

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE INGENIERÍA ELECTRÓNICA - SISTEMAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE SISTEMAS

TESIS

**"CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DESARROLLO
EMPRESARIAL EN EL HOSPITAL DE PAMPAS, 2012"**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

QUISPE HUAROC, Flor de Maria
BUJAICO CCOICCA, Elmer

HUANCABELICA - 2014



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
(Creada por Ley N° 25265)
FACULTAD DE INGENIERÍA ELECTRÓNICA - SISTEMAS



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Electrónica – Sistemas, a los 28. días del mes de Enero. del año 2014, a horas 11:10 a.m. se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente:.....Mg. Javier Francisco Marquez Comarena.....
Secretario:.....Mg. John Fredy Rojas Bujalco.....
Vocal:.....Mg. Fernanda Viterbo Sincha Crispin.....

Designados con Resolución N° 033-2014-FIES-UNH.; del: proyecto de investigación (Tesis), Titulado: "...Cuadro de Mando Integral y Desarrollo Empresarial en el Hospital de Pampas 2012....."

Cuyos autores son los graduado (s):

BACHILLER (S):Elmer Bujalco Ccoicca.....
.....Flor de Maria, Quispe Huarc.....

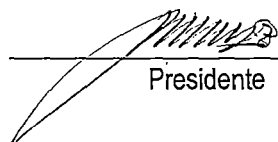
A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación del proyecto de investigación, antes citado.

Finalizado la evaluación; se invito al público presente y a los sustentantes a abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

APROBADO ☒ POR MAYORIA.....

DESAPROBADO ☐

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.


Presidente


Secretario


Vocal

Asesor

Mag. Julio Elvis Valero Cajahuanca

Dedicatoria

A nuestros padres por su apoyo incondicional
durante nuestra formación profesional.

Índice

Página

Dedicatoria

Índice

Abstrac

Resumen

Introducción

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1	Planteamiento del Problema	9
1.2	Formulación del Problema	10
	Problema General	10
	Problemas Específicos	10
1.3	Objetivo: General y Específicos	10
	Objetivo General	10
	Objetivos Específicos	10
1.4	Justificación	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	13
2.2	Bases Teóricas	16
	2.2.1 El Planeamiento estratégico	16
	2.2.2 Cuadro de Mando Integral	21
	2.2.2.1. Características	22
	2.2.2.2. Funciones y Beneficios	23
	2.2.2.3. Ventajas	23
	2.2.2.4. El ciclo de la Gerencia Pública	23
	2.2.2.5. Mapas Estratégicos	24
	2.2.2.6. Perspectivas	25
	2.2.2.7. Tablero de Control Gerencial	26
	2.2.2.8. Importancia de CMI	26
	2.2.2.9. Construcción de un CMI	27
2.3	Hipótesis	33
2.4	Definición de Términos	31

2.5	Identificación de Variables.	32
2.6	Definición Operativa de Variables e indicadores	33

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Ámbito de estudio	35
3.2	Tipo de Investigación	35
3.3	Nivel de Investigación	35
3.4	Método de Investigación	35
3.5	Diseño de Investigación	36
3.6	Población, Muestra, Muestreo	37
3.7	Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos	38
3.7.1	Técnicas de Recolección de Datos	38
3.7.2	Instrumento de recolección de datos	39
3.8	Procedimiento de Recolección de Datos	40
3.9	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	40

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1	Presentación de Resultados	42
4.1.1.	Hipótesis General	43
4.1.2.	Hipótesis Específicas	51
4.2	Validación de Hipótesis	53
4.2.1.	Hipótesis General	54
4.2.1.	Hipótesis Específicas	55

Conclusiones

Recomendaciones

Referencia Bibliográfica

Anexos

Índice de tablas y figuras

Páginas

TABLAS

Tabla N° 4.1: Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial	43
Tabla N° 4.2: Promedios Calculados por Pregunta - HG	43
Tabla N° 4.3: Resultados de la Aplicación de la Encuesta de Pre Test y Post Test HG	50
Tabla N° 4.4: Variables Dependientes: Rentabilidad, Posicionamiento, Cobertura y Recursos Humanos - HE	51
Tabla N° 4.5: Promedios Calculados por Pregunta – HE	52
Tabla N° 4.6: Resultados de la aplicación de la encuesta de PRE TEST y POST TEST – HE	52
Tabla N° 4.7: Estadísticos de Grupo de Validación de Hipótesis General	54
Tabla N° 4.8: Estadísticos de Grupo de Validación de Hipótesis Específicas	55

FIGURAS

Figura N° 2.1: Definición de las Relaciones Causa – Efecto de la Estrategia	28
Figura N° 2.2: Traducir una Misión a Resultados Buscados	30
Figura N° 3.1: Aplicación del CMI, PRE-TEST y POST-TEST	37
Figura N° 3.2: Población – Muestra	38

GRÁFICOS

GRÁFICOS: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Gráfico N° 4.1 Pregunta N° 1	42
Gráfico N° 4.2 Pregunta N° 2	43
Gráfico N° 4.3 Pregunta N° 3	43
Gráfico N° 4.4 Pregunta N° 4	44
Gráfico N° 4.5 Pregunta N° 5	44
Gráfico N° 4.6 Pregunta N° 6	45

GRÁFICOS: COMPETITIVIDAD

Gráfico N° 4.7 Pregunta N° 7	46
Gráfico N° 4.8 Pregunta N° 8	46
Gráfico N° 4.9 Pregunta N° 9	47

GRÁFICOS: PRODUCTIVIDAD

Gráfico N° 4.10 Pregunta N° 10	48
Gráfico N° 4.11 Pregunta N° 11	48
Gráfico N° 4.12 Pregunta N° 12	49

RESUMEN

Existen varias tesis desarrolladas sobre CMI aplicado a distintas organizaciones en nuestro país, en este caso nosotros desarrollamos una investigación en el Sector Público de Salud (Hospital de Pampas) a nivel de explicativo, desarrollando un tipo de estudio aplicativo tecnológico ya que las variables del CMI y desarrollo empresarial están clasificadas como teóricas. En la presente investigación se tomó una muestra de la población, en este caso se tomó 20 personas (directores), utilizando fichas técnicas y preguntas relacionadas a las variables dependientes e independientes. Estas fichas técnicas fueron aplicadas sobre las variables en dos etapas, Pre Test y Post Test dando lugar a analizarlos estadísticamente obteniendo resultados que fueron contrastados con la teoría aplicada a fin de establecer las diferencias y validar la magnitud del aporte al acervo de conocimiento y determinar de qué manera influye el cuadro de mando integral en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas, El trabajo concluyó que la perspectiva financiera del CMI se relaciona con la rentabilidad del Hospital de Pampas, la perspectiva del cliente del CMI incide directamente con el posicionamiento de mercado y finalmente, la perspectiva del proceso del CMI ayuda al cumplimiento del plan de cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos.

ABSTRACT

There are several theses developed on WCC applied to different organizations in our country, in this case we develop a research in the Public Health Sector (Hospital of Pampas) explanatory level, developing a type of study technological application since the variables of the WCC and business development are classified as theoretical. In the present investigation took a sample of the population, in this case it took 20 people (directors), using technical data sheets and questions related to the dependent and independent variables. These fact sheets were applied on the variables in two stages, Pre-test and post test giving rise to analyze them statistically obtaining results that were contrasted with the applied theory in order to establish the differences and validate the magnitude of the contribution to the knowledge and determine how it influences the balanced scorecard in the business development of the Hospital of Pampas, the work concluded that the financial outlook of the WCC is related to the profitability of the Hospital of Pampas, the customer's perspective of the WCC directly affects with the market positioning and finally, the perspective of the process of the WCC to aid compliance with the plan or coverage expansion through the improvement of its computer processes

INTRODUCCIÓN

El Hospital de Pampas esta considerada dentro de nuestra Provincia de Tayacaja como una entidad que debe de brindar servicios de calidad en todo los procesos administrativos así también como asistencial, pero existe una carencia de herramientas estratégicas para la evaluación y medición del cumplimiento de ese objeto, debido a que no se tienen diseñados los indicadores de evaluación y monitoreo ocasionando el incumplimiento de las metas, haciendo que la entidad no responde a las exigencias de las personas, en ese sentido en esta tesis desarrollamos un modelo empresarial, para determinar la relación, incidencia y cumplimiento de la perspectiva financiera, cliente, proceso y de recursos humanos del CMI con la del Hospital de Pampas. Basados en el marco teórico del trabajo afirmamos que la perspectiva financiera del CMI incide directamente en la rentabilidad del Hospital de Pampas. También decimos que la perspectiva del cliente del CMI influye directamente en el posicionamiento del Hospital de Pampas, que la perspectiva del proceso del CMI incide directamente con la cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos, finalmente, que la perspectiva de los RRHH del CMI influye directamente en generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo de la tecnología de punta.

La tesis contiene diferentes capítulos, en el capítulo I se plantea, formula el problema a estudiar, determinando nuestros objetivos a cumplir en el desarrollo empresarial, además de tener una alternativa de solución y, así mejorar sus procesos administrativos teniendo como resultado una mejora en sus operaciones cotidianas y por ende, su imagen institucional. En el capítulo II se describen las bases teóricas de la metodología aplicada, determinando la influencia, incidencia directa del CMI en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas. El capítulo III comprende la metodología utilizada (tipo, nivel, método de la investigación), además de describir las técnicas, instrumentos de la recolección de datos estudiados en la presente. El capítulo IV nos permitirá realizar la descripción y análisis de las variables independientes y dependientes del CMI y el desarrollo empresarial en el hospital de pampas con los datos extraídos de la muestra de 20 personas que laboran en la entidad.

Los autores.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan estratégico del hospital de Pampas, no se encuentra alineado al Plan Estratégico de la Dirección Regional de Salud, debido a que no se monitorean los objetivos trazados y como consecuencia ocasionan retrasos en las actividades programadas. Por otra parte, los procesos de gestión no están bien definidos, debido a que no se han establecido los procedimientos a seguir como consecuencia terminan en retrasos en los procesos. Estos son algunas deficiencias que se pueden observar en los centros de salud, los cuales son homogéneos en la región y hasta en el país, sin embargo, podemos dar más ejemplos como los controles actuales de evaluación y monitoreo son deficientes debido a que aún no se tienen herramientas de gestión que permitan planificar, monitorear las actividades programadas, lo cual ocasiona el incumplimiento del plan estratégico.

Dado el diagnóstico anterior se puede afirmar que existe una carencia de herramientas estratégicas para la evaluación y medición del cumplimiento de objetivos debido a que no se tienen diseñados los indicadores de evaluación y monitoreo ocasionando el incumplimiento de las metas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema General

¿Cómo influye el cuadro de mando integral en el desarrollo empresarial en el Hospital de Pampas, 2012?

