

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Modelo de Control de Gestión basado en el cuadro de mando integral para el

Sanatorio Morra hacia el año 2019”

Autora: Amalia Mirta Olmedo Parry

Legajo: CPB 00151

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, noviembre, 2019

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	5
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de Implementación	20
Conclusiones y Recomendaciones	30
Bibliografía.....	32

Resumen

Con el presente Reporte de Caso se buscó plantear un control de gestión en el Sanatorio Prof. León Morra. La herramienta para hacerlo es el Cuadro de Mando Integral o también conocido como *Balanced Score Card*. Este fue una herramienta o metodología de gestión que permitió convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados. Previamente se seleccionaron los indicadores de gestión bajos las cuatro dimensiones o perspectivas para la confección de un tablero de gestión integral para la organización objeto de estudio, el Sanatorio Prof. León Morra ubicado en la provincia de Córdoba. El objetivo fundamental del presente fue brindar una solución factible, para la organización objeto de estudio, aportando un modelo de control de gestión basado en un cuadro de mando integral que le permita mejorar no solo sus procesos internos, sino también su relación con sus clientes, sus finanzas y promover de desarrollo y aprendizaje organizacional.

Palabras Claves: Cuadro, Control, Integral, Sanatorio, Morra.

Abstract

With this Case Report, we seek to offer a management control tool, known as Balanced Score Card, for Prof. León Morra Clinic. This was a management tool or methodology that allowed to turn the organization's strategy to into operative objectives to enhance the achievement of results. Before its application, management indicators were selected under the four dimensions or perspectives for the preparation of a comprehensive management board for the organization under study, the Prof. León Morra Clinic located in the province of Córdoba. The main objective of this report is to provide a feasible solution, providing a management control model based on a comprehensive scorecard that would allow it to improve not only its internal processes, but also the relationship with its customers, its finances and to promote organizational development and learning.

Key words: Picture, Control, Comprehensive, Clinic, Morra.

Introducción

Siendo un tema sustancial en la actualidad, en el presente trabajo, se analizará el Sanatorio León S. Morra, ubicado en la provincia de Córdoba, el cual tendrá un análisis de control de gestión a los fines de proponer un tablero de gestión integral; pudiendo evaluar y medir los objetivos que se establecieron previamente por parte de la dirección y controlar si se cumplen tal cual lo esperaban desde su comienzo.

Dicha institución está compuesta por dos hermanos, León Morra y Carlos Morra, siendo profesionales de la salud y a la vez hombres de negocios, encuadrados bajo una Sociedad Anónima, en búsqueda de una máxima rentabilidad para obtener buenos beneficios que logren la persecución de sus objetivos. El sanatorio es una institución privada de salud mental fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra, un visionario según documentos históricos que lo mencionan como tal.

La visión del Sanatorio Morra, que permanece intacta, tal cual lo pensó su fundador, es incursionar en el terreno de la inserción, rehabilitación, recuperación y resocialización de las personas con padecimiento mental. En tanto que la Misión, como lo menciona su página web es *“generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en distintos ámbitos”*.

En cuanto a la problemática, la creciente complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial del Sanatorio Morra afecta a muchos de sus aspectos, siendo sin duda, unos de los más destacados el que afecta al propio control de la eficacia y calidad de dicha gestión, lo que se traduce un servicio poco satisfactorio para sus clientes actuales y potenciales.

Por su parte, al momento de analizar antecedentes, se puede decir que en los últimos años han aparecido numerosas investigaciones que ponen de manifiesto el potencial del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión dentro de los hospitales. Así es que el trabajo de Cornejo (2016) examina en qué medida los cuadros de mando utilizados en la práctica por los hospitales públicos españoles se aproximan al modelo de CMI planteado por Kaplan y Norton. El estudio se basa en las respuestas obtenidas en una

encuesta dirigida a los profesionales implicados en su gestión económica. Los resultados muestran que los indicadores sobre la actividad asistencial constituyen el eje fundamental de los cuadros de mando destinados tanto a la Dirección como a los Servicios Clínicos y que, aunque también suele facilitarse información financiera, no es habitual incluir indicadores relacionados con la satisfacción de los pacientes o con la inversión en formación y satisfacción del personal. Por otra parte, la mayoría de los participantes en el estudio considera que los Servicios Clínicos no toman decisiones de gestión a partir de la información que se les suministra. Ese comportamiento podría explicarse, en parte, porque no existe un sistema de incentivos vinculado al cumplimiento de los objetivos del cuadro de mando.

Siguiendo el trabajo de Tanus (2015), el cual pretende poner de manifiesto, a través de conceptos teóricos pero fundamentalmente mediante el desarrollo práctico en la Clínica Universitaria Reina Fabiola, la importancia de gestionar las organizaciones de salud mediante un Plan Estratégico. El mismo incluye las etapas de definición o redefinición de la Visión, confección del Mapa Estratégico y finalmente como aporte esencial la confección de un Cuadro de Mando Integral e Indicadores que permitan gestionar el cumplimiento de los objetivos de la Organización que ha seleccionado dicho autor.

Siguiendo el reporte de Tobar (2018) el Gobierno de la provincia de Córdoba propone un proyecto en el año 2018 el cual implica la implementación de estandarizar procesos de gestión en hospitales públicos de la Ciudad. El proyecto propone la reforma y modernización integral de los procesos de atención y gestión hospitalaria brindando una mejor atención al paciente y promover la mejora continua.

Finalmente, resulta conveniente presentar este plan de gestión de información para el Sanatorio Morra a los fines de lograr la implementación, diseño y desarrollo de un cuadro de mando integral siendo relevante para analizar todas las tareas de manera sistemática con el objetivo de potenciar la consecución de los resultados del Sanatorio. Conocer cómo se encaminan las acciones para alcanzar la visión y misión de la institución y evaluar la calidad de dicha gestión

Análisis de situación

Descripción de la situación

El sanatorio León S. Morra cuenta con un organigrama vertical, el cual presenta las unidades ramificadas. En la parte superior se encuentra la dirección y se desagregan diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, tal como se observa en la figura 1.

