



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
PARA CLINICAS PRIVADAS PROVINCIA DE SANTA ELENA.
CASO” CLINICA GRANADOS”

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTOR:

Enrique Daniel Alava Soriano

LA LIBERTAD – ECUADOR

2024

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para Clínicas Privadas Provincia de Santa Elena caso Clínica Granados“, elaborado por el Sr. Alava Soriano Enrique Daniel, egresado(a) de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Lorena Gisella Reyes Tomalá; PhD.

Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “Cuadro de Mando Integral para Clínicas Privadas Provincia de Santa Elena caso Clínica Granados”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Enrique Daniel Alava Soriano con cédula de identidad número 2450796392 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Alava Soriano Enrique Daniel

C.C. No.: 2450796392

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



.....
Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
Director de la Carrera
Administración de Empresas

.....
Ing. Divar Castro, MSc.
Profesor Especialista



.....
Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD
Profesor Tutor

.....
Ing. Sabina Villon, Mgs.
Profesor Guía de la UIC

.....
Lic. Julissa González
Secretaria de la Carrera
Administración de Empresas

Índice

Introducción	14
Planteamiento del problema	14
Sistematización y formulación del problema	15
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivo específico	16
Justificación.....	16
Idea para defender	16
Mapeo.....	17
Capítulo I.	18
Marco Referencial.....	18
Revisión de literatura	18
Desarrollo de teorías y conceptos.....	20
Concepto de cuadro de mando integral	20
Antecedentes del CMI	21
Ventajas del CMI.....	21
Principales componentes del cuadro de mando integral.....	22
Análisis FODA	22
Tendencias y resultados del CMI	23
El CMI en el sector salud	23
Eficiencia operativa	23
CMI y su implementación en clínicas privadas.....	24
Adaptación del Cuadro de Mando Integral a Clínicas Privadas	26
Fundamentos legales	28
Reglamento para Establecer la Tipología de los Establecimientos de Salud del Sistema Nacional del Sistema Nacional de Salud. 2020	28

	6
Ley que Regula las Empresas Privadas De Salud y Medicina Prepagada	28
Ley que Regula el Funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada.....	29
Capítulo II.	30
Metodología	30
Diseño de la Investigación	30
Métodos de la Investigación.....	31
Población y muestra	31
Muestra.....	32
Recolección y procesamiento de datos	33
Entrevista.....	33
Encuestas.....	33
Capítulo III.....	35
Resultados y Discusión	35
Análisis de entrevistas a los señores gerentes y directores de la empresa privada de salud clínica Granados.....	35
Análisis de encuestas realizadas al departamento administrativo.	38
Discusión.....	80
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	82
Capitulo IV.....	83
Diseño de un Cuadro de Mando Integral.....	83
Propuesta	83
Introducción.....	83
Referencias.....	90
Apéndice	94

Índice Tablas

Tabla 1 Metodología del CMI.....	27
Tabla 2 Población de la Clínica Granados	32
Tabla 3 Datos para el cálculo de la muestra.....	32
Tabla 4 Instrumentos para aplicar.....	34
Tabla 5 Procesamiento de casos validos	34
Tabla 6 Alfa de Cronbach instrumentos de recopilación	34
Tabla 7 Cargo en la clínica.....	38
Tabla 8 Tiempo de Servicio en la clínica.....	39
Tabla 9 Tareas administrativas.....	40
Tabla 10 Comunicación efectiva.....	41
Tabla 11 Iniciativas de mejora continua	42
Tabla 12 Procesos definidos	43
Tabla 13 Habilidades administrativas	44
Tabla 14 Conocimiento de CMI.....	45
Tabla 15 Desempeño administrativo.....	46
Tabla 16 Colaboración efectiva	47
Tabla 17 Trabajo en equipo	48
Tabla 18 Satisfacción y reconocimiento	49
Tabla 19 Buen ambiente de trabajo.....	50
Tabla 20 Cargo en la Clínica.....	51
Tabla 21 Tiempo de Servicio en la Clínica.....	52
Pregunta 3. ¿La atención médica se realiza de manera eficiente en la clínica? Tabla 22	
Atención eficiente	53
Tabla 23 Coordinación eficaz del personal	54
Tabla 24 Procesos administrativos eficiente	55
Tabla 25 Comunicación del personal Médico.....	56
Tabla 26 Coordinación entre departamentos.....	57
Tabla 27 Información a pacientes	58
Tabla 28 Estado de instalaciones	59
Tabla 29 Recursos para atención eficiente.....	60
Tabla 30 Tiempo de espera	61
Tabla 31 Expectativas de pacientes.....	62

Tabla 32	Personal capacitado.....	63
Tabla 33	Desarrollo profesional.....	64
Tabla 34	Nivel de compromiso del personal	65
Tabla 35	Recibimiento por parte del personal administrativo	66
Tabla 36	Experiencia con el servicio recibido	67
Tabla 37	Pacientes informados	68
Tabla 38	Estado de salas de espera	69
Tabla 39	Puntualidad de citas medicas	70
Tabla 40	Claridad de información recibida por parte del personal médico	71
Tabla 41	Procedimientos comprensibles.....	72
Tabla 42	Satisfacción durante atención médica.....	73
Tabla 43	Información Post consulta.....	74
Tabla 44	Evaluación de disponibilidad y accesibilidad a personal médico	75
Tabla 45	Calidad de información recibida.....	76
Tabla 46	Interés del personal en las necesidades de salud de pacientes	77
Tabla 47	Recomendación.....	78
Tabla 48	Aspectos para mejorar.....	79
Tabla 49	Procesos Gobernantes Clínica Granados	84
Tabla 50	Diagrama de Gantt para Implementación del CMI.....	85
Tabla 51	Diseño del Cuadro de Mano Integral 2023 - 2026.....	86
Tabla 52	FODA actual de la Clínica Granados.....	87
Tabla 53	Cuadro de Perspectivas y Objetivos clínica Granados.....	88
Tabla 54	Cuadro de evaluación de perspectivas	89

Índice de Figura

Figura 1. Cargo en la clínica	38
Figura 2 Tiempo de Servicio en la clínica	39
Figura 3 Tareas administrativas	40
Figura 4 Comunicación efectiva	41
Figura 5 Iniciativas de mejora continua.....	42
Figura 6 Procesos definidos.....	43
Figura 7 Habilidades administrativas.....	44
Figura 8 Conocimiento de CMI	45
Figura 9 Desempeño administrativo	46
Figura 10 Colaboración efectiva	47
Figura 11 Trabajo en equipo.....	48
Figura 12 Satisfacción y reconocimiento.....	49
Figura 13 Buen ambiente de trabajo	50
Figura 14 Cargo en la Clínica	51
Figura 15 Tiempo de Servicio en la Clínica	52
Figura 16 Atención eficiente.....	53
Figura 17 Coordinación eficaz del personal	54
Figura 18 Procesos administrativos eficiente.....	55
Figura 19 Comunicación del personal Médico	56
Figura 20 Coordinación entre departamentos	57
Figura 21 Información a pacientes.....	58
Figura 22 Estado de instalaciones.....	59
Figura 23 Recursos para atención eficiente	60
Figura 24 Tiempo de espera.....	61
Figura 25 Expectativas de pacientes	62
Figura 26 Personal capacitado	63
Figura 27 Desarrollo profesional	64
Figura 28 Nivel de compromiso del personal	65
Figura 29 Recibimiento por parte del personal administrativo.....	66
Figura 30 Experiencia con el servicio recibido.....	67
Figura 31 Pacientes informados.....	68
Figura 32 Estado de salas de espera.....	69

Figura 33	Puntualidad de citas medicas.....	70
Figura 34	Claridad de información recibida por parte del personal médico.....	71
Figura 35	Procedimientos comprensibles	72
Figura 36	Satisfacción durante atención médica	73
Figura 37	Información Post consulta.....	74
Figura 38	Evaluación de disponibilidad y accesibilidad a personal médico.....	75
Figura 39	Calidad de información recibida	76
Figura 40	Interés del personal en las necesidades de salud de pacientes.....	77
Figura 41	Recomendación	78
Figura 42	Aspectos para mejorar	79

Apéndice

Apéndice 1 Matriz de Consistencia.....	94
Apéndice 2 Cronograma UIC.....	95
Apéndice 3 Encuesta para Área Administrativa.....	96
Apéndice 4 Encuesta Dirigida A Áreas Operacionales.....	97
Apéndice 5 Encuesta Dirigida a Usuarios	98
Apéndice 6 Guía de entrevista.....	99
Apéndice 7 Evidencias, Clínica Granados	100



Cuadro de mando integral para clínicas privadas Provincia de Santa Elena caso “Clínica Granados”

AUTOR:

Alava Soriano Enrique Daniel

TUTOR:

Reyes Tomalá Lorena Gisella, PhD

Resumen

En la actualidad el sector de la salud son organizaciones en crecimiento. El incremento de afiliados al IESS por convenios de la red pública con la red privada se encuentra en crecimiento. Esta situación ha ocasionado que el consorcio demande un mayor control de los procesos, se requiera una herramienta de gestión que permita medir la evolución de las actividades de la Clínica, desde un punto estratégico y con una perspectiva general. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Roberth Kaplan y David Norton en 1992 en la clínica privada., a partir de un diagnóstico interno y externo, definir estrategias, objetivos desde las perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje. Este estudio realiza una revisión exhaustiva de la literatura actual sobre el Cuadro de Mando Integral y su aplicación en empresas privadas, y examina casos de éxito y mejores prácticas para el uso del Cuadro de Mando Integral por empresas similares, tipo de investigación es descriptiva, método inductivo, con un diseño retrospectivo y transversal y los instrumentos de la encuesta y la entrevista que nos permita mediante la población y muestra recolectar los datos necesarios, mismos que fueron validados con enfoque cualitativo. Con la elaboración del Cuadro de Mando Integral se establecen indicadores y alertas de seguimiento.

Palabras claves: Diagnóstico, cuadro de mando integral, metodología CMI.



**Cuadro de Mando Integral para Clínicas Privadas Provincia de Santa Elena caso
“Clínica Granados”**

AUTOR:

Alava Soriano Enrique Daniel

TUTOR:

Reyes Tomalá Lorena Gisella, PhD

Abstract

Currently, the health sector is a growing organization. The increase in members of the IESS due to agreements between the public network and the private network is growing. This situation has caused the consortium to demand greater control of the processes, requiring a management tool that allows measuring the evolution of the Clinic's activities, from a strategic point and with a general perspective. The objective of this work is to propose a Balanced Scorecard (BSC) proposed by Robert Kaplan and David Norton in 1992 in the private clinic, based on an internal and external diagnosis, define strategies, objectives from financial perspectives, clients, processes and learning. This study conducts an exhaustive review of the current literature on the Balanced Scorecard and its application in private companies and examines success stories and best practices for the use of the Balanced Scorecard by similar companies. The type of research is descriptive, method inductive, with a retrospective and transversal design and the survey and interview instruments that allow us to collect the necessary data through the population and sample, which were validated with a qualitative approach. With the preparation of the Balanced Scorecard, indicators and monitoring alerts are established.

Keywords: Diagnosis, Implementation, Control.

Introducción

La presente tesis tiene como objetivo proponer la implementación del cuadro de mando integral (CMI) en las clínicas privadas de la provincia de Santa Elena con el propósito de evaluar su eficacia como herramienta de gestión estratégica dentro de las cuatro perspectivas. El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de medición y control que permite a las organizaciones monitorear su desempeño en relación con los objetivos estratégicos de la empresa.

En este estudio, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el cuadro de mando integral y su aplicación dentro de las empresas privadas, se examinará casos de éxito y mejores prácticas en el uso del cuadro de mando integral en empresas similares, con el fin de identificar los beneficios y desafíos asociados con su implementación dentro de la empresa; Además, se llevará a cabo un análisis de las características y particularidades de la empresa de especialidades médicas “Corporación Granados” como caso de estudio, sus objetivos estratégicos y los indicadores clave que son relevantes para medir su desempeño. Se recopila la información a través de entrevistas, encuestas y análisis de datos, con el fin de comprender las necesidades específicas de la empresa y adaptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) a sus requisitos particulares.

A partir de los datos recopilados, se propondrá diseñar un modelo de cuadro de mando integral (CMI) adaptado a la empresa de especialidades médicas “Corporación Granados” donde se establecerán objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas de (CMI) financiero, cliente, interna, aprendizaje y crecimiento donde se seleccionarán los indicadores claves que permiten evidenciar el progreso hacia dichos objetivos.

Finalmente, se propondrá el cuadro de mando integral (CMI) en la empresa considerando aspectos como la mejora del desempeño, la toma de decisiones informadas y la alineación estratégica. A través de esta investigación se espera proporcionar una guía práctica para la aplicación exitosa del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las empresas privadas del sector médico, con esto se pretende demostrar cómo esta herramienta puede contribuir a la mejora del desempeño y a la gestión estratégica en empresas del sector de la salud tomando como caso al Centro de Especialidades Médicas Granados.

Planteamiento del problema

En el mundo entero el crecimiento empresarial es constante y competitivo esto causa que las empresas de los diferentes sectores busquen alternativas que los ayude a permanecer y

sobresalir en el mercado laboral que desempeñan. En América Latina el desarrollo de las empresas es constante, pero mantienen problemáticas que afectan directamente a las empresas desde su estructura interna y atrae problemas que suelen ser perjudiciales si no se aplican decisiones correctas y en el tiempo requerido.

A lo largo de los años en Ecuador se han dado varios estudios de lo que significa incluir un cuadro de mando integral dentro de las empresas, en esta ocasión nos dirigimos al centro de especialidades médicas “Clínica Granados” el cual cuenta con un plan estratégico, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión eficiente en la perspectiva financiera, por tal motivo nos vemos en la obligación de analizar el plan estratégico vigente y los puntos que se adecuan a la empresa manteniendo un constante crecimiento corporativo y se posicionan como una de las instituciones prestadoras de salud más grandes de la Península de Santa Elena.

Esta herramienta de gestión estratégica debe contribuir internamente a la empresa para establecer los estándares de organización, por ende nos basamos en las cuatro perspectivas básicas que son: el factor humano, la perspectiva de procesos, perspectiva de enfoque al cliente y la perspectiva del enfoque económico o financiero de la organización que busca alinear nuestros procesos hacia el cumplimiento de la filosofía empresarial, a su vez podemos estimular la transformación de los resultados hacia la gestión estratégica mediante los recursos humanos y la mejora de los procesos determinados.

Sistematización y formulación del problema

Pregunta general

- ¿Diseñar una herramienta de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral mejorara la gestión estratégica de la Corporación Granados?

Preguntas específicas

- ¿Cómo establecer el cuadro de mando integral en la Clínica Granados?
- ¿Cómo plantear el CMI desde sus 4 perspectivas en la Clínica Granados?
- ¿Qué efecto tendrá proponer un cuadro de mando integral dentro de la Clínica Granados?

Objetivos

Objetivo general

- Establecer el modelo del cuadro de mando integral en la Clínica Granados, como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos

organizacionales.

Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la Clínica Granados
- Plantear una propuesta del cuadro de mando integral teniendo como referencia las perspectivas planteadas por Robert Kaplan y David Norton.
- Proponer un plan de acción que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta el estado actual de la Clínica Granados.

Justificación

El cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton pasó de una propuesta teórica a una propuesta de herramienta práctica, al enfocarnos en las clínicas privadas analizamos los indicadores que nos permitan a las instituciones evaluar y mejorar la calidad de atención por lo cual podemos mediante la investigación delimitar las razones del porqué utilizar el cuadro de mando integral, una de ellas es identificar los problemas y necesidades de un área específica que nos proporciona la base para diseñar soluciones efectivas y contribuir a la generación de nuevos conocimientos ofreciendo la oportunidad de mejorar las prácticas y los procesos existentes que impulsan a la eficiencia y la eficacia esto proporciona datos y evidencias para una toma de decisiones.

Al mantener el enfoque de calidad nos permitimos medir y gestionar la calidad asistencial, la satisfacción del paciente la eficiencia operativa y la seguridad del paciente, al justificar teóricamente los argumentos de las perspectivas del cuadro de mando integral se fundamenta en la idea que las organizaciones deben medir el rendimiento más allá de solo los indicadores financieros, esta estrategia se respalda en la noción de que una medición oportuna e integral es esencial para ejecutar eficazmente la estrategia de una organización.

Desde la teoría de control el cuadro de mando integral presentado como herramienta de monitoreo y control de las diversas áreas aseguran que las estrategias se logren en relación con los objetivos, operativamente se respalda la idea de la mejora continua que impulsan la medición y la retroalimentación que garantiza que la calidad es un componente crítico para el éxito de la organización y su medición con resultados de estándares altos y consistentes.

Idea para defender

El proponer un Cuadro de Mando Integral en la clínica Granados es la oportunidad de mejorar la gestión organizacional desde las cuatro perspectivas, las clínicas privadas no se respaldan en teorías estratégicas y organizacionales sino también podemos justificarlas

prácticamente mejorando la calidad y su eficiencia operativa identificando la posición competitiva de la clínica en el sector salud.

Mapeo

El mapeo señala la estructura por el cual se describe el trabajo de titulación detallando cada capítulo con su contenido.

En la introducción se detallan los puntos estratégicos cuya investigación propone describir el desarrollo del trabajo, la problemática y el planteamiento del problema dando paso a la formulación y sistematización dejando como resultados los objetivos investigativos descrita en la respectiva justificación para establecer los fundamentos teóricos y prácticos.

En el capítulo I, se describe la revisión literaria mismas que nos ayudan a cumplir con la información a través de teorías bibliográficas de las distintas autorías científicas de acuerdo con el tema y especificar las citas de investigación.

Capítulo II, aborda metodologías que serán utilizadas bajo el diseño de investigación cualitativo - cuantitativo y método deductivo analítico para proceder a identificar la población y muestra mediante el procesamiento de datos utilizando como herramientas la encuesta y la entrevista que son dirigidas en base a nuestro caso de estudio e investigación.

El capítulo III, al obtener los datos de la entrevista y encuestas aplicadas se realiza el análisis e interpretación de los resultados para finalmente desarrollar argumentos que den paso a la discusión con trabajos de autores citados y emitir conclusiones del trabajo de investigación considerando proponer un Cuadro de Mando integral como herramienta de gestión que contribuya a la mejora organizacional de la empresa.

El capítulo IV, se plantea la propuesta del mando integral desde las cuatro perspectivas para su implementación en la Clínica Granados.

Capítulo I.

Marco Referencial

Revisión de literatura

Los artículos científicos y tesis planteados en este apartado nos permite una clara visión de las distintas estrategias que aplican las empresas caracterizadas especialmente en el sector salud y poderlas relacionar con casos similares de eficiencia y efectividad tanto nacional como internacional.

En el artículo científico de Norton y Kaplan (1996) con el título *Translatin Strategy into Action “Balanced Scorecard”* nos indica que el objetivo primordial del cuadro de mando integral al aplicar los principios es mejorar la gestión estratégica y el rendimiento empresarial para contribuir en el avance de la calidad de la atención médica y eficiencia operativa, esta investigación fue de tipo teórico y conceptual basándose en la experiencia y observación basándose en prácticas dentro de empresas similares y hace enfoques a la satisfacción empresarial de los distintos sectores que se manejan dentro del cuadro de mando integral, esta investigación mantiene indicadores que reflejan los niveles de satisfacción y las metas obtenidas como parte de los resultados del segmento clientes dando un 80% de satisfacción en comparación a los indicadores e la perspectiva financiera.

Los niveles de respuesta que se mantienen en relación con otras entidades del sector público son del 100% comprendiendo que dentro de la perspectiva financiera analizamos la facturación, utilidades, proveedores, inversiones, y gastos lo cual permite evaluar el porcentaje de satisfacción de cada uno de los indicadores. Al hablar de los proveedores podemos analizar que mantiene el 80% de satisfacción teniendo en cuenta factores como: tiempo de entrega y la calidad de entrega lo cual nos permite determinar los estándares de la planeación estratégica que mantiene.

En el artículo científico de Naranjo (2010) titulado “el uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos menciona que su objetivo es examinar la relación entre el perfil de los directivos y el uso del CMI y del presupuesto centrado el objetivo en sus estrategias de reducción de costos y en la mejora de flexibilidad en la prestación de los servicios, la metodología que se usa en esta investigación fue la encuesta lo cual fue dirigida a 884 directivos miembros de 218 empresas de salud en España lo cual el

índice de respuesta fue del 53.51% con 473 cuestionarios semi estructurados realizando validaciones métricas de las escalas usadas y los modelos con ecuaciones estructurales, los resultados que mantuvo la investigación fue de los directivos más jóvenes y con menos antigüedad que suelen hacer uso del cuadro de mando integral mucho más que el de presupuesto, esto indica que la diversidad dentro del equipo de dirección está relacionada con las diferentes técnicas de control y gestión. Por tal motivo el uso del cuadro de mando integral como herramienta de gestión en clínicas y hospitales cumplen un papel fundamental y se relacionan positivamente con la implementación de distintas estrategias centradas en la mejora continua y flexibilidad del control.

Bisbe y Barrubés (2012) en su artículo titulado “El Cuadro de mando integral como instrumento para evaluación y el seguimiento de las estrategias en las organizaciones sanitarias nos explica que diversos estudios que se efectuaron en Europa y parte de norte América señalan entre el 30% y 60% de organizaciones que requieren de revisión de sus sistemas de medición, en los últimos 10 años el modelo del CMI ha sido sin duda el sistema de medición más utilizado en las empresas, 1200 empresas que conforman el 44% utiliza el sistema de medición del cuadro de mando integral o modelos similares con el propósito de abordar el desempeño de la organizaciones en 2002 aparecen los primeros artículos científicos donde nos habla de la implantación del cuadro de mando integral en el sector salud, en España un reciente estudio basado en encuestas de 218 hospitales que mantienen el uso del cuadro de mando integral nos indica que el 28% de los hospitales encuestados no utilizan el cuadro de mando integral y el 52% de ellos es escaso en la utilización.

Según Leyton y Sánchez (2013) en su artículo “Implementación del cuadro de mando integral en el hospital autogestionado de San Carlos provincia de Chile nos indica que se pueden determinar resultados del uso del cuadro de mando integral en el periodo 2010 debido a la evaluación de 17 indicadores representados por un 77% del total al medir el cumplimiento solo el 56% en el año 2010 al 2011 tomaron la misma base de identificación de los medios que se utilizan por lo cual 22 indicadores representados por un 100% del total alcanzaron la satisfacción en sus propuestas de implementación del CMI, en 2011 la empresa exigió que un 23% respecto al año 2010 logre incrementar su eficiencia corporativa por ende involucraron profesionales con manejo de recursos disponibles para cumplir con los niveles que exige la empresa y mantener la calidad optimizando la mayor cantidad de recursos, el método de investigación de este artículo fue mediante evaluación de los trabajadores y directivos lo cual

nos permite realizar capacitaciones de motivación y reconocimiento para mantener el ambiente laboral asegurar la calidad de la empresa.

Parades y Vallejo (2015) en su trabajo de tesis titulado “Propuesta de un Balanced Scorecard para las empresas distribuidoras farmacéuticas de la ciudad de Cuenca. Caso de aplicación: Distribuidora Verdezoto tiene como objetivo brindar servicios de calidad oportunas y confiables para mantener los primeros lugares dentro del ranking de distribuidoras en el territorio ecuatoriano, la metodología que utilizaron para la obtención de los resultados fue la elaboración de encuestas selectivas en base al sondeo que les permite saber la situación interna de las empresas en cuestión de necesidades objetivos planteados y elementos que permitan mejorar la operatividad dentro de las empresas, de acuerdo a las perspectivas los resultados nos indican que la perspectiva financiera que requieren cumplir las empresas incrementando sus ventas corresponden a 50% de lo previsto lo cual al analizar las preguntas estructuradas del CMI en empresas farmacéuticas sintetizamos que solo el 33.33% de las empresas responden a los elementos esenciales para mantener buenas relaciones entre los clientes y la calidades del producto o servicio, con respecto al 66.67% restante se descubrió que su principal amenaza corresponde a promociones y descuentos de sus competidores lo cual hace que la implementación del cuadro de mando integral ayude a organizar y establecer de acuerdo a las políticas internas los diferentes indicadores que guían a la empresa al buen uso del cuadro de mando integral y lograr la eficiencia corporativa.

Desarrollo de teorías y conceptos

Concepto de cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral fue desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en los años 1990, es un sistema de gestión estratégica que recorría más que las métricas financieras tradicionales para proporcionar perspectivas equilibradas de las empresas, a diferencia de los enfoques tradicionales que se centran únicamente en los aspectos financieros el cuadro de mando integral cubre cuatro perspectivas claves que ofrecen una visión clara de las estrategias y el rendimiento empresarial.

El cuadro de mando integral transforma la estrategia en conjunto a indicadores de rendimiento conectados directamente a las actividades y objetivos estratégicos a largo plazo, el cuadro de mando integral permite a las organizaciones evaluar no solo el rendimiento financiero sino también la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y capacidad de innovación.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que a lo largo del tiempo ha evolucionado para convertirse en un marco adoptado en el ámbito empresarial, su origen de da en la década de 1990 cuando se desarrolló el enfoque revolucionario para abordar las limitaciones de as métricas financieras, en 1992 en el artículo de la revista Harvard business drive titulado “el cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento reconocieron las limitaciones de depender exclusivamente de indicadores financieros para la evaluación del rendimiento empresarial y buscaron enfoques integrales que bordaron diversas perspectivas de la organización.

Antecedentes del CMI

El cuadro de mando integral (CMI) desarrollado por los académicos Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990 se enfoca en que la metodología proporciona perspectivas equilibradas para medir el desempeño de las organizaciones debido a que no solo consideran los indicadores financieros sino también aspectos como el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de las empresas.

Ventajas del CMI

Las ventajas del cuadro de mando integral se determinan mediante el diagnostico profundo de las problemáticas de la empresa entre las cuales se incluyen:

Perspectiva equilibrada: que aborda diferentes aspectos de rendimiento dentro de la organización en los cuatro indicadores del CMI (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento las cuales permite la alineación estratégica de los objetivos con acciones operativas asegurando que las partes de la organización trabajen de manera organizada en el cumplimiento de las metas.

La medición integral del (CMI) va más allá de las métricas financieras y nos proporcionan una visión de desempeño y facilita la toma de decisiones informada la cual ayuda a mantener una comunicación efectiva que nos facilita la comunicación de las estrategias y los noveles de la organización contribuyendo a los objetivos globales y a una retroalimentación continua permitiendo ajustes rápidos y adaptables a medida que la empresa evoluciona en condiciones del entorno empresarial, el enfoque de aprendizaje fomenta la mejora continua y adaptabilidad de la organización y facilita la toma de decisiones proporcionando una información clave que respalda la toma de decisiones estratégicas identificando el área de mejora y fortaleza.