Problemas Específicos

- a. ¿Cómo se relaciona la perspectiva financiera del CMI con la rentabilidad del Hospital de Pampas?
- b. ¿Cómo incide la perspectiva del cliente del CMI en el posicionamiento de mercado del Hospital de Pampas?
- c. ¿Cómo se relaciona la perspectiva del proceso del CMI en la cobertura o expansión de sus procesos del Hospital de Pampas?
- d. ¿Cómo incide la perspectiva de los RRHH del CMI en generar valor agregado con el apoyo y soporte de la tecnología de punta del Hospital de Pampas?

1.3 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

Determinar la influencia del CMI en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas.

Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación de la perspectiva financiera del CMI con la rentabilidad del Hospital de Pampas.
- b) Determinar la incidencia de la perspectiva del cliente del CMI en el posicionamiento de mercado del Hospital de Pampas.
- c) Determinar la relación entre la perspectiva del proceso del CMI y el cumplimiento del plan de cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos.
- d) Determinar la influencia de la perspectiva de los RRHH del CMI en la generación del valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo y soporte de la tecnología de punta.

1.4 JUSTIFICACIÓN

- **Legal**

Este proyecto de tesis se enmarco dentro de los parámetros del uso del Reglamento de Grados y Títulos, que contempla la Facultad de Ingeniería Electrónica – Sistemas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

- **Académica**

El proyecto permitió desarrollar una serie de contenidos adquiridos durante la formación académica en cuanto a su aplicación práctica en una dependencia pública orientándose a la solución de problemas.

- **Institucional**

El proyecto tiene como finalidad poder brindar una alternativa de solución a través del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral y, así mejorar sus procesos administrativos y de interrelación con sus usuarios, teniendo como resultado una mejora en sus operaciones cotidianas y por ende, su imagen institucional.

- **Tecnológica**

Con el uso de la tecnología de la información, se logró que esta institución se posicionara estratégicamente y estar a la vanguardia en el manejo de la información.

- **Operativa**

El desarrollo del presente proyecto implico un compromiso de todo el personal que labora o tiene relación directa con la dependencia y, al final asuma un rol de compromiso y la ejecución de nuevas responsabilidades.

- **Económica**

La implementación del proyecto de tesis permitirá racionalizar los recursos económicos, dándoles un uso adecuado y oportuno, permitiendo obtener ahorros significativos.

- **Científica**

El proyecto está basado en la aplicación de la investigación científica, en la cual se siguió las etapas como: diagnóstico, identificación de problemas, análisis de causas y efectos, formulación del problema y planteamiento de la hipótesis; precisando indicadores, su definición y cálculo para la obtención de resultados.

- **Social**

El proyecto de Tesis, tiene como finalidad poder mejorar las actividades de interrelación: dependencia-trabajador, trabajador-trabajador, trabajador-cliente, dentro de los cuales se tiene el proceso de información para promover la inversión orientándose a ofrecer un servicio de atención al cliente, proceso clave que se mejorará a través de la modernización de sus procedimientos a fin de brindar un eficiente y oportuno servicio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1 Nacionales

Existen varias tesis desarrolladas sobre CMI aplicado a distintas organizaciones en nuestro país, de esta forma se busca alternativas tecnológicas para dar soluciones a las organizaciones de nuestro medio y a continuación mencionamos algunas:

a) Título: “Implementación del Balanced Scorecard en la Estrategia Empresarial para Mejorar el Control de Gestión y Competitividad de la Empresa de Transportes Trujillo”.

Autor: Estrada Oshiyama, Eduardo

Universidad: Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Ingeniería.

Fecha: Trujillo-Peru-2005

Problemática: Descoordinación entre los gerentes en la toma de decisiones, servicio deficiente en el trato a los clientes, falta de capacitaciones a los trabajadores, altos índices de endeudamiento, falta de organización y delegación de funciones en todas las áreas

Aporte: La aplicación del Balanced Scorecard en una entidad privada permitirá mejorar de esta manera los recursos orden y control permitiendo la competitividad dentro de la empresa.

b) Título: “Aplicación del Balanced Scorecard como Instrumento de Gestión Estratégico para Mejorar el Monitoreo y Control Administrativo en Maplaces S.A.C.”

Autores: Bachilleres. Mayorga Lau, Julio Antonio y Medina Pérez, Rubén Antonio

Universidad: Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Ingeniería de Sistemas.

Fecha: Trujillo-Perú-2009

Problemática: Carencia de estados financieros y una herramienta de gestión que permita monitorear las actividades para una buena toma de decisiones oportunas. No cuentan con un plan estratégico definido, objetivos, indicadores de gestión por ello no se puede monitorear el desarrollo de la empresa.

Aporte: Revisar periódicamente y hacer las retroalimentaciones necesarias al plan estratégico con la finalidad de alinearse a los objetivos estratégicos a fin de mantener el Balanced Scorecard actualizado.

- c) **Título:** "Propuesta para la Implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su Relación con la Gestión Estratégica por Indicadores Balanced Scorecard Aplicado a un Operador Logístico"

Autor: Yasmín Elizabeth Illia Valcárcel

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad De Ciencias E Ingeniería **Fecha:** lima - Perú-2007

Problemática: La empresa no cuenta con una certificación ISO que le permita consolidar los procesos que han sido identificados y mantener un control y seguimiento permanente de su gestión de calidad. No tiene definido los indicadores de medición para el desempeño de sus procesos.

Aporte: Se presenta una propuesta dual (Balanced Scorecard y Sistema de Gestión de Calidad) completa para la obtención de un Sistema que supera las expectativas del mercado local en un Operador Logístico que irá a la vanguardia de los estándares de calidad del mercado y que es reconocido a nivel internacional por los proveedores que buscan la empresa logística que rentabilice su inversión. Es así que tanto la implementación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) como la aplicación del Balanced Scorecard permitirá aumentar la eficacia de la gestión estratégica y de calidad, dinamizando la empresa, aumentando la motivación y participación del personal a todo nivel y mejorando la utilización de los recursos con un modelo de gestión de mejora continua

que asegura tanto a los inversionistas en el entorno externo de la empresa el tener la seguridad de trabajar con una empresa que cumple con los estándares Internacionales de calidad, como en el plano interno a través del cumplimiento de objetivos estratégicos e indicadores en el control de los procesos internos.

2.1.2 Internacionales

Por otra parte, también se pueden encontrar trabajos de investigación sobre el tema en el ámbito internacional que a continuación detallamos:

a) Título: “Diseño de un CMI para la Facultad de Ciencias de Ingeniería de la Universidad Austral de Chile”

Autor: Ing. Alejandro Achafer Oyanedel

Universidad: Universidad Austral de Chile, Escuela De Ingeniería Civil en Informática **Fecha:** Valdivia – Chile -2005

Problemática: La necesidad de contar con una herramienta como un CMI que permita monitorear los planes estratégicos y integrar y alinearlos como un todo al plan estratégico de la universidad, los planes estratégicos de las facultades.

Aporte: El objetivo de esta tesis fue elaborar un CMI que pueda ser utilizado y aplicado por parte de la facultad de ingeniería de la UACH, en un futuro no muy lejano para lograrlo se comenzará por definir teóricamente los aspectos más relevantes que involucran un cuadro de mando integral de una manera clara y concisa para así dar a conocer los beneficios de este. Luego se ordenaran y/o elaboraran los objetivos o indicadores pertenecientes a cada perspectiva que componen el CMI, para que finalmente se proponga el software especialmente diseñado para la elaboración y soporte de un cuadro de mando integral.

b) Título: Balanced Scorecard: Su Aplicación Práctica

Autor: Elisa Beatriz Jiménez de Mollinedo

Universidad: Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas

Fecha: Guatemala -2004

Problemática: La necesidad de contar con un sistema que permita centralizar y comunicar a todos los interesados la información obtenida para un mejor monitoreo del avance de su área.

Aporte: Establecer los indicadores más relevantes para cada área, permite monitorear el avance obtenido en un periodo versus presupuestos y metas trazadas, lo cual ha brindado una independencia a los usuarios para el acceso de la información que les es crítica generando una mayor satisfacción al cliente interno.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 El Planeamiento estratégico (Valencia, 2007)

- **Planificación**

Planificar es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

- **Estrategia**

Constituye un medio para lograr el propósito de una institución en todos los niveles.

- **Planeamiento Estratégico**

Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Y debe responder tres preguntas

¿Cuál es su entorno?

¿Hacia dónde va la institución?

¿Cómo lograrlo?

Lo que establece un plan es:

Visión: ¿Cuál será el estado futuro de la institución?

Objetivos: ¿Qué queremos alcanzar?

Estrategias: ¿cómo lograr los objetivos y que alternativas se debe emplear?

Políticas internas: ¿Qué orientación y prioridades deben alcanzarse?

Procedimientos. ¿Cómo se hará?

Normas de control: ¿qué parámetros y/o medidas se utilizan en la evaluación?

La elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, o Programación, o la que haga sus veces e involucra a las Unidades Ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, se debe convocar a reuniones de trabajo del Pliego con sus Unidades Ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la Institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones. La elaboración del PEI incluye la definición de objetivos y lineamientos, en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran para, según su Misión institucional, alcanzar la Visión que se propone lograr como Institución integrante de un determinado Sector.

En esta etapa, los Pliegos Presupuestarios y sus Unidades Ejecutoras cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y la estrategia y cursos de acción que adoptarán para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de relación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada Pliego se fije. El PEI será por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados.

Los siguientes pasos para la construcción del planeamiento estratégico se detallan a continuación (Meza, 2007)

a. El Paso Inicial

Para la elaboración del planeamiento estratégico es necesario el análisis FODA.

b. El Segundo Paso

Consiste en la definición de la Visión, Valores y Misión, es decir, la función o tarea básica de la organización en la sociedad.

c. El Tercer Paso

Se refiere a la determinación de los objetivos, que son los fines o metas hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa.

d. El Cuarto Paso

Consiste, en el planteamiento de las alternativas estratégicas por parte de la empresa. La estrategia puede ser definida como la forma en que la empresa busca cumplir sus objetivos y la misión. Dichas alternativas estratégicas deberán ser evaluadas con el fin de seleccionar la mejor de ellas. Algunos criterios de evaluación de las estrategias pueden ser la inversión requerida, el impacto sobre las utilidades, el control de las operaciones y el riesgo por asumir. Luego de evaluadas, se elegirá la mejor estrategia.

El planeamiento estratégico es un proceso dinámico mediante el cual una organización establece su misión, analiza su actual situación interna y externa, crea una visión de su futuro, realiza un análisis de la brecha existente entre ambas posiciones, planea una estrategia para transitarla, define luego los correspondientes planes de acción para implementarla, establece los indicadores que mostraran cuando se alcanzan las metas, mide los resultados obtenidos y los compara contra los indicadores rediseñando permanentemente la estrategia y los planes de acción (Meza, 2007).