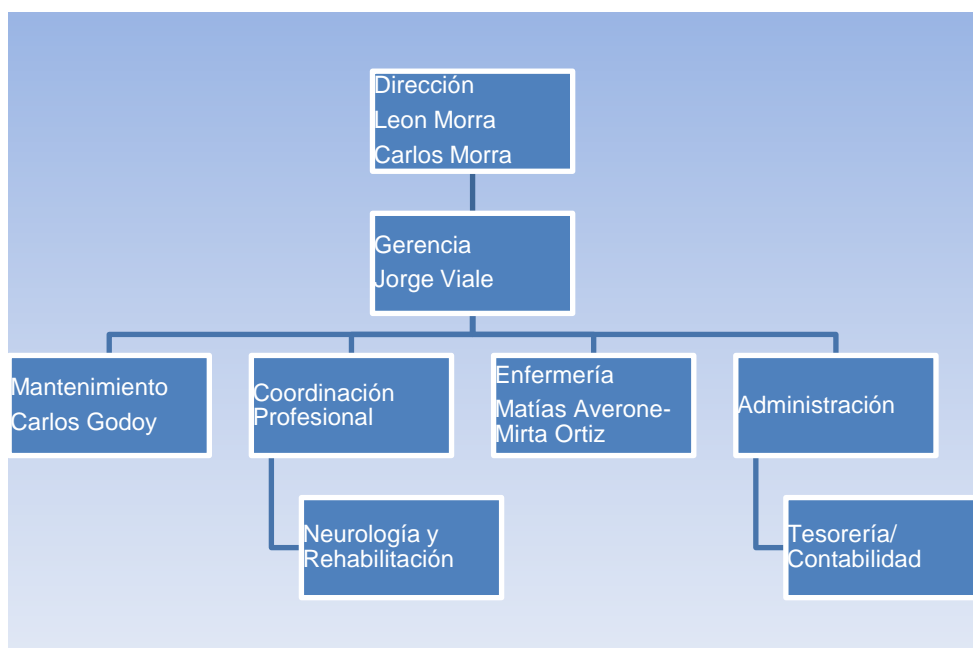


Figura 1

Organigrama del Sanatorio Morra.

Elaboración propia en base a datos de la institución.

Cabe destacar que existe el departamento de psiquiatría que tiene como encargado al Dr: Carlos Morra, el cual también incurre en el área de investigación, que según relevamiento en dicha institución, conserva un laboratorio de análisis.

Cuenta con un plantel profesional de médicos clínicos, médicos especialistas en medicina interna, médicos psiquiátricos especialistas en adultos, niños y adolescentes, neurólogos, especialista en medicina laboral, psicólogos clínicos con formación específica en trastornos de ansiedad, fobias y trastornos obsesivos compulsivos, especialistas e violencia familiar y equidad de género.

Además, los equipos profesionales están compuestos por médicos psiquiatras, licenciados en psicología, residentes médicos que realizan la especialidad en psiquiatría, residentes psicológicos, trabajadores sociales y el servicio de enfermería de cada pabellón con su respectivo supervisor, que responde al jefe de servicio.

Los equipos se completan con una batería de profesores de recreación, yoga, baile, musicoterapia, educación física y acompañantes terapéuticos. Cabe destacar que además existe una sección de guardia que trabaja las 24 horas del día.

En el edificio que funciona como entrada al sanatorio, se encuentran los consultorios externos de psiquiatría, psicología y psicopedagogía, y el área de administración y de Dirección.

En cuanto al sistema de control existente en la organización bajo estudio se pueden exponer los siguientes procesos:

Compras:

- Recepción de la Orden de Compra del Cliente remitida por el departamento de ventas y elaboración del Presupuesto de Compras de los materiales necesarios.
- Pedidos de Cotización a Proveedores (aunque luego se verá que actualmente esto no se está dando debido a la poca cantidad de proveedores).
- Contraste de Propuestas y elección.
- Emisión de la Orden de Compra (la misma es autorizada por el mismo funcionario).
- Recepción de los insumos y clasificación.
- Coordinación de la entrega de los productos terminados. Dependiendo las distancias y tamaño de la carga, se utilizará el utilitario o una camioneta de una cabina.

Ventas:

- Recepción de llamadas, correos electrónicos y / o contacto con potenciales clientes.

- Negociación del precio (no hay una política fijada, pues dependiendo de si requieren diseño, complejidad del mismo, etc., variarán los precios, pero si tienen cierto margen para otorgar descuentos).
- Recepción de la orden de compra del cliente y comunicación al departamento de compras para que ponga en marcha la adquisición de lo necesario para la provisión del servicio/producto.
- Una vez cerrada la operación de sanatorio, se comunica al Director Médico y se emite un certificado para los familiares.

Pagos y Cobranzas:

- Control de los montos de las facturas a pagar con las órdenes de compra realizadas.
- Cotejo de razonabilidad de gastos.
- Realización de la transferencia y / o libramiento del cheque.
- Cotejo de las transferencias recibidas para controlar los cobros.
- Recepción de cheque como vía de cobro.
- Confección de los estados contables y cumplimiento de obligaciones impositivas.

Principales Clientes y Proveedores:

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa.

Para atraerlos, se basan principalmente en el contacto directo:

- Se contactan con el cliente buscado.
- Se concierta un encuentro.
- Se lleva un portfolio con muestras de los productos disponibles.
- Se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno.

Respecto de los proveedores, también son pocos, pero, contrario a lo que sucede con los clientes, aquí no es la política el que sean un número pequeño. Son mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa. También se tiene relación de hace tanto tiempo, que es impensado perder como cliente a esta compañía. De todas formas, están en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

Políticas de Pagos / Cobros:

Realizan prácticamente la totalidad de pagos vía transferencia bancaria, luego cheques y solamente cuando el proveedor es monotributo o muy pequeño, pagan en efectivo.

Compras es quien realiza todos los pagos.

Respecto de los cobros, se manejan con transferencia pues no cuentan ni en la oficina central ni en otros lugares con cajeros ni lugares de almacenamiento / custodia de dinero. También los vendedores pueden recibir valores.

Circuito Compras:

El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras (2 personas, uno a cargo), sobre la venta que acaba de realizar. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Como se manejan con un sistema de inventario similar al *just in time*, es esta notificación la desencadenante del proceso de compras.

Así, se consulta con el gerente de depósito (quien es uno de los dueños, como fue aclarado), que dará el visto bueno para la adquisición en caso de ser necesarios los productos, sino se encuentra en stock.

Posteriormente, se hará contacto con el / los proveedores para pedir cotización, salvo que se cuente con ella de antemano. El que sea uno o varios depende del producto buscado.

Habiendo elegido una opción, se comienza con la confección de la Orden de Compra a enviar al proveedor. La misma contiene una pre numeración, fecha, nombre del proveedor, descripción del artículo a comprar, cantidad y precio sin IVA. Una vez completada, es enviada y se realiza la gestión del pago con Administración.

Análisis de contexto

Para analizar el contexto se utilizará la herramienta de planificación PEST, el cual engloba factores políticos, económicos, socioculturales, y tecnológicos, haciendo un análisis descriptivo del entorno que influye en el Sanatorio Morra.

