del CMI en las organizaciones de salud implica empoderar a médicos y enfermeros de manera tal que -en el nivel en el cual desarrollen sus tareas- aporten a la ejecución de la estrategia organizacional.
- Los indicadores mínimos que se sugieren implementar en instituciones de salud como las estudiadas, se detallan a continuación, por áreas clave:
 - » Perspectiva financiera: Costo por GRD (Grupo Relacionados por el Diagnóstico),

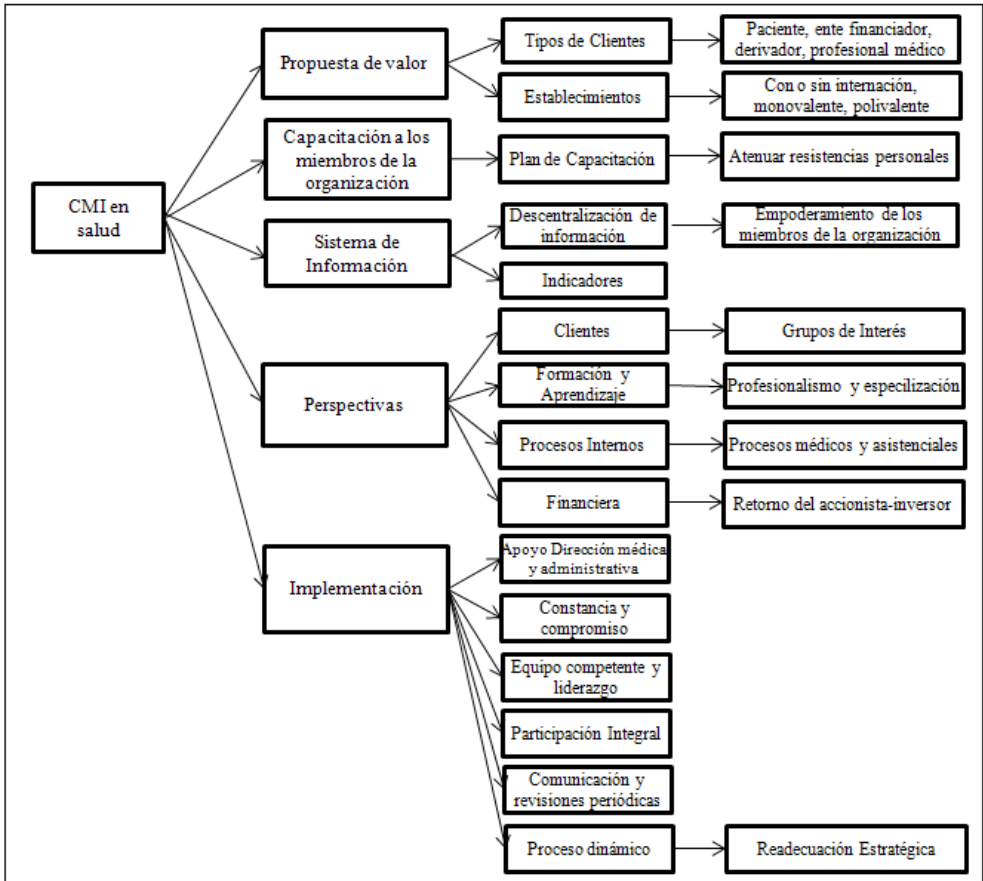
gastos en farmacia, solvencia, endeudamiento.

- » Perspectiva del cliente: Satisfacción del paciente, número de demandas interpuestas, números de reportes adversos.
 - » Perspectiva del proceso interno: Índice de ocupación, listas de espera, tasa de reingresos, tasa de infecciones.
 - » Perspectiva de formación y aprendizaje: Satisfacción del personal, ausentismo, horas de capacitación, inversión en docencia e investigación, personal capacitado por tipo de curso.
- Tener en cuenta que -durante los primeros años de su implementación- los beneficios no se verán inmediatamente. No obstante ello, considerar que debe mantenerse la constancia y fomentar el compromiso de todos los integrantes de la organización, así como -también- orquestar los medios a fin de atenuar las resistencias a la implementación.
 - La implantación del CMI resulta un proceso dinámico que requiere realizar revisiones periódicas a fin de lograr readecuaciones a la estrategia organizacional. Así, deviene fundamental designar uno o más responsables del monitoreo de la implementación del CMI en la organización o sectores de ella.

Las ideas expuestas previamente apuntan hacia el logro de una implementación exitosa del CMI en las organizaciones de salud privadas, Pymes de Argentina.

Por último, en el siguiente Cuadro se muestra un resumen de las ideas desarrolladas previamente:

Cuadro 10: Diagrama CMI en Salud



Fuente: *Elaboración propia*

Las organizaciones privadas de salud revisten un rol asistencial y social fundamental a través de la naturaleza de las diferentes prestaciones brindadas a la comunidad. Por tal motivo, resulta necesario buscar y mejorar herramientas que ayuden a su proyección en el largo plazo y que den respuestas acordes a todos los interesados.

Específicamente, esta investigación ha pretendido ofrecer un aporte a un tema que cuenta con una imperiosidad inusitada dentro del sector estudiado. Se observa como imprescindible desarrollar una visión sistémica e integral de las organizaciones y del negocio -a pesar del dinamismo, volatilidad, incertidumbre y evolución de los mercados- a fin de ahondar en temas estratégicos y en su medición. Se requiere -asimismo- un cambio cultural profundo y un mayor compromiso de los distintos agentes que participan de este tipo de procesos.