Por consiguiente el Planeamiento Estratégico intenta precisamente el logro de metas estratégicas frente a los cambios que aparezcan en el entorno externo. Trata de asegurar la competitividad de la fórmula que la empresa está utilizando para coordinar las interacciones entre sus productores y consumidores.

Las herramientas utilizadas han sido diseñadas por Michel Porter en los años 1997-1999, para evaluar competencias entre naciones, regiones y sectores como empresas desde el punto de vista de la competencia; formuladas sobre la base del estudio de las realidades de muchos países,

sostiene también que ninguna puede ser competitiva en todo, y que lo ideal es reorientar todos los recursos disponibles en los usos más productivos buscando lograr la ventaja competitiva frente a niveles extranjeros en sectores y subsectores determinados, en lo que los productos se crean y mejoraran.

a. Misión

Es la razón de existir de una institución, y lo que debe reflejar lo que es, debe describir sus principales servicios, las necesidades de los usuarios.

La misión de una organización va condicionar posteriormente el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, por lo que es relevante lograr adecuación y definición.

b. Visión

Es una representación de lo que la institución desea ser en el futuro. Brinda la amplitud del marco de referencia de las actividades de la institución.

c. Objetivos

Son las posiciones futuras que se desea lograr en un tiempo futuro para llevar a cabo la misión y alcanzar la visión institucional. La determinación de los objetivos estratégicos es uno de los aspectos de mayor dificultad en el planeamiento estratégico desarrollado en el sector público, por lo que se describirá detalladamente su procedimiento.

A. Importancia del Planeamiento Estratégico

- Proporciona mayor interrelación entre la organización y su medio ambiente.
- Determina instancias y da coherencia al proceso de toma de decisiones.
- Define la dirección, los objetivos y estrategias adecuadas.
- Coordina y optimiza el uso de recursos.
- Establece mecanismos de control orientados a la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización.

B. Del Seguimiento y Evaluación

El Seguimiento y Evaluación son etapas del proceso de planeamiento estratégico multianual que permiten determinar los resultados de la gestión y medir el desempeño institucional y sectorial sobre la base de los objetivos previstos en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales – PESEM y los Planes Estratégicos Institucionales - PEI. La implementación de medidas correctivas derivadas del Seguimiento y Evaluación, constituye un mecanismo de retroalimentación y permiten el progreso continuo de la gestión pública.

En un contexto de múltiples necesidades asociadas a restricciones de recursos públicos, se debe maximizar la eficacia de las intervenciones con los recursos actuales. Esto supone por un lado, avanzar en una mejor priorización de la acción pública y, por el otro, conocer los resultados obtenidos respecto de las metas planteadas. Si no se evalúa los resultados no será posible realizar las correcciones necesarias.

2.2.2 Balanced Scorecard (BSC) (Norton, 2005)

El “Balanced Scorecard” es una filosofía y herramienta para gestión empresarial; nace en el año 1992 Desarrollada por los doctores Robert Kaplan y David Norton, fue publicada originalmente en el Hardware Business Review. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI): Es una herramienta que permite establecer con claridad una estrategia, tomando en consideración aspectos no solamente financieros.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que

permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Meza, 2007).

El CMI es una herramienta de dirección y control que permite administrar los recursos financieros y no financieros (tangibles e intangibles), como inductores de resultados para crear valor para el cliente y alinearlos con base en las estrategias de la empresa hacia la consecución de los resultados planeados, incluyendo sus objetivos institucionales, su misión y su visión.

La metodología Balanced Scorecard permite, a partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, definir los Objetivos Financieros requeridos para alcanzar la Visión y Misión y estos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos). Los Procesos Internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes.

Conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva y a la vez concisa del negocio. Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas.

2.2.2.1 Características del Cuadro de Mando Integral (Meza, 2007)

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/ misión.
- Permite de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entiendan los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica como estos están interrelacionados.

- Conecta cada medida a un sistema de retroinformación formal.
- Integra la comunicación con regularidad.
- Facilita la visión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarias.

2.2.2.2 Funciones y Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Diseñar el mapa estratégico de la organización.
- Asignar responsables por objetivos e indicadores.
- Elaborar informes y gráficos.
- Visualizar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

2.2.2.3 Ventajas de Aplicar un Cuadro de Mando Integral (Monfort, 2005)

- **La gran foto de la empresa:** El Cuadro de Mando Integral es la parte más importante para la empresa, para cada nivel de responsabilidades.
- **Comunicar las prioridades de la estrategia:** una comunicación oportuna periódica de lo esperado es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.
- **Incluir información del entorno:** en muchas ocasiones el entorno influye en la evolución de la empresa y esta pasa de tener beneficios a estar amenazada por factores externos.
- **Ejecutar la estrategia:** es hacer que la estrategia sea operativa con indicadores que midan su grado de ejecución.
- **Equilibrar las áreas:** la información de las empresas no solo debe ser financiera sino también de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo. Por ello esta información debe estar equilibrada en cantidad y calidad entre todas las áreas.

2.2.2.4 El Ciclo de la Gerencia Pública

En esencia, toda institución es operadora de procesos con los cuales pretende satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno. Para generar nuevos procesos, o para mejorar los existentes, la empresa debe realizar proyectos específicos.

El punto de partida es colocar la mirada en los resultados que la institución quiere lograr, hacia estos objetivos estratégicos apunta la alta dirección de la empresa.

A la consecución de los resultados institucionales concurren los objetivos de las gerencias de área y de los responsables por la operación de la entidad. Los objetivos de este ámbito están orientados a garantizar la entrega de los productos con los cuales se espera que la institución obtenga sus objetivos estratégicos. Estos productos son el fruto de los procesos que ejecuta la entidad. En este nivel se tipifica la gerencia de operaciones.

El Balanced Scorecard, tiene cinco principios de gestión para centrar su foco en la estrategia:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El proceso mejora la propuesta de valor entregada a los clientes objetivos, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos.

2.2.2.5 Mapas Estratégicos(Meza, 2007)

Se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos

son el soporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que no los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

2.2.2.6 Perspectivas

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen las cuatro perspectivas requeridas para alcanzar la visión:

a. Financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento.

b. Clientes: Se responde a las expectativas de los clientes. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico se deben identificar los segmentos de clientes objetivos en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa - efecto, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca.

c. Procesos Internos: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.

d. Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño

futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

2.2.2.7 El Tablero de Control Gerencial

Con base en las orientaciones del plan global de desarrollo, en la percepción de las demandas del entorno y el direccionamiento estratégico, la gerencia institucional se planea unos objetivos expresados en resultados por lograr, de manera que el control de la gerencia de cúpula se focalizara en verificar dichos logros, que generalmente corresponden a impactos esperados o a transformaciones deseadas en el entorno institucional. Está en la instancia denominada evaluación de resultados en el Tablero de Control Gerencial.

2.2.2.8 Importancia del Balanced Scorecard

Es importante porque permite:

- Comunicar la estrategia.
- Promueve la alineación estratégica de todas las áreas de la organización
- Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas.
- Obtener una retroalimentación de la estrategia tomada.

- Incentiva el trabajo en equipo, la participación y coordinación al estar involucradas todas las áreas en el proceso.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.

El Balanced Scorecard une la Visión y la Estrategia con las acciones diarias del personal a través de:

- ✓ Medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Los usuarios o clientes de la organización.
- ✓ Los aspectos financieros.
- ✓ Los procesos internos.
- ✓ El Aprendizaje y crecimiento (en donde se incluye el Recurso Humano).

2.2.2.9 Construcción del Balanced Scorecard

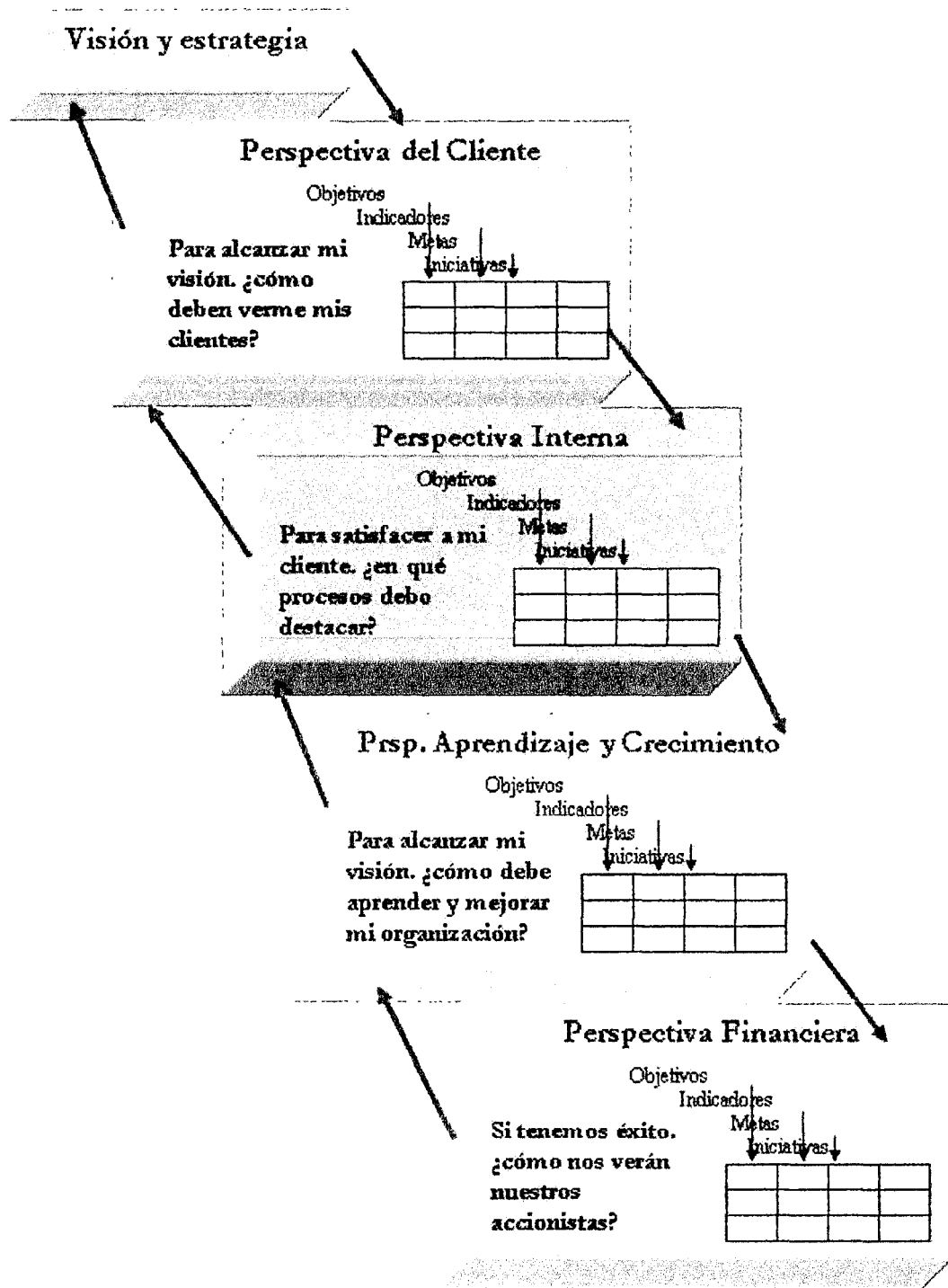
La construcción de un Balanced Scorecard es un proceso laborioso y de cuidado. La Administración por Objetivos, la Planificación Estratégica.