Factor Político: la Secretaria de Salud de la Provincia de Córdoba, actualmente dirigido por Francisco Fortuna desarrolla programas en materia de Salud, por lo que el Sanatorio Morra tiene que estar atento a posibles cambios en dicha área.

La situación política de Argentina demuestra cierta inestabilidad repercutiendo las decisiones de los agentes económicos, desde el productor hasta el consumidor de un servicio de salud. Muchas decisiones de consumo en inversión están sujetas a los resultados de las elecciones presidenciales del año 2019. Esto afecta al Sanatorio Morra en virtud de las decisiones de seguir expandiéndose como prestador de servicios médicos para la comunidad.

La planificación estratégica de las organizaciones durante el año 2019 estará arraigada de los resultados electorales que definirán un modelo económico de país para muchos incierto. Es altamente probable que cualquiera sea el gobierno que gane las próximas elecciones presidenciales incursionará una política de ajuste que haría que organizaciones como el Sanatorio Morra tengan que implementar una política de ajuste en sus gastos.

Factor Económico: Los factores económicos recogen aquellas variables macroeconomías que permitan evaluar la situación actual y futura de una economía determinada.

El nivel de inflación según INDEC en el año 2018 fue de 47,6%, el Sanatorio debe evaluar el poder adquisitivo de la población que contrata su servicio.

Los resultados del tercer trimestre de 2018 correspondientes al total de aglomerados urbanos muestran que la tasa de actividad es del 46,7%, la tasa de empleo es del 42,5% y la tasa de desocupación alcanza el 9,0%.

Según datos del INDEC (2018) la situación económica en Argentina para el año 2019 es bastante crítica. Caída de la producción, endeudamiento e inflación son temas macroeconómicos soslayantes a tenerse en cuenta en todo tipo de planificación. En particular, la inflación impacta en la estructura de costo del Sanatorio Morra, más aun teniendo una estructura de los mismos preponderantemente variable.

La política cambiaria adoptada por el actual gobierno, si bien genera competitividad, atenta con sectores que definen sus precios en virtud del precio de la moneda extranjera dólar como lo es el sector de prestación de servicios sanatoriales, en muchos casos rezagando y desalentando las decisiones de consumo por la creciente expectativa del tipo de cambio.

Factor Sociocultural: recogen todo el conjunto de variables relacionadas con aspectos sociales y culturales de una sociedad o comunidad. De acuerdo a datos del INDEC (2018), el 90% de los pacientes es de la Provincia de Córdoba, mientras que el resto pertenece a otras provincias, principalmente La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero.

A ello se le agrega la pobreza estructural no es un tema menor en Argentina, ya que las necesidades básicas alimentarias son el objetivo a satisfacer por los ciudadanos, resignando la satisfacción de otras necesidades básicas como la salud.

Factor Tecnológico: conjunto de infraestructura tecnológica, reacciona la aparición de variables tecnológicas en el mercado, que condicionan claramente a la empresa. El Sanatorio Morra, cuenta con un departamento de investigación, el cual está condicionado con el entorno y las innovaciones tecnológicas que pueden surgir.

El avance tecnológico en Argentina es fundamental para alcanzar estadios de desarrollo perdurables en el tiempo. Las TIC (tecnologías de información y comunicación) son indispensables para evitar el aislamiento del fenómeno globalizar que consideramos que está en su etapa de madurez. La omnicanalidad como forma de comunicarse con los clientes es crucial para que las organizaciones sobrevivan en el mercado, es especial el

Sanatorio Morra con la intención de digitalizar las historias clínicas de sus pacientes y la implementación tecnológicas de información para tener un contacto más cercano con los mismos.

Diagnóstico organizacional

Una de las fortalezas que tiene la institución objeto de estudio es que cuenta con conocimientos y experiencia en el mercado, ya que, hace más de 90 años que están en el área de salud mental. Es una institución insignia en Córdoba, muy reconocida en la ciudad y en el país. Tanto su fundador, como los actuales directores del Sanatorio, son permeables a los cambios que se generan durante la vida de la Institución. Tal así, que antes se abordaban enfermedades neuropsiquiátricas en modalidad de internación, ahora el Sanatorio además, ofrece asistencia ambulatoria, y posee consultores externos. Además, se reconoce el cambio y la implementación de la historia clínica electrónica, la cual, todos los profesionales se adaptaron rápidamente al nuevo sistema. Por su parte, si bien la situación económica no es la mejor, existe solvencia financiera para solventar los gastos corrientes e iniciar algunos proyectos de investigación.

En cuanto a las principales debilidades que se presentan, se pueden mencionar la falta de gestión interna y planificación del Sanatorio, lo que deriva en dificultades al momento de efectuar el control de las diversas operaciones que realiza la institución. Ello, sumado a que el sanatorio no cuenta con sistema de software que respalden las operaciones contables, genera una incidencia negativa al momento de evaluar el correcto desempeño de sus operaciones. Por otra parte, consideramos que otra debilidad de la Institución radica es la escasa relación de organismos extra-gubernamentales que aporten una marcada diferenciación en cuanto a promover proyectos de investigación capaces de escalar hacia el mundo científico internacional.

Como amenaza, se puede mencionar al entorno social con un mayor acceso a la información y tecnología. El paciente o familiar, dependiendo del caso, suele investigar su enfermedad por otros medios, ya sea internet por ejemplo y poder seleccionar según conveniencia, la clínica con la que se va a realizar el tratamiento. Es por ello que el Sanatorio debe mantener una buena imagen hacia la sociedad.