Principales componentes del cuadro de mando integral

Perspectiva financiera: se centra únicamente en los indicadores tradicionales críticos para el éxito a largo plazo de la organización mantienen componentes de ingresos y rentabilidad para medir los ingresos generados y la rentabilidad financiera, el margen de utilidad que arroja porcentajes de beneficio en relación con los ingresos y el flujo de efectivo donde evalúa la capacidad de la organización para generar el efectivo.

Perspectiva cliente: se enfoca en medir la satisfacción y retención del cliente es efectivo para el éxito a largo plazo de la organización y sus componentes incluyen la satisfacción del cliente donde evalúa la percepción y satisfacción del cliente con los productos o servicios, la lealtad del cliente que miden la retención y repetición de los negocios y la participación de mercado donde vemos la cuota y penetración en nuevos segmentos.

Perspectiva interna: se centra en los procesos internos que la organización debe mejorar para establecer las más altas expectativas del cliente y alcanzar objetivos financieros altos por lo cual sus componentes como los procesos claves identifican y mejoran procesos operativos críticos, la eficiencia operativa que mide la eficiencia y reduce costos de los procesos y la calidad y mejora continua que se relaciona con indicadores de calidad e implementación de mejoras.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se centra en el desarrollo y crecimiento de las capacidades internas que nos permiten innovar y mejorar la organización debido a los componentes claves como el desarrollo de habilidades y capacidades, que se centra en el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal, cultura organizacional que se relaciona con la cultura motivación y alineación de los empleados, innovación y aprendizaje continuo mide la capacidad de la organización para innovar y aprender de las experiencias.

Estas cuatro perspectivas en conjunto proporcionan visiones claras y equilibradas del rendimiento organizacional, estas se interconectan entre perspectivas que aseguran las acciones en áreas que afecten positivamente a otras y promuevan la gestión estratégica integral.

Análisis FODA

Según Armstrong y Kotler (2016) el análisis FODA usado como herramienta estratégica determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización al aplicarse al sector salud como las clínicas privadas se proporciona un análisis de información valiosa para la toma de decisiones y su planificación estratégica.

Tendencias y resultados del CMI

El análisis de las distintas investigaciones y estudios sobre la efectividad del cuadro de mando integral en el sector salud destaca varios puntos clave la cual se actualiza hasta enero del 2022 proporcionando una revisión general de las tendencias y resultados del cuadro de mando integral.

Según las investigaciones y estudios que demuestran la efectividad de cuadro de mando integral en el entorno de la atención medica nos basamos en 4 puntos que se identifican claramente dentro del “CMI” y se relacionan directamente con el caso de estudio al que aplicamos la herramienta de gestión.

El CMI en el sector salud

Numerosos estudios evidencian que la implementación del cuadro de mando integral en los entornos del sector salud mejoran la gestión estratégica y permiten que las instituciones dedicadas a esta actividad puedan alinear sus objetivos con las actividades diarias y a su vez evaluar de manera más precisa el impacto de las decisiones estratégicas que demuestran los resultados.

Al enfocarse en los resultados clínicos y la calidad asistencial nos ayuda fomentar un enfoque más centrado en el paciente y en la calidad de atención que se brinda, al integrar indicadores clínicos y no clínicos en el cuadro de mando integral se nos facilita la evaluación de calidad asistencial y la toma de decisiones informada para mejorar los resultados obtenidos.

Eficiencia operativa

Si nos enfocamos en la eficiencia operativa podemos identificar los procesos críticos y la monitorización de los indicadores de rendimiento que nos llevan a la optimización de recursos y a una gestión más eficaz de los costos, por ende debemos adaptar los distintos contextos de la literatura que destaca al cuadro de mando integral dentro del sector salud no solo tomando en cuenta el sector privado sino también hospitales, sistemas de salud y pequeñas clínicas o consultorios debido a que la flexibilidad del cuadro de mando integral permite que su implementación sea tomada en diversas escalas y estructuras organizativas.

Otro aspecto es la complejidad en la recopilación de datos lo cual mediante un diagnóstico podemos notar los desafíos especialmente en el entorno clínico donde la información puede ser compleja y variada debido a que la calidad de los datos es esencial para el éxito del cuadro de mando integral, en algunos casos se han visto que las empresas mantienen

resistencia al cambio cuando se introduce el cuadro de mando integral por no estar acostumbrados a los enfoques integrales de la gestión por ende se realizan capacitaciones lo que nos permite que la gestión del cambio sean aspectos cruciales.

CMI y su implementación en clínicas privadas

Al realizar la investigación para una propuesta de implementación futura del cuadro de mando integral debemos tener en cuenta la integración de la tecnología debido a que mejora la disponibilidad y la precisión de los datos fortaleciendo así la capacidad de análisis y la toma de decisiones empresarial, por otro lado la evaluación continua del desempeño nos asegura una efectividad a largo plazo del cuadro de mando integral lo cual vincula a la capacidad de las instituciones para evaluar y adaptar continuamente sus sistemas en respuesta a los cambios dentro de las necesidades de ya sean los pacientes y trabajadores gracias a los avances tecnológicos y evolución de los estándares de calidad, podemos indicar que el cuadro de mando integral es una herramienta valiosa dentro de la gestión de organizaciones del sector salud, pero el éxito depende de la adaptación cuidadosa a las características específicas del entorno clínico y de la implementación bien planificada del cuadro de mando integral.

Hasta el 2022 se han notado casos de estudio exitosos al aplicar el cuadro de mando integral dentro de los centros médicos privados y estatales dentro y fuera del país, uno de los ejemplos más claros es la “Clínica Mayo” en Estados Unidos la cual al implementar el cuadro de mando integral obtuvo reconocimiento por el enfoque centrado en los pacientes y alineando los objetivos estratégicos con las operaciones diarias centrándose en medir indicadores claves de calidad asistencial, eficiencia operativa y satisfacción del paciente.

Si analizamos sus resultados podemos notar las mejoras en la eficiencia y reducción de costos al igual que una mayor satisfacción de sus pacientes por ende la capacidad de la clínica Mayo para integrar el cuadro de mando integral como cultura organizativa ha sido clave para lograr el éxito.

Otro caso de éxito es el hospital israelita Albert Einstein de Brasil quien implemento el cuadro de mando integral para mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas enfocándose en los indicadores relacionados con la calidad de atención, eficiencia operativa y la rentabilidad financiera, lo cual permitió que destacara en la mejora de calidad asistencial y reduzca costos al optimizar procesos, el cuadro de mando integral ha ayudado al hospital Albert Einstein a mantener altos estándares en el entorno de la atención médica.

La clínica universidad de Navarra en España es otro caso de éxito debido a que al adoptar el cuadro de mando integral como herramienta de gestión pudo mejorar la eficiencia y calidad de la atención medica enfocándose en el indicador que mide tanto los resultados clínicos como la satisfacción del paciente, también experimento mejoras en la eficiencia operativa y ha logrado mantener altos estándares de calidad utilizando el cuadro de mando integral como herramienta integral de gestión.

De acuerdo con la reseña de libros podemos rescatar las teorías de Roberts. Kaplan y David P. Norton, en su libro “The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action” donde nos introduce al concepto del cuadro de mando integral y explora la aplicación en diversos sectores incluyendo el sector salud, estos autores nos ofrecen casos de estudios que ilustran como el cuadro de mando integral puede ayudar a las organizaciones de salud a alinearse con las estrategias y los resultados tangibles.

Otros autores que también contribuyen a la investigación del cuadro de mando integral son Peter C. Smith y Elias Mossialos, en su libro performance measurement for health system improvement “Experiences, challenges, and prospects, donde examina críticamente la medición del desempeño en los sistemas de salud donde se implementa el cuadro de mando integral y nos ofrece las perspectivas de expertos en la aplicación del cuadro de mando integral en los diferentes entornos de atención médica y destaca desafíos y oportunidades.

Yosef D. Dlugacz en su libro Measuring health care: using quality data for operational, financial, and clinical improvement, se enfoca en la medición de la atención médica y explora como el cuadro de mando integral puede ser una herramienta clave para evaluar y mejorar la calidad de los servicios de salud, a su vez nos proporciona casos prácticos y estrategias para implementar efectivamente el cuadro de mando integral en los distintos entornos de la atención médica en el sector privado.

En el artículo the Balanced Scorecard in healthcare: A critical análisis examina críticamente la aplicación del cuadro de mando integral evaluando el impacto en la gestión estratégica y la mejora del desempeño al ofrecernos una revisión detallada de los estudios de casos y resultados empíricos del cuadro de mando integral en el sector salud.

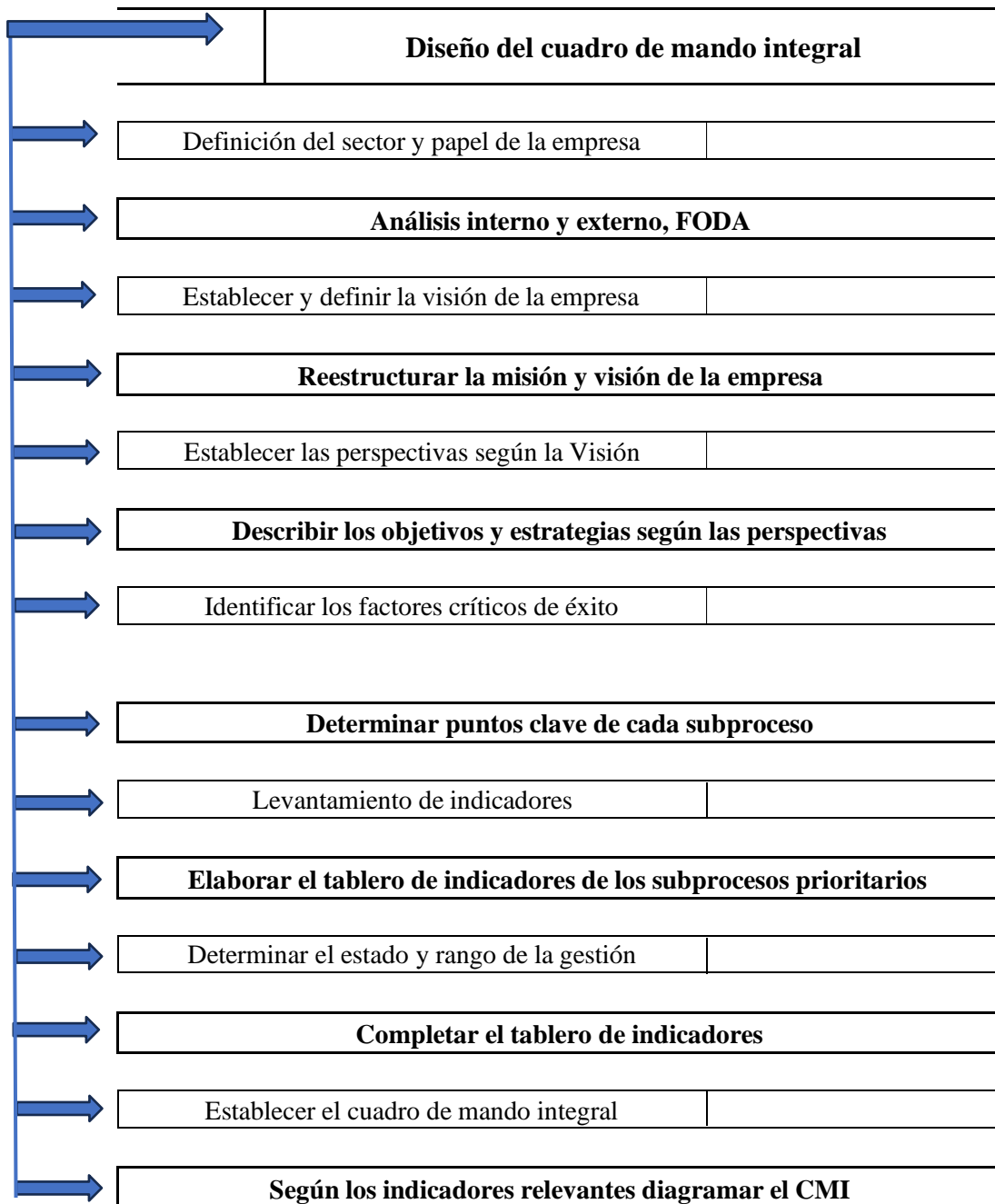
Estas publicaciones nos proporcionan comprensión de lo que significa aplicar el cuadro de mando integra en clínicas privadas desde los fundamentos hasta los casos prácticos y desafíos comunes encontrados al momento de su aplicación, esta diversidad de fuentes nos

permite una exploración completa de este tema crucial para la gestión efectiva en el ámbito de la atención médica.

Adaptación del Cuadro de Mando Integral a Clínicas Privadas

El estudio del Cuadro de Mando Integral se enfoca en la implementación a Clínicas privadas con el objetivo de mejorar la gestión estratégica y el rendimiento global, al recopilar datos del caso de estudio los resultados proporcionan visiones detalladas de la eficiencia y desafíos asociados a este contexto como lo son:

- Mejora en la eficiencia operativa, donde experimentan notables mejoras operativas con reducciones significativas en los tiempos de espera y optimización de procesos internos.
- Aumento de satisfacción del paciente: que contribuye a una mayor satisfacción del paciente al centrarse en indicadores clave relacionados con la calidad de atención.
- Optimización de recursos financieros: logran gestiones financieras efectivas utilizando el CMI para supervisar costos, identificar oportunidades y mejoras de la rentabilidad.

Tabla 1*Metodología del CMI*

Autor: Daniel Alava

Fundamentos legales

Reglamento para Establecer la Tipología de los Establecimientos de Salud del Sistema Nacional del Sistema Nacional de Salud. 2020

Art. 1.- Objeto. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las tipologías de los establecimientos de salud, con la finalidad de garantizar su homologación y el adecuado reconocimiento de sus capacidades resolutorias en el Sistema Nacional de Salud.

Art. 2.- Ámbito. El presente Reglamento es de obligatorio cumplimiento para todos los establecimientos de Salud del Sistema Nacional de Salud.

Art. 4.- Establecimientos de salud. - Los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud son los ambientes sanitarios compuestos por servicios que cuentan con la infraestructura, equipamiento y talento humano necesarios para brindar prestaciones de salud a la población en general, en cumplimiento de la normativa legal vigente.

Art. 5.- Organización del Sistema Nacional de Salud. - Los establecimientos de Salud del Sistema Nacional de Salud, está organizado por niveles de atención y niveles o grados de complejidad para los establecimientos asistenciales, y únicamente por niveles o grados de complejidad para los establecimientos de apoyo, según la capacidad resolutoria de cada tipo de establecimiento.

Art. 6.- Homologación. Todo establecimiento de salud debe estar homologado a la tipología establecida y contar con los servicios definidos para la misma.

Art. 7.- Habilitación. Todos los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud deben estar habilitados a través del permiso de funcionamiento correspondiente, según la tipología a la que pertenezcan, cumpliendo con los estándares en infraestructura, equipamiento, talento humano y normativa establecidos por la Autoridad Sanitaria Nacional.

Art.8.-Habilitación temporal. Un establecimiento de salud, de cualquier tipología y nivel de atención. puede habilitarse temporalmente, cumpliendo los mismos requisitos que un establecimiento permanente, mientras exista una emergencia declarada por motivo de un desastre o catástrofe de origen natural y/o antrópico.

Ley que Regula las Empresas Privadas De Salud y Medicina Prepagada El Plenario de las Comisiones Legislativas Considerando:

Que es obligación del Estado formular y establecer la política nacional de salud, así como determinar su aplicación en los respectivos servicios, sean estos presentados por el sector público o por el sector privado, supervisado su cumplimiento y garantizado que las prestaciones de salud remuneradas que brindan los particulares a la comunidad se implementen dentro de niveles de excelencia, a través de bienes y servicios de óptima calidad; Que la demanda para financiamiento de prestaciones de salud y medicina han experimentado un crecimiento sostenido, contándose en la actualidad con cerca de trescientos mil (300.000) afiliados, cuyos derechos y obligaciones deben estar debidamente normados; Que la colectividad nacional y los otros factores activos del convivir social, demandan del poder público la expedición de un cuerpo legal que regule la organización y funcionamiento de los sistemas de financiamiento de los servicios de salud y medicina prepagados privados en el país; y, En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente.

Ley que Regula el Funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada

Art. 1.- Las empresas de salud y medicina prepagada, son sociedades constituidas en el territorio nacional y que, en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones individuales, otorgan a sus afiliados el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general. La presente Ley regula la organización y funcionamiento de las empresas privadas de salud y medicina prepagada que financian la prestación de servicios de salud y, garantiza los derechos y obligaciones de los afiliados a estas empresas.

Art. 2.- Para efectos de esta Ley, al usuario del servicio de las empresas de salud y medicina prepagada también se lo llamará contratante, beneficiario, cotizante, afiliado o dependiente. Para estos mismos efectos a los servicios de salud y medicina prepagada, también se los denominará sistemas o planes.

Art. 3.- Los planes de salud y medicina prepagada son sistemas establecidos legalmente, por los cuales el afiliado como titular del derecho, su cónyuge o conviviente legal, sus hijos, padres u otros familiares o cargas legales, que en calidad de dependientes reciben a cambio de una cotización o aportación individual, cuyo monto dependerá del plan o sistema contratado, las prestaciones y beneficios oportunos y de calidad en centros de atención médica y de laboratorios adscritos o no al sistema, así como de provisión de medicinas.

Capítulo II.

Metodología

Diseño de la Investigación

El diseño para el trabajo de titulación se realizó mediante una investigación de tipo descriptivo no experimental, se estableció un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, mismos que ayudaron con el proceso investigativo, recopilando información concreta permitiendo llegar a la correspondiente discusión, a fin de llegar a resultados específicos sobre el objeto de investigación Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión para clínicas privadas provincia de Santa Elena caso “Clínica Granados”.

El diseño retrospectivo, se basa en analizar las variables ya estipuladas en casos que aplican el cuadro de mando integral dentro de la provincia de Santa Elena, por ende, se realiza una ardua indagación para recopilar información, así como datos concretos y exactos sobre el caso de estudio “Clínica Granados”. A su vez, el alcance investigativo fue de carácter transversal, dado que se estudiaron las variables de la clínica privada, en un contexto más explícito, se presencié el actual posicionamiento de la clínica y, a su vez, se analizaron factores y datos específicos aplicables en la herramienta cuadro de mando integral, maximizando los procesos y estrategias en áreas de desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, así mismo, el alcance descriptivo, ya que, el trabajo investigativo requirió detectar puntos cruciales que revelen resultados actuales dentro de la gestión administrativa, al mismo tiempo, se fundamentó por medio de bases teóricas y antecedentes que facilitaron discutir los resultados.

La investigación se centró en el enfoque mixto, en donde, se presencia el análisis de datos estudiados de manera cualitativa como cuantitativa en clínicas privadas provincia de Santa Elena caso “Clínica Granados”, empleando y ejecutando técnicas y herramientas investigativas que concurrieron a detectar falencias en la estructura de los procesos empleados dentro de la clínica y a su vez llevándolos a que sean factibles en la toma de decisiones a fin de llegar a resultados óptimos.

Así mismo, se constató el enfoque cuantitativo debido a la aplicación de encuestas que fueron tratadas según cuestionarios, de igual manera, el enfoque cualitativo para las correspondientes entrevistas por medio de estructuras en formato de guías para la elaboración de entrevistas. Con el fin de, recopilar datos relevantes acerca de lo que consideran las

diferentes áreas involucradas dentro del caso de estudio, y a su vez, determinar y conocer los procesos que se realizan en el mismo. Como resultado permitió llegar a un análisis profundo del estudio realizado.

Métodos de la Investigación

Para este estudio se emplea el método de investigación inductivo-deductivo considerando que el análisis se basa en el diagnóstico va de lo particular a lo general y viceversa, este método se utiliza con el fin de conceptualizar criterios que aportan dentro de la investigación del cuadro de mando integral en las Clínicas Privadas del Ecuador e indagar las similitudes en el caso de estudio “Clínica Granados”.

Este método analiza y nos permite conocer los estudios generales sobre las variables del cuadro de mando integral y su aplicación dentro del cuadro de mando integral para acentuar criterios al sector de estudio como lo es la península de Santa Elena “Clínica Granados”.

Población y muestra

La población del estudio realizado involucra a la totalidad de colaboradores legalmente contratados por la Clínica Granados, consiste en 10 administrativos, 30 operarios y 4 directivos departamentales que desempeñan diariamente sus labores en la Clínica Granados, los usuarios forman parte primordial de debido a que hacen el uso diario del servicio médico en las instalaciones, se determinó el número de usuarios debido a la base de datos que maneja la admisión y atención al cliente donde determinamos el promedio de usuarios que acceden al servicio de la atención médica, consta de 75 usuarios por especialidad en promedio siendo estos de medicina prepagada, bajo seguros, y consulta externa o particular en 18 especialidades impartidas dentro de la institución al multiplicarlo por el número de especialidades que se imparten el resultado total sería de 1350 usuarios diarios que hacen uso del sistema de medicina particular y de convenios por seguros dentro de la Clínica Granados.

La población cooperó con el levantamiento de la información simplificando los parámetros que nos permitan sustentar la muestra correcta y se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 2*Población de la Clínica Granados*

Población Clínica Granados	Cantidad
Personal administrativo	10
Operarios	30
Directores departamentales	4
Usuarios	1350
Total, de población	1394

*Nota: Datos proporcionados por el director administrativo de la Clínica Granados***Muestra.**

El tipo de muestra empleado en esta investigación es no probabilística, debido que al tener la población finita se simplificaron para tomar una porción de esta para el levantamiento de información y establecer muestras significativas.

Para este cálculo se utiliza la formula general considerando los datos de la tabla 1, estos datos que nos proporciona la gerencia son de 1394 datos que fueron calculados de forma automática, considerando el nivel de confianza y la probabilidad de éxito, fracaso y margen de error procedemos a simplificar nuestra población para general la respectiva muestra.

A continuación, la **tabla 2** especifica los datos del cálculo de la muestra.

Tabla 3*Datos para el cálculo de la muestra.*

	Símbolos	Valores
<i>N= Población</i>	<i>N</i>	<i>1394</i>
<i>Z= Nivel de confianza</i>	<i>Z</i>	<i>1,96</i>
<i>P= Probabilidad de éxito</i>	<i>P</i>	<i>0,5</i>
<i>Q= Probabilidad de fracaso</i>	<i>Q</i>	<i>0,5</i>
<i>e= Margen de error</i>	<i>e</i>	<i>5%</i>
<i>n= Tamaño de la muestra</i>	<i>n</i>	302

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1394) \cdot (1,96^2) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05^2)(1394-1) + (1,96^2) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{(1394).(3,8416).(0,5).(0,5)}{(0,0025)(1393)+(3,8416).(0,5).(0,5)}$$

$$n = \frac{(1394).(3,8416).(0,5).(0,5)}{(0,0025)(1393)+(3,8416).(0,5).(0,5)}$$

$$n = \frac{1.338,7976}{(3,4825)+(0,9604)}$$

$$n = \frac{1.338,7976}{4,4429}$$

$$n = 302$$

Recolección y procesamiento de datos

Entrevista

Al utilizar este instrumento de recopilación de datos podemos notar la postura que mantienen los directivos de la empresa “Clínica Granados” se realizó 8 preguntas abiertas establecidas por la guía de entrevista y respondidas con las respuestas relacionadas al uso del Cuadro de Mando Integral y su implementación en las clínicas privadas de santa elena, estos datos se reflejan en la *tabla 3*.

Encuestas

Al utilizar esta técnica de recolección de información bajo la aplicación del cuestionario se diseñaron preguntas objetivas con respuestas cerradas bajo la escala de Likert con el fin de conglomerar la información y el punto de vista de los colaboradores dentro de la empresa y sus respectivas funciones, el fin es sostener los criterios objetivos acerca de la implementación de un cuadro de mando integral dentro de las clínicas privadas de la provincia de santa elena y los procesos internos y externos.

Los usuarios del sector salud son la base primordial para considerar la base de datos debido a que son ellos quienes fiscalizan el servicio que reciben por parte de la clínica granados, sus criterios fueron fundamentales debido a que dieron su punto de vista sobre la implementación y el uso del cuadro de mando integral dentro de las clínicas privadas para mejorar los procesos de gestión, dichos datos se muestran en la *tabla 3*.

Tabla 4*Instrumentos para aplicar*

Muestra	Instrumento
Personal administrativo	Encuesta
Operarios	Encuesta
Directores departamentales	Entrevista
Usuarios	Encuesta

Nota: los señores directores departamentales al ser especialistas en sus asignaciones se opta por realizarle la entrevista.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa de Microsoft Forms y Excel.

Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validación de los instrumentos fue el mecanismo confiable considerado para establecer la aceptación de los instrumentos de recolección de datos encargado de analizar las variables de cada pregunta realizada en los cuestionarios.

Para considerar que el instrumento sea fiable se pondera bajo el rango de 0.7 expresado como mínimo y entre 1.0 declarado confiable de acuerdo con el análisis de Cronbach.

Tabla 5*Procesamiento de casos validos*

Criterio	N	%
Validos	32	100
Excluidos	0	0
Total	32	100

Tabla 6*Alfa de Cronbach instrumentos de recopilación*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	14

Capítulo III.

Resultados y Discusión

Análisis de entrevistas a los señores gerentes y directores de la empresa privada de salud clínica Granados.

¿Cuál ha sido tu experiencia personal con el Cuadro de Mando Integral en el ámbito de la gestión en clínicas privadas?

De acuerdo con las entrevistas los directivos mencionaron que han tenido experiencias positivas con el cuadro de mando integral, mencionan que son herramientas claves para mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica dentro de los departamentos seleccionados.

¿Desde cuándo has estado utilizando el CMI como herramienta de gestión?

Los entrevistados han utilizado el cuadro de mando de integral en trabajos distintos al actual, pero mencionan que es una herramienta con perspectivas puntuales que dan solución eficaz debido a que son el complemento para los directivos para resolver y mejorar la eficiencia y calidad de los departamentos.

¿Cómo fue el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en tu departamento?

La implementación fue un proceso estructurado que involucro la formación personal para identificar indicadores claves al integrar la metodología de los procesos para un cambio significativo.

¿En qué medida participaste en la planificación y ejecución de la implementación?