Son los pasos a seguir para el desarrollo del cuadro de mando integral incorporando procedimientos que permiten fijar los objetivos que deben participar en un cuadro de mando integral diferenciando las acciones estratégicas, los objetivos, indicadores.

- Aclarar la Visión:** Consiste en buscar el consenso sobre lo que ahí se está planteando y si ésta contiene los elementos necesarios para un adecuado desarrollo del Balanced Scorecard.
- Seleccionar Temas Estratégicos:** A partir del análisis de la visión se identifican los temas estratégicos con los cuales se planteará la estrategia, de no ser claros se deben definir antes de continuar.

C. **Establecer el Mapa Causa-Efecto:** Uno de los elementos más valiosos de este enfoque ya que permite identificar la relación entre las diferentes perspectivas y su importancia.

Figura N° 2.1: Definición de las Relaciones Causa – Efecto de la Estrategia



Fuente: (Norton, 2005)

- D. Definir los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva:**
Para cada una de las perspectivas se **establece** un conjunto

de objetivos que indiquen de una manera más precisa lo planteado en el mapa estratégico.

E. **Definir los Indicadores Estratégicos:** Cada objetivo deberá tener un indicador que indique si se está alcanzando el objetivo estratégico ya planteado. Para poder medir el desarrollo de las metas, objetivos establecidos en la organización, es necesario disponer de medidas o indicadores los que nos van a permitir comparar las desviaciones de lo planificado para posteriormente retroalimentarlo y así poder lograr las metas planteadas.

F. **Definir metas:** Establecer metas de corto y largo plazo es la forma en cómo se cuantificará el logro en el corto, mediano y largo plazo.

G. **Desarrollar el Cuadro o Tablero de Mando:** Es la forma en que visualmente se podrá evaluar el comportamiento de la estrategia.

H. **Establecimiento de Iniciativas:** la única forma de alcanzar una nueva meta es **con** un nuevo método, lo cual debe plantearse en lo que se conoce como iniciativas estratégicas, muchas de las cuales tienen que ver con el rediseño de todo un proceso.

Las iniciativas estratégicas son programas de acción claves requeridas para poder lograr los objetivos, también se conocen como proyectos, planes de acción, programas etc. La gran diferencia es que una iniciativa debe ser algo poderoso que realmente cambie la situación actual de la empresa.

IMPLEMENTANDO LA ESTRATEGIA

Figura N° 2.2: Traducir una Misión a Resultados Buscados



Fuente:(Norton, 2005)

2.3. HIPÓTESIS

Hipótesis General

El CMI influye directamente en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas.

Hipótesis Específicas

- La perspectiva financiera del CMI incide directamente en la rentabilidad del Hospital de Pampas.
- La perspectiva del cliente del CMI influye directamente en el posicionamiento del Hospital de Pampas.
- La perspectiva del proceso del CMI incide directamente con la cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos.

- d) La perspectiva de los RRHH del CMI influye directamente en generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo de la tecnología de punta.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.4.1 Balanced Scorecard(Norton, 2005)(Meza, 2007)

El “Balanced Scorecard” es una filosofía y herramienta para gestión empresarial; nace en el año 1992 Desarrollada por los doctores Robert Kaplan y David Norton, fue publicada originalmente en el Hardware Business Review .Balanced Scorecard o Cuadro de Mando: Es una herramienta que permite establecer con claridad una estrategia, tomando en consideración aspectos no solamente financieros.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El BSC o Cuadro de Mando Integral es: Una herramienta de dirección y control que permite administrar los recursos financieros y no financieros (tangibles e intangibles), como inductores de resultados para crear valor para el cliente y alinearlos con base en las estrategias de la empresa hacia la consecución de los resultados planeados, incluyendo sus objetivos institucionales, su misión y su visión.

La metodología Balanced Scorecard permite, a partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, definir los Objetivos Financieros requeridos para alcanzar la Visión y Misión y estos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos). Los Procesos Internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes.

2.4.2 Planeamiento Estratégico (Norton, 2005)(Meza, 2007)

La elaboración del PEI es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, o Programación, o la que haga sus veces e involucra a las Unidades Ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. Para la elaboración del PEI, se debe convocar a reuniones de trabajo del Pliego con sus Unidades Ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la Institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones.

La elaboración de los PEI y sus PMIP incluye la definición de objetivos y lineamientos, en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran para, según su Misión institucional, alcanzar la Visión que se propone lograr como Institución integrante de un determinado Sector.

En esta etapa, los Pliegos Presupuestarios y sus Unidades Ejecutoras cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y la estrategia y cursos de acción que adoptarán para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de relación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada Pliego se fije. El PEI será por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados.

La fase de formulación del PEI se efectuará en estrecha coordinación con la DGPMSP, utilizándose los formatos que se han preparado con la finalidad de facilitar el proceso de registro de los PEI. Cada Representante Institucional y el titular del Pliego, son responsables por la formulación del PEI en los plazos previstos en la presente directiva.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente: Desarrollo empresarial, su definición es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Variable independiente: CMI, su definición es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción. El CMI provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización. Sus principales etapas son:

- ✓ Formular la Visión de la Organización.
- ✓ Formular la Estrategia y definir la oferta de valor,
- ✓ Establecer objetivos según las perspectivas del Cliente, Financiera, Procesos, Aprendizaje y crecimiento,
- ✓ Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto,
- ✓ Establecer iniciativas para la acción.

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Desarrollo empresarial identificada como variable dependiente, tiene una dimensión cognitiva porque se aprecian en la acción, es decir se procesa la información y después se analiza, se argumenta, se comprende y se produce nuevos enfoques.

Como indicador tiene:

- ✓ Capacidad de Competitividad
- ✓ Competitividad Sistemática
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Cobertura
- ✓ Recursos Humanos

El CMI identificada como variable independiente tiene una dimensión táctica operacional porque es, en términos generales, un método empleado con el fin de conseguir un objetivo.

Como indicador tiene capacidad de toma de decisiones, capacidad de liderazgo, eficiencia, equipo de trabajo, aprendizaje, finanzas, equipos de alto rendimiento, involucramiento gerencial, visión, misión, objetivos estratégicos, indicadores, mediciones, desempeño, formulación, implementación, clientes, unidad de negocio,

crecimiento, estrategia, productividad, eficiencia operativa, rentabilidad, satisfacción, desarrollo de competencias, comunicación, y aprendizaje.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El estudio de investigación se desarrollo en el sector salud, se tubo como elemento de análisis al Hospital de Pampas.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio según los objetivos e hipótesis planteadas es de naturaleza aplicada - tecnológica, al estar clasificadas las variables CMI y desarrollo empresarial, como teóricas.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación tiene un nivel explicativo.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Método General

Münch y Ángeles, (1990) exponen las reglas del **método científico** planteando las siguientes etapas:

- Formulación precisa y específica del problema.
- Proponer hipótesis bien definidas y fundamentadas.
- Someter a la hipótesis a una contrastación rigurosa.
- No declarar verdadera una hipótesis hasta confirmarla satisfactoriamente.
- Analizar si la respuesta puede plantearse de otra forma.

3.4.2 Métodos Específicos

Métodos Teóricos: Nos permiten desarrollar una teoría sobre el objeto de estudio, o sea, como podemos hacer una abstracción de las características y relaciones del objeto que nos expliquen los fenómenos que se investigan.

- Análisis Síntesis

Métodos Empírico: Incluyen una serie de procedimientos prácticos sobre el objeto, que nos permiten revelar las características fundamentales y las relaciones esenciales de este, que son accesibles a la contemplación sensorial, lo cual se fundamenta en la experiencia y se expresa en un lenguaje determinado.

- Encuesta
- Entrevista

Métodos Estadístico Matemático: Nos permite a través de tablas y cálculos matemáticos medir los resultados de los datos recopilados por medio de los instrumentales aplicados.

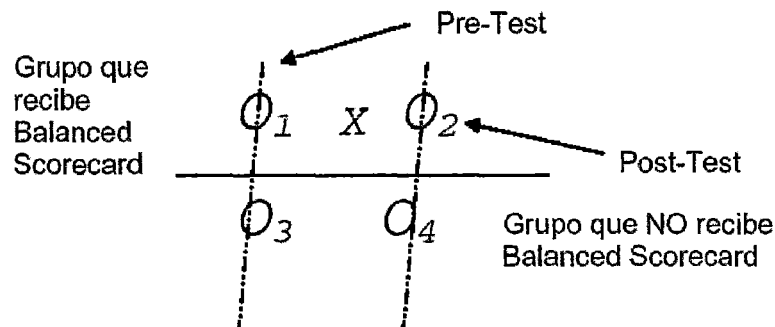
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El procedimiento a seguir para la demostración de la hipótesis, es el experimental, al considerar que los grupos de ejecutivos (directores) han sido identificados con antelación y se ha buscado determinar en ellos un criterio de homogeneidad a nivel de muestras para luego proceder a segmentarlos homogéneamente.

En esta segmentación se ha buscado precisar un grupo de control, que sirva de comparación y en el cual no se presente el estímulo de la variable independiente: CMI, con la finalidad de que sirva de parámetro el cual, no variará significativamente su nivel de desarrollo empresarial alcanzado ya que se espera que los resultados en este grupo tanto en el PRE-TEST como en el POST-TEST sean equivalentes.

A diferencia del grupo de control, las observaciones logradas entre el PRE-TEST y el POST-TEST de aquellos que se encuentran desarrollando un CMI debe reflejar una variación entre el desarrollo empresarial alcanzado entre ambos, lo cual al compararlos reflejaría la confirmación o el descarte de la hipótesis propuesta.