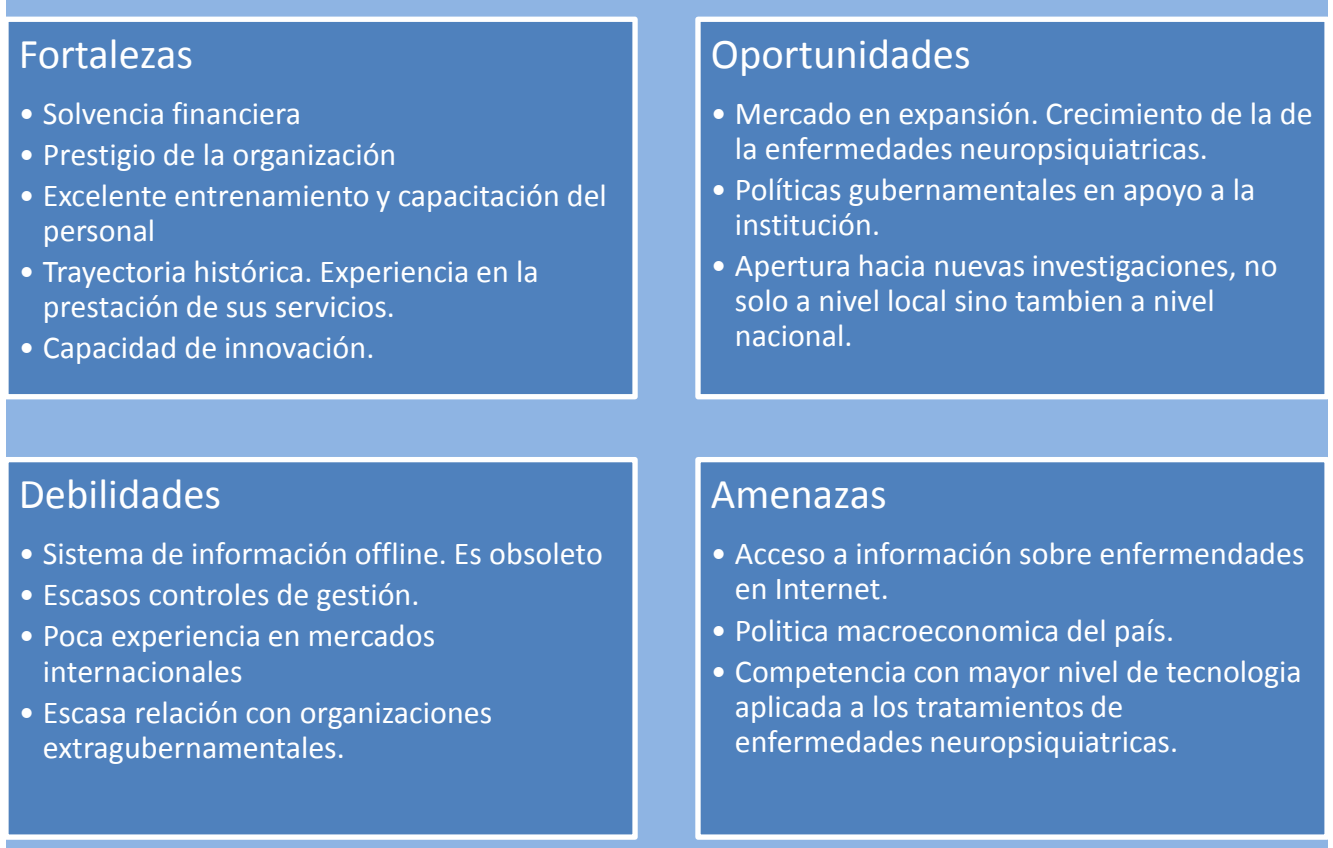


Figura N°2: FODA

Elaboración propia en base a Canvas

Finalmente, la visión como profesional de la carrera de contador público a lo largo de este reporte de caso se basa en brindar una solución efectiva para que el Sanatorio Morra pueda encarar la optimizando sus procesos internos, en especial, el referido a sus clientes. Es importante tomar el caso debido a que la organización bajo estudio requiere el diseño de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para saber qué mejorar. De hecho, ésta herramienta se la concibe como una de planificación y dirección que le permitirá enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica de la organización, tendiente a ser efectiva en el comercio internacional.

Desde la mera perspectiva profesional, se considera que una vez expuesto el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral permita influir en el comportamiento de las

personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, se buscará comprobar que se avanza en la dirección correcta para el Sanatorio Morra.

Siguiendo a Martínez (2010), el CMI emplea medidas en cuatro categorías o dimensiones, estas son:

Desempeño financiero: desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables, acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de capital o, según un término más reciente, valor añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la organización. En particular, la institución se financia con lo que recibe en forma de pago de las obras sociales y prepagas. La mayor parte del ingreso proviene de pacientes afiliados a PAMI (Programa de Atención Médica Integral), que, en materia de tratamientos psiquiátricos, es la obra social que más prestaciones brinda.

Conocimiento del cliente: en cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la el negocio. Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado de los clientes seleccionados. En particular, el 90 % de los pacientes es de la Provincia de Córdoba. El 10 % de los pacientes pertenece a otras provincias (principalmente, a La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero). En la actualidad, las patologías psiquiátricas que tienen mayor demanda de atención son las adicciones (consumo problemático de sustancias) la depresión, intento de suicidio y violencia.

Procesos internos de negocio: el proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega. En particular, cada servicio o pabellón tiene una población destinataria con una patología más específica y la división responde a una serie de criterios. Principalmente, se relaciona con pacientes agudos a crónicos y con el género. Para el tratamiento de

enfermedades psiquiátricas, hay un servicio para mujeres y otro para varones, y tres son mixtos.

Aprendizaje y crecimiento la última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades. En particular, el Sanatorio Morra posee alianzas estratégicas con el Instituto Fleni (Buenos Aires) y con el Instituto Privado Kremer. En el primer caso, se trata de cooperación de parte del Instituto Fleni para formación de profesionales y para la realización de estudios genéticos, PET (tomografía por emisión de positrones) o punción lumbar para análisis de materia mielinizante, entre otros.

Marco Teórico

Con este reporte de caso se busca diseñar un plan de gestión de información interna para el Sanatorio Morra. Por dicha razón, es imprescindible hacer referencias a ciertos conceptos como el Cuadro de Mando Integral.

Siguiendo a Belotserkovskiy (2015) el modelo del *Balanced Scorecard* (La traducción más común al español es “Tablero Integral de Mando”) fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa *Renaissance Solutions Inc.* Y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales.

Asimismo, aquel autor define al tablero de mando integral como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Consideramos que esta definición es demasiado general y no nos dice mucho sobre la realidad del modelo en una empresa, por lo que es más conveniente definir lo que es el tablero de gestión integral en base a sus roles dentro de cada organización.

Siguiendo a Hillar (2016) los roles que puede cumplir el modelo de un tablero de gestión integral en una organización son:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia
2. Comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas
3. Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
4. Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional.

Por su parte, Hintze (2015) sostiene que la mayoría de las empresas grandes utilizan el tablero de gestión integral para la planeación estratégica, tener información actualizada y

accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.

Entonces podemos decir que el tablero de control es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas.