El encuestado estuvo involucrado al inicio participando en la selección de indicadores de forma personal y la planificación de como integrarían el cuadro de mando integral para las operaciones diarias.

¿Cuáles son los indicadores clave que has identificado como más relevantes para el éxito de tu departamento?

El entrevistado menciona que los indicadores relacionados son la eficiencia y la atención al paciente la gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios médicos.

¿Cómo seleccionaste estos indicadores y cuál es su impacto en la gestión diaria?

Seleccionaron los indicadores basándose en los objetivos estratégicos del departamento y se refleja mejorando la asignación de recursos y la toma de decisiones más informadas.

¿Has enfrentado desafíos específicos al implementar o utilizar el CMI en tu departamento?

Enfrentaron desafíos como la adaptación del personal a las nuevas metodologías y en la integración de datos superando desafíos con capacitación continua y mejoras en la integración de sistemas

¿Cómo has abordado o superado estos desafíos?

Los entrevistados han priorizado la formación personal y han trabajado en estrecha colaboración con el equipo tecnológico para la correcta recopilación de datos.

¿Puedes compartir algunos ejemplos concretos de beneficios que hayas observado como resultado del uso del CMI en tu área?

El encuestado menciona que han observado una reducción en los tiempos de espera, una mejor asignación de recursos según la demanda y una mayor satisfacción del paciente debido a una atención más eficiente.

¿Cómo evalúas el impacto del CMI en la toma de decisiones y el rendimiento general del departamento?

Los encuestados comentan que ha mejorado significativamente la capacidad para tomar decisiones informadas y ahora pueden identificar áreas de mejora más rápidamente y ajustar nuestras estrategias en consecuencia.

¿Cómo fomentas la comunicación y colaboración entre tu equipo a través de la información proporcionada por el CMI?

Mencionan que realizan reuniones periódicas para revisar los datos del Cuadro de Mando Integral y discutir estrategias, también han implementado sistemas de retroalimentación para que el equipo contribuya activamente.

¿Se ha mejorado la colaboración interdepartamental a través del uso compartido de datos del CMI?

Los entrevistados han realizado una colaboración entre departamentos al compartir datos del Cuadro de Mando Integral esto ha llevado a una mayor sinergia en toda la Clínica Granados.

¿Cómo ha facilitado el CMI la adaptación de tu departamento a cambios internos o externos en la clínica?

Los entrevistados aseguran que la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral ha permitido ajustar rápidamente las estrategias en respuesta a cambios en el entorno de la salud o en las políticas internas de la clínica.

¿Has realizado ajustes en los indicadores o en la forma en que se utiliza el CMI a lo largo del tiempo?

Los entrevistados mencionan que han realizado ajustes para reflejar cambios en las metas y estrategias la adaptabilidad del Cuadro de Mando Integral permite ajustarlo según sea necesario.

¿Qué recomendaciones ofrecerías a otros directores departamentales que estén considerando implementar el CMI en sus áreas?

Los resultados de la entrevista recomiendan que involucran activamente a su personal en el proceso y seleccionan indicadores alineados con los objetivos estratégicos y están preparados para ajustar el enfoque a medida que evolucionan las circunstancias.

¿Hay aspectos específicos del CMI que te gustaría mejorar o ampliar en el futuro?

Los entrevistados mencionan que Siempre están buscando maneras de mejorar el futuro empresarial y les gustaría explorar la integración de datos más avanzada y la expansión de indicadores relacionados con la calidad asistencial de la clínica Granados.

Análisis de encuestas realizadas al departamento administrativo.

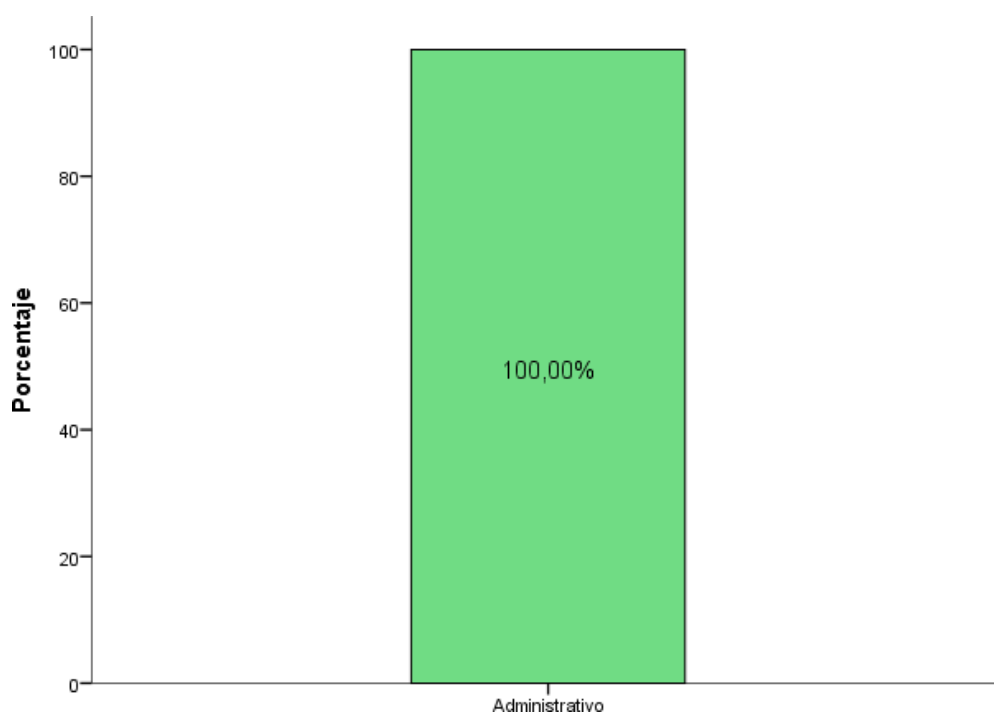
Tabla 7

Cargo en la clínica

	Encuestados	Porcentaje
Administrativo	10	100,00%

Figura 1.

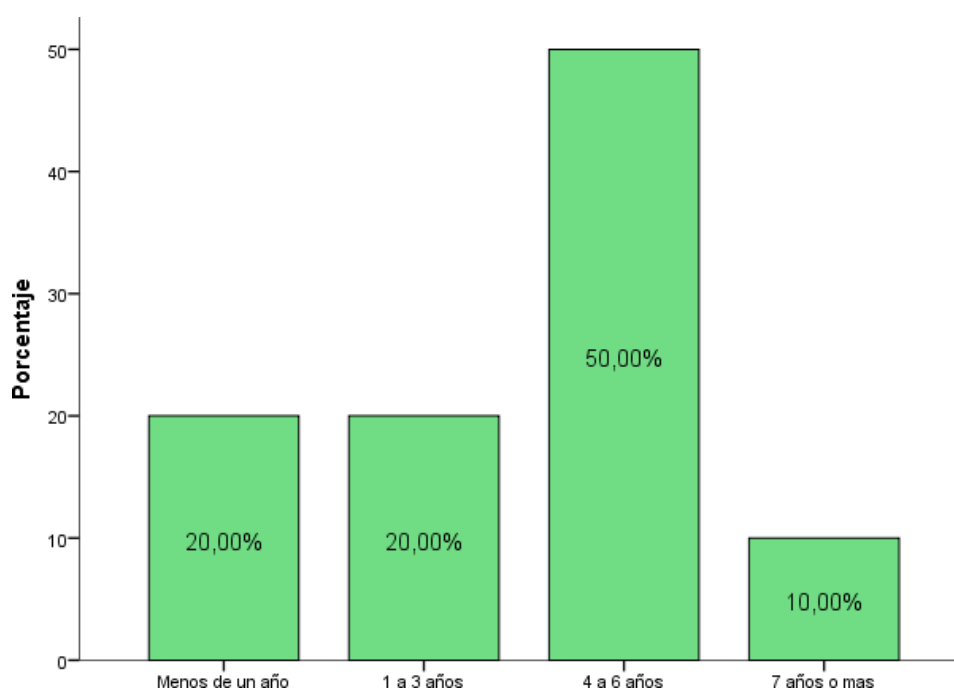
Cargo en la clínica



De acuerdo con **Tabla 7 y Figura 1**, se estipula que el cien por ciento de los encuestados, refleja que son del área administrativa, cabe mencionar que se consideraron hombres y mujeres para cuantificar este apartado, si bien es cierto no hay mucha afluencia de personal que se encargue de este departamento, todos quienes la conforman se centran al cien por ciento en sus obligaciones administrativas.

Tabla 8*Tiempo de Servicio en la clínica*

	Encuestados	Porcentaje
Menos de un año	2	20,00%
1 a 3 años	2	20,00%
4 a 6 años	5	50,00%
7 años o mas	1	10,00%
Total	10	100,00%

Figura 2*Tiempo de Servicio en la clínica*

Considerando la **Tabla 7** y **Figura 2**, un segmento de colaboradores tiene un tiempo de servicio mayoritario de 4 a 6 años dentro de la clínica, en donde, se estipula que mientras mayor el personal se posiciona, más conocimientos y experiencia poseen, por otro lado, el personal que labora menos de 1 año y quienes van de 1 a 3 años representan cada uno un 20%, reflejando un 40 % en total, se toma en consideración también a personas con conocimientos más actuales sobre los procedimientos, así mismo, hay un equilibrio entre la actualización de procesos y experiencia con quienes ya laboran, en esa misma línea, se constató que, el 10 % del personal ha trabajado por más de 7 años.

Pregunta 3 ¿Consideras que las tareas administrativas se realizan de manera eficiente en la clínica?

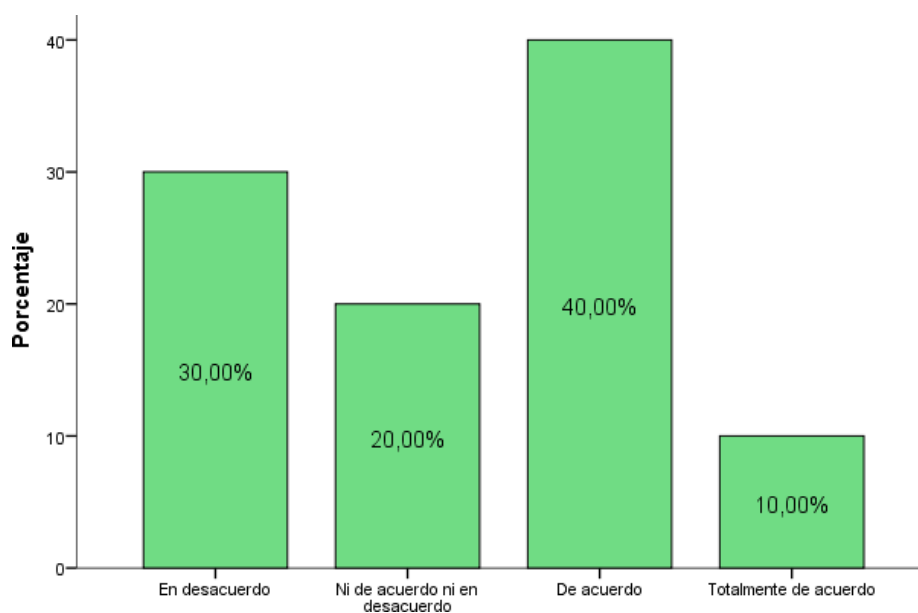
Tabla 9

Tareas administrativas

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	3	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,00%
De acuerdo	4	40,00%
Totalmente de acuerdo	1	10,00%
Total	10	100,00%

Figura 3

Tareas administrativas



De acuerdo con la **Tabla 8 y Figura 3**, se visualiza que el 40% de los encuestados están de acuerdo con todos los procesos administrativos que se realizan dentro de la clínica Granados, así mismo, el 30% plasmó que está en desacuerdo, se considera que podrían mejorar los procesos y diversas actividades que conforman a la entidad, así mismo, el 20% señaló que no están de acuerdo ni en desacuerdo por lo que no se enfrasan en las tareas administrativas que se llevan a cabo, finalmente el 10% considera que está totalmente de acuerdo con la eficiencia que brinda la clínica.

Pregunta 4 En tu área de trabajo, ¿Se promueve la comunicación efectiva para optimizar la coordinación entre el personal administrativo?

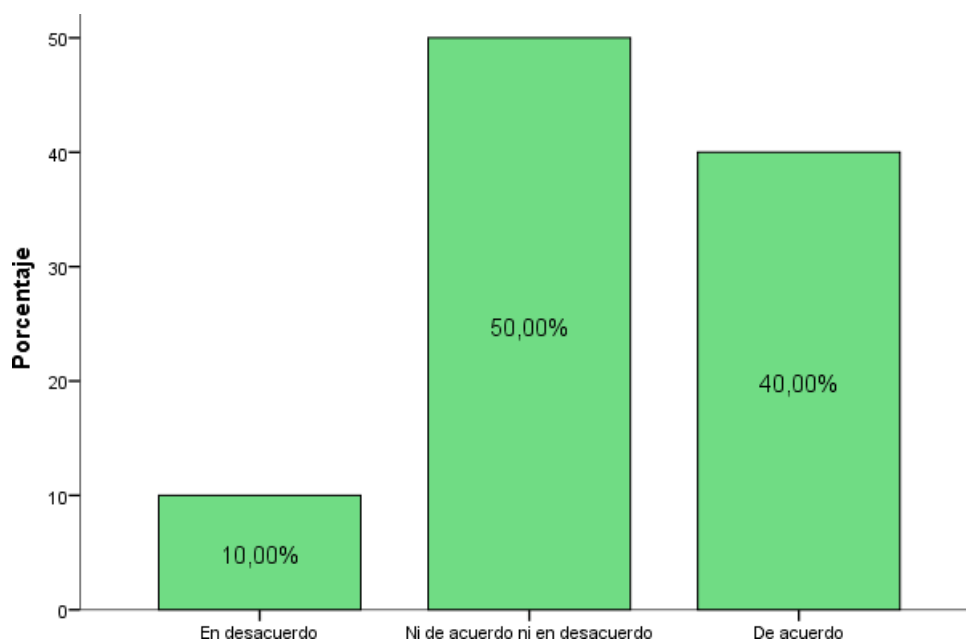
Tabla 10

Comunicación efectiva

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	1	10,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50,00%
De acuerdo	4	40,00%
Total	10	100,00%

Figura 4

Comunicación efectiva



A través de los datos recopilados en la **Tabla 9 y Figura 4**, existen resultados similares que demuestran que el criterio de los colaboradores es semejante. Con el 50%, se considera que, están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la comunicación efectiva que se da dentro de las áreas de trabajo para mayor coordinación, mientras que, el 40% indica que están de acuerdo con la coordinación dentro de la clínica Granados, por otro lado, el 10% está en desacuerdo con este apartado.

Pregunta 5 ¿El personal administrativo participa activamente en iniciativas de mejora continua?

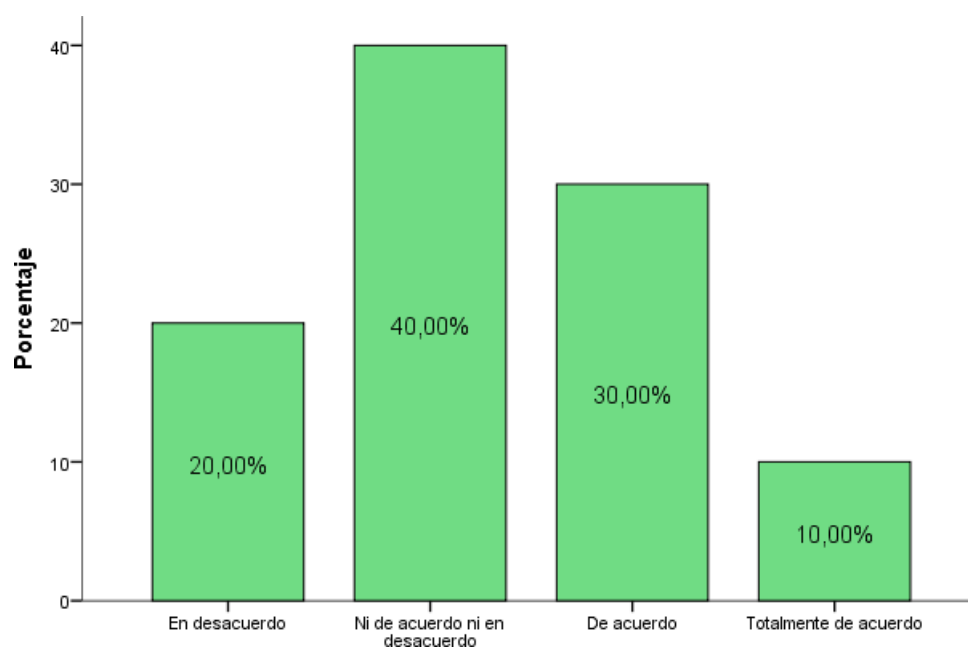
Tabla 11

Iniciativas de mejora continua

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	2	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,00%
De acuerdo	3	30,00%
Totalmente de acuerdo	1	10,00%
Total	10	100,00%

Figura 5

Iniciativas de mejora continua



En referencia a la **Tabla 10 y Figura 5**, con el 40% se considera que los colaboradores están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la participación activa para la mejora continua, igual al 30% que, manifestó que están de acuerdo con la constante participación en iniciativas que beneficien a la clínica, además, el 10% señaló que está totalmente de acuerdo con que el personal es colaborativo y brinda ideas que conlleven al progreso de la entidad y, finalmente, el 20% de los encuestados mencionaron que están en desacuerdo con que el personal sea proactivo en las decisiones que se toman.

Pregunta 6 ¿Crees que existen procesos claros y bien definidos para realizar las tareas administrativas diarias?

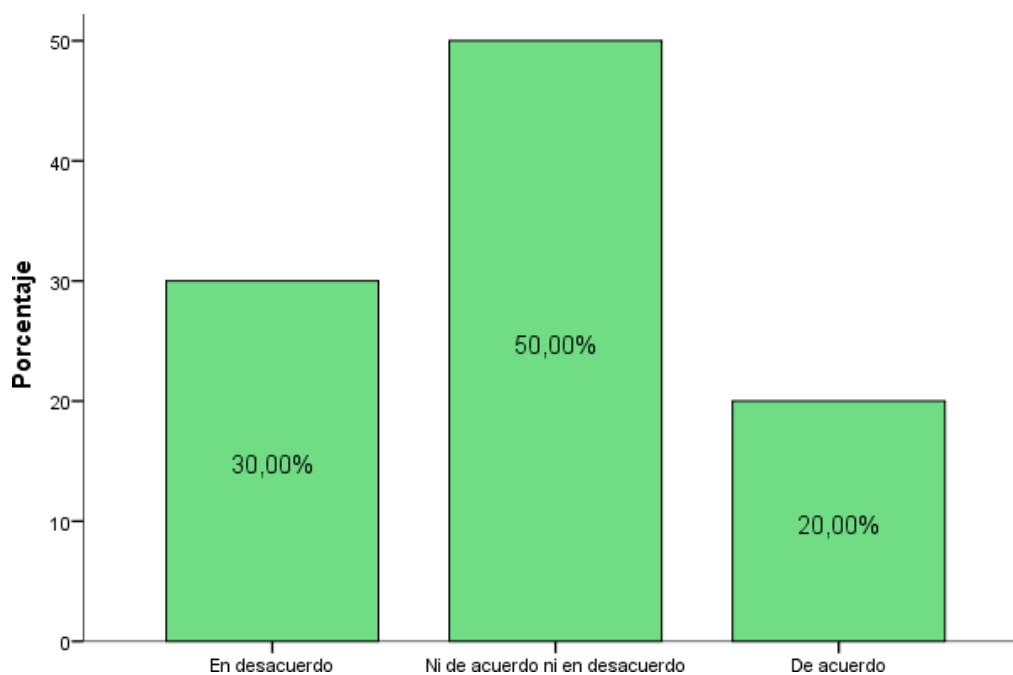
Tabla 12

Procesos definidos

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	3	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50,00%
De acuerdo	2	20,00%
Total	10	100,00%

Figura 6

Procesos definidos



Observando la Tabla 11 y Figura 6, el 50% manifestó que están ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que, todas las tareas administrativas en términos generales siguen llevándose de igual manera, cosa que no modifican la estructura de los mismos, a su vez, el 20% de los colaboradores está de acuerdo con que existe la presencia de procesos claros y bien definidos para las diferentes actividades administrativas. Por otro lado, el 30% indica que están en desacuerdo ya que consideran que los procedimientos se pueden mejorar e implementar estructuras sólidas para la optimización de procesos

Pregunta 7. En tu opinión, ¿Se reciben suficientes oportunidades de formación y desarrollo para mejorar las habilidades administrativas?

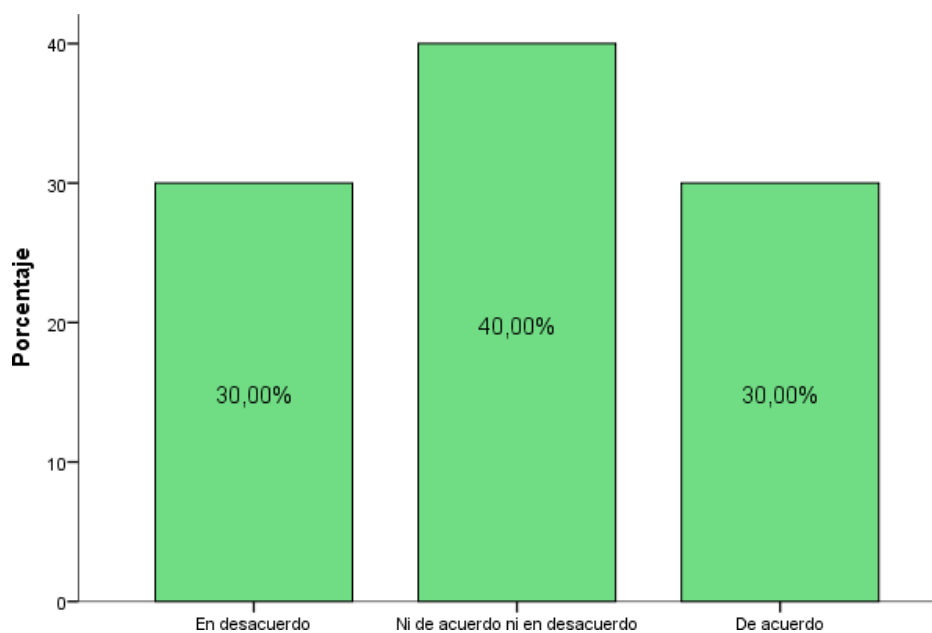
Tabla 13

Habilidades administrativas

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	3	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,00%
De acuerdo	3	30,00%
Total	10	100,00%

Figura 7

Habilidades administrativas



De acuerdo con la **Tabla 12 y Figura 7**, el 40% se encuentra en ni de acuerdo ni desacuerdo porque señalan que existen capacitaciones para la mejora del desarrollo más no son constantes, a su vez, el 30% de los encuestados menciona que están de acuerdo porque se presencia las oportunidades que forjen el aprendizaje y evolución de sus capacidades, así mismo, tenemos un 30% que manifiesta que están en desacuerdo con esta ideología ya que se necesita mayor empeño en incentivar estas iniciativas.

Pregunta 8. ¿Conoces la existencia y aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la clínica?

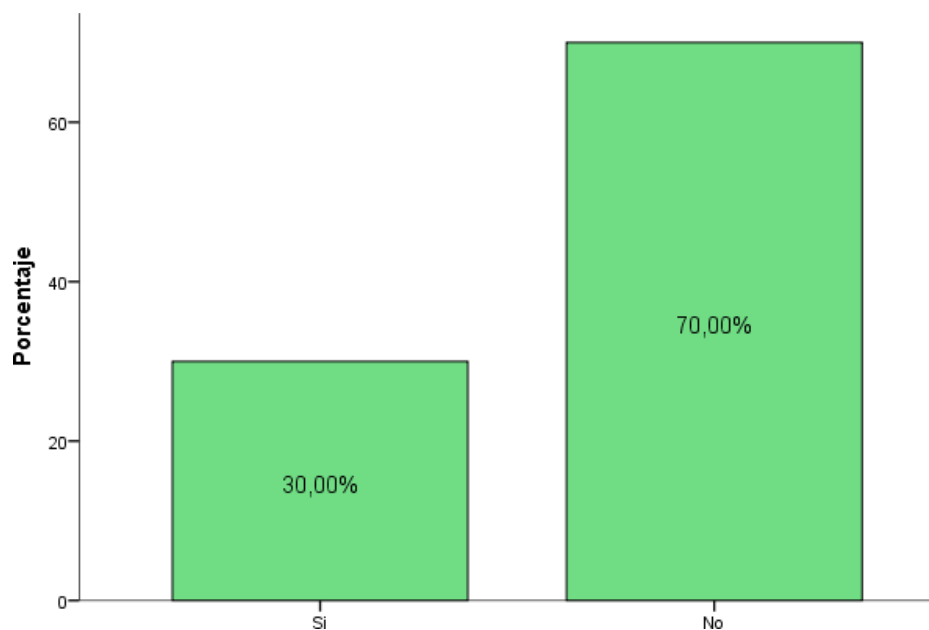
Tabla 14

Conocimiento de CMI

	Encuestados	Porcentaje
Si	3	30,00%
No	7	70,00%
Total	10	100,00%

Figura 8

Conocimiento de CMI



De acuerdo con la **Tabla 13 y Figura 8**, el 70% de los usuarios supieron manifestar que, no conocen sobre el cuadro de mando integral ni cuál sería su aplicación dentro de la clínica, así como el efecto que causaría su implementación, por otra parte, solo el 30% de los encuestados señaló que tienen conocimiento sobre esta herramienta esencial para la empresa y sobre las mejoras que conllevaría la ejecución de esta.

Pregunta 9. ¿Como evalúas la utilidad del CMI para medir y monitorear el desempeño administrativo en la clínica?