Figura N° 3.1: Aplicación del CMI, PRE-TEST y POST-TEST

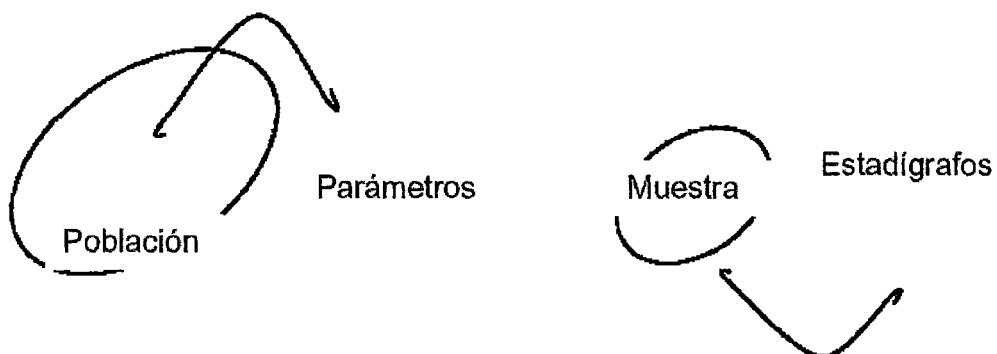


En O1 y O3 se aprecia un grupo homogéneo, ya que parte de condiciones iniciales similares, proviene de la misma muestra y no ha recibido tratamiento alguno, la "X" representa el desarrollo de CMI. Entre O3 y O4 no debe haber diferencias notables, entre O1 y O2 sí, ya que se debe cumplir que $O2 > O1$ y para corroborar la hipótesis, se debe cumplir que $O2 > O4$.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

El universo de la investigación esta constituido por el conjunto de trabajadores del Hospital de Pampas, en este caso tomaremos de una muestra censal de 20 trabajadores.

Figura N° 3.2: Muestra Censal



En este hospital se ha precisado la necesidad de estudiar la relación entre el desarrollo alcanzado en el sector de salud a partir del empleo de una herramienta

de tecnología de la información como el CMI, en términos de causa-efecto (independientes y dependientes), la metodología a seguir consta de:

- a) A partir de una población, determinar una muestra.
- b) Analizar la información de la muestra.
- c) Inferir los resultados de la muestra a la población en estudio.

Estudiar una población (censo), requiere muchos recursos (tiempo, costo, personal especializado, materiales de apoyo, cuestionarios, comunicación, capacitación, equipos, etc), se opta por seleccionar una parte de la población que sea significativa (que tenga toda la riqueza de la población, pero en pequeña escala) a esta pequeña parte de la población es la "muestra". Por lo tanto, la muestra es censal equivalente a 20 ejecutivos del hospital de Pampas.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. Técnicas de Recolección de Datos

El análisis documental: También es denominado por algunos autores como el análisis de contenido, esta técnica se utilizara para recoger información a partir de un universo generado (producción escrita).

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

El Instrumento de recolección de datos pretende establecer los ejes para medir el nivel de Desarrollo empresarial alcanzado, considerando el nivel de influencia del CMI.

El procedimiento del diseño del instrumento de recolección de datos se originó en la matriz de operacionalización de variables, tanto del CMI (variable independiente) como el de Desarrollo Empresarial (variable dependiente) para construir los indicadores y establecer la escala.

- **Lista de Cotejo del Balanced Scorecard**

El Ejecutivo que participa en el programa de CMI recibirá un puntaje en función al nivel de calificación establecido.

- Asiste a las sesiones del Programa de Balanced Scorecard (PBSC).
- Forma parte de una red que lo actualiza permanentemente acerca del uso del CMI, mediante un proceso de capacitación presencial (revista, diarios, asistencia a charlas, seminarios, eventos y cursos formales que organiza la empresa de telefonía) o a distancia (Internet-Proyect Management Institute).
- Valora la Educación que recibe y la incorpora a sus habilidades y destrezas.
- Asume el Paradigma de apertura a nuevos conocimientos y tecnologías de procesos.
- Identifica "debilidades" en su formación estructural y busca compensarlas.
- Esta convencido de llevar adelante un "reciclaje" o renovación de conocimientos permanente.
- Comparte experiencias en certámenes empresariales a nivel local, provincial, regional o nacional.
- Extrae de las experiencias de otros ejecutivos, enseñanzas que incorpore a su bagaje de conocimientos.
- Si es reconocido con un calificativo superior al promedio o nota que refleje que comprendió el curso e incorporó sus conocimientos a su nivel de aplicación.

Estos criterios han sido formalizados en el (ver Anexo 2); asimismo, se considera que el ejecutivo que no recibe CMI no presenta los acápites mencionados.

- **Test de Desarrollo Empresarial**

Para medir el impacto del desarrollo empresarial en los ejecutivos del sector salud, se ha diseñado un test de cuya escala es vigesimal (ver Anexo 03)

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- ✓ Primero se va a realizar una entrevista al personal y gerente de los hospitales de salud.
- ✓ Después se va a aplicar una lista de cotejo

- ✓ También, se va aplicar una encuesta que nos muestre información valiosa de las variables en estudio.
- ✓ Finalmente se aplicará un test de desarrollo empresarial para medir el impacto del

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos serán ordenados de acuerdo a la guía a elaborarse para el tratamiento estadístico correspondiente mediante un diagrama de procedimientos y además comprenderá: estadística descriptiva, estadística inferenciales las cuales serán procesadas empleando un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación para el efecto será utilizado el statical product and service solutions (SPSS).

Los datos será analizados estadísticamente y los resultados serán contrastados con la teoría a fin de establecer las diferencias y validar la magnitud del aporte al acervo de conocimiento.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Este capítulo nos permitirá realizar la descripción y análisis de cada una de las dimensiones planteados en las variables independiente y dependiente del cuadro de mando integral y el desarrollo empresarial, las mismas que fueron extraídos de las fichas técnicas de aplicados a 20 trabajadores del hospital de Pampas.

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Las escalas planteadas en cada una de las fichas técnicas aplicadas en la presente investigación sobre la variable dependiente e independiente se realizaron en dos etapas, un antes (Pre Test o Ex Ante), y un después (Post Test o Ex Post) y para cada uno de las dimensiones, con la escala y puntaje como se detalla a continuación: Para el análisis de la variable dependiente, se ha planteado las siguientes dimensiones con sus respectivos ítems:

4.1.1. HIPOTESIS GENERAL

Tabla N° 4.1 Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial

Esta variable tiene tres dimensiones:

DIMENSIONES		ITEMS
Dimensión I	Desarrollo Organizacional	12 ítems
Dimensión II	Competitividad	8 ítems
Dimensión III	Productividad	10 ítems
	TOTAL	30 ítems

Escala de Likert (tomado de Hernández, Fernández y Baptista)

1=Nunca

2=Casi nunca

3 =A veces

4=Casi siempre

5 =Siempre

Tabla N° 4.2 Promedios Calculados por Pregunta – HG

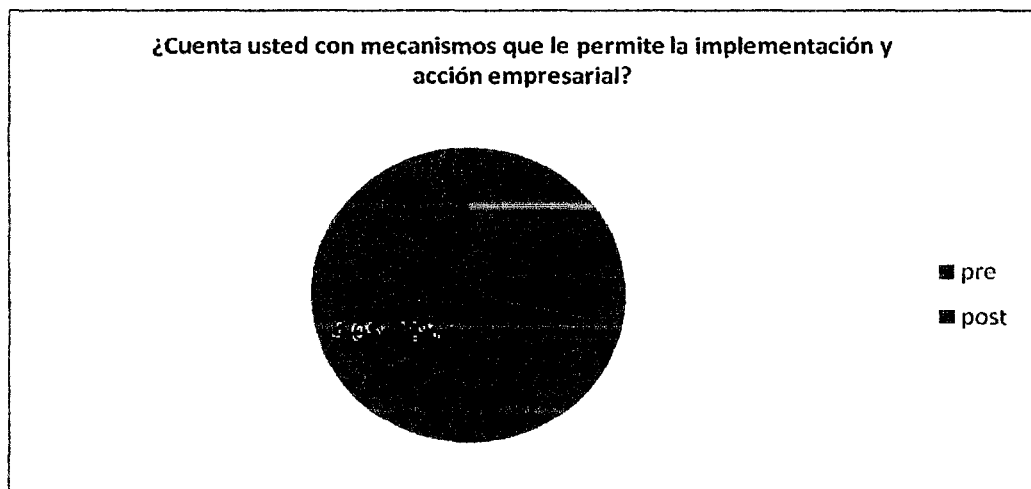
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30
pre	1.60	1.30	1.45	1.65	1.65	1.65	1.45	1.25	1.40	1.40	1.50	1.40	1.70	1.45	1.30	1.50	1.60	1.55	1.50	1.40	1.65	1.195	1.35	1.75	1.45	1.45	1.50	1.65	1.40	1.40
post	4.05	3.70	4.00	4.00	4.05	4.00	3.75	3.85	3.85	4.30	3.90	3.95	4.740	3.90	4.05	3.70	4.10	3.80	3.85	4.50	4.15	3.205	4.00	3.85	3.80	4.05	3.95	3.95	3.85	3.80

A continuación mostramos el resultado de calcular los promedios de las prueba PRE y POST, para poder hacer un contraste en los resultados.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuenta usted con Mecanismos que le permite la Implementación y Acción Empresarial?

Gráfico N° 4.1 Pregunta N° 1



Fuente: Encuesta Aplicada

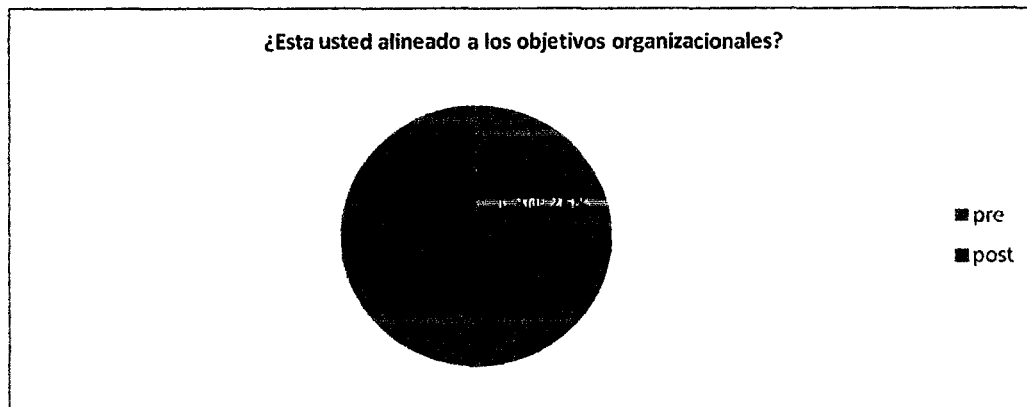
Elaboración Propia.

El promedio de los encuestados sobre la pregunta antes de implementar el cuadro de mando integral manifiesta en un 28% el conocimiento de mecanismos para la acción

empresarial, mientras que después de implementar la herramienta de gestión sube a 72%.