Por su parte Vogel (2013) asevera que el conocimiento de las vinculaciones causa-efecto permite que la mejora experimentada tenga un efecto directo sobre la organización como conjunto, realizándose la medición del desempeño a través de indicadores de gestión que utilizan diferentes perspectivas para el análisis. Y agrega que la administración del desempeño se ha convertido en los últimos años en una herramienta reconocida por las grandes organizaciones, que han comenzado a apreciar el valor del aprendizaje organizacional, al reconocer que permite explotar las ventajas competitivas existentes en el conocimiento y en las capacidades, realizando un constante replanteo en forma sistemática de las metas y las tácticas a aplicar a fin de detectar los sectores en los cuales se requiere de nuevas aptitudes. La utilidad del sistema debe verse particularmente en la alineación de la organización en el cumplimiento de la estrategia.

Siguiendo a Martínez (2018), el CMI emplea medidas en cuatro categorías o dimensiones, estas son:

- 1) Desempeño financiero
- 2) Conocimiento del cliente
- 3) Procesos internos de negocio
- 4) Aprendizaje y crecimiento

Este autor hace referencia a la integralidad del cuadro de mando porque todas ellas están relacionadas y cada una de estas perspectivas para influir indirectamente en las otras. Se pueden añadir adicionalmente otras perspectivas como la de Responsabilidad Social Empresarial.

Todas las perspectivas están compuestas por cuatro columnas:

- ✓ Objetivos
- ✓ Medidas
- ✓ Metas
- ✓ Desempeño

El *controller* se encarga de la conducción para que el desempeño alcance o supere las metas establecidas, que se logran con unas medidas adoptadas de acuerdo a los objetivos de la empresa.



Figura N° 1: Dimensiones del cuadro de mando integral.

Fuente: Martínez (2018)

Por su parte, Damaya (2015) establece que el CMI se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, dentro de las cuales se pueden encontrar a las instituciones de salud, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de la organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, se consigue simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

Siguiendo a aquel autor, se puede decir que la correcta implementación de un Cuadro de Mando Integral supone los siguientes pasos:

- Conocer o establecer la misión, visión y estrategia de la organización.
- Diseñar y establecer el mapa estratégico de la organización.
- Determinar los objetivos relevantes derivados del mapa estratégico.
- Diseñar un sistema visual adecuado para mostrar los KPI.

Diagnóstico y discusión

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra. Al comienzo abordó las enfermedades neuropsiquiátricas en la modalidad de internación, tal como lo demandaban las prácticas profesionales de la época. Con una trayectoria de más de 75 años, y una multiplicidad de patologías neuropsiquiátricas tratadas en la institución, el sistema de gestión de la información presenta deficiencias que deberían ser abordadas de inmediato para garantizar un control de gestión fiable a través de un tablero de mando integral.

Declaración del problema

En particular, el problema que afronta la institución objeto de estudio, Sanatorio Morra, se enmarca en la necesidad de mejorar los estándares de control de su gestión empleando alguna herramienta como un tablero de gestión que le permita identificar si los objetivos que se han planteado como organización son alcanzados, o están en proceso de alcanzarse o están lejos de alcanzarlo. Esto permitirá diseñar un plan de acción para corregir aquellos desvíos que la empresa considere significativos. La información que arrojaría un tablero de gestión integral no solo constituye el conocer hacia adentro de la organización sino también mostrar en qué grado, sus objetivos y/o metas organizacionales, se están cumpliendo con el paso del tiempo.

Justificación de la relevancia del problema

Se considera que el problema es relevante debido que el control de gestión que busca implementar la organización no se puede hacer sin tener cuantificados el grado de cumplimiento de sus objetivos. La herramienta que arrojaría este tipo de información es el Tablero Integral de Mando que no solo puede ser implementado bajo una mirada tradicional, sino también bajo la mirada de la responsabilidad social empresarial (RSE) ya que las acciones de dicha organización influyen en gran medida en la sociedad y/o comunidad. Aun así, con este reporte de caso, se busca la implementación de un tablero

integral de mando bajo la mirada tradicional, pudiendo ser objeto de futuros informes el paso a implementarlo bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria.

Porque es relevante resolver el problema

Por su parte, vale la pena resolver el problema para proyectar un Sanatorio Morra a la vanguardia no solo a nivel provincial sino también nacional con miras a la implementación de proyectos de investigación capaces de brindar contenido científico a la comunidad para la solución de las patologías neuropsiquiátricas, las cuales presentan una demanda creciente.

En conclusión, el presente reporte de caso busca aportar una solución factible para que la organización pueda capitalizar su experiencia en el área de la salud mental y colocarla al servicio de la comunidad bajo una mirada tradicional aunque teniendo en cuenta que futuros informes podrían abarcar también la mirada de responsabilidad social empresaria.

En algunas partes del mundo, las personas con trastornos mentales solo reciben alguna forma de tratamiento en ocasión de una emergencia o a raíz de esta, pero a menudo la ayuda que se les ofrece no se corresponde con lo que necesitan, siendo que la salud mental se ve negativamente afectada durante los períodos de precariedad económica como la que se vive actualmente en Argentina. A ello, se le suma la reducción de presupuesto público para el sector de salud, lo que impacta de manera importante sobre el desarrollo de una organización como el Sanatorio Morra en post de brindar un servicio de calidad. Ante esta situación, consideramos imperante un adecuado sistema de control interno a los efectos de optimizar los cada vez menores recursos entre las crecientes necesidades de la población de acceder a servicios de atención de enfermedades mentales.

Para ello, el control de gestión de sus procesos es crucial para responder gradualmente a los objetivos que se ha planteado como organización en sus comienzos. En resumen, el control de gestión y el empleo de un tablero de mando integral son necesarios para que el Sanatorio Morra pueda desprenderse de una visión organizacional tradicionalista y pueda pensar en potenciar sus fortalezas para sobrepasar sus debilidades.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para el Sanatorio Morra ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita optimizar el desempeño de la gestión y evaluar los resultados para ser aplicado en el año 2019.

Objetivos específicos

- Determinar las dimensiones del tablero de mando integral para ser aplicado al Sanatorio Morra.
- Diseñar los indicadores de gestión que integren parte del cuadro de mando integral para medir el desempeño de las actividades del Sanatorio Morra.
- Semaforizar los indicadores seleccionados para el cuadro de mando integral que permitan medir el desempeño de la gestión del Sanatorio Morra.
- Evaluar la propuesta de aplicación al Sanatorio Morra.

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido

Se aborda un tema en materia de control de gestión interna como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos del Sanatorio Morra bajo la mirada de un cuadro de mando integral.

Alcance Temporal

El estudio se realizó abarcando el segundo semestre del calendario académico de la universidad, para el ciclo lectivo 2019.

Ámbito geográfico

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina.

Metodológico

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio. La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos

A continuación, se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de un cuadro de mando integral para la organización objeto de estudio.