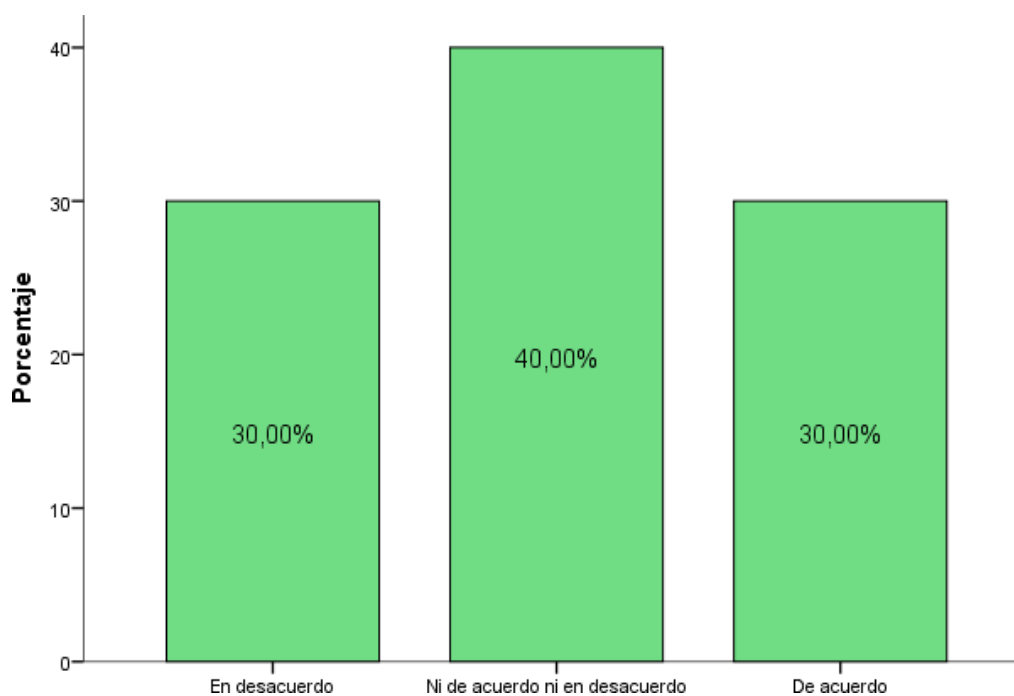
Tabla 15

Desempeño administrativo

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	3	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,00%
De acuerdo	3	30,00%
Total	10	100,00%

Figura 9

Desempeño administrativo



Según los datos proporcionados por la **Tabla 14** y **Figura 9**, refleja que el 40% de los colaboradores está ni de acuerdo ni en desacuerdo por el proceso que se lleva dentro de un cuadro de mando integral, ya que, las áreas administrativas al momento se manejan con regularidad, el 30% considera que está en desacuerdo que esta herramienta administrativa traiga un desempeño significativo en la mejora de la clínica y a su vez con el otro 30% menciona que, están de acuerdo considerando que toda herramienta que lleve a la eficiencia y eficacia del centro de salud es aceptado.

Pregunta 10. ¿Sientes que hay una colaboración efectiva entre el personal administrativo y otros departamentos de la clínica?

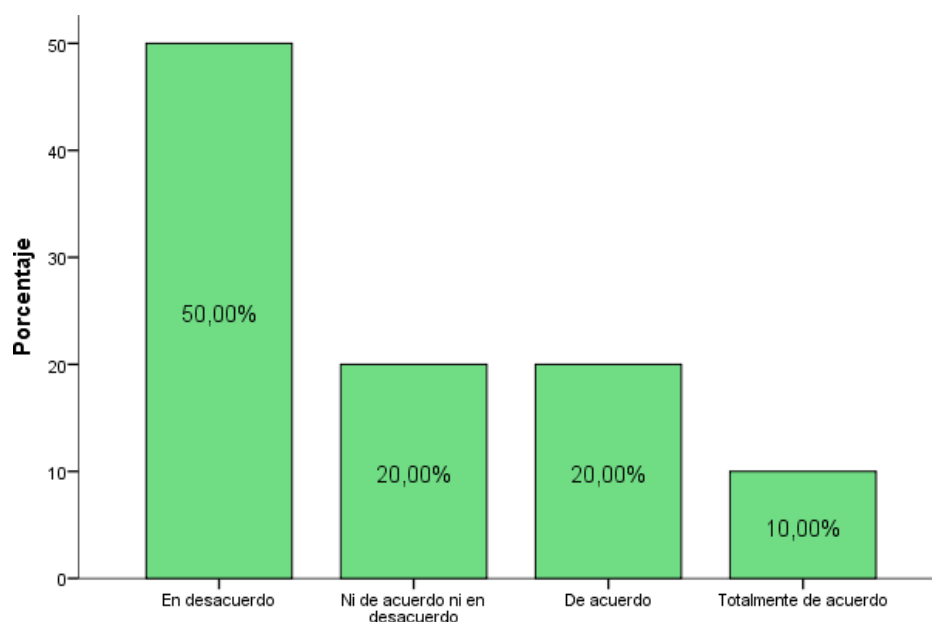
Tabla 16

Colaboración efectiva

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	5	50,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,00%
De acuerdo	2	20,00%
Totalmente de acuerdo	1	10,00%
Total	10	100,00%

Figura 10

Colaboración efectiva



Según la Tabla 15 y Figura 10, el 50% en su mayoría señala que está en desacuerdo con la relación que se lleva dentro del personal administrativo en conjunto con otros por la falta de contacto entre ellos, así mismo el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la colaboración efectiva que se lleva a cabo en diferentes departamentos, de igual forma el 20% siente que si está de acuerdo en que se brinda la cooperación necesaria y oportuna dentro de la clínica Granados en colaboración con sus compañeros y, finalmente el 10% que se encuentra totalmente de acuerdo con los procesos en colaboración con otras áreas.

Pregunta 11. En tu experiencia. ¿El trabajo en equipo contribuye a una mayor eficiencia en las tareas administrativas?

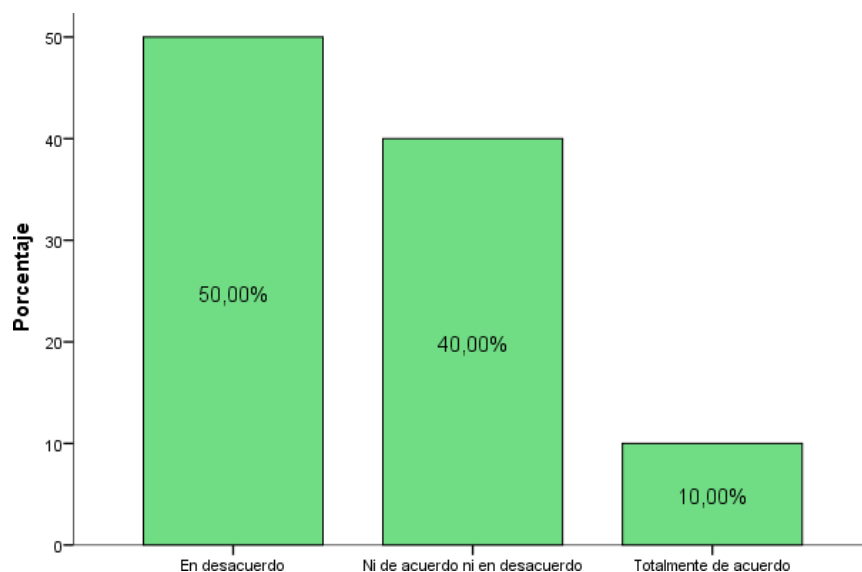
Tabla 17

Trabajo en equipo

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	5	50,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,00%
Totalmente de acuerdo	1	10,00%
Total	10	100,00%

Figura 11

Trabajo en equipo



Considerando la **Tabla 16** y **Figura 11**, gran parte de los encuestados que corresponde al 50% manifiesta que está en desacuerdo por lo que certifican que es mejor resolver las tareas administrativas por cuenta propia que involucrar a demás personas en las diversas labores, así mismo el 40% señala que está ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que, acepta que es necesario trabajar en equipo pero así mismo es bueno laborar concentrados sin demás personas alrededor y con un 10% están totalmente de acuerdo en que el trabajo sea al cien por ciento en equipo para poder tener mayor eficiencia dentro del área administrativa facilitando la finalización de procesos, optimizando recursos y uniendo en su mayoría al equipo.

Pregunta 12. ¿Te sientes satisfecho con el reconocimiento y apoyo que recibes por parte de la clínica en tu labor administrativo?

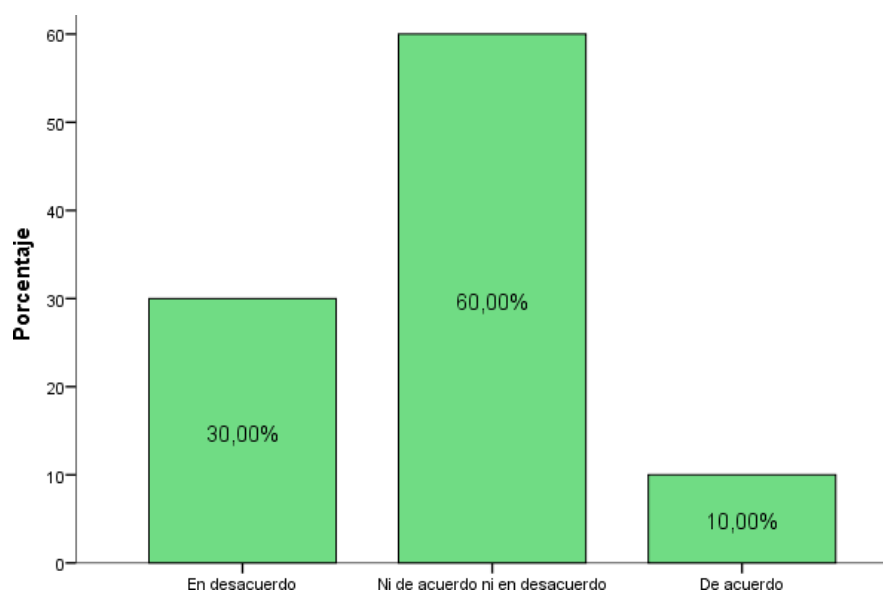
Tabla 18

Satisfacción y reconocimiento

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	3	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	60,00%
De acuerdo	1	10,00%
Total	10	100,00%

Figura 12

Satisfacción y reconocimiento

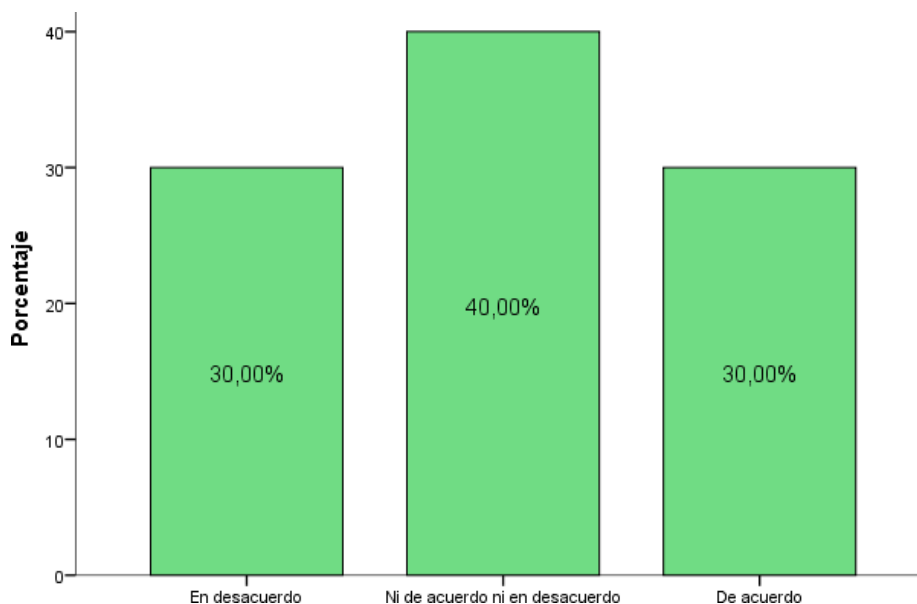


En vista de los datos obtenidos en la **Tabla 17** y **Figura 12**, el 60% de los colaboradores manifiesta que está ni de acuerdo ni en desacuerdo por lo que no se considera de vital importancia este factor para el funcionamiento de las actividades, así mismo, el 30% menciona que está en desacuerdo ya que refleja que se necesita más motivación y apoyo para optimizar e impulsar el rendimiento de las actividades que se realizan en ámbitos administrativos, no obstante, en su minoría manifiesta que está de acuerdo sintiendo el apoyo necesario para rendir con sus labores eficientemente.

Pregunta 13. En tu opinión. ¿La clínica promueve un ambiente de trabajo que fomente la motivación y el compromiso del personal administrativo?

Tabla 19*Buen ambiente de trabajo*

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	3	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,00%
De acuerdo	3	30,00%
Total	10	100,00%

Figura 13*Buen ambiente de trabajo*

A través de los resultados de la **Tabla 18** y **Figura 13**, se constata que el 40% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la clínica promueva un ambiente de trabajo motivacional e incentive al mejoramiento del personal y por ende de los procesos administrativos, así mismo, el 30% refleja que está de acuerdo, mencionaron que se presencia la importancia de la motivación y sobre todo el compromiso que tiene el personal para la mejora de la clínica, no obstante queda un porcentaje similar que está en desacuerdo con la planificación de un ambiente óptimo de trabajo.

Análisis de encuestas realizadas al departamento de operaciones.

Pregunta 1.

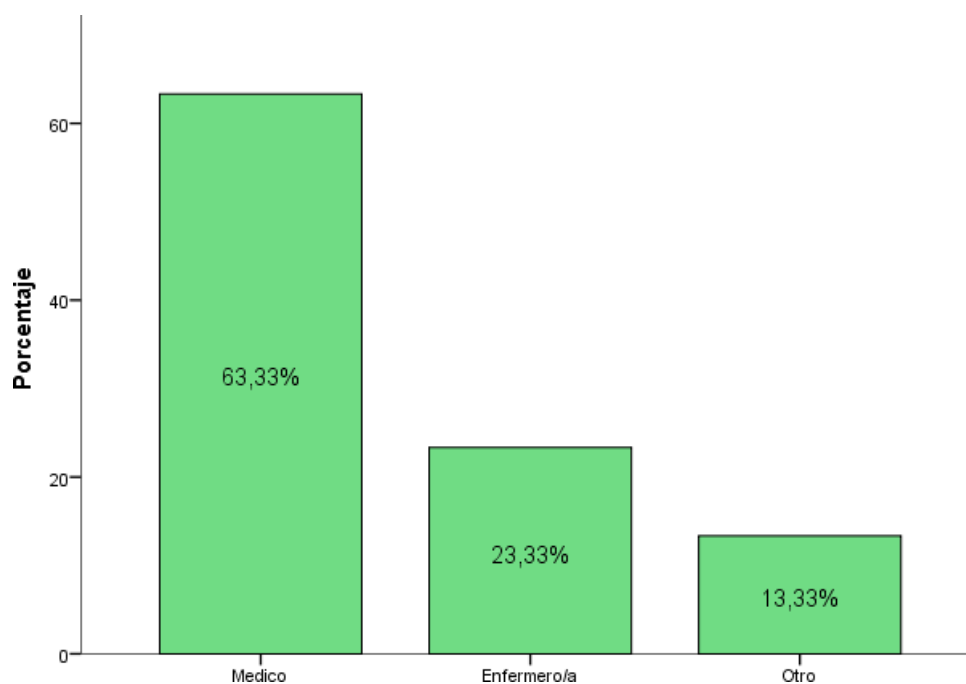
Tabla 20

Cargo en la Clínica

	Encuestados	Porcentaje
Medico	19	63,33%
Enfermero/a	7	23,33%
Otro	4	13,33%
Total	30	100,00%

Figura 14

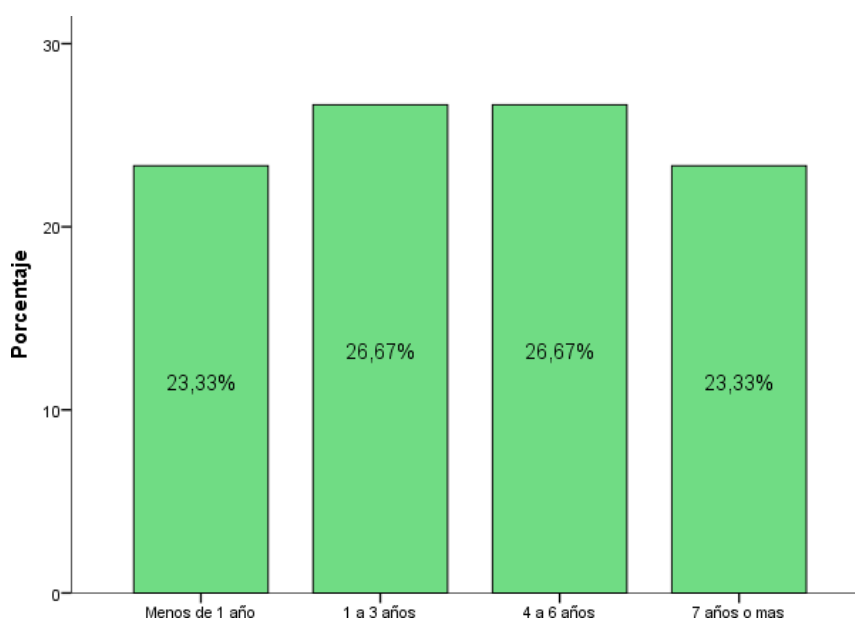
Cargo en la Clínica



De acuerdo con la **Tabla 19** y **Figura 14** se presencia que el 63,33% de los colaboradores presentes en la clínica son médicos, con un 23.33% son enfermeros que de igual manera están presentes en el área de la salud al cien por ciento brindando atención de calidad y siendo eficientes en sus labores, de igual manera, el 13,33% se constituye a el equipo externo de trabajo.

Pregunta 2.**Tabla 21***Tiempo de Servicio en la Clínica*

	Encuestados	Porcentaje
Menos de 1 año	7	23,33%
1 a 3 años	8	26,67%
4 a 6 años	8	26,67%
7 años o mas	7	23,33%
Total	30	100,00%

Figura 15*Tiempo de Servicio en la Clínica*

Según la **Tabla 20** y **Figura 15** las personas encuestadas pertenecientes a la clínica Granados tenemos que el 26,67% van desde el primer año hasta los tres de colaborar con sus habilidades y conocimientos dentro de la entidad, así mismo y con iguales porcentajes de cuatro a seis años hay personal operativo experimentado dentro de sus áreas funcionales, con un 23,33% laboran personas con menos de un año posicionados en el centro de salud invirtiendo sus ideas actualizadas sobre procesos operativos que optimicen sus tiempos y finalizando con el personal de siete años en adelante donde se certifican que todo esté circulando óptimamente, explotando su intelecto dentro de zonas específicas en donde son conocedores.

Pregunta 3. ¿La atención médica se realiza de manera eficiente en la clínica?

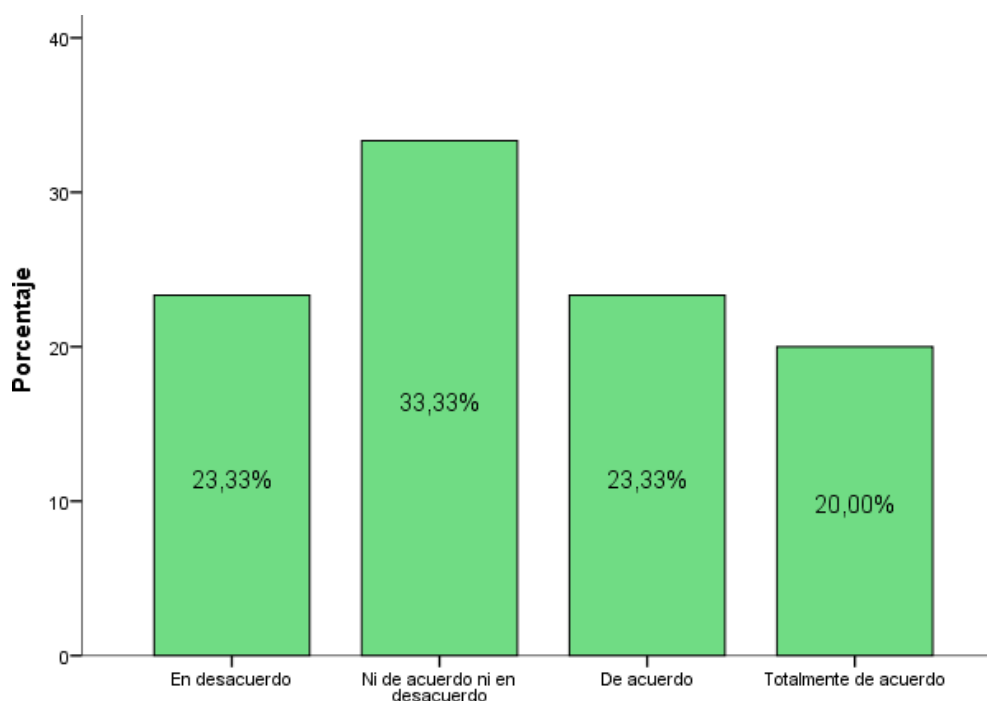
Tabla 22

Atención eficiente

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	7	23,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	33,33%
De acuerdo	7	23,33%
Totalmente de acuerdo	6	20,00%
Total	30	100,00%

Figura 16

Atención eficiente



Mediante los resultados obtenidos de la **Tabla 21 y Figura 16** se observa que en su mayoría los encuestados dijeron que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la atención medica proporcionada por la clínica no siendo tan relevante para ellos, sin embargo con un 23,33% de usuarios manifestaron que están en desacuerdo con que sea eficiente la atención que reciben por falta de comprensión por medio de las explicaciones que se les facilita, por otro lado el mismo porcentaje menciona que está de acuerdo que es eficiente la atención asi como el 20% de los encuestados que está totalmente de acuerdo quienes están satisfechos por la atención de calidad que se les proporciona.

Pregunta 4. ¿El personal médico y de enfermería coordina eficazmente para brindar un servicio integral?

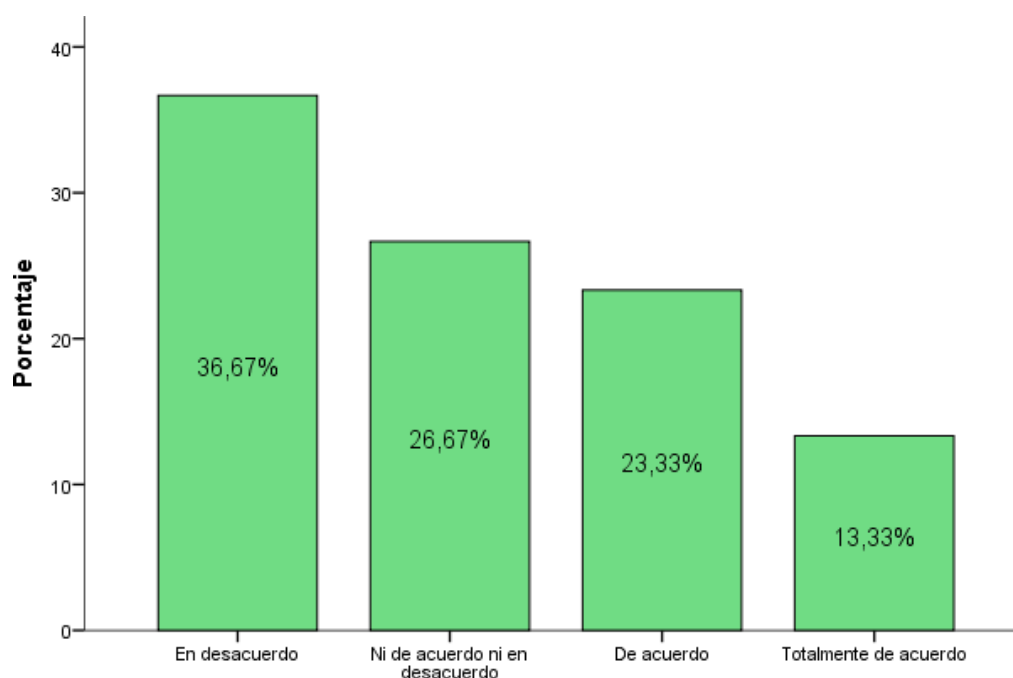
Tabla 23

Coordinación eficaz del personal

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	11	36,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	23,67%
De acuerdo	7	23,33%
Totalmente de acuerdo	4	13,33%
Total	30	100,00%

Figura 17

Coordinación eficaz del personal



En concordancia con la **Tabla 22 y Figura 17** se observa que el 36,67% está en desacuerdo con la coordinación que tiene el personal médico y de enfermería dando a notar que se necesita implementar acciones correctivas, a su vez el 23,67% se encuentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo manifestando que no es relevante, así mismo, un porcentaje similar están de acuerdo que se presencia un correcto plan organizacional, finalizando con el 13,33% que considera que está totalmente de acuerdo ya que recibe un servicio integral y eficiente que cumple con todas las expectativas.

Pregunta 5. ¿Los procesos administrativos facilitan la eficiencia en la atención al paciente?

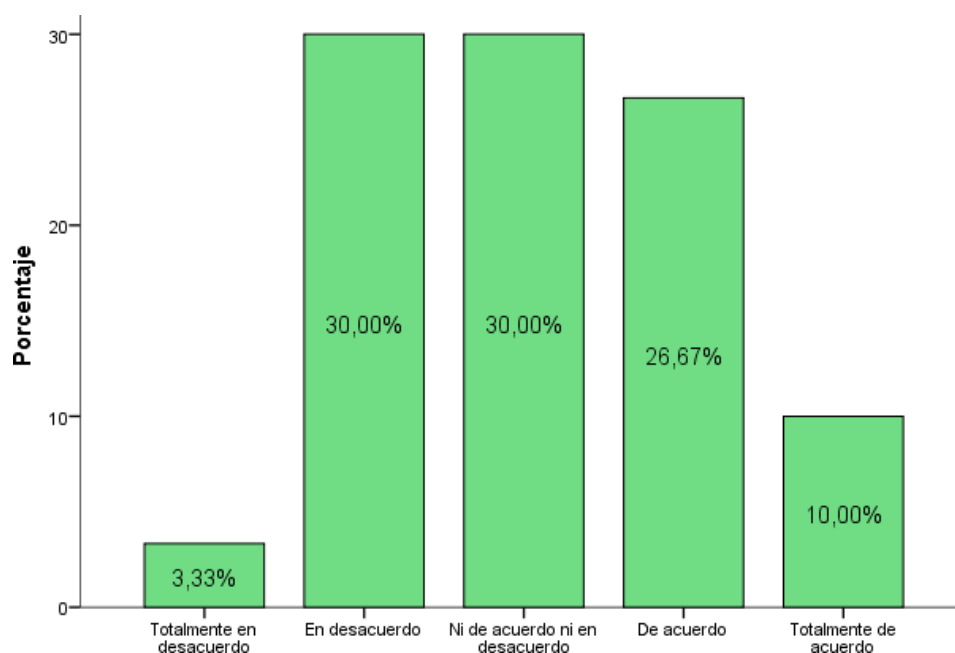
Tabla 24

Procesos administrativos eficiente

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
En desacuerdo	9	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,00%
De acuerdo	8	26,67%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 18

Procesos administrativos eficiente



Se evidencia en la **Tabla 23 y Figura 18** que, el 30% de los encuestados está en desacuerdo ya que no es una de las principales causas que se necesitan para que sea eficiente la atención al cliente, de igual manera y con el mismo porcentaje señalaron que están ni de acuerdo ni en desacuerdo por lo que presentan pensamientos divididos en que se complementa el trabajo administrativo eficiente con la atención al cliente por medio del personal médico, con un 3.33% mencionaron que están en totalmente desacuerdo en relación con la eficiencia y la atención, el 26,67% afirmaron que si posee relevancia tener una correcta estructura organizacional para los procesos administrativos, a su vez, el 10% también lo manifiesta siendo importante para su eficiencia,

Pregunta 6. ¿La comunicación entre el personal médico, de enfermería y administrativo es fluida y efectiva?