2. ¿Esta usted Alineado a los Objetivos Organizacionales?

Gráfico N° 4.2 Pregunta N° 2



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

En el gráfico se puede observar que antes de la implementación sólo un 26% sentía que se encontraban alineados a los objetivos organizacionales, después de implementar la herramienta de gestión un 74% manifiesta que se encuentran alineados.

3. ¿Tiene Usted en Claro Cuales son sus Objetivos y Metas?

Gráfico N° 4.3 Pregunta N° 3



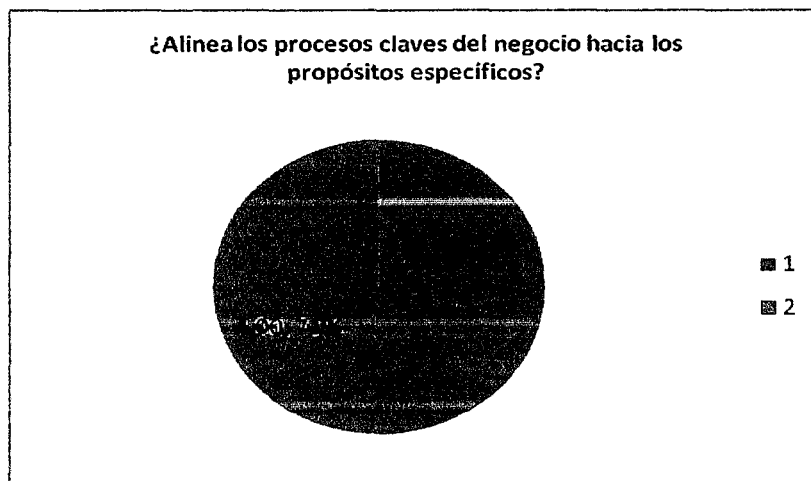
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

En el gráfico también se puede observar que un 27% de los encuestas no tiene claro los objetivos y metas de la organización, después de implementar la solución tecnológica un 73% manifiesta su conocimiento.

4. ¿Alinea los Procesos Claves del Negocio hacia los Propósitos Específicos?

Gráfico N° 4.4 Pregunta N° 4



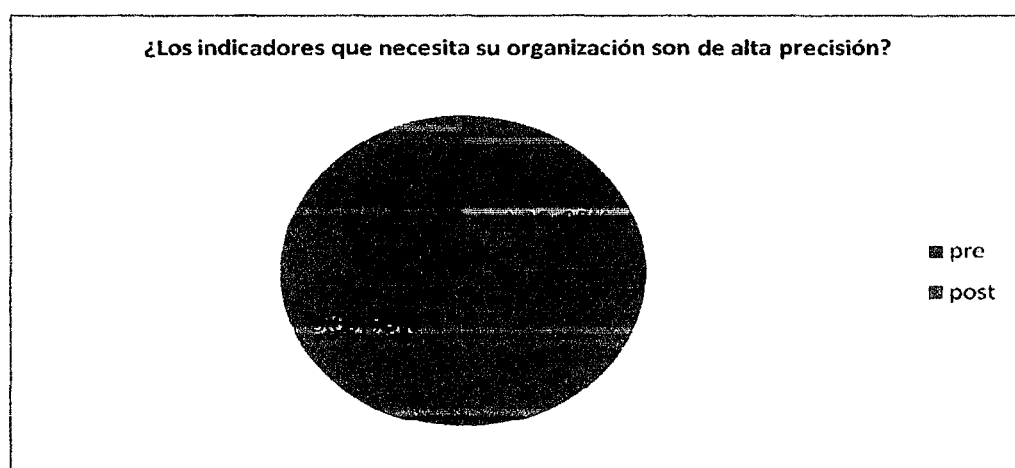
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

Del total de encuestados un 29% siente que están alineados los procesos clave de negocio hacia los propósitos específicos, después de la implementación, este porcentaje sube a 71%.

5. ¿Los Indicadores que Necesita su Organización son de Alta Precisión?

Gráfico N° 4.5 Pregunta N° 5



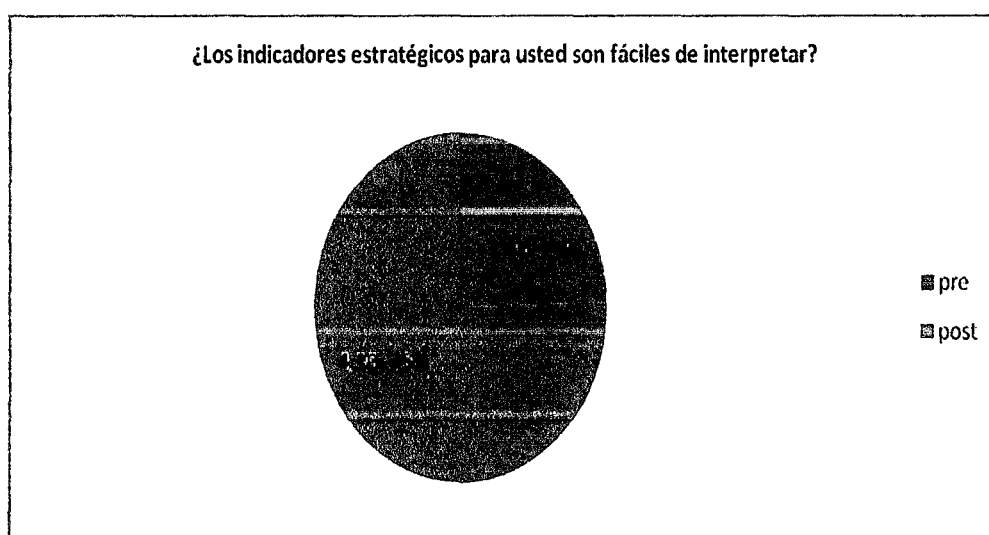
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

Un 25% del total de encuestados manifiesta que los indicadores utilizados por la institución son de la alta precisión, después de implementar el cuadro de mando integral un 75% dice que los indicadores son precisos.

6. ¿Los Indicadores Estratégicos para Usted son Fáciles de Interpretar?

Gráfico N° 4.6 Pregunta N° 6



Fuente: Encuesta Aplicada

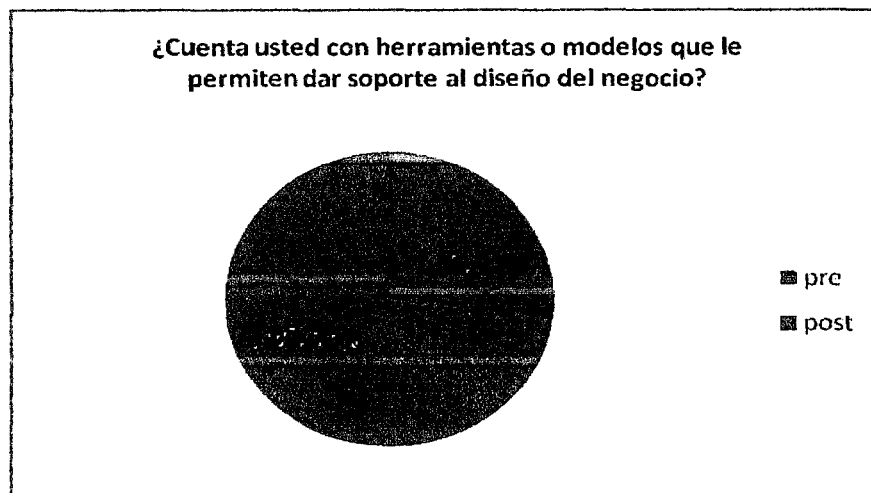
Elaboración Propia.

En el gráfico se puede observar que un 25% de los encuestados manifiesta que los indicadores son fáciles de interpretar, en la segunda prueba y luego de manipular la variable independiente, este porcentaje sube a 75%

COMPETITIVIDAD

7. ¿Cuenta usted con herramientas o modelos que le permiten dar soporte al diseño del negocio?

Gráfico N° 4.7 Pregunta N° 7



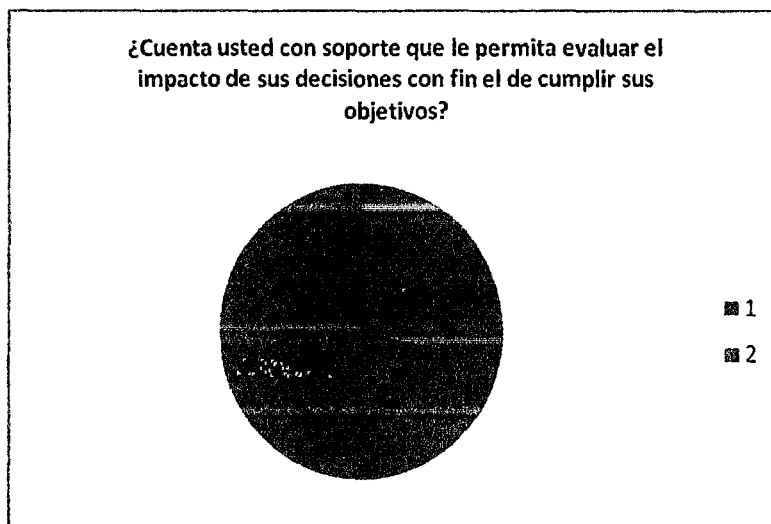
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

Antes de la manipulación de la variable independiente sólo un 27% menciona que cuenta con herramientas para dar soporte al diseño de negocios, después de la implementación este indicador sube a 73%.

8. ¿Cuenta usted con soporte que le permita evaluar el impacto de sus decisiones con fin el de cumplir sus objetivos?

Gráfico N° 4.8 Pregunta N° 8



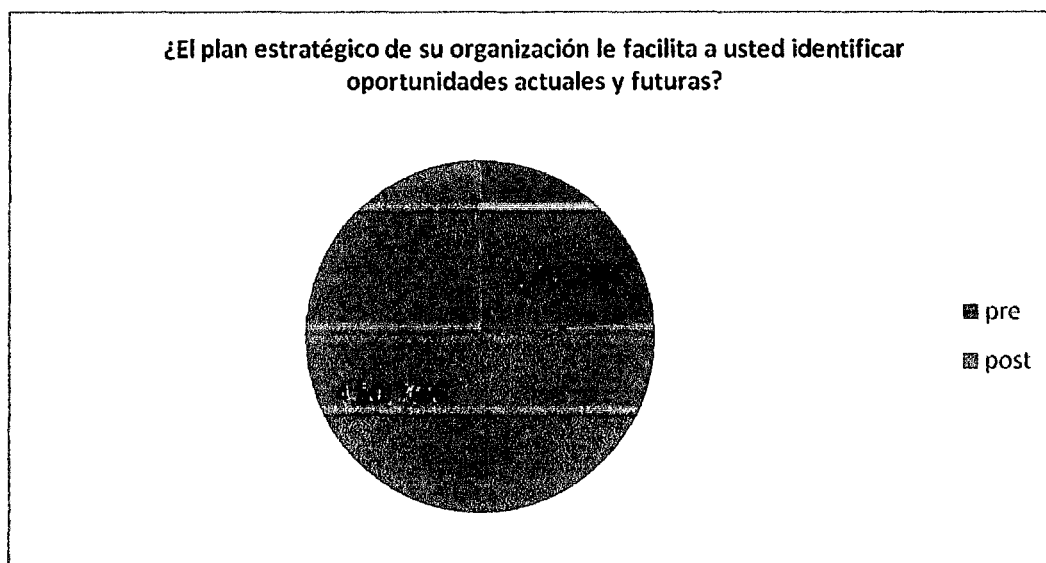
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

En el gráfico se observa los resultados pre y post por tanto se puede afirmar que efectivamente la implementación de la solución tecnológica da soporte para evaluar el impacto en la organización.