Tabla N° 1

Detalle de recursos

RECURSOS	Especificación	Cantidad	Costo
Materiales	Computadora	1	\$ 35.000,00
	Impresora y escaner	1	\$ 3.500,00
	Oficina	1	Prescindible
	Escritorio y silla	1	\$ 4.200,00
	Cuadernos/hojas	varios	\$ 500,00
Humanos	Contador del Sanatorio	1	\$ 22.500,00
	Personal administrativo	1	\$ 15.000,00
	Directivos de la empresa	1	Determinantes
Técnicos	Manual de procedimientos administrativos	1	\$ 5.600,00
	Mapa estratégico	1	\$ 6.000,00
	Cuadro de mando integral	1	\$ 65.000,00
		Total	\$ 157.300,00

Elaboración propia

Acciones y marco temporal.

Para determinar las acciones a llevar a cabo y los tiempos estimados de las mismas en este reporte de caso se utiliza un diagrama de Gantt, dividido por semanas con una extensión total de 3 meses que comienza a partir del 01 de Diciembre de 2019, donde se determinan las tareas necesarias para arribar a cada objetivo específico.

En cuanto a las dimensiones o perspectivas del cuadro de mando integral se puede mencionar que:

Perspectiva Financiera. La Perspectiva Financiera debe enfocarse en tres ejes principales:

- Incrementar la rentabilidad para Inversión y Crecimiento
- Optimizar la Gestión de Costos
- Equilibrio Financiero

Perspectiva de Clientes. La Perspectiva del Cliente debe enfocarse en los siguientes ejes:

- Crecimiento con atención personalizada
- Estandarización en la calidad de los servicios
- Percepción de procesos y calidad en los servicios
- Excelencia académica y asistencial.

Perspectiva Interna. En base a las capacidades planteadas anteriormente la estrategia competitiva reside en el incremento de las ventas, para distribuir mejor los costos fijos y así incrementar la rentabilidad sin afectar el precio y a su vez realizar una mejora continua del proceso para cumplir con la prestación de excelencia y calidad que como propuesta diferencial ofrece la institución.

Perspectiva De Aprendizaje Y Desarrollo. Dentro de esta perspectiva podemos distinguir tres grandes conceptos:

- Capacitación
- Evaluación de desempeño y
- El clima de la organización.

A continuación, se desarrolla para cada perspectiva y objetivos, los indicadores que permitirán el análisis de cumplimiento u avance de cada uno de ellos.

Tabla N° 2: Indicadores del CMI Dimensión Financiera

Identificación del indicador	Aumento de rentabilidad del Sanatorio Morra	
Dimensión	Financiera	
Fórmula para calcularlo	Utilidad neta /ventas netas	
Objetivo	Optimizar la rentabilidad de la empresa	
Frecuencia de medición	Anual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 15%
	Normal	Entre 5% y 14%
	Bajo	Menor a 5%
Responsable de medir	Administración	
Importancia para medir la dimensión	Aumentar la rentabilidad del Sanatorio es fundamental para que sus finanzas mejoren.	
Identificación del indicador	Análisis de ventas	
Dimensión	Financiera	
Fórmula para calcularlo	Ventas del año n /ventas del año n-1	
Objetivo	Aumentar las ventas en el periodo	
Frecuencia de medición	Anual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 55%
	Normal	Entre 20% y 54%
	Bajo	Menor a 20%
Responsable de medir	Administración	
Importancia para medir la dimensión	Aumentar las ventas por prestaciones de servicios sanatoriales es fundamental para mejorar la finanzas de la institución.	
Identificación del indicador	Plazo de cobro de clientes	
Dimensión	Financiera	
Fórmula para calcularlo	365/ rotacion de cuentas a cobrar	
Objetivo	Reducir el plazo de cobro a clientes	
Frecuencia de medición	Anual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Menor a 15 días
	Normal	Entre 16 y 20 días
	Bajo	Mas de 20 días
Responsable de medir	Administración	
Importancia para medir la dimensión	Es importante para poder tomar las acciones concretar para disminuir los plazos de cobranzas, en especial con obras sociales.	
Identificación del indicador	Plazo de pago a proveedores	
Dimensión	Financiera	
Fórmula para calcularlo	365/rotacion de cuentas por pagar	
Objetivo	Aumentar el plazo de pago	
Frecuencia de medición	Anual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mas de 20 días
	Normal	Entre 16 y 20 días
	Bajo	Menor a 15 días
Responsable de medir	Gerente de finanzas	
Importancia para medir la dimensión	Es importante para poder tomar las acciones concretar para aumentar/negociar los plazos de pagos con proveedores de insumos.	

Elaboración propia.

Tabla N° 3: Indicadores del CMI Dimensión Clientes

Identificación del indicador		Satisfacción de clientes
Dimensión	Clientes	
Fórmula para calcularlo	Total de encuesta en internados excelente o muy bueno x 100/Total de encuestas	
Objetivo	Mejorar la satisfacción de los clientes	
Frecuencia de medición	Mensual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 85%
	Normal	Entre 50% y 84%
	Bajo	Menor a 50%
Responsable de medir	Gerente de Comercial	
Importancia para medir la dimensión	La reducción de quejas promoviera un ambiente adecuado para la atención de los clientes actuales y potenciales.	
Identificación del indicador		Diversificación de cartera de clientes
Dimensión	Clientes	
Fórmula para calcularlo	% de aumento de clientes de un periodo al siguiente	
Objetivo	Aumentar cantidad de clientes	
Frecuencia de medición	Anual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 75%
	Normal	Entre 50% y 74%
	Bajo	Menor a 50%
Responsable de medir	Gerente de Comercial	
Importancia para medir la dimensión	La medición dará una panorámica de la diversidad de clientes que tiene el Sanatorio de un periodo a otro	
Identificación del indicador		Fidelización de los clientes
Dimensión	Clientes	
Fórmula para calcularlo	Clientes recurrentes/total de clientes x100	
Objetivo	Optimizar la fidelización de los clientes	
Frecuencia de medición	Anual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 95%
	Normal	Entre 50% y 94%
	Bajo	Menor a 50%
Responsable de medir	Gerente de Comercial	
Importancia para medir la dimensión	La importancia de fidelizar a un cliente es fundamental para lograr una imagen corporativa efectiva.	
Identificación del indicador		Tiempo de espera en consulta
Dimensión	Clientes	
Fórmula para calcularlo	Promedio de tiempo de espera desde la recepción por la secretaria hasta la atención por el médico profesional	
Objetivo	Reducir tiempos de espera	
Frecuencia de medición	Mensual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 85%
	Normal	Entre 50% y 84%
	Bajo	Menor a 50%
Responsable de medir	Gerente de comercialización	
Importancia para medir la dimensión	La importancia de reducir los tiempos de espera de atención de pacientes para aumentar la satisfacción de los clientes	

Elaboración propia.