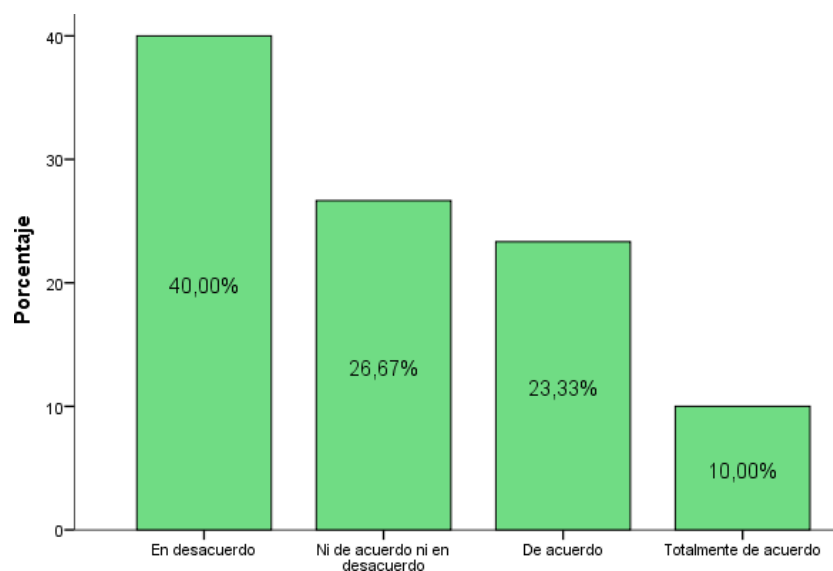
Tabla 25

Comunicación del personal Médico

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	12	40,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,67%
De acuerdo	7	23,33%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 19

Comunicación del personal Médico



Según lo estipulado en la **Tabla 24** y **Figura 19**, el 40% de los usuarios están en desacuerdo recalcando que hace falta un plan sólido que facilite la comunicación con los diferentes colaboradores también el 26,67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto, no consideran relevante este apartado, el 23,33% está de acuerdo con que la comunicación efectiva es la primordial dentro de los diferentes colaboradores, así mismo, el 10% señala que es eficiente y fluida.

Pregunta 7 ¿Existe una buena coordinación entre los diferentes departamentos de la clínica?

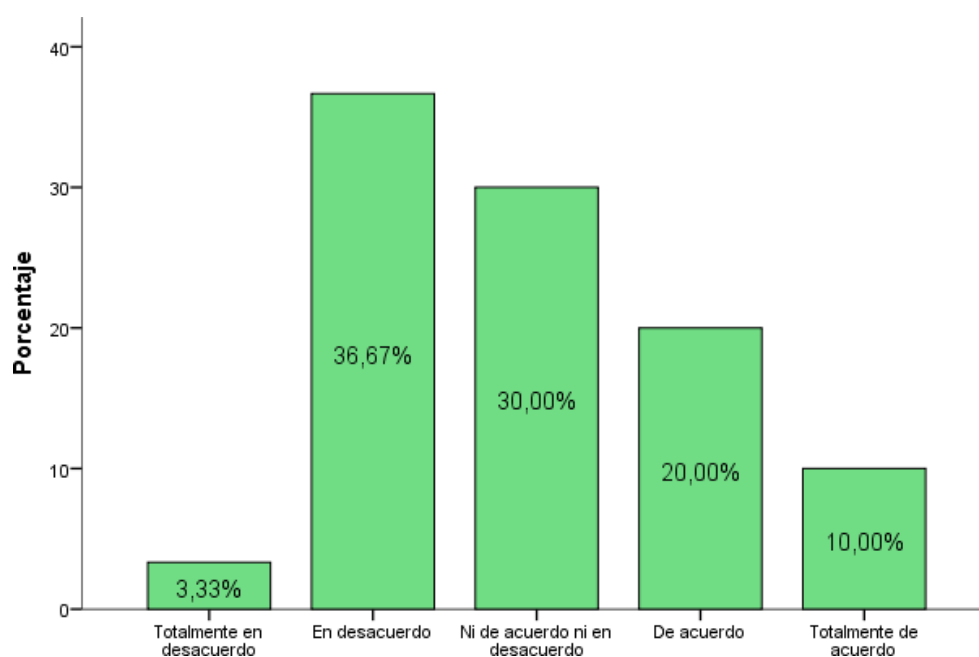
Tabla 26

Coordinación entre departamentos

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
En desacuerdo	11	36,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,00%
De acuerdo	6	20,00%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 20

Coordinación entre departamentos



De acuerdo con la **Tabla 25** y **Figura 20**, la gran mayoría considera que está en desacuerdo que existe una buena coordinación con los diferentes departamentos y tan solo con un 10% representa la contraparte de este apartado que se presencia un buen plan de coordinación, no obstante, se debe mejorar y reestructurar los procesos dentro de la clínica para que surjan mejores estrategias y perfeccionen su coordinación.

Pregunta 8. ¿La información sobre los pacientes se comparte de manera segura entre los profesionales de la salud?

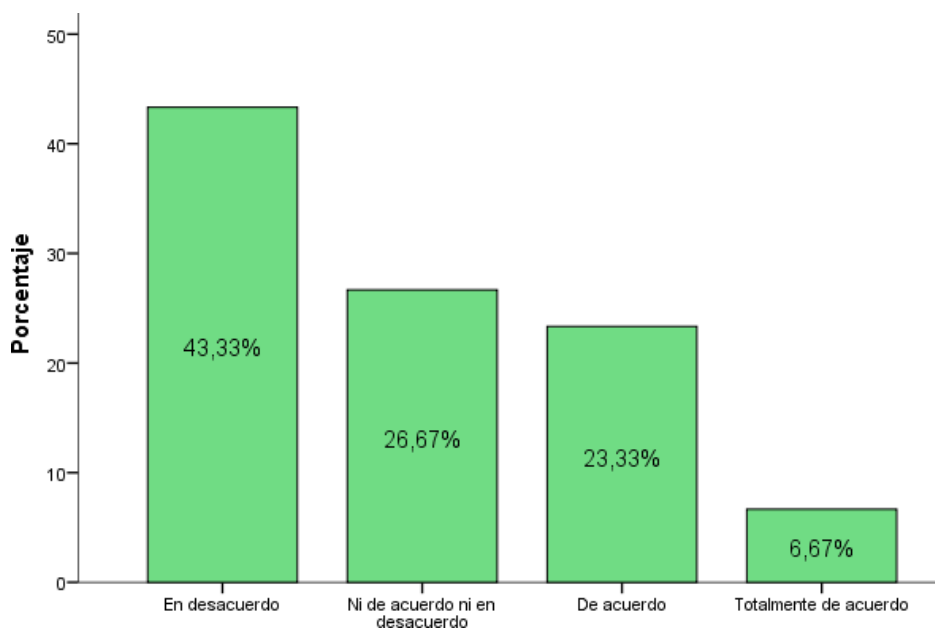
Tabla 27

Información a pacientes

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	13	43,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,67%
De acuerdo	7	23,33%
Totalmente de acuerdo	2	6,67%
Total	30	100,00%

Figura 21

Información a pacientes



Según se observa en la **Tabla 26 y Figura 21**, se estipula que el 43,33% de los encuestados menciona que están en desacuerdo con que la información de los pacientes se comparte de manera segura y se necesita mejorar los aspectos de gestión que se llevan en la actualidad, mientras tanto con un 6,67% refleja en minoría que los usuarios están en total acuerdo con que la información es segura y eficiente entre el personal de la salud en la clínica, si bien es cierto que hay un porcentaje que certifica la seguridad de la información hay otro representativo que señala lo contrario es por esta razón que, se determina se debe de capacitar mejor al personal a fin de mejorar la seguridad para la correcta distribución de información.

Pregunta 9. ¿Las instalaciones y equipos médicos están adecuadamente mantenidos para garantizar la eficiencia en la atención?

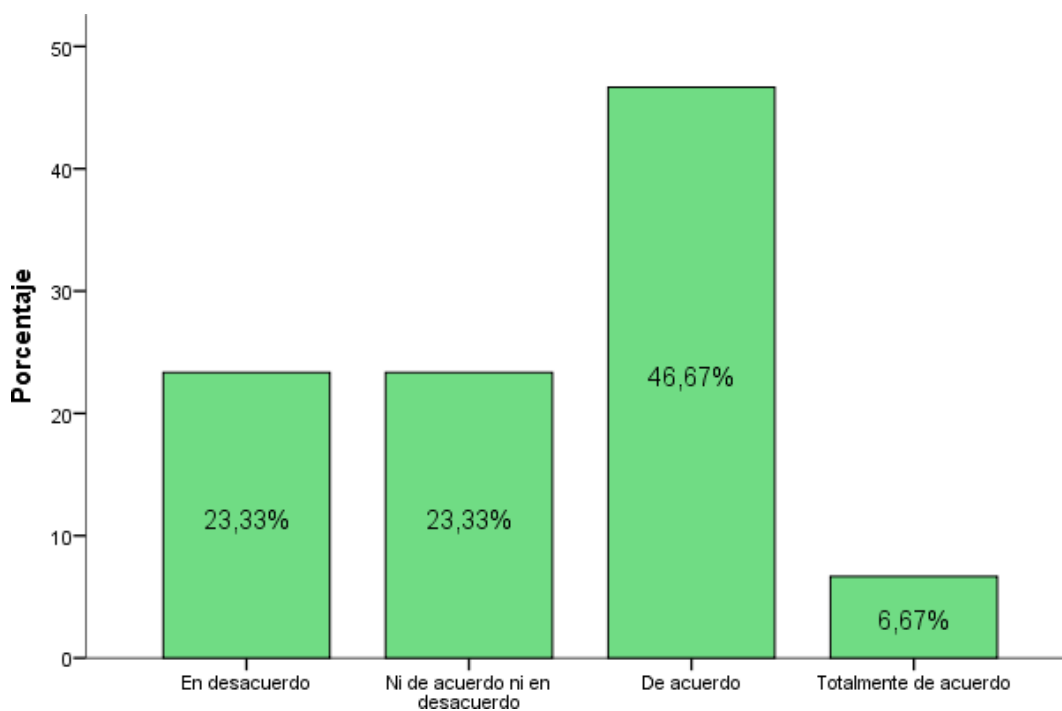
Tabla 28

Estado de instalaciones

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	7	23,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,33%
De acuerdo	14	46,67%
Totalmente de acuerdo	2	6,67%
Total	30	100,00%

Figura 22

Estado de instalaciones



De acuerdo con la **tabla 27 figura 22**, corroboramos que con el **46.67%** siendo un porcentaje mayoritario el personal que labora dentro de la clínica está de acuerdo con el uso y adecuación tecnológica de los equipos usados para mejorar la atención dentro de la clínica granados, por otro lado podemos observar que por igualdad del 23.33% están en desacuerdo y el otro 23.33% se mantiene en constante indecisión debido a que forman parte del grupo de personas que desconoce la necesidad de urgencia que mantienen las empresas dedicadas al servicio de la salud privada por mantener grandes estándares de calidad

Pregunta 10. ¿La clínica dispone de los recursos necesarios para brindar una atención médica eficiente?

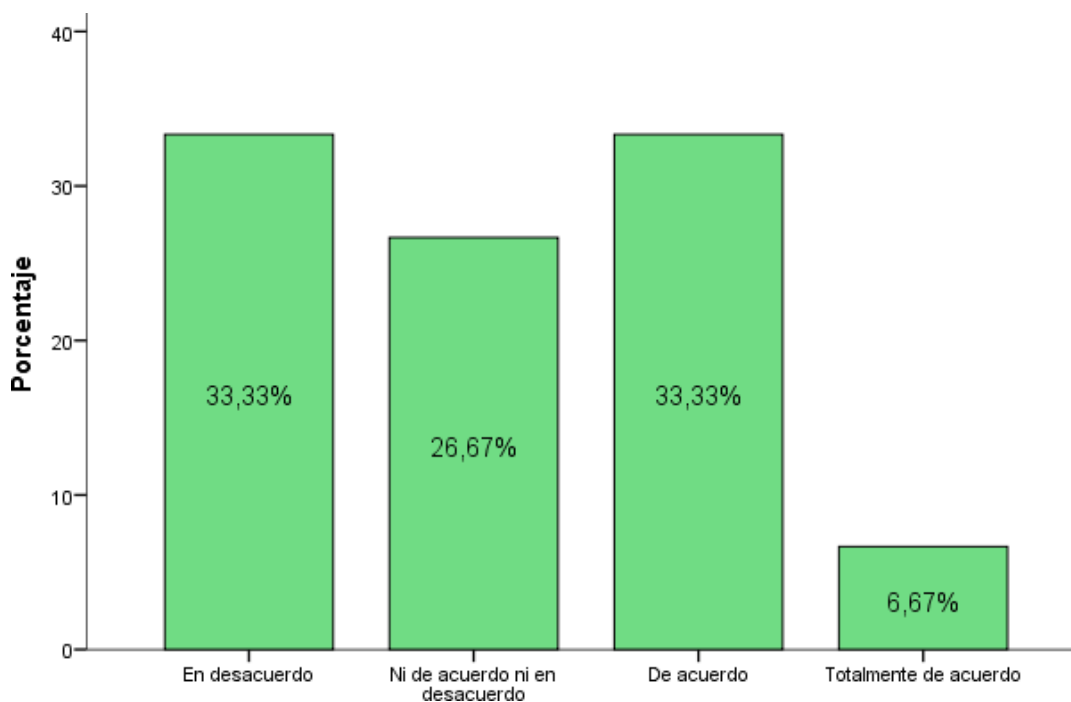
Tabla 29

Recursos para atención eficiente

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	10	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,67%
De acuerdo	10	33,33%
Totalmente de acuerdo	2	6,67%
Total	30	100,00%

Figura 23

Recursos para atención eficiente



Según la tabla 28 figura 23, podemos analizar que el personal esta dividido con un porcentaje igualitario del 33.33% tanto en desacuerdo como de acuerdo en cuestión de los recursos necesarios y que sean eficientes para la atención al paciente, el 26.67% corrobora que no esta de acuerdo ni en desacuerdo debido al desconocimiento o poca falta de interés por la resistencia al cambio que mantienen y solo un 6.67% podemos expresar que están totalmente de acuerdo en el uso de los recursos que mantiene hasta el momento la clínica para efectuar sus labores.

Pregunta 11. ¿Los pacientes reciben una atención oportuna y sin largos tiempos de espera?

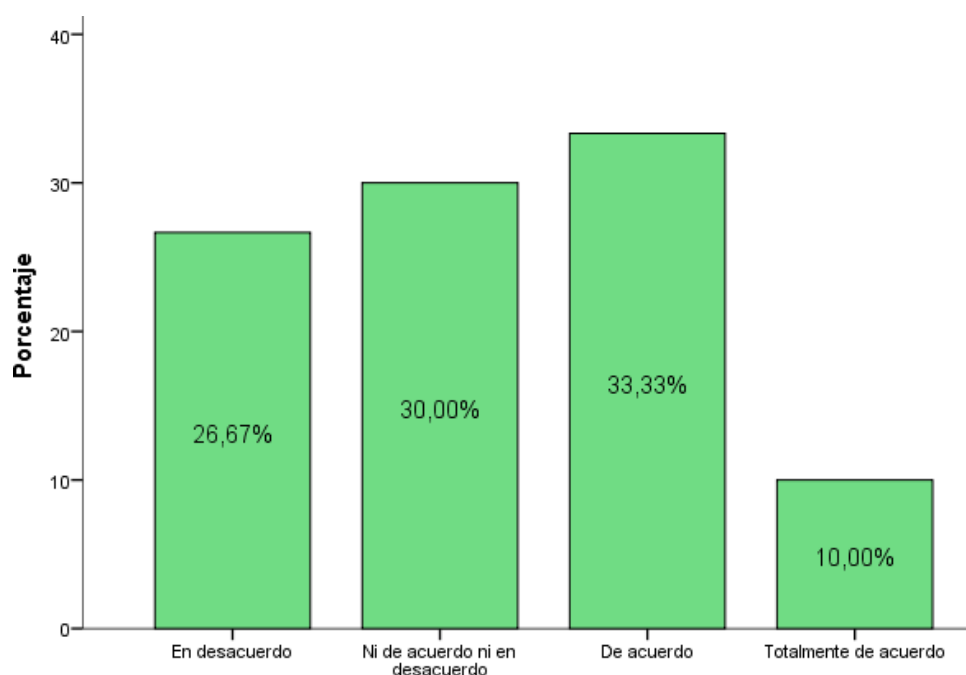
Tabla 30

Tiempo de espera

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	8	26,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,00%
De acuerdo	10	33,33%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 24

Tiempo de espera



Uno de los puntos clave en la atención médica son los tiempos, según la tabla 29 figura 24 podemos observar que el 33.33% del personal está de acuerdo en que los tiempos de espera para asignar turnos de atención médica dentro de la clínica son óptimos para demostrar eficiencia en la labor, a su vez el 26.67% siendo un porcentaje considerable nos indica que no están conformes con el cronograma establecido de acuerdo a los tiempos que manejan para la distribución de turnos de atención, el 30% se mantiene al margen de su respuesta debido a que no mantienen claros sus perspectivas sobre la optimización de tiempos.

Pregunta 12. ¿La atención médica en la clínica cumple con las expectativas de los pacientes?

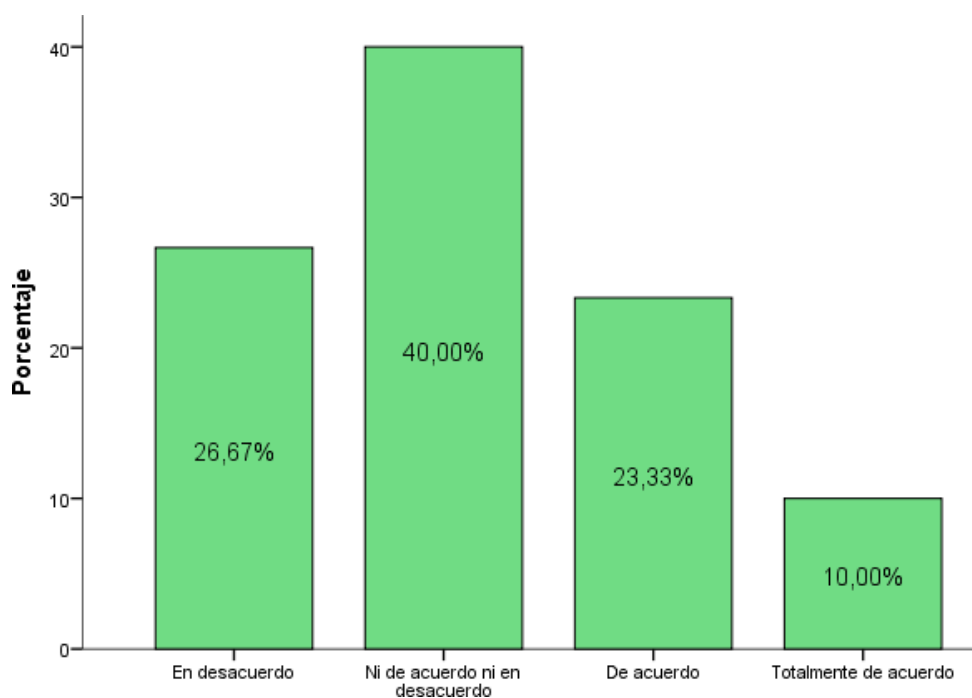
Tabla 31

Expectativas de pacientes

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	8	26,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40,00%
De acuerdo	7	23,33%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 25

Expectativas de pacientes



Según la tabla 30 figura 25, podemos observar las expectativas de los pacientes al ver que la atención medica con un 40% de neutralidad se mantiene al margen de si cumple o no con los objetivos establecidos por la empresa, con el 26.67% en desacuerdo podemos corroborar que para el personal de la clínica no se cumple con los objetivos y solo un 23.33% se mantiene recuerdo con las medidas que implementa y un 10% solo acepta y se conforma con lo establecido por la clínica en función del cumplimiento de los objetivos.

Pregunta 13 ¿El personal médico y de enfermería recibe capacitación continua para mejorar sus habilidades?

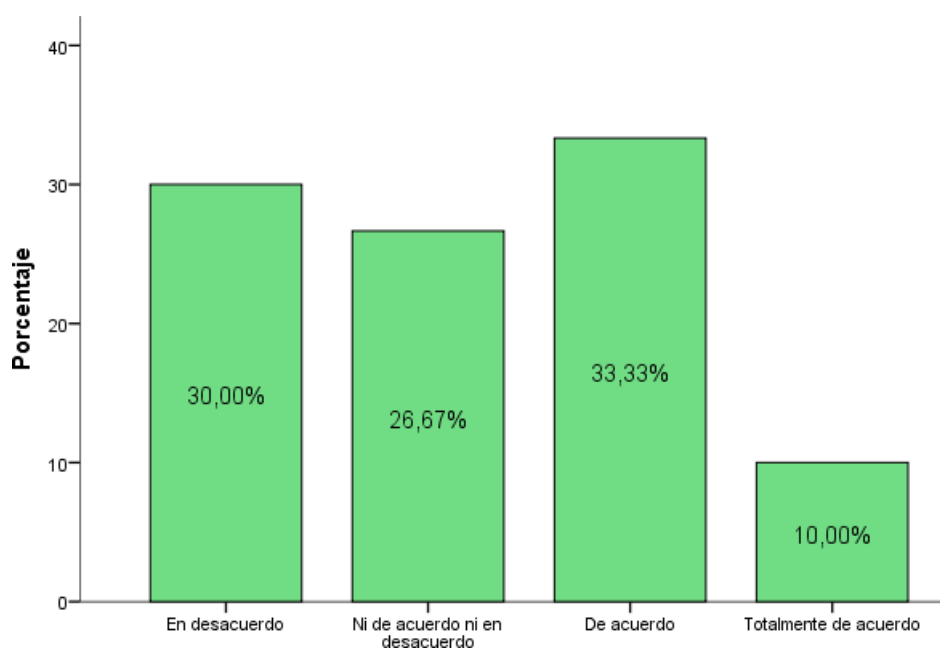
Tabla 32

Personal capacitado

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	9	30,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,67%
De acuerdo	10	33,33%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 26

Personal capacitado



Según la tabla 31 figura 26, podemos observar que el 33.33% está de acuerdo con que el personal médico y administrativo debe mantener capacitación contante para mejorar los estándares de calidad y de atención, a su vez el 30% se mantiene en desacuerdo debido a la resistencia al cambio y la no aceptación de los nuevos parámetros establecidos y el 26.67% prefiere mantenerse en la neutralidad.

Pregunta 14 ¿Se promueve el desarrollo profesional y la actualización constante del personal en la clínica?

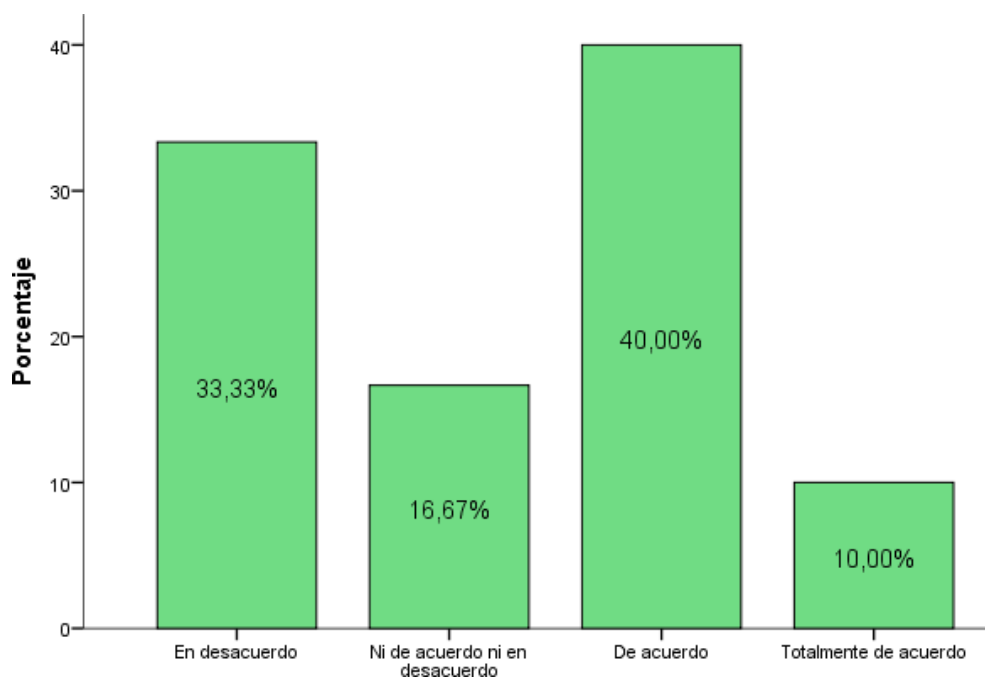
Tabla 33

Desarrollo profesional

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	10	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,67%
De acuerdo	12	40,00%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 27

Desarrollo profesional



Dentro del entorno empresarial y mas aun del sector salud la actualización y capacitación constante es primordial, según la tabla 32 figura 27 podemos corroborar que el 40% está de acuerdo con la actualización y evaluación de los conocimientos para poder ofertar calidad en la atención, 33.33% se mantienen en la negatividad al creer que no es necesario actualizarse para mantener l efectividad asistencial y brindar atención de calidad.

Pregunta 15. ¿El personal de la clínica muestra un alto nivel de compromiso y motivación en su trabajo?