9. ¿El plan estratégico de su organización le facilita a usted identificar oportunidades actuales y futuras?

Gráfico N° 4.9 Pregunta N° 9



Fuente: Encuesta Aplicada

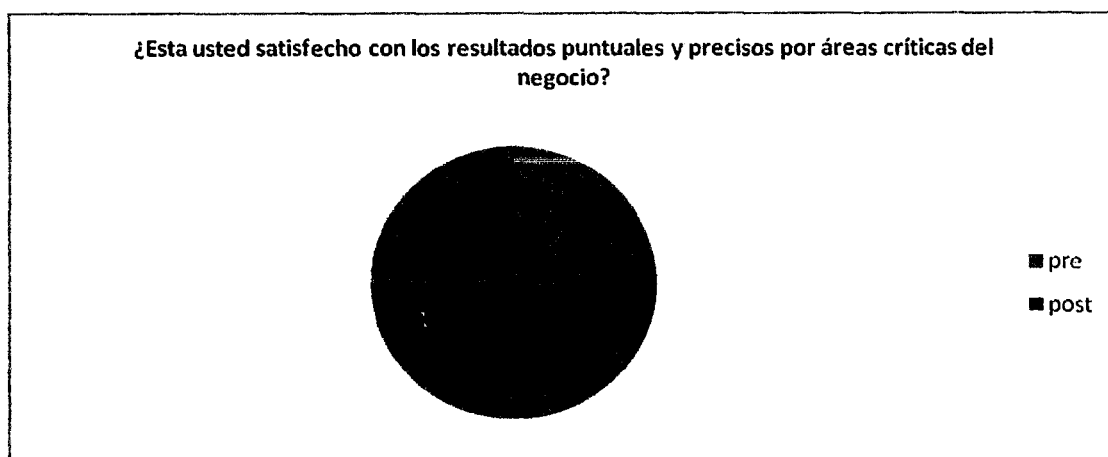
Elaboración Propia.

Por otra parte, se puede observar que la implementación del cuadro de mando integral facilita la identificación de oportunidades, esto se refleja en los porcentajes antes 24% y después 76%.

PRODUCTIVIDAD

10. ¿Esta usted satisfecho con los resultados puntuales y precisos por áreas críticas del negocio?

Gráfico N° 4.10 Pregunta N° 10



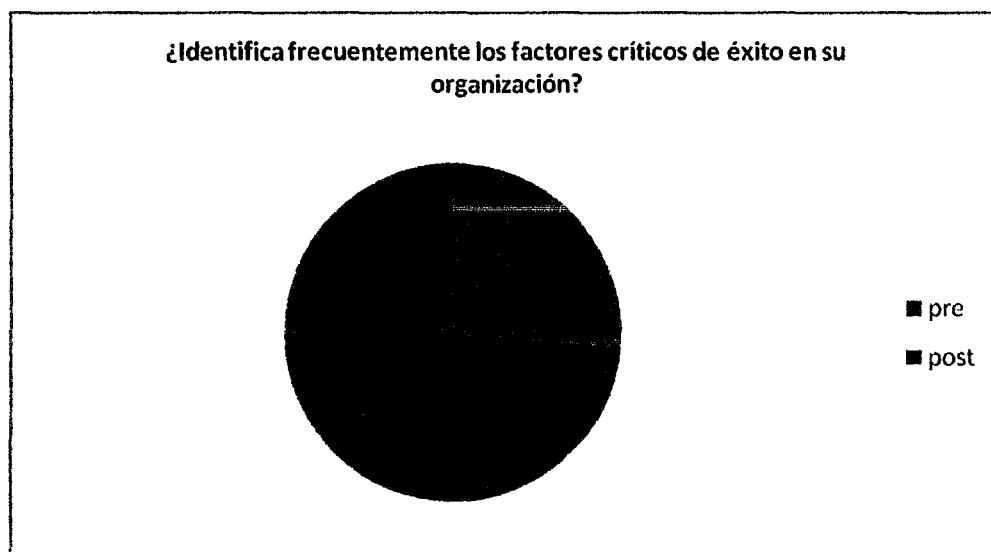
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

Un 75% de los encuestados manifiesta su satisfacción por los resultados por áreas críticas del negocio esto ha superado largamente respecto a los datos obtenidos antes de la implementación y manipulación de la variable independiente.

11. ¿Identifica frecuentemente los factores críticos de éxito en su organización?

Gráfico N° 4.11 Pregunta N° 11



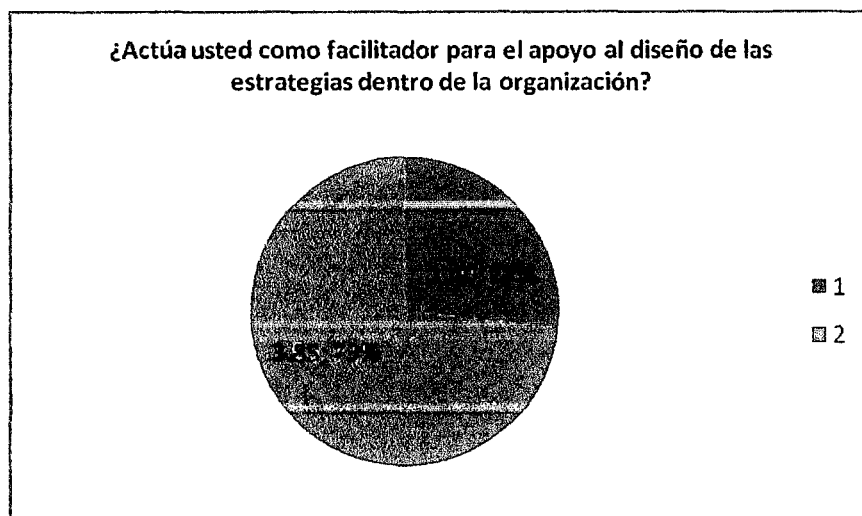
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia.

Respecto a la identificación de factores críticos de éxito, antes de la prueba sólo un 26% lo hacía, después de implementado el cuadro de mando integral este porcentaje se incrementó a 74%.

12. ¿Actúa usted como facilitador para el apoyo al diseño de las estrategias dentro de la organización?

Gráfico N° 4.12 Pregunta N° 12



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia

Antes de la prueba sólo un 27% mencionaba que actuaba como facilitador para el apoyo al diseño de las estrategias dentro de la organización, este porcentaje varió después al 73%.

De la ficha técnica de encuesta realizado para esta variable (ver anexo N° 4), se obtuvo un resumen por dimensiones (ver tabla N° 7) en conformidad a los resultados obtenidos y tabulados la misma que se detalla en el Anexo 6.a (Resultados de aplicación de encuesta Pre Test de la variable dependiente) y Anexo 6.b (Resultados de aplicación de encuesta Post Test de la variable dependiente).

**Tabla N° 4.3: Resultados de la aplicación de la encuesta de PRE TEST y POST
TEST de la Hipótesis General**

DIMENSIONES	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		COMPETITIVIDAD		PRODUCTIVIDAD		PUNTAJE TOTAL	
MUESTRA	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
1	15	47	14	31	17	39	46	117
2	12	44	13	35	14	41	39	120
3	20	50	14	33	15	41	49	124
4	19	49	13	33	16	38	48	120
5	15	46	13	30	16	36	44	112
6	18	49	14	30	15	39	47	118
7	19	49	12	32	16	41	47	122
8	19	47	12	30	16	40	47	117
9	19	44	13	35	16	37	48	116
10	16	52	10	36	15	38	41	126
11	20	42	12	30	12	43	44	115
12	17	46	14	28	14	40	45	114
13	19	48	9	34	14	39	42	121
14	19	44	9	28	13	38	41	110
15	19	51	11	32	16	39	46	122
16	16	46	11	31	16	39	43	116
17	16	45	11	34	14	41	41	120
18	19	50	11	29	13	36	43	115
19	18	52	11	37	17	39	46	128
20	19	47	12	33	16	40	47	120

4.1.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

Las hipótesis específicas se desarrollaron conjuntamente, con 4 dimensiones las que serán nuestras variables dependientes

Tabla N° 4.4 Variables Dependientes: Rentabilidad, Posicionamiento, Cobertura y Recursos Humanos - HE

DIMENSIONES		ITEMS
Dimensión I	Rentabilidad	5 ítems
Dimensión II	Posicionamiento/Cliente	5 ítems
Dimensión III	Cobertura y Expansión/Procesos	5 ítems
Dimensión IV	Recursos Humanos	5 ítems
	TOTAL	20

Escala de Likert (tomado de Hernández, Fernández y Baptista) –

Se considera dependiendo al nivel de las dimensiones, en este caso se trabajó varias escalas de Likert como:

1 () Muy bien	1 () Muy capaz
2 () Bien	2 () Capaz
3 () Regular	3 () Poco capaz
4 () Mal	4 () Nada capaz
5 () No conozco	5 () No conozco
1 () Muy fuerte	1 () Casi siempre
2 () Fuerte	2 () Casi nunca
3 () Poco fuerte	3 () Casi nunca
4 () Nada fuerte	4 () Nunca
5 () No conozco	5 () No conozco
1 () Muy sostenible	1 () Muy bueno
2 () Sostenible	2 () Bueno
3 () Poco sostenible	3 () Regular
4 () Nada sostenible	4 () Malo
5 () No conozco	5 () No opino
1 () Muy satisfecho	
2 () Satisfecho	
3 () Poco satisfecho	
4 () Nada satisfecho	
5 () No opina	

Tabla N° 4.5:

Promedios

Calculados por Pregunta - HE

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
PRE	1.8	1.9	2	1.9	2.1	2	1.9	2.1	1.6	2	2	1.8	1.7	2	1.9	1.9	1.8	1.6	2.2	2
POS	4.1	4.1	4	4	4.2	3.9	4	4.1	3.8	3.8	3.9	4.2	4.2	4.1	3.8	4	4.2	4.2	4	4