Tabla N° 4

Indicadores del CMI Dimensión Procesos Internos

Identificación del indicador		Nivel de procesos relevados e implementados	
Dimensión		Procesos Interno	
Fórmula para calcularlo		Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos solicitados por la direccion	
Objetivo		Mejorar los procesos relevados e implementados	
Frecuecia de medición		Mensual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 96%	
	Normal	Entre 75% y 95%	
	Bajo	Menor a 75%	
Responsable de medir		Direccion General	
Importancia para medir la dimensión		La medicion permitira la detección de procesos sensibles para la organización y tomar acciones concretas para mejorarlas.	
Identificación del indicador		Grado de implementacion de los protocolos definidos por la direccion	
Dimensión		Procesos Interno	
Fórmula para calcularlo		Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos relevados y solicitados	
Objetivo		Mejorar los procesos relevados y elaborados	
Frecuecia de medición		Trimestral	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 75%	
	Normal	Entre 50% y 74%	
	Bajo	Menor a 50%	
Responsable de medir		Dirección General	
Importancia para medir la dimensión		La medición permitira la detección de procesos sensibles para la organización y tomar acciones concretas para mejorarlas.	
Identificación del indicador		Análisis y presentacion de propuesta de mejora de productos	
Dimensión		Procesos Interno	
Fórmula para calcularlo		Cantidad de servicios claves relevados con presentación de propuesta de mejora x 100 / cantidad de servicios claves definidos	
Objetivo		Mejorar las propuestas de servicios prestados	
Frecuecia de medición		Mensual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 85%	
	Normal	Entre 50% y 84%	
	Bajo	Menor a 50%	
Responsable de medir		Direccion General	
Importancia para medir la dimensión		La medición permitira mejorar la presentación de propuestas de nuevos servicios del Sanatorio.	
Identificación del indicador		Productividad	
Dimensión		Procesos Interno	
Fórmula para calcularlo		Cantidad de procesos de ventas cerrados por persona	
Objetivo		Mejorar la productividad por personal	
Frecuecia de medición		Mensual	
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 75%	
	Normal	Entre 50% y 74%	
	Bajo	Menor a 50%	
Responsable de medir		Dirección General	
Importancia para medir la dimensión		La medición permitira mejorar la productividad del personal en cuanto a la concreción de venta de servicios sanatoriales.	

Elaboración propia.

Tabla N° 5: Indicadores del CMI Dimensión Desarrollo y Aprendizaje

Identificación del indicador		Capacitación del personal del Sanatorio Morra	
Dimensión	Aprendizaje y Desarrollo		
Fórmula para calcularlo	Cantidad de hs de capacitación dictadas/cantidad de horas proyectadas		
Objetivo	Mejorar la capacitación de los trabajadores		
Frecuencia de medición	Mensual		
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 90%	
	Normal	Entre 50% y 89%	
	Bajo	Menor a 50%	
Responsable de medir	Gerente en Recursos Humanos		
Importancia para medir la dimensión	Cuanto mas preparación tenga el personal del sanatorio mas preparado estara para afrontar cambios en los servicios		
Identificación del indicador		Ausentismo	
Dimensión	Aprendizaje y Desarrollo		
Fórmula para calcularlo	Dias ausentes/dias laborales totales		
Objetivo	Reducir el ausentismo en la planta		
Frecuencia de medición	Mensual		
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 95%	
	Normal	Entre 50% y 94%	
	Bajo	Menor a 50%	
Responsable de medir	Gerente en Recursos Humanos		
Importancia para medir la dimensión	Cuanto menor sea el ausentismo mayor sera el compromiso del personal con la empresa		
Identificación del indicador		Nivel de satisfaccion de los profesionales	
Dimensión	Aprendizaje y Desarrollo		
Fórmula para calcularlo	Cantidad de profesionales que respondieron la encuesta y hayan calificado con excelente o muy bueno x100 / Total de profesionales		
Objetivo	Mejorar la satisfaccion de los profesionales del Sanatorio		
Frecuencia de medición	Anual		
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 95%	
	Normal	Entre 50% y 94%	
	Bajo	Menor a 50%	
Responsable de medir	Gerente en Recursos Humanos		
Importancia para medir la dimensión	Cuanto mejor sea la satisfacción de los profesionales del Sanatorio, mejores seran los servicios prestados.		
Identificación del indicador		Incorporación de nuevas prestaciones (personal)	
Dimensión	Aprendizaje y Desarrollo		
Fórmula para calcularlo	Nuevos pasantes y/o aprendices incorporados en el año /Total de empleados en ese año		
Objetivo	Optimizar el empleo de pasantes y aprendices		
Frecuencia de medición	Anual		
Nivel de desarrollo	Óptimo	Mayor a 85%	
	Normal	Entre 50% y 84%	
	Bajo	Menor a 50%	
Responsable de medir	Gerente en Recursos Humanos		
Importancia para medir la dimensión	La incorporación de pasantes y aprendices generaliza el desarrollo de carrera profesional en la institución.		

Elaboración propia.

Diagrama N° 1:

Digrama de Gantt												
Acciones Concretas	Semana											
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
Evaluar el sistema de control de gestión existencia en el Sanatorio Morra	■											
Analizar el mapa de estrategia organizacional	■	■										
Determinar indicadores de gestión para el cuadro de mando integral de el sanatorio			■									
Recopilar resultados de los indicadores mas pertinentes				■	■	■						
Medición y comparación con las metas. Semaforización					■	■	■					
Presentar información de gestión por medio del CMI							■					
Redacción de informes de gestión interna								■	■			
Retroalimentación										■	■	
Evaluación de los resultados obtenidos para un feedback											■	■
Plazo Total	3 meses											

Diagrama de Gantt

Elaboración propia.

En el diagrama de Gantt se pueden apreciar cinco acciones concretas para la implementación del cuadro de mando integral en el Sanatorio Morra.

Paso 1: capturar la estrategia existente y documentarla de una manera totalmente nueva. Esto se denomina crear un mapa de estrategia.

Paso 2: determinar los indicadores de éxito.

Paso 3: identificar procesos, proyectos y mediciones.

Paso 4: crear los procesos del cuadro de mando integral.

Paso 5: lanzamiento. Es importante poner el cuadro de mando integral en manos de la organización lo más pronto posible. Dos problemas pueden acontecer si se demora mucho en que la organización comience a usar el tablero de control:

- ✓ La organización comienza a sentir que el tablero se está convirtiendo en una herramienta de castigo por sus indicadores.
- ✓ El equipo a cargo del cuadro de mando comienza a pensar que ellos tienen la respuesta correcta y se vuelven reacios a modificarlo independientemente de los comentarios en tal sentido de la organización.