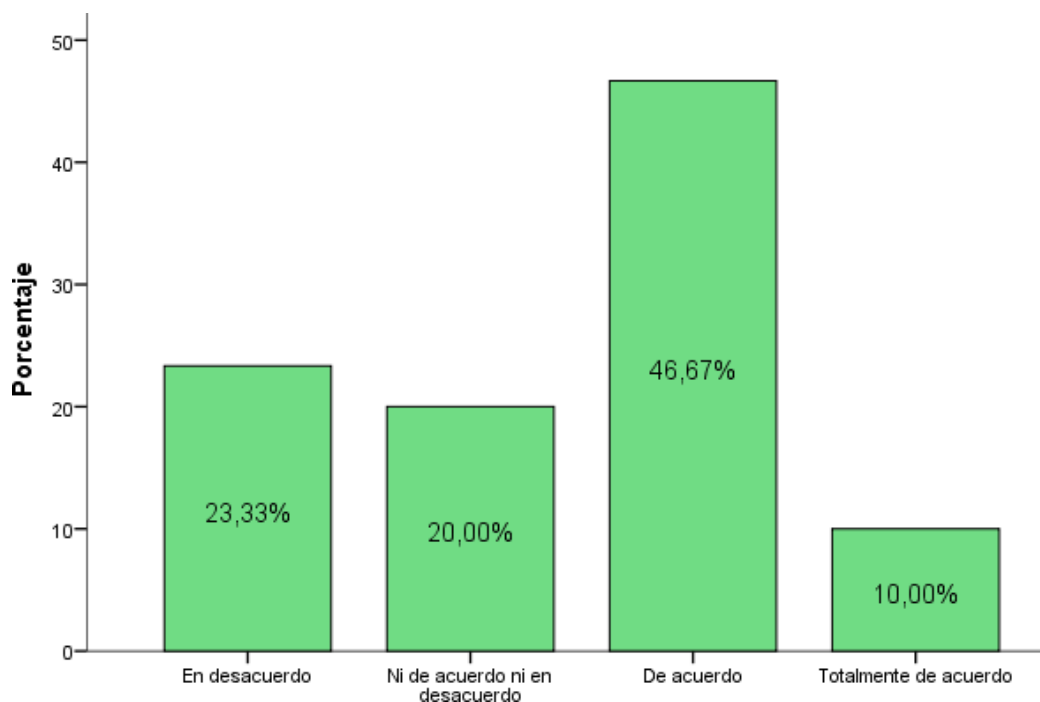
Tabla 34

Nivel de compromiso del personal

	Encuestados	Porcentaje
En desacuerdo	7	23,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,00%
De acuerdo	14	46,67%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Figura 28

Nivel de compromiso del personal



El nivel de compromiso del personal es importante dentro de las empresas, el cuadro de mando integral al ser una herramienta que sirve para medir los indicadores de factibilidad establecidos por la empresa mediante diagnóstico es primordial por ende según la tabla 33 figura 28, podemos observar que el 46.67% está de acuerdo con que el nivel de compromiso de los empleados es netamente primordial para su eficiencia servicial, el 23.33% mantiene negativas de que para sus trabajadores no es importante el compromiso.

Análisis de encuestas realizadas al Usuario.

Pregunta 1. ¿Como evalúas la amabilidad y cortesía del personal administrativo al recibirte en la Clínica Granados?

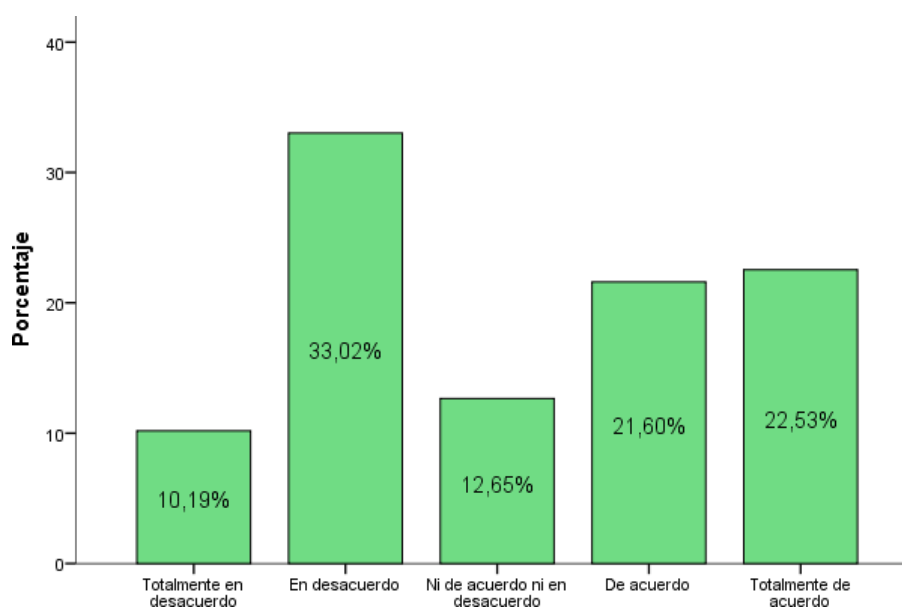
Tabla 35

Recibimiento por parte del personal administrativo

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	33	10,19%
En desacuerdo	107	33,02%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	12,65%
De acuerdo	70	21,60%
Totalmente de acuerdo	73	22,53%
Total	324	100,00%

Figura 29

Recibimiento por parte del personal administrativo



La opinión de los clientes dentro de la investigación es muy importante para determinar las problemáticas que como empresa mantenemos, según la tabla 34 figura 29 demuestra que el 30.02% de los clientes está en desacuerdo al recibimiento del personal al momento de entablar acuerdos para solicitar información o citas médicas por ende se determina que mantiene fallas dentro del indicador de atención al cliente, el 21.60% y el 22.53% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la demostración que mantienen los administrativos al momento de recibir y entablar conversaciones laborales con los cliente debido a sus peticiones médicas.

Pregunta 2. En tu experiencia, ¿Cómo ha sido obtener una cita médica en la clínica Granados?

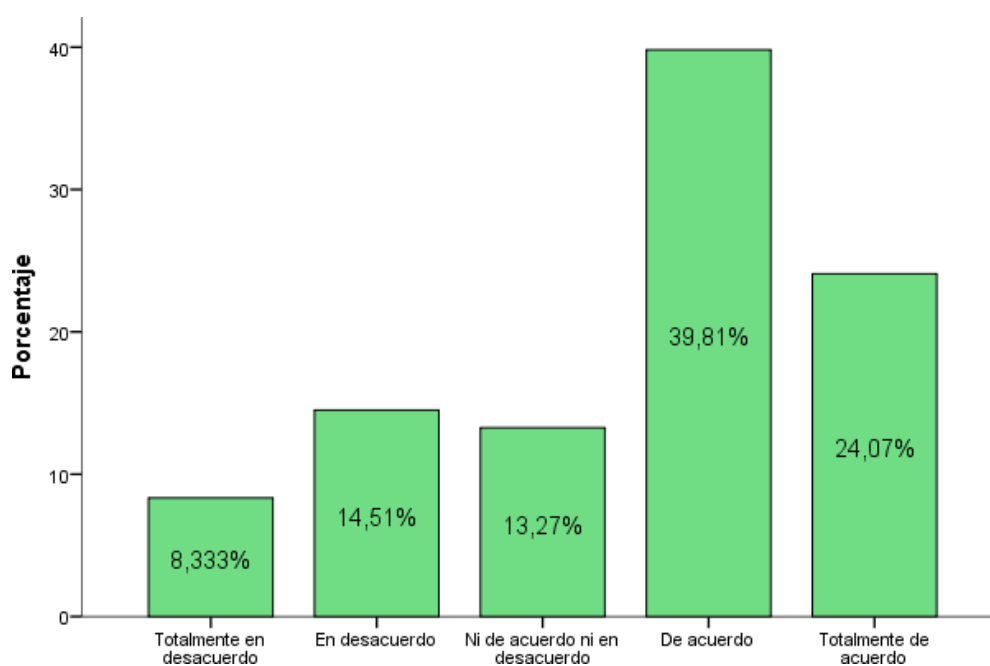
Tabla 36

Experiencia con el servicio recibido

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	8,33%
En desacuerdo	47	14,51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	13,27%
De acuerdo	129	39,81%
Totalmente de acuerdo	78	24,07%
Total	324	100,00%

Figura 30

Experiencia con el servicio recibido



De acuerdo con la tabla 35 figura 30 que nos cuestiona sobre la experiencia con el servicio recibido podemos notar que el 38.81% está de acuerdo con el servicio que la clínica presta a sus clientes el 24.07% está totalmente de acuerdo con su servicio prestado y el 8.333% no manifiesta ningún tipo de afinidad al servicio que se le brinda al optar por el servicio clínico brindado.

Pregunta 3. ¿Qué tan bien informado te sientes sobre el proceso de registro y los documentos necesarios para su atención en la clínica granados?

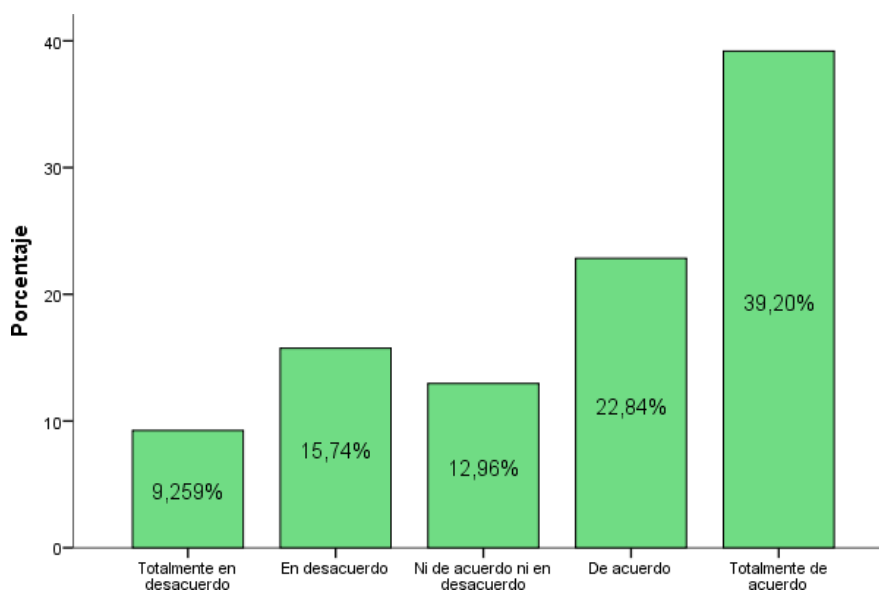
Tabla 37

Pacientes informados

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	30	9,35%
En desacuerdo	51	15,74%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	12,96%
De acuerdo	74	22,84%
Totalmente de acuerdo	127	39,20%
Total	324	100,00%

Figura 31

Pacientes informados



La información que se brinda dentro del área administrativa de una empresa es primordial, según la tabla 36 figura 31 mantener pacientes informados es un objetivo el cual se viene cumpliendo, pero a su vez necesita mejorar en ciertos puntos, 39.20% de los clientes encuestados están de acuerdo con que la información brindada por los centros de salud es óptima y oportuna debido a que mantienen información sobre la salud, el 9.259% se mantiene en que no está de acuerdo.

Pregunta 4. ¿La limpieza y comodidades en las áreas de espera y consulta médica cumplen con tus expectativas?

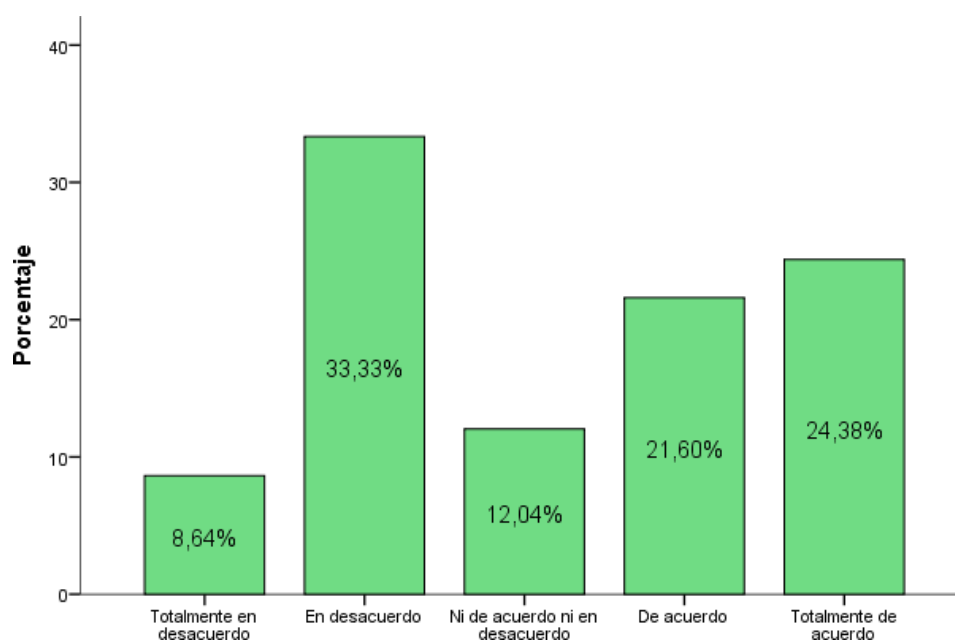
Tabla 38

Estado de salas de espera

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	8,64%
En desacuerdo	108	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	12,04%
De acuerdo	70	21,60%
Totalmente de acuerdo	79	24,38%
Total	324	100,00%

Figura 32

Estado de salas de espera



Según la tabla 37 figura 32 el estado de las salas al momento de su atención debe estar completamente limpias el 24.38% prefiere una limpieza óptima para evitar posibles infecciones dentro del área de salud en el que se atienden, el 33.33% está en desacuerdo debido a que no mantienen ningún conocimiento sobre el uso de las instalaciones y concuerdan en que el aseo y mantenimiento de las salas medicas para consultas no se limpian después de cada consulta.

Pregunta 5. En cuanto a la puntualidad de las citas médicas, ¿Consideras que se ha cumplido adecuadamente el horario establecido?

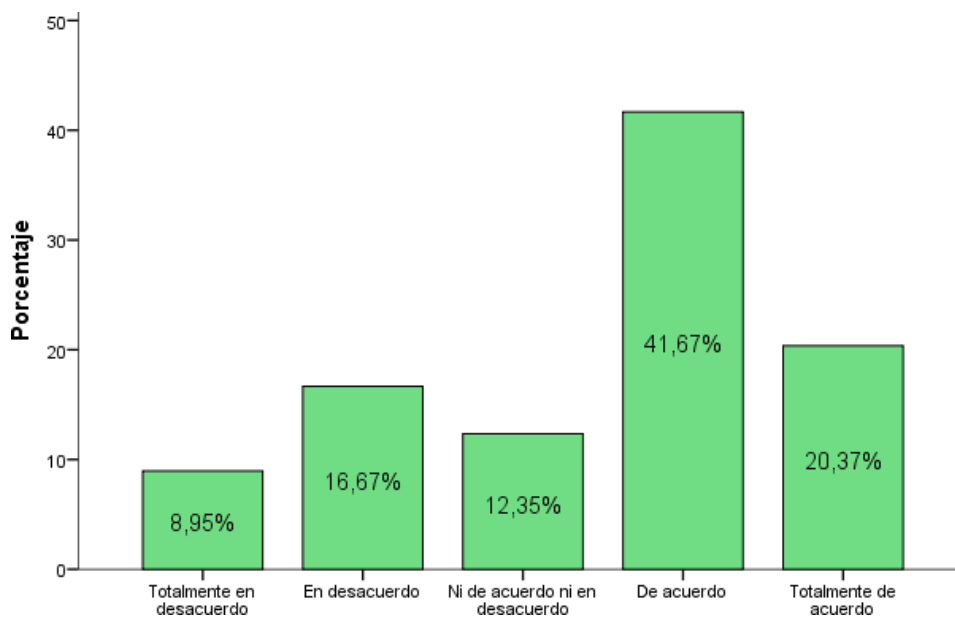
Tabla 39

Puntualidad de citas medicas

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	29	8,95%
En desacuerdo	54	16,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	12,35%
De acuerdo	135	41,67%
Totalmente de acuerdo	66	20,37%
Total	324	100,00%

Figura 33

Puntualidad de citas medicas



La tabla 38 figura 33 donde hablamos de la puntualidad de las citas médicas corroboramos que el 41.67% está de acuerdo con los tiempos utilizados en la distribución de citas y atenciones médicas impartidas por nuestros médicos especialistas dentro de la institución, el 8.95% y 16.67% concuerdan estar en desacuerdo a que no se cumplen los tiempos establecidos por cada recepcionista y por los médicos especialistas en sus labores de atención.

Pregunta 6. ¿Cómo calificarías la accesibilidad y claridad de la información proporcionada por el personal médico sobre tu diagnóstico y tratamiento?

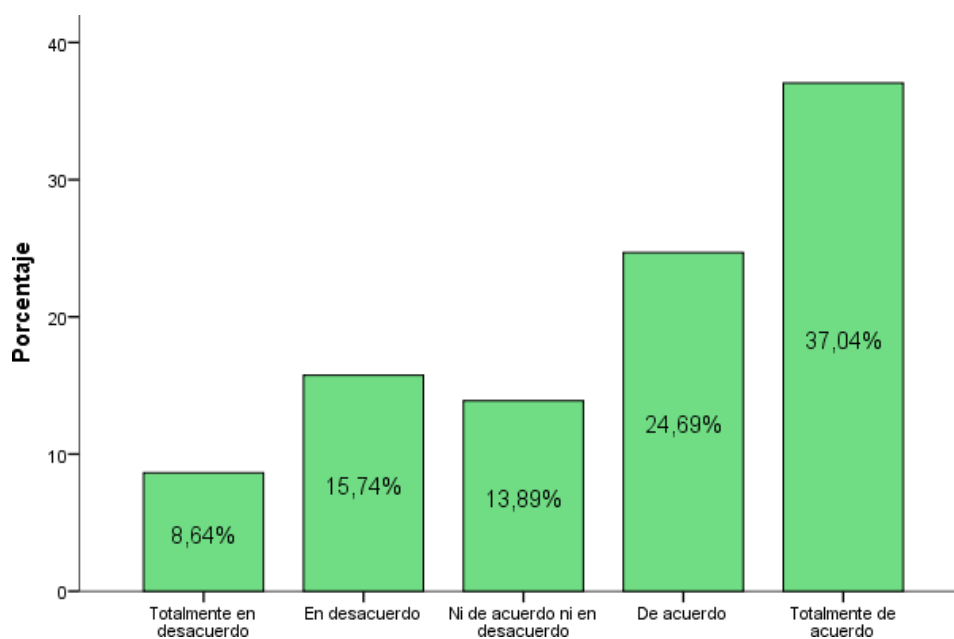
Tabla 40

Claridad de información recibida por parte del personal médico

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	8,64%
En desacuerdo	51	15,74%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	13,89%
De acuerdo	80	24,69%
Totalmente de acuerdo	120	37,04%
Total	324	100,00%

Figura 34

Claridad de información recibida por parte del personal médico



La tabla 39 y figura 34 nos demuestran que el 37.04% está de acuerdo con que la admisión puede brindar la información y explicación sobre los diagnósticos que por a o b motivo son difíciles de entender por parte de nuestros clientes, el 15.74% se mantiene en desacuerdo de que su información clínica sea distribuida y prefieren mantener su historia clínica privada donde el único medio de comunicación sea entre el médico y paciente.

Pregunta 7 En tu opinión ¿Los procedimientos médicos y las pruebas realizadas fueron explicadas de manera comprensible?

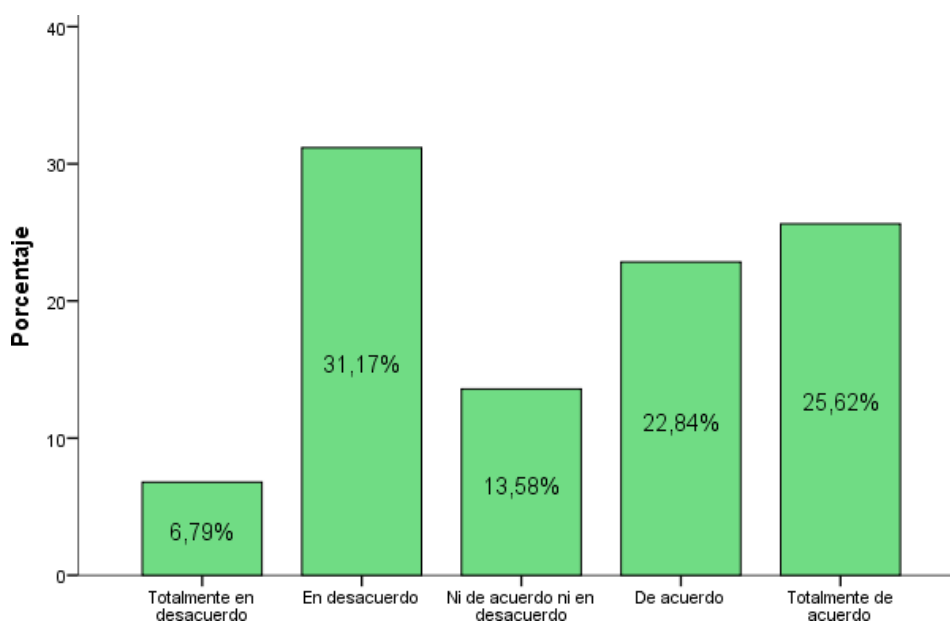
Tabla 41

Procedimientos comprensibles

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	6,79%
En desacuerdo	101	31,17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	13,58%
De acuerdo	74	22,84%
Totalmente de acuerdo	83	25,62%
Total	324	100,00%

Figura 35

Procedimientos comprensibles



La tabla 40 figura 35 nos muestra que el 31.17% siendo el resultado más alto está en desacuerdo a los procedimientos y la explicación de estos al momento de ingresar algún tipo de intervención quirúrgica, el 25.62% está de acuerdo a las exigencias y nos ratifica el buen uso de la información post intervención quirúrgica de cualquier nivel de gravedad.

Pregunta 8 ¿Te sientes satisfecho con la privacidad y confidencialidad durante tu atención médica en la Clínica Granados?

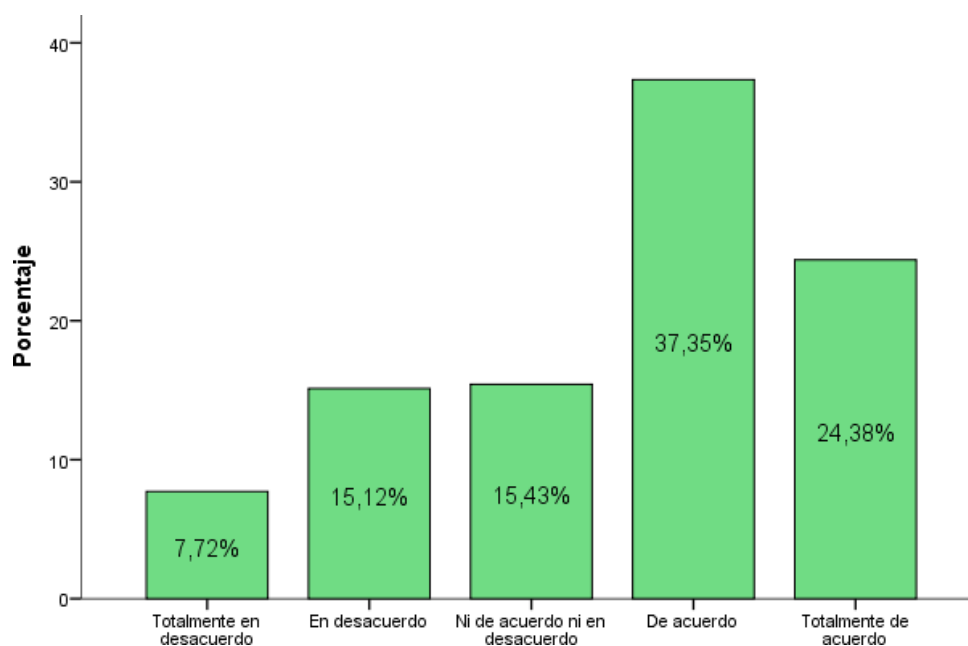
Tabla 42

Satisfacción durante atención médica

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	7,72%
En desacuerdo	49	15,12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	15,43%
De acuerdo	121	37,35%
Totalmente de acuerdo	79	24,38%
Total	324	100,00%

Figura 36

Satisfacción durante atención médica



La tabla 41 figura 36 demuestra que, e 37.35% está de acuerdo con la atención medica que se brinda en la clínica granados el 15.12% muestra un desacuerdo, pero en consideración a lo establecido en los niveles de satisfacción medica podemos entender que mediante el cuadro de mando integral se realizaran los diagnósticos para establecer herramientas que midan la efectividad de la atención medica brindada.

Pregunta 9. ¿La información proporcionada sobre opciones de tratamiento y cuidados post consulta fue clara y útil para ti?

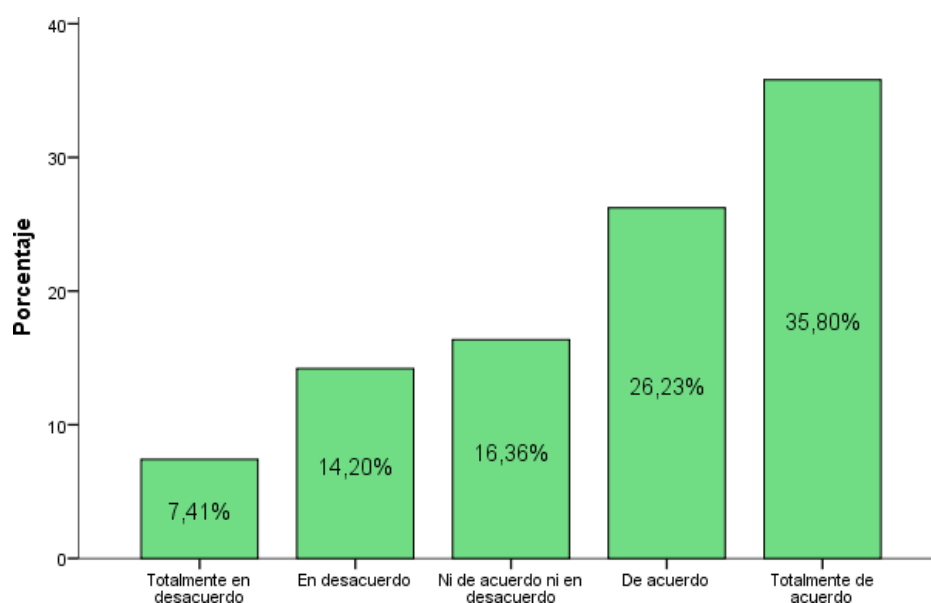
Tabla 43

Información Post consulta

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	7,41%
En desacuerdo	46	14,20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	16,36%
De acuerdo	85	26,23%
Totalmente de acuerdo	116	35,80%
Total	324	100,00%

Figura 37

Información Post consulta



Según la tabla 42 figura 37, demuestra que el 35.80% está de acuerdo con la información que se brinda post consulta debido que pueden los pacientes tomar decisiones y verificar alternativas que den mayor opción a los pacientes. Solo el 7.41% de pacientes que se resisten al cambio optan por que la información es algo relevante y sin mucha importancia dentro de la consulta.