El desafío de las instituciones de salud del sector privado de Argentina es enorme: prestar un servicio de excelencia -conectado con su visión, misión, valores y estrategia- que brinde una propuesta de valor distintiva y económica para todos los interesados. Como resultado, este trabajo busca sentar ciertas bases a los efectos que tal hecho sea mucho más cercano y posible, y que nuevos saltos cualitativos puedan verificarse en la materia.

Referencias

- Adecra-Cedim (2018). *Fuerte desaceleración de las contrataciones en el sector creador de empleos formales más dinámico de la economía*. Recuperado de <https://www.adecria.org.ar/wp-content/uploads/2019/04/Informe-Empleo-Sector-Salud-2016-2018-2.pdf> el 04/09/2020.
- Adecra-Cedim (2017). *La medicina privada en una economía convulsionada*. Recuperado de <https://www.adecria.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/Informe-15.pdf> e las instituciones de salud privadas de Argentina l 04/09/2020.
- Adecra-Cedim (2016). *La medicina privada es un polo de crecimiento económico y desarrollo social*. Recuperado de <https://www.adecria.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/Informe-14.pdf> el 04/09/2020.
- Adecra-Cedim (2012, Diciembre). *Las clínicas y sanatorios privados en la Argentina: Su importancia económica y sanitaria*. Recuperado de <https://www.adecria.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/Informe-10.pdf> el 04/09/2020.
- Álvarez Peralta, D. y Viltard, L. A. (2016). Herramientas de Análisis Estratégico. Una propuesta para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme). *Palermo Business Review*, (14), p. 45-64.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic Editorial.
- Bisbe J. y Barrubés J. (2012, Agosto). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, (65), p. 919-927.
- Blanco, E. (2012). Cuadro de Mando Integral: Los factores organizaciones también cuentan. *Debates IESA*, (17), p. 13-17.
- Blanco, E. (2011). Una Herramienta Efectiva pero Exigente. *Debates IESA*, (16), p. 65-68.
- Blanco, E. (2009). Ya tenemos el plan... ¿Y ahora qué?. *Debates IESA*, (19), p. 56-61.
- Cárdenas Elizalde, M., Cortez Cáceres, F. y Escobar Latapi, A. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México: CONEVAL,

- CCG de ACCID (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID, 2010). *Manual de Control de Gestión. Diseño e implementación de sistemas de control de gestión*. Barcelona: Profit Editorial.
- Culebras J., Mauriz J, López Gutiérrez, C. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Nutrición Hospitalarias*, (32), p. 403-410.
- Fernández A. (2011). La RSC se afianza en los hospitales españoles, aunque falta tomar conciencia de su papel como actores sociales. *El Global* (25), p. 6-7.
- Fernández, A. (2001, Marzo). El Balance Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista Antiguos Alumnos*.
- García Cediél, G. y Carrillo Bautista, M. (2016). *Indicadores de Gestión: Manual básico de aplicación para MIPYMES (1era Ed.)*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hope, J. y Player, S. (2012). *Mejores Prácticas de Gestión Empresarial. Cómo optimizar el control de gestión, el rendimiento y los costes*. Barcelona: Profit Editorial.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2018). *El Cuadro de Mando Integral, The Balance Scorecard (3era Ed.)*. Buenos Aires: Valleta Ediciones S.R.L.
- Leiva, H. y Flamm, M. (2007). Cuadro de Mando Integral (BSC) del Servicio de Pediatría del Hospital Regional Rancagua. *Revista Chile Salud Pública*, 11(3), p. 142-149.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ministerio de Salud y Desarrollo Social Presidencia de la Nación (2019). Argentina: *Listado Establecimientos de Salud Asentados en el Registro Federal (REFES)*. Recuperado de <http://datos.salud.gob.ar/dataset/listado-establecimientos-de-salud-asentados-en-el-registro-federal-refes/archivo/265d939a-2461-482c-8445-bbaa60f97367> el 05/10/2020.
- Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación (2019). Argentina: *Pymes registradas*. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/> el 05/09/2020.
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J. y Huertas Cardozo, N. (2018, Junio). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre* (16), p. 85-104.
- Rodríguez Quesada P., Aibar Guzmán B. y Lima Rodríguez L.(2012, Abril/Junio). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica en el Sector

Sanitario Portugués. *Revista Contabilidad Vista & Revista* (23), p. 15-59.

Ruiz Muñoz, D. (2006). La aplicación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones sanitarias. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, (8), p. 13-32.

Salgueiro Anabitarte, A. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Santos Cebrián, M. y Fidalgo Cerviño, E.(2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, (2).

Sánchez Borrero, J. y Sánchez Vargas, A. (2005). Estrategia y cuadro de mando integral en una empresa pública local: el caso de GIVSA. *Revista de Economía y Empresa*, (23), p. 151-170.

Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores De Gestión Empresarial, De La Estrategia a Los Resultados*. EE.UU.: Editorial Palibro.

Vega Falcón, V. (2015, Agosto). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: estudio de caso, *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2 (4).