Evaluación de la propuesta

A continuación, se presenta una herramienta para poder evaluar la propuesta de implementación del cuadro de mando integral para el Sanatorio Morra:

Indicador	Punto de partida	Cálculo Inicial	Nueva medición con			
			Frecuencia	M	N	E
Aumento de rentabilidad del Sanatorio Morra	Normal	33,70%	Al año			
Análisis de ventas	Normal	15,80%	Al año			
Plazo de cobro de clientes	Alto	418	Al año			
Plazo de pago a proveedores	Alto	554	Al año			
Satisfacción de clientes	Normal	50%	Al mes			
Diversificación de cartera de clientes	Normal	50%	Al año			
Fidelización de los clientes	Óptimo	90%	Al año			
Tiempo de espera en consulta	Normal	80%	Al mes			
Nivel de procesos relevados e implementados	Óptimo	98%	Al mes			
Grado de implementación de los protocolos definidos por la dirección	Normal	74%	Al trimestre			
Análisis y presentación de propuesta de mejora de productos	Normal	80%	Al mes			
Productividad	Bajo	49%	Al mes			
Capacitación del personal del Sanatorio Morra	Óptimo	95%	Al mes			
Ausentismo	Normal	80%	Al mes			
Nivel de satisfacción de los profesionales	Normal	85%	Al año			
Incorporación de nuevas prestaciones (personal)	Normal	80%	Al año			

Mejoro	M
Se mantuvo	N
Empeoro	E

Elaboración propia

Adicionalmente, para la evaluación de la propuesta se presenta el siguiente formulario a los fines de ser empleado luego de la implementación del cuadro de mando integral en el Sanatorio Morra

Cuestionario para la evaluación de la propuesta en el Sanatorio Morra	
Fecha	<input type="text"/>
1. ¿Se notan mejores resultados económicos en la organización	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
2. ¿Ha mejorado notablemente la eficiencia en la gestión de los procesos del Sanatorio?	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
3. ¿Los efectos de la implementación de la propuesta fueron positivos en forma radical?	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
4. El personal involucrado en la implementación, ¿fue idóneo?	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
5. Los recursos del Sanatorio Morra, ¿Son gestionados eficientemente?	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>

Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

En primer lugar, es necesario recordar que el problema de investigación del presente trabajo es la necesidad de que el Sanatorio Morra cuente con un Cuadro de Mando Integral para mejorar el control de su gestión y por ende sus resultados.

La contribución del presente reporte es aportar una guía para que la organización objeto de estudio pueda implementar el CMI sin demasiados inconvenientes que produzcan la frustración en su ejecución, impulsando una mejora continua sobre sus procesos de gestión para ser más competitivos no solo a nivel local sino también a nivel nacional.

A modo de conclusión del presente trabajo y con la expectativa de haber podido transmitir la importancia de incorporar un cuadro de mando integral al complejo ámbito de la salud, es necesario destacar que la organización tendrá el gran desafío de ser pionera en la salud de Córdoba, en la implementación de la gestión estratégica a través de Cuadros de Mandos y mostrar un camino para el resto del sector. El compromiso de la dirección es fundamental para el éxito del mismo, no solo por su apoyo desde lo político sino por predicar con el ejemplo y en la capacidad de impregnar en el resto del equipo de salud, que este es el único modo de ser viable y alcanzar los objetivos, en un sector tan complejo.

Finalmente, al haber podido identificar en el trabajo desarrollado las principales variables que hacen al éxito de la organización, prestando gran atención a las relaciones causa-efecto y con un análisis estratégico permanente, aspiramos a que con la implementación del CMI, se puedan alcanzar los objetivos del Sanatorio Morra. Las particularidades de esta institución de salud, que tienen que ver con un marcado énfasis en la educación médica, la reinversión total de sus utilidades y el carácter social de la misma, tanto en la priorización del bienestar del paciente por sobre el resultado económico logrado y la atención gratuita a determinados sectores carenciados; le dan un carácter distintivo y constituyen un desafío para quienes conducen la organización.

Se recomienda que la implementación del cuadro de mando integral por parte del Sanatorio Morra se realice con miras hacia futuro donde el control de la gestión integral sea la base de sus procesos para optimizarlos y poder diferenciarse de otras instituciones que forman parte de su competencia real. A su vez, se recomienda:

- Diseñar e implementar un tablero de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria (RSE).
- Pensar en la generación de información de RSE destinada para usuarios externos, como un Balance Social que permita diferencias a la organización de otras que no lo hacen.

Bibliografía

- Belotserkovskiy, R.** (2005). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard. Recuperado el 13-08-2019 de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cornejo, L.** (2016). El cuadro de mando integral y la gestión de información. *Ciencias de la Información*, 35(2), 33-47. Recuperado el 28-08-2019 de https://www.researchgate.net/publication/306346865_El_Cuadro_de_Mando_Integral_en_los_Hospitales_Publicos_Espanoles
- Damaya, J. A.** (2015). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino. Recuperado el 18-09-2019 de https://scholar.google.com.ar/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=amaya&btnG=.pdf
- Hillar, G. C.** (2016). *Tableros de control y balanced scorecard*. HASA. Editorial Planeta.
- Hintze, J.** (2015). Control y evaluación de gestión y resultados. *DAAPGE*, (1), 1-32.
- INDEC (2018)**. *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Inter-American Development Bank. Recuperado el 10-08-2019 de <https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa.asp.pdf>.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton** (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J., & Dulanto, L.** (2010). El cuadro de mando integral en la ejecución del plan estratégico de un hospital general. *Revista médica herediana*, 21(3), 153-159. Recuperado el 20-08-2019 de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2010000300007

- Montico-Riesco, E., & Velarde, M.** (2014). Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud. Cuadernos de Contabilidad, 15(39). Editorial Pearson.
- Tanus, B** (2015). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 15-08-2019 de <https://www.gestion.org/el-cuadro-de-mando-integral-marca-la-diferencia/pdf>.
- Tobar, F.** (2018). Gestión territorial integrada para el sector salud. Recuperado el 05-09-2019 de https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2018/03/654_Gestion-territorial-integrada-para-el-sector-salud-WEB-1.pdf
- Vogel, M. H.** (2013). Tablero de Comando Integral para empresas Argentinas. Editorial Eudipar.
- Canvas, (2019).** Bibliografía proporcionada por la Universidad Siglo 21.