Pregunta 10. ¿Como evalúas la disponibilidad y accesibilidad del personal médico y administrativo para responder a tus preguntas y preocupaciones?

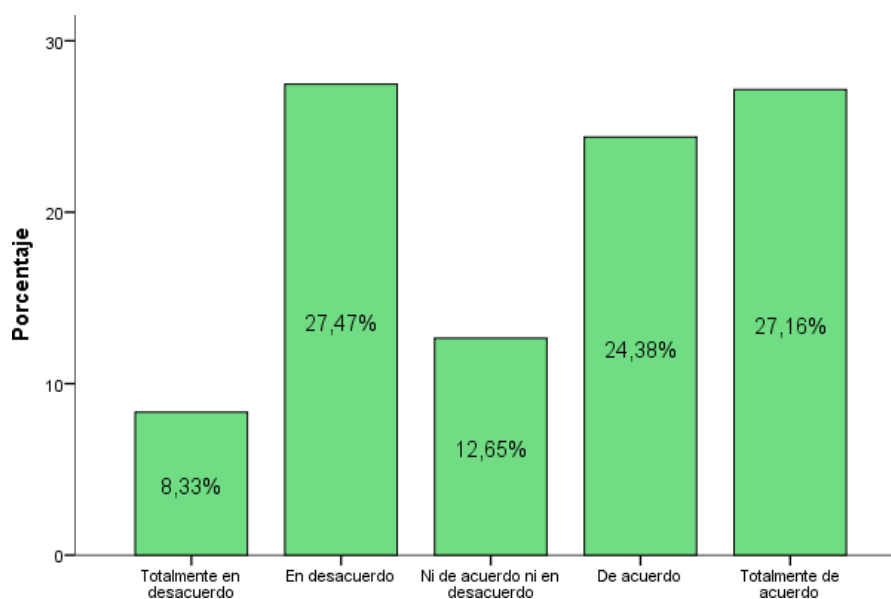
Tabla 44

Evaluación de disponibilidad y accesibilidad a personal médico

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	8,33%
En desacuerdo	89	27,47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	12,65%
De acuerdo	79	24,38%
Totalmente de acuerdo	88	27,16%
Total	324	100,00%

Figura 38

Evaluación de disponibilidad y accesibilidad a personal médico



La tabla 43 y figura 38 establece que el 27.47% de los encuestados está en desacuerdo a la evaluación del personal médico en cuestión a la disponibilidad y accesibilidad de este el 27.16% siendo diferenciado por milésima de la respuesta negativa está totalmente de acuerdo en que la disponibilidad y accesibilidad a los médicos especialistas es la óptima.

Pregunta 11. En relación con la facturación y pagos, ¿consideras que la información fue transparentes y fácil de entender?

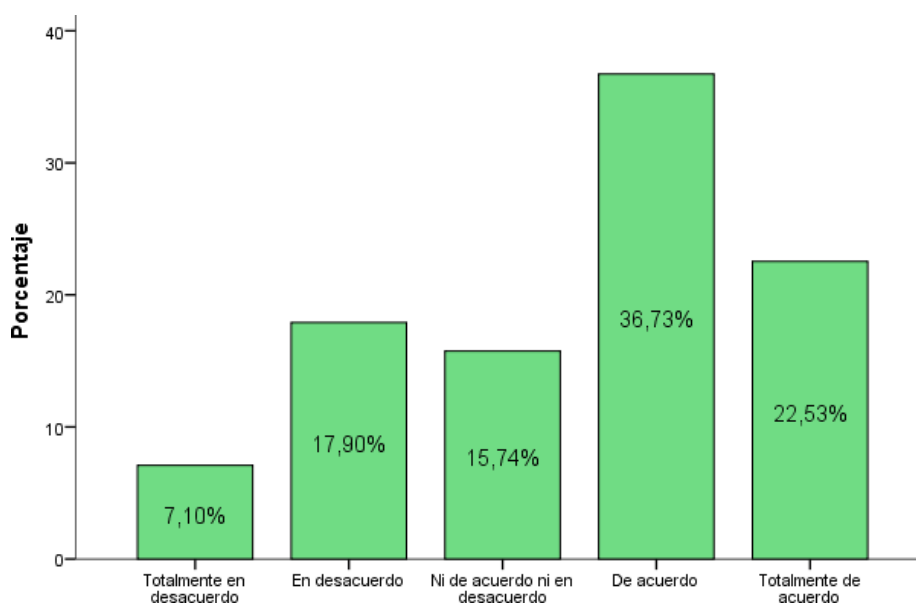
Tabla 45

Calidad de información recibida

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	7,10%
En desacuerdo	58	17,90%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	15,74%
De acuerdo	119	36,73%
Totalmente de acuerdo	73	22,53%
Total	324	100,00%

Figura 39

Calidad de información recibida



La tabla 44 y figura 39 nos arroja que el 36.73% de encuestados está de acuerdo en que la calidad de la información recibida es óptima para la perspectiva del cliente y el 17.90% no está de acuerdo con los métodos usados para los canales de información que se brindan dentro de la empresa.

Pregunta 12. ¿El personal de la clínica muestra interés y empatía hacia tus necesidades y preocupaciones de salud?

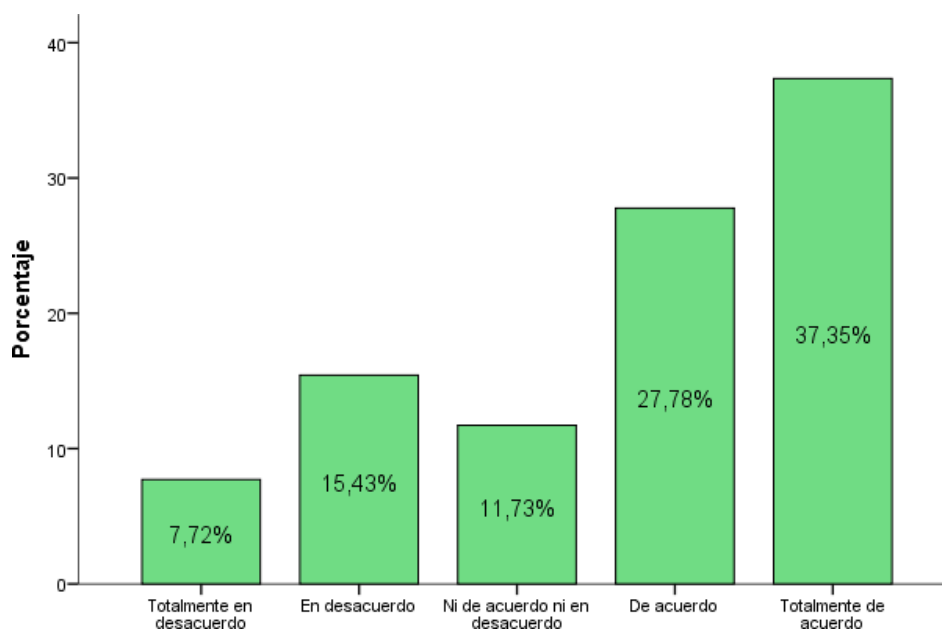
Tabla 46

Interés del personal en las necesidades de salud de pacientes

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	7,72%
En desacuerdo	50	15,43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	11,73%
De acuerdo	90	27,78%
Totalmente de acuerdo	121	37,35%
Total	324	100,00%

Figura 40

Interés del personal en las necesidades de salud de pacientes



Según la tabla 45 figura 40 podemos analizar que el 37.35% de los encuestados reflejan su interés personal en las necesidades de salud en relación con los clientes, y el 7.72% se mantiene negativo a que el personal establezca empatía o interés a las actitudes que demuestra el cliente al momento de la atención médica.

Pregunta 13. ¿Recomendarías la clínica granados a otros basándote en tu experiencia general de atención y procesos?

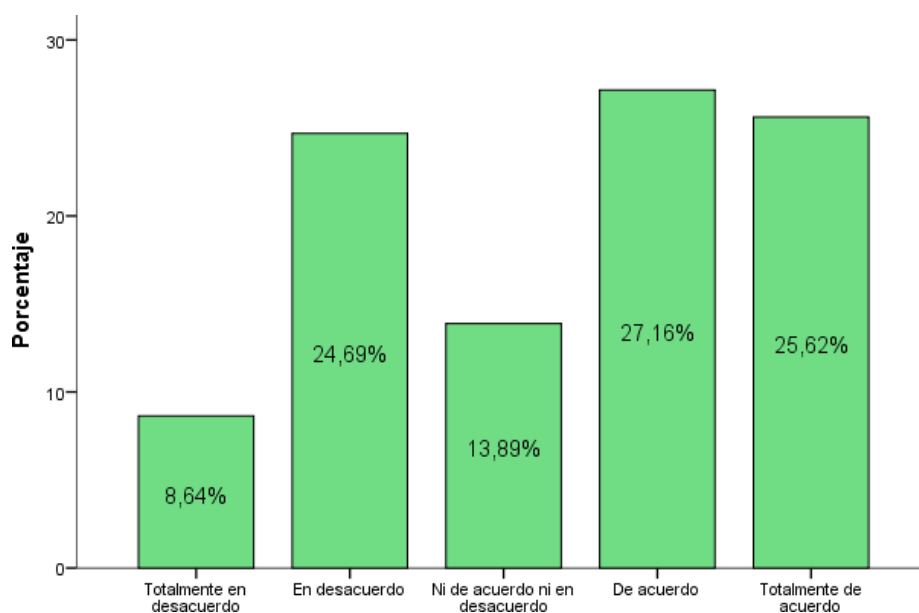
Tabla 47

Recomendación

	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	8,64%
En desacuerdo	80	24,69%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	13,89%
De acuerdo	88	27,16%
Totalmente de acuerdo	83	25,62%
Total	324	100,00%

Figura 41

Recomendación



La tabla 46 figura 41 analizamos que de acuerdo con las encuestas realizadas el 27.16% si recomendase la clínica para sus futuras atenciones médicas debido a los estándares positivos que mantienen la clínica en cuestión a sus modelos de atención, el 8.64% mantiene que no recomendaría a la clínica debido a sus constantes variaciones de tiempos de atención e inconvenientes al momento de adquirir su atención.

Pregunta 14. ¿Hay algún aspecto específico en el que crees que la clínica podría mejorar para brindar un mejor servicio?

Tabla 48

Aspectos para mejorar

	Encuestados	Porcentaje
Procesos	110	33,95%
Eficiencia	73	22,53%
Control	91	28,09%
Personal	50	15,43%
Total	324	100,00%

Figura 42

Aspectos para mejorar

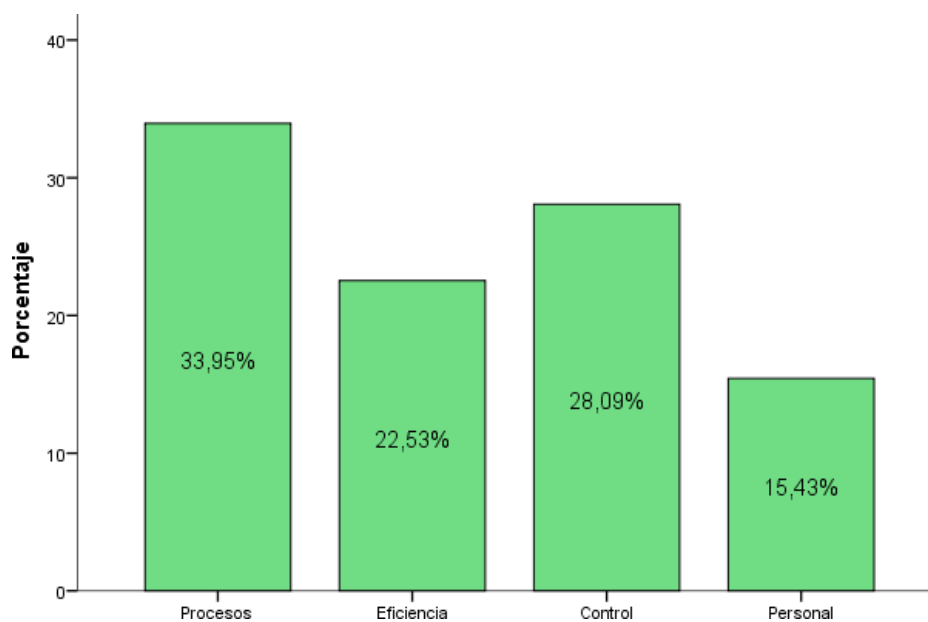


Tabla 47 figura 42 nos indica que el 33.95% nos pide mejorar, por ello la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión para mantener una mejora continua y optimización de recursos es útil para establecer indicadores que den mejoras a la clínica, y el 28.09% se mantiene satisfecho a lo que hasta el momento ha recibido como cliente.

Discusión

Los resultados certifican las tendencias estandarizadas a causa de los análisis estadísticos que se aplicaron y fueron plasmados tanto en las tablas como en gráficos, con esto ratificamos las variables planteadas durante el análisis de los objetivos empresariales esperados para el uso del Cuadro de Mando Integral cuyo objetivo es mejorar la calidad de atención, optimizar recursos y mantener en constante mejora continua a la empresa que se va a aplicar.

A partir de los datos recopilados de la aplicación de instrumentos se pudo identificar las fortalezas que resaltan en la clínica granados y las oportunidades que por el momento no han sido aprovechadas, las debilidades y amenazas que deben mejorar debido a que representan riesgos para la empresa identificado mediante el diagnostico situacional de la empresa.

Considerando los resultados de investigación de (Salazar, 2014) con el tema “Diseño de Propuesta de Implementación de Cuadro de Mando Integral que permita mejorar el Desempeño de la Gestión de la Salud Privada, el cual determina que la herramienta puede ser aplicable y establecer indicadores que cambien las estructuras organizativas con el fin de buscar la mejora continua y optimizar recursos en los diferentes procesos que se maneja dentro de la clínica, potenciando el nivel organizacional y estableciendo diferencias de sus competidores que los mantenga como empresa líder del sector salud.

Se reitera la importancia de los objetivos, metas y análisis situacional bajo la herramienta gestión, debido a que se conocen los propósitos y están definidos como base para el diagnóstico empresarial para el cumplimiento y control eficaz de la implementación del Cuadro de Mando Integral. La limitación del estudio esta que el trabajo se establece una propuesta, la cual debe ser aplicada y establecer el cumplimiento de objetivos a través de la medición de los resultados que permitan determinar la eficiencia de la herramienta de gestión.

Conclusiones

En base a los objetivos de la investigación, de plantear el cuadro de mando integral como herramienta de gestión para clínicas privadas se puede concluir que el enfoque integral aplicado a la Clínica Granados se da cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Para plantear el cuadro de mando integral se planteó un diagnóstico organizacional que permitió plantear el desde las cuatro perspectiva un plan de acción estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales y el monitoreo, facilitando la toma de decisiones que nos garantiza una viabilidad económica eficaz que fortalece el adoptar el cuadro de mando integral para la identificación de mejoras tanto en la experiencia del cliente como el enfoque en los servicios de calidad.

La propuesta del cuadro de mando integral busca proporcionar un marco de gestión equilibrado que abarque las cuatro perspectivas, podemos concluir que como herramienta de gestión es muy valiosa y nos proporciona una visión equilibrada y completa que a su vez nos permite alinear los objetivos estratégicos y las acciones operativas que nos permiten impulsar el rendimiento que contribuya a la excelencia en la gestión.

En conclusión al posicionar el cuadro de mando integral como herramienta de gestión podemos observar que nos proporciona una visión equilibrada y completa, al tener la capacidad para alinear los objetivos con las acciones operativas que nos impulsan al rendimiento general y contribuye a la excelencia esperada por la clínica, el cuadro de mando integral nos permite observar y controlar las necesidades específicas de la clínica y se convierte en un recurso esencial para buscar el posicionamiento competitivo y toma de decisiones.

Recomendaciones

En la presente investigación, cuadro de mando integral como herramienta de gestión para clínicas privadas, provincia de Santa Elena “caso Clínica Granados” podemos recomendar que para el uso e implementación se deben aplicar los distintos objetivos específicos que contribuyan al cumplimiento de las estrategias a continuación de establecen las recomendaciones descritas en la investigación:

Compromiso de la alta dirección, que es crucial para mantener el éxito dentro de la empresa al adoptar la herramienta gestión, liderazgo y mantener el respaldo constante al igual que mantener las definiciones claras del objetivo estratégico que es fundamental para antes de aplicar el cuadro de mando integral se puedan definir los objetivos y alinearlos a la misión y visión de la clínica y que nuestros objetivos sean específicos, alcanzables, medibles y relevantes para seleccionar cuidadosamente los indicadores.

Involucrar al personal, desde la planificación hasta a ejecución, que puedan comprender la contribución y sus efectos en los resultados generales, adaptar las necesidades específicas por lo que la implementación debe ser flexible e integrar la tecnología usando herramientas eficientes para recopilar y analizar los datos para que nos faciliten la automatización y mejora de la información.

Para la implementación de la propuesta, debe establecerse el monitoreo, evaluación, capacitación, los cuales pueden ser sometidos a ajustes debido al constante cambio que mantiene la clínica, promover la cultura organizacional como base para identificar las áreas de oportunidades y se puedan realizar las alianzas necesarias para cumplir con las estrategias, establecer estandarización de procesos y métricas que permitan evaluar de forma constante, para la consecución de los objetivos.

Capítulo IV

Diseño de un Cuadro de Mando Integral

Propuesta

La creación del cuadro de mando integral con sus componentes se detalla en este capítulo y el desarrollo de manera sistemática de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, basándonos en las cuatro perspectivas establecidas.

Introducción

La clínica Granados a lo largo de los años se mantiene en constante crecimiento por ende al crecer como institución crecen y se crean nuevos problemas que se detectan a lo largo de los años, el cuadro de mando integral como herramienta de gestión es primordial para el diagnóstico y obtener una base de datos sobre las problemáticas que se esconden tras los grandes cambios que se realizan dentro de la clínica Granados.

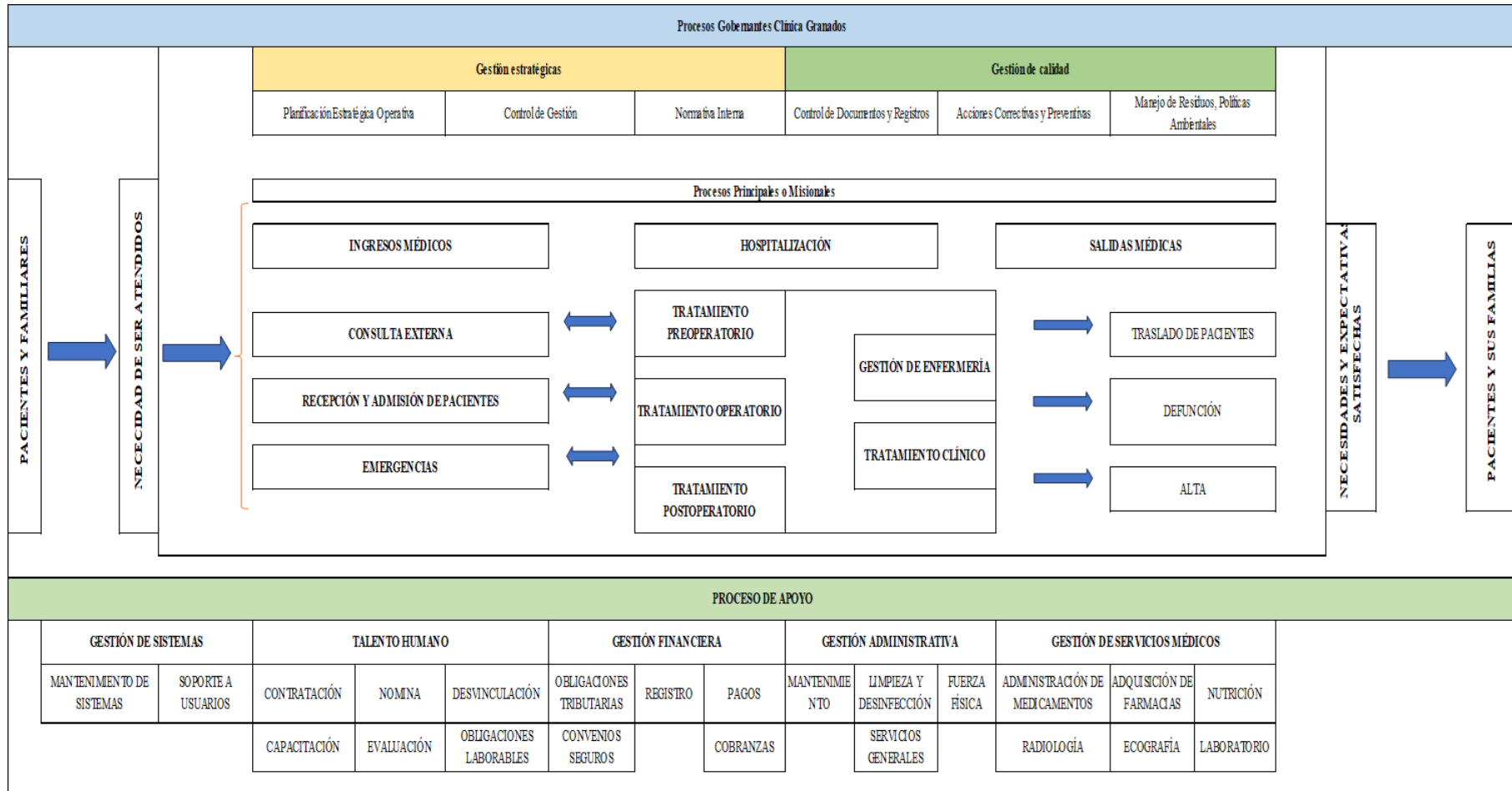
Por esta razón, tras el estudio y la visualización estandarizada de los resultados obtenidos se establece que, la clínica Granados presenta falencias en sus estructuras organizacionales, y como consecuente se toman de decisiones erróneas que perjudican las diferentes áreas administrativas, cabe destacar que los planes puestos en práctica para evitar problemas en su mayoría son a corto plazo, desplazando actividades en un periodo de tiempo más amplio.

La presente propuesta tiene como finalidad dar a conocer los puntos específicos en donde hay inconvenientes conforme a la administración que se lleva a cabo, a su vez trabajar en la mejora continua de las estrategias que se necesitan implementar en la clínica fortaleciendo la estructura empresarial por medio de un diseño detallado sobre el cuadro de mando integral y su impacto previsto dentro de la clínica Granados, el cual estima los componentes que forman parte del CMI.

A continuación, se presenta la estructura de procesos gobernantes de la Clínica Granados donde podemos observar la conexión de los departamentos y los procesos asignados a cada uno de ellos.

Tabla 49

Procesos Gobernantes Clínica Granados



Autor: Daniel Alava

Tabla 50

Diagrama de Gantt para Implementación del CMI

Actividad	1er mes				2do mes				3er mes				4to mes				5to mes				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaboración del cronograma	█																				
Presentación del CMI al grupo Directivo		█																			
Socialización		█																			
Socialización del sistema de gestión CMI			█																		
Capacitación del CMI			█																		
Elaboración de manual para CMI			█	█																	
Elaboración de riesgos				█	█																
Implementación del sistema de gestión						█	█	█	█												
Auditorias										█	█										
Informes directivos												█									
Retroalimentación												█									
Establecimiento de acciones correctivas												█	█								
Inicio formal de mediciones periódicas															█	█	█	█	█	█	█

Autor: Daniel Alava

Tabla 51

Diseño del Cuadro de Mano Integral 2023 - 2026

Visión				Misión				Diseño del Cuadro de Mando Integral 2023-2026		
Ser referente en brindar servicios de calidad en la Provincia de Santa Elena				Somos una empresa de salud medica especializada en brindar servicios de atención medica para satisfacer las necesidades de la población.						
Valores										
Satisfacción del cliente		Trabajo en equipo		Innovación		Liderazgo		CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
Persp.	O. Estratégicos	Indicador	año base: 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsable	MALO	BUENO	EXCELENTE
FINANCIERO	Crecimiento del 15% de las ventas en los años 2024,2025,2026	Ventas anuales	10%	15%	15%	15%	Gerente general	Crecimiento de las ventas anuales igual o menor a 9%	Cresimiento de las ventas anuales mayor al 10% pero menos al 15%	Crecimiento de las ventas anuales igual o mayor a 15%
	Incrementa la utilidad neta del 5% de los ingresos totales para el año 2024, 8% y 12% en los años 2025 y 2026	Utilidad neta anual	2%	5%	8%	12%	Gerente general	Aumento de utilidad neta igual al 3% pero menor al 5%	Aumento de utilidad neta 5%	Aumento de utilidad neta 12%
CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente 5%	Porcentaje satisfacción del paciente	0%	3%	3%	3%	Director Administrativo	Satisfacción del cliente menor al 1%	Satisfacción del cliente 2%	satisfacción del cliente igual 5%.
	Maximizar la rentabilidad por cliente	Rentabilidad por cliente	0%	5%	15%	20%	Director Administrativo	Satisfacción del cliente menor al 5%	Satisfacción del cliente igual al 10%	Satisfacción del cliente igual al 15%
	Ampliar la cartera de clientes	Porcentaje de nuevos clientes	0%	10%	15%	20%	Director Administrativo	fidelizacion de clientes menor a 10%	fidelizacion del cliente igual a 10% pero menor a 15%	fidelizacion del cliente igual a 15% o mayor a 20%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad del servicio	Eficiencia en la gestión de citas	5%	10%	15%	20%	Director Administrativo	Eficiencia operativa igual que 5% pero menor a 10%	Eficiencia operativa igual que 10% pero menor a 15%	Eficiencia operativa igual que 15% pero mayor que 20%
	Mejorar la gestión interna	Tasa de ocupacion de Consultorios	0%	10%	20%	30%	Jefe Talendo Humano	Mejora en la gestión menor que 10%	Mejoras en la gestión igual que 10% pero menor a 20%	Mejoras en la gestión igual que 25% o mayor que 30%
	Elevar la eficiencia operativa	Porcentaje de horas de trabajadas	0%	10%	10%	10%	Jefe Talendo Humano	Evaluacion de eficiencia operativa menor que 5%	Evaluacion de eficiencia operativa menor a 6%	Evaluacion de eficiencia operativa igual que 10%
A y D	Elevar la productividad de los Colaboradores	Porcentaje de personal capacitado	0%	10%	10%	10%	Jefe Talendo Humano	Personal capacitado menor a 3%	Personal capacitado menor a 5%	Personal capacitado 10%

Autor: Daniel Alava

Tabla 52*FODA actual de la Clínica Granados*

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenios con seguros privados, IESS, y Red de salud complementarias con mayores números de pacientes. ➤ Equipos que permiten atención oportuna a los pacientes. ➤ Fidelización de los pacientes por medio de campañas anuales informadas por la comunidad. ➤ Experiencia profesional de los médicos especialistas. ➤ Poca rotación del personal
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenios con seguros privados ➤ Convenios con entidades privadas del sector médico ➤ Expansión local
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Turnos nocturnos afectan la salud emocional del personal y sus familias. ➤ Gastos adicionales y malestar en los pacientes al requerir derivación a otras entidades de salud. ➤ IESS y las Red complementarias manejan procesos de pagos extendidos.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad del IESS ➤ Mala distribución de presupuestos del sector público y privado ➤ Poca información sobre el uso de convenios ➤ Restricción de importaciones generan escasez de medicamentos y malestar en los clientes ➤ Negocio con mayor riesgo

Autor: Daniel Alava

Tabla 53

Cuadro de Perspectivas y Objetivos clínica Granados

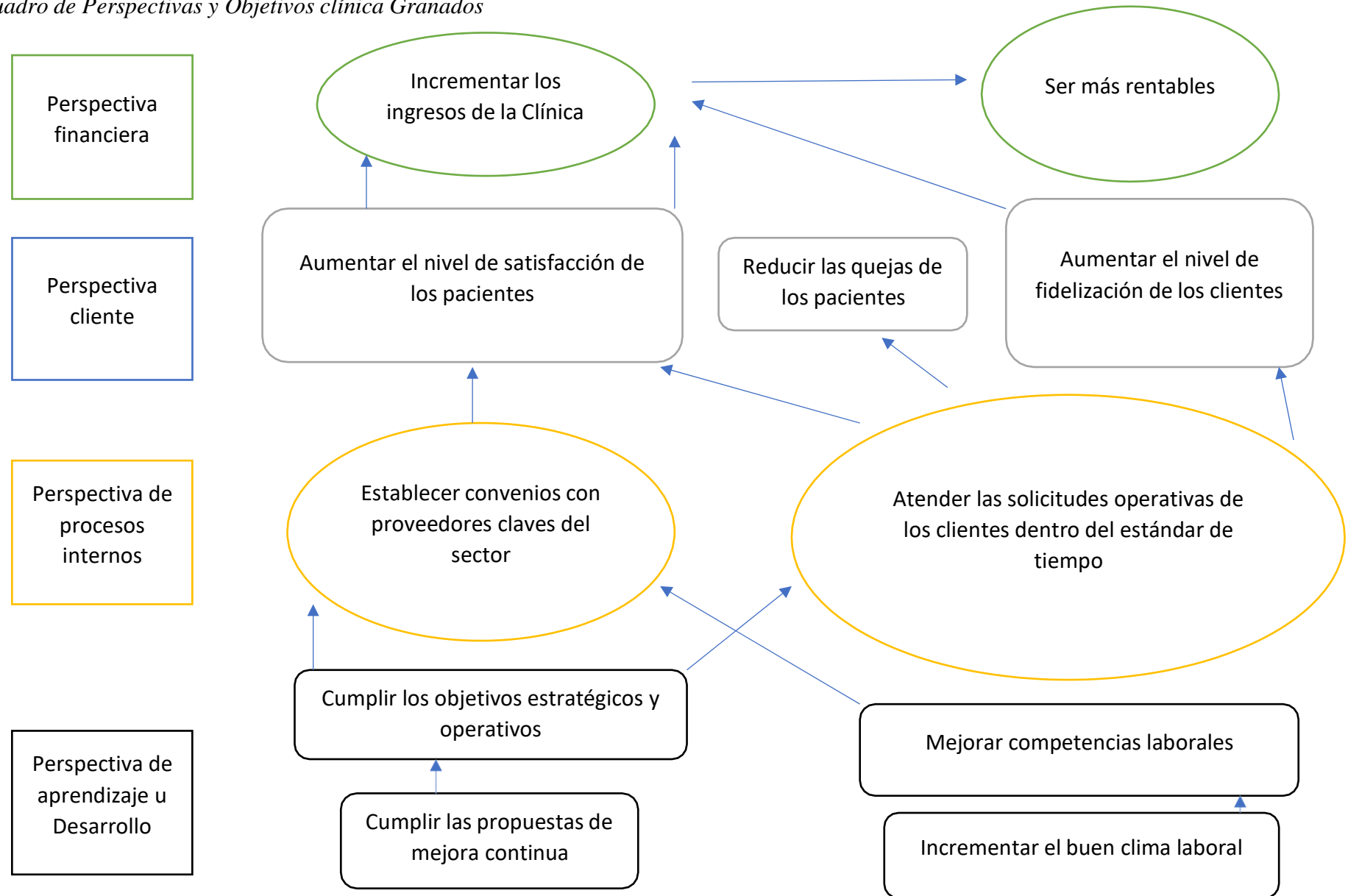
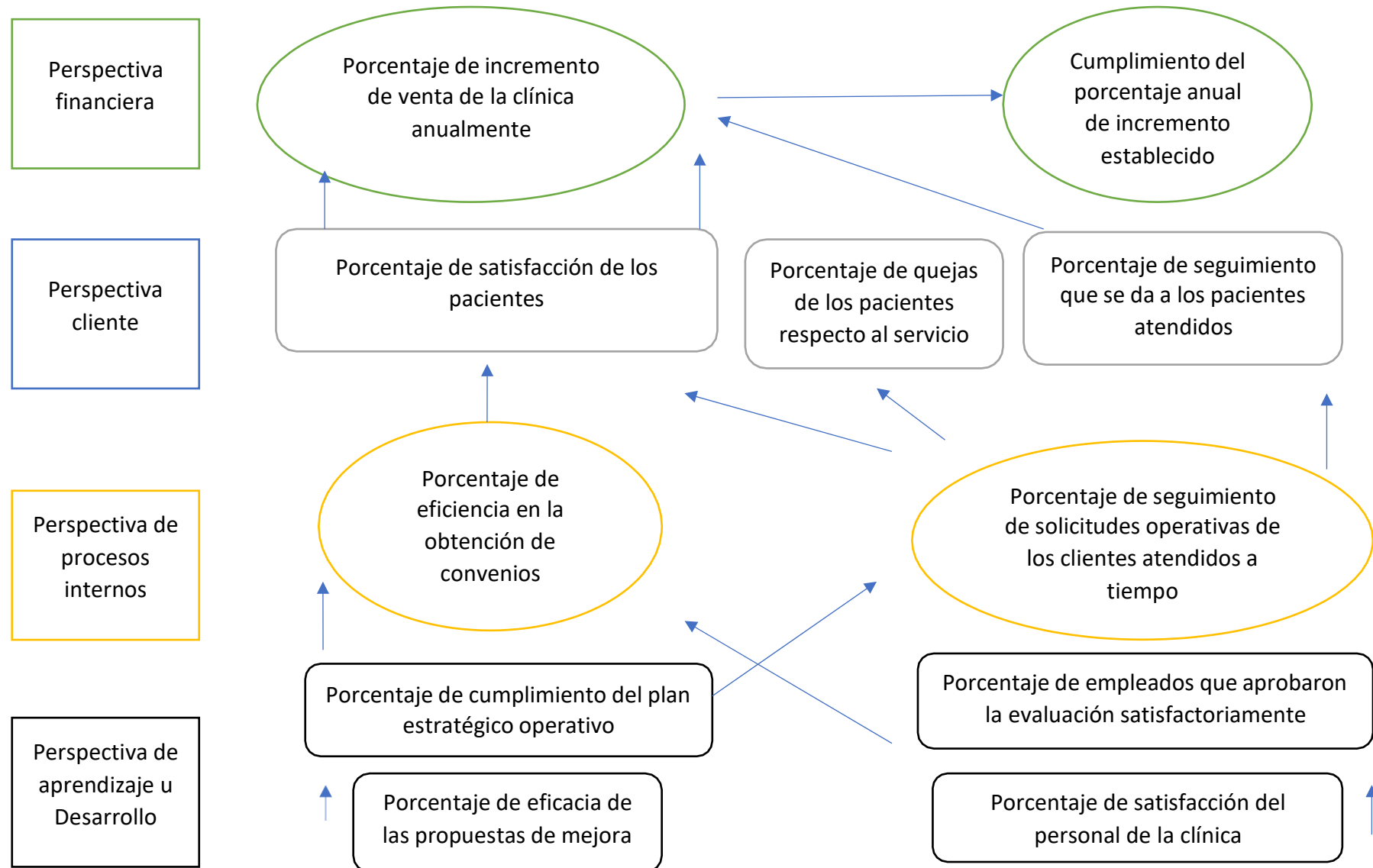


Tabla 54

Cuadro de evaluación de perspectivas



Referencias

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS OFICIALES DE MEDICOS. (08 de Junio de 2008).

LOS VALORES DE LA MEDICINA EN EL SIGLE XXI.

HISTORICO.MEDICOSYPACIENTES.COM

CONSEJO NACIONAL DE SALUD. (2019). *PRESENTACION INSTITUCIONAL.*

[https://www.conasa.gob.ec/wp-](https://www.conasa.gob.ec/wp-content/Lotaip/default/Pol%C3%ADtica_Interna_de_gestion_documental_y_Archivo_CONASA.pdf)

[content/Lotaip/default/Pol%C3%ADtica_Interna_de_gestion_documental_y_Archivo_CONASA.pdf](https://www.conasa.gob.ec/wp-content/Lotaip/default/Pol%C3%ADtica_Interna_de_gestion_documental_y_Archivo_CONASA.pdf)

Rivero , K., & Galarza, J. (2017). CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO ALTERNATIVA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR. *REVISTA CUBANA EDUCACION SUPERIOR*, 1(3), 85-95.

https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000300008

ALFATECLIMIN. (2007). *LEYES AMBIENTALES.*

WWW.TEENOLOGIASLIMPIAS.CL/ECUADOR

Alvear, C. d. (2021). *MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION Y CONTROL PARA ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECTROAUSTRO S.A.* UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA.

Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estrategica y del Valor.*

Armstrong, & Kotler. (2016). Principios de Marketing. *Universidad Tecnologica Nacional*, 662.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Bisbe, J. (2012). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION Y EL SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS. *ESADE BUSINESS SCHOOL, BARCELONA ESPAÑA*, 65(10), 919-927.

Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista*

Española de Cardiología, 10(65), 919-927.

<https://doi.org/https://www.revespcardiol.org/es-el-cuadro-mando-integral-como-articulo-S0300893212003831>

- Cabrera, E. (27 de Agosto de 2020). *CONTROL EN LA EMPRESA, QUE ES, IMPORTANCIA, PRINCIPIOS, PROCESOS BASICOS, AMBITOS, TECNICAS*. Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>
- Cardena, T. I. (2009). Diseño de cuadro de mando integral. *universidad catolica boliviana san pablo cochabamba, bolivia*, 2(23), 101-114.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159007>
- Casa, J. A. (2015). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL ETAPA DE RESTUCCTURACION INTERNA*. INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.
- Caseres, V. E. (2012). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACION EN UNA EMPRESA DE RUBRO PLASTICO: ITAM-PLAS*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO.
- CONSEJO NACIONAL DE SALUD. (2007). *POLITICAS DE SALUD Y DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVAS*.
https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2010/Políticas_Nacionales_Salud-Ecuador_2007.pdf
- Garcia, S., Sanabria, P., & Ospina, D. (2013). BALANCED SCORECARD FOR ENTREPRENEURIAL STRATEGIC MARKETING IN COLOMBIA. *SSRN*, 7(4), 47-59. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2239212
- Ghiglione, F. (2020). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTION EMPRESARIAL. *REVISTA DIGITAL FCE-INLP CIENCIAS ADMINISTRATIVAS*, 87-93.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Heredia, J. (2001). *SISTEMA DE INDICADORES PARA MEJORA Y CONTROL INTEGRADO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS*. ESPAÑA ATHENEA.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=223923>

- Hurtado, D. (2008). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION*. COLOMBIA ITM.
- Ibarra , M., & Guaman, M. (2023). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTION BIBLIOTECARIA, APLICANDO A LA UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO*. UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO.
- Iborra, M., Dasi, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *FUNDAMENTOS DE DIRECCION DE EMPRESAS CONCEPTOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS*. ESPAÑA PARANINFO.
- Jennings, E. (2010). *STRATEGIC PLANNING ANDD BALANCE SCORECARDS*.
<https://doi.org/10.1111/j>.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*.
- Leyton, P. C., & Sánchez, C. L. (2013). Implementación del cuadro de mando integral en el hospital autogestionado de San Carlos, provincia de Nuble, Chile. *Panorama Socioeconómico*, 7,8,9,10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39930097002>
- Mike, B., & Pippa, B. (2000). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA SEMANA*. ESPAÑA: GESTION.
- Naranjo, D. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. *SciELO*, 24(3).
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112010000300008
- NILS-GORAN, O., ROY, J., & WETTER, M. (2000). *IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *The balanced Scorecard: "translating Strategy into Action."*. the balanced scorecard.
- Ofarell, R. (2014). *ANALISIS PEST DE EMPRESAS*.
<https://zaguan.unizar.es/record/15198/files/TAZ-TFG-2014-976.pdf>
- Parades, K., & Vallejo, M. (2015). *PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACION: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO*. UNIVERSIDAD DE CUENCA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y

ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA,
CUENCA, AZUAY.

Perez, A. J. (2012). *GESTION POR PROCESOS*. ESIC MADRID.

Robert, K., & Norton, D. (2000). *COMO ALINEAR LA ORGANIZACION A LA
ESTRATEGIA A TRAVEZ DEL BALANCED SCORECARD*. GESTION 2000
BARCELONA.

Salazar, C. (Noviembre de 2014). *DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DE LA GESTIÓN DE LA SALUD PRIVADA CASO: CLÍNICA DE
ESPECIALIDADES TUMBACO*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR, Quito.

Sanchez, J. (2013). *INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL*. PALIBRIO- ESTADOS
UNIDOS.

Apéndice

Apéndice 1

Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
		Objetivo General	Variable Independiente			
Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para Clínicas Privadas de Santa Elena "Caso Clínica Granados"	¿Proponer un modelo de Gestión basado en el cuadro de mando integral mejorara el cumplimiento de objetivos en la Clínica Granados?	Establecer el modelo del cuadro de mando integral en la Clínica granados, como herramienta de Gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Implementación del Cuadro de Mando Integral	➤ Indicadores Financieros relacionados con Ingresos, Costos y rentabilidad	Financiero	➤ Evaluación de los procesos existentes y áreas de mejora. ➤ Recopilación de datos financieros y de desempeño. ➤ Establecimiento de objetivos específicos para cada perspectiva del CMI. ➤ Identificación de indicadores clave para medir el rendimiento en cada dimensión. ➤ Desarrollo de un plan de implementación detallado. ➤ Formación del personal en la utilización del CMI. ➤ Implementación de sistemas de recopilación de datos en tiempo real. ➤ Evaluación periódica del rendimiento. ➤ Ajustes en los indicadores y objetivos según las necesidades de la empresa
				➤ Indicadores de satisfacción del paciente, tiempos de espera y fidelización	➤ Crecimiento porcentual de ventas. ➤ Rentabilidad de la clínica. ➤ Eficiencia en la facturación. ➤ Utilidad neta como porcentaje de los ingresos	
				➤ Eficiencia en la gestión de citas.	Cliente	
				➤ Tasa de ocupación de consultorios.	➤ índice de satisfacción del paciente. ➤ Tiempo de espera promedio. ➤ Porcentaje de pacientes fidelizados. ➤ Rentabilidad por el cliente	
	➤ ¿Cómo establecer el cuadro de mando integral en la Clínica Granados? ➤ ¿Cómo plantear el CMI desde sus cuatro perspectivas en la Clínica Granados? ➤ ¿Qué efecto tendrá proponer un cuadro de mando integral dentro de la Clínica Granados?	➤ Realizar un diagnóstico del estado actual de la Clínica Granados. ➤ Plantear una propuesta del Cuadro de mando Integral teniendo como referencia las perspectivas planteadas por Robert Kaplan y David Norton.	Variable dependiente	➤ Horas de consulta actualizadas	➤ índice de eficiencia en la gestión de citas. ➤ Tasa de ocupación de consultorios. ➤ Horas de consultas actualizadas	
				➤ Retención de personal Clave		
	➤ Proponer un plan de acción que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta el estado actual de la Clínica Granados.	➤ Proponer un plan de acción que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta el estado actual de la Clínica Granados.	Mejora del Rendimiento y la Gestión en Clínicas Privadas	➤ Programas de formación y desarrollo	➤ Aprendizaje y desarrollo ➤ Taza de retención de personal clave. ➤ Participación en programas de formación	

Apéndice 2

Cronograma UIC

		PERÍODO ACADÉMICO 2023-2																	
		2023																	
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE					
No.	Actividades planificadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	FECHA
		4-9	11-16	18-23	25-30	2-7	9-14	16-21	23-28	30Oct-4Nov	6-11	13-18	20-25	27Nov-2Dic	4-9	11-16	18-23	25-30	
	Presentación de Anteproyecto																		
	Designación de tutores y especialistas																		
	Aprobación de temas																		
1	<i>Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:</i>																		
2	Introducción																		
3	Capítulo I Marco Referencial																		
4	Capítulo II Metodología																		
5	Capítulo III Resultados y Discusión																		
6	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																		
7	Certificado Antiplagio																		
8	Entrega de informe por parte de los tutores																		1 de diciembre
9	Entrega de archivo digital del TIC a profesor guía																		
10	Entrega de trabajos de titulación a los especialistas																		
11	Revisión y calificación de los trabajos																		
12	Informe de los especialistas (calificación en rúbrica)																		Hasta 22 de diciembre
13	Entrega de archivo digital del Trabajo final a la profesora guía																		
14	Sustentación de los Trabajos de Integración Curricular																		26y27Dic
15	Aplicación recuperación y publicación de resultados																		28 Dic-
16	Ingreso de calificaciones en SGA																		
17	Creación de nómina de estudiantes aprobados y reprobados al final del PAO 2023-2																		
18	Entrega de Informe final del docente Guía al Director																		

Apéndice 3

Encuesta para Área Administrativa

ENCUESTA DIRIGIDA A ÁREAS ADMINISTRATIVAS											
Tiempo laborando en la clínica Granados: Años		GÉNERO		M	F	Fecha:					
RESPUESTAS BAJO ESCALA DE LIKERT											
N. °	1	2	3	4		5					
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo					
	Cada pregunta se responde de acuerdo con la escala de Likert mencionada con anterioridad.										
	Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)						1	2	3	4	5
<i>Edad:</i>	<i>De 18 a 29</i>	<i>30 a 41</i>	<i>42 a 53</i>	<i>54 a 65</i>		<i>más de 65 años</i>					
<i>Variable 1: Planificación estratégica</i>											
1	¿Consideras que las tareas administrativas se realizan de manera eficiente en la clínica?										
2	En tu área de trabajo, ¿Se promueve la comunicación efectiva para optimizar la coordinación entre el personal administrativo?										
3	¿El personal administrativo participa activamente en iniciativas de mejora continua?										
4	¿Crees que existen procesos claros y bien definidos para realizar las tareas administrativas diarias?										
5	En tu opinión, ¿Se reciben suficientes oportunidades de formación y desarrollo para mejorar las habilidades administrativas?										
6	¿Conoces la existencia y aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la clínica?										
7	¿Cómo evalúas la utilidad del CMI para medir y monitorear el desempeño administrativo en la clínica?										
8	¿Sientes que hay una colaboración efectiva entre el personal administrativo y otros departamentos de la clínica?										
9	En tu experiencia. ¿El trabajo en equipo contribuye a una mayor eficiencia en las tareas administrativas?										
10	¿Te sientes satisfecho con el reconocimiento y apoyo que recibes por parte de la clínica en tu labor administrativo?										
11	En tu opinión. ¿La clínica promueve un ambiente de trabajo que fomente la motivación y el compromiso del personal administrativo?										

Apéndice 4

Encuesta Dirigida A Áreas Operacionales

ENCUESTA DIRIGIDA A ÁREAS OPERACIONALES										
Tiempo laborando en la clínica Granados: Años			GÉNERO		M	F	Fecha:			
RESPUESTAS BAJO ESCALA DE LIKERT										
N. °	1	2	3	4	5					
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
	Cada pregunta se responde de acuerdo con la escala de Likert mencionada con anterioridad.									
	Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)					1	2	3	4	5
<i>Edad:</i>	<i>De 18 a 29</i>	<i>30 a 41</i>	<i>42 a 53</i>	<i>54 a 65</i>	<i>más de 65 años</i>					
<i>Variable 1: Planificación estratégica</i>										
1	¿La atención médica se realiza de manera eficiente en la clínica?									
2	¿El personal médico y de enfermería coordina eficazmente para brindar un servicio integral?									
3	¿Los procesos administrativos facilitan la eficiencia en la atención al paciente?									
4	¿La comunicación entre el personal médico, de enfermería y administrativo es fluida y efectiva?									
5	¿Existe una buena coordinación entre los diferentes departamentos de la clínica?									
6	¿La información sobre los pacientes se comparte de manera segura entre los profesionales de la salud?									
7	¿Las instalaciones y equipos médicos están adecuadamente mantenidos para garantizar la eficiencia en la atención?									
8	¿La clínica dispone de los recursos necesarios para brindar una atención médica eficiente?									
9	¿Los pacientes reciben una atención oportuna y sin largos tiempos de espera?									
10	¿La atención médica en la clínica cumple con las expectativas de los pacientes?									
11	¿El personal médico y de enfermería recibe capacitación continua para mejorar sus habilidades?									
12	¿Se promueve el desarrollo profesional y la actualización constante del personal en la clínica?									
13	¿El personal de la clínica muestra un alto nivel de compromiso y motivación en su trabajo?									

Apéndice 5

Encuesta Dirigida a Usuarios

ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS											
			GÉNERO		M	F	Fecha:				
RESPUESTAS BAJO ESCALA DE LIKERT											
N. °	1		2		3		4		5		
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
	Cada pregunta se responde de acuerdo con la escala de Likert mencionada conanterioridad.										
	Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)							1	2	3	4
Edad:		<i>De 18 a 29</i>		<i>30 a 41</i>		<i>42 a 53</i>		<i>54 a 65</i>		<i>más de 65 años</i>	
1	¿Cómo evalúas la amabilidad y cortesía del personal administrativo al recibirte en la Clínica Granados?										
2	En tu experiencia, ¿Cómo ha sido obtener una cita médica en la clínica Granados?										
3	¿Qué tan bien informado te sientes sobre el proceso de registro y los documentos necesarios para su atención en la clínica granados?										
4	¿La limpieza y comodidades en las áreas de espera y consulta médica cumplen con tus expectativas?										
5	En cuanto a la puntualidad de las citas médicas, ¿Consideras que se ha cumplido adecuadamente el horario establecido?										
6	¿Cómo calificarías la accesibilidad y claridad de la información proporcionada por el personal médico sobre tu diagnóstico y tratamiento?										
7	En tu opinión ¿Los procedimientos médicos y las pruebas realizadas fueron explicadas de manera comprensible?										
8	¿Te sientes satisfecho con la privacidad y confidencialidad durante tu atención médica en la Clínica Granados?										
9	¿La información proporcionada sobre opciones de tratamiento y cuidados post consulta fue clara y útil para ti?										
10	¿Cómo evalúas la disponibilidad y accesibilidad del personal médico y administrativo para responder a tus preguntas y preocupaciones?										
11	En relación con la facturación y pagos, ¿consideras que la información fue transparentes y fácil de entender?										
12	¿El personal de la clínica muestra interés y empatía hacia tus necesidades y preocupaciones de salud?										
13	¿Recomendarías la clínica granados a otros basándote en tu experiencia general de atención y procesos?										
14	¿Hay algún aspecto específico en el que crees que la clínica podría mejorar para brindar un mejor servicio?										

Apéndice 6

Guía de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA				
ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA GRANADOS				
Nombre:	Edad:	M	F	Fecha:
	Rol que desempeña:			
PREGUNTAS CON RESPUESTAS BAJO CRITERIO SUBJETIVO				
1	¿Cuál ha sido tu experiencia personal con el Cuadro de Mando Integral en el ámbito de la gestión en clínicas privadas?			
2	¿Desde cuándo has estado utilizando el CMI como herramienta de gestión?			
3	¿Cómo fue el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en tu departamento?			
4	¿En qué medida participaste en la planificación y ejecución de la implementación?			
5	¿Cuáles son los indicadores clave que has identificado como más relevantes para el éxito de tu departamento?			
6	¿Cómo seleccionaste estos indicadores y cuál es su impacto en la gestión diaria?			
7	¿Has enfrentado desafíos específicos al implementar o utilizar el CMI en tu departamento?			
8	¿Cómo has abordado o superado estos desafíos?			
9	¿Puedes compartir algunos ejemplos concretos de beneficios que hayas observado como resultado del uso del CMI en tu área?			
10	¿Cómo evalúas el impacto del CMI en la toma de decisiones y el rendimiento general del departamento?			
11	¿Cómo fomentas la comunicación y colaboración entre tu equipo a través de la información proporcionada por el CMI?			
12	: ¿Se ha mejorado la colaboración interdepartamental a través del uso compartido de datos del CMI?			
13	: ¿Cómo ha facilitado el CMI la adaptación de tu departamento a cambios internos o externos en la clínica?			
14	: ¿Has realizado ajustes en los indicadores o en la forma en que se utiliza el CMI a lo largo del tiempo?			
15	¿Qué recomendaciones ofrecerías a otros directores departamentales que estén considerando implementar el CMI en sus áreas?			
16	¿Hay aspectos específicos del CMI que te gustaría mejorar o ampliar en el futuro?			
17	AGRADECIMIENTO			

Apéndice 7

Evidencias, Clínica Granados



Nota: Trabajadores de la Clínica Granados



Nota: Clínica Granados