Tabla N° 4.6: Resultados de la aplicación de la encuesta de PRE TEST y POST TEST - HE

DIME NSIO NES	RENTABILIDA D		POSICIONAMI ENTO DEL CLIENTE		COBERTURA Y EXPANSION/P ROCESOS		RECURSOS HUMANOS		PUNTAJE TOTAL	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
1		21		17		21		24	36	83
2		23		20		18		20	34	81
3		18		20		17		22	32	77
4		20		19		21		20	45	80
5		20		21		23		18	45	82
6		22		21		18		22	37	83
7		20		20		21		23	43	84
8		21		21		21		21	34	84
9		22		18		22		20	41	82
10		21		19		17		20	39	77
11		20		18		22		22	39	82
12		19		20		20		23	38	82
13		20		19		20		20	35	79
14		20		21		20		22	43	83
15		20		18		18		20	33	76
16		22		25		23		17	37	87
17		19		19		21		17	32	76
18		19		19		20		21	34	79
19		21		18		20		17	42	76
20		17		16		20		17	38	70

4.2. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

La validación de hipótesis tanto general como las específicas están basadas en las estadísticas de prueba, distribución de la estadística de prueba y la regla de decisión:

Por lo que se plantea:

H_0 : la media del grupo de PRE TEST debería ser mayor igual que la media del grupo POST TEST

$$H_0: \mu_0 \geq \mu_F \Rightarrow \mu_0 - \mu_F \geq 0$$

H_A : la media del grupo de pre test debería ser menor que la media del grupo post test

$$H_A: \mu_0 < \mu_F \Rightarrow \mu_0 - \mu_F < 0$$

- **ESTADÍSTICA DE PRUEBA**

La estadística de prueba se obtiene mediante la ecuación
$$t = \frac{(\bar{x}_0 - \bar{x}_F) - 0}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_0} + \frac{s_p^2}{n_F}}}$$

$$\text{Donde: } s_p^2 = \frac{(n_0 - 1)s_0^2 + (n_F - 1)s_F^2}{n_0 + n_F - 2}$$

- **DISTRIBUCIÓN DE LA ESTADÍSTICA DE PRUEBA**

Si la hipótesis nula es verdadera, la estadística de prueba sigue una distribución t de Student con $n - 1$ (19) grados de libertad.

- **REGLA DE DECISIÓN**

Nivel de Significancia $\alpha = 0.05$

Como la hipótesis es una prueba de una cola, entonces los valores críticos para $\alpha = 0.05$ quedara definido como se muestra en la siguiente figura:

Grados de Libertad

Para realizar la prueba de la hipótesis, utilizaremos la distribución "t" de Student con $n_0 + n_F - 2 = 20 + 20 - 2 \Rightarrow n_0 + n_F - 2 = 38$ grados de libertad.

Se trabajara con un nivel de significación: $\alpha = 5\% = 0.05$ y un nivel de confianza de $1 - \alpha = 1 - 5\% = 95\% = 0.95$

Los valores críticos de t , para $\alpha = 0.05$, 38 grados de libertad, para una prueba de una sola cola, determinado mediante la tabla estadística se conoce T:

$$t = t_{1-0.05} = t_{0.95} \Rightarrow t = t_{0.975} = -1.68595446$$

CALCULO DE LA ESTADISTICA DE PRUEBA

De la fórmula planteada se procede a determinar los valores correspondientes tanto para la hipótesis general y las específicas.

4.2.1. HIPOTESIS GENERAL

El CMI influye directamente en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas.

Tabla Nº 4.7: Estadísticos de Grupo de Validación de Hipótesis General

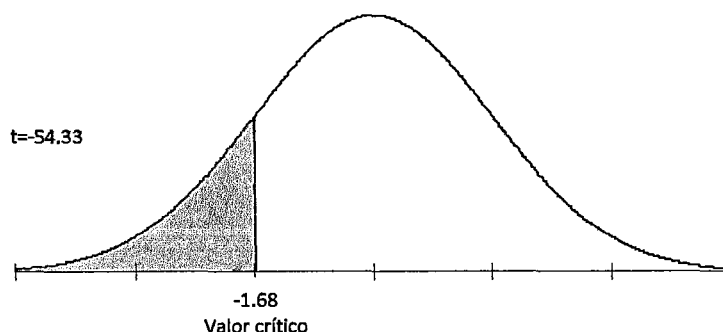
Valores		N	Media	Varianza
Puntaje	Pre Test	20	45,00	2,85
	Post Test	20	119,20	4,55

$$\bar{x}_0 = 45.00; \bar{x}_F = 119.20; n_0 = 20; n_F = 20; S_0 = 2.85; S_f = 4.55;$$

$$\text{Hallando } s_p^2 = \frac{(20-1)(2.85)^2 + (20-1)(4.55)^2}{20+20-2} = 14.41$$

$$\text{Reemplazando valores en } t = \frac{(\bar{x}_0 - \bar{x}_F) - 0}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_0} + \frac{s_p^2}{n_F}}}$$

$$\Rightarrow t = \frac{(45 - 119.20)}{\sqrt{\frac{14.41}{20} + \frac{14.41}{20}}} \Rightarrow t = -54.33$$



Se rechaza H_0 y se acepta la hipótesis alterna

4.2.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- La perspectiva financiera del CMI incide directamente en la rentabilidad del Hospital de Pampas.
- La perspectiva del cliente del CMI influye directamente en el posicionamiento del Hospital de Pampas.
- La perspectiva del proceso del CMI incide directamente con la cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos.
- La perspectiva de los RRHH del CMI influye directamente en generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo de la tecnología de punta.

Tabla N° 4.8: Estadísticos de Grupo de Validación de Hipótesis Específicas

Valores		N	Media	Varianza
Puntaje	Pre Test	20	37.85	37.85
	Post Test	20	80.15	80.15

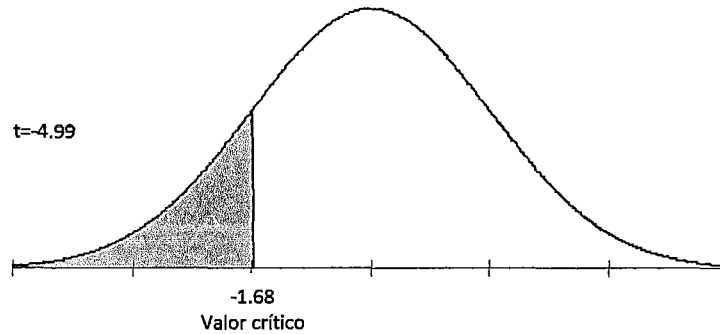
$$\overline{x}_0 = 37.85; \overline{x}_F = 80.15; n_0 = 20; n_F = 20; S_0 = 17.61; S_f = 15.4;$$

$$\overline{x}_0 = 45.00; \overline{x}_F = 119.20; n_0 = 20; n_F = 20; S_0 = 2.85; S_f = 4.55;$$

$$\text{Hallando } s_p^2 = \frac{(20-1)(17.61)^2 + (20-1)(15.4)^2}{20+20-2} = 49.36$$

$$\text{Reemplazando valores en } t = \frac{(\overline{x}_0 - \overline{x}_F) - 0}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_0} + \frac{s_p^2}{n_F}}}$$

$$\Rightarrow t = \frac{(37.85 - 80.15)}{\sqrt{\frac{49.36}{20} + \frac{49.36}{20}}} \Rightarrow t = -4.99$$



Se rechaza H_0 y se acepta la hipótesis Alterna

4.3. DISCUSIÓN

- La implementación de un cuadro de mando integral implica cambios en la estructura de la organización y sus procesos. Algunas veces es necesario realizar una reingeniería de los procesos interno de la organización. También es necesario realizar un mapeo previo de los procesos para encontrar los cuellos de botella.
- Se ha identificado la resistencia al cambio por parte del capital humano como un factor importante a tener en cuenta cuando se implementa los cuadros de mando en las organizaciones. Es importante implementar un plan de capacitación y recompensas al personal de la empresa.
- Más del 60% de los proyectos de implementación de CMI en diferentes organizaciones han fracaso debido principalmente a los 02 ítems descritos arriba, es por ello que debe existir un compromiso total de parte de los gerentes. Los empleados deben estar capacitados y los procesos alineados para lograr con éxito la implementación de un CMI en la organización

CONCLUSIONES

- La validación de la hipótesis general indica que, la media del puntaje del grupo de Pre Test es igual a 45 y la del grupo de Post Test es igual a 119.20; confirmando la influencia directa en el desarrollo Empresarial del Hospital de Pampas. Que hace referencia que la media del grupo de PRE TEST debería ser menor que la media del grupo POST TEST.
- De la hipótesis general validada conjuntamente con la pre test y la post test se obtiene un resultado que se considera como la hipótesis estadística (t) , donde se rechaza H0, porque -54.33 está en la región de rechazo y se concluye que existe evidencias para aprobar la HA. Como la HA $\mu_0 < \mu_F \Rightarrow \mu_0 - \mu_F < 0$, corresponde a la hipótesis de la investigación, es decir a que la media del grupo de pre test debería ser menor que la media del grupo post test, por lo que es posible indicar que existe indicios suficientes para aprobar HA.
- La validación de las hipótesis específicas con sus cuatro dimensiones, indican que, la media del puntaje del grupo de Pre Test es igual a 37.85 y la del grupo de Post Test es igual a 80.15; confirmando también existe evidencias para aprobar la HA. Como la HA $\mu_0 < \mu_F \Rightarrow \mu_0 - \mu_F < 0$, corresponde a la hipótesis de la investigación, es decir a que la media del grupo de pre test debería ser menor que la media del grupo post test, por lo que es posible indicar que existe indicios suficientes para aprobar HA y rechazar la H0. permitiéndonos afirmar que:
- Este trabajo de investigación nos permite afirmar que la perspectiva financiera del CMI se relaciona con la rentabilidad del Hospital de Pampas. Es decir, apoya la teoría sobre las ventajas del uso Cuadro de Mando Integral en una organización.
- Por otra parte, también se puede afirmar que la perspectiva del cliente del CMI incide directamente, con el posicionamiento de mercado del Hospital de Pampas. La gestión de las relaciones con el cliente es un factor sumamente importante para toda organización en crecimiento.

- Existe indicios suficientes para determinar que existe relación entre la perspectiva del proceso del CMI y cumplimiento del plan de cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos. Existen varios procesos automatizados que apoyan la gestión del hospital aún cuando falta articularlos.
- Finalmente, se confirma que la perspectiva de los RRHH del CMI ayuda a generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo y soporte de la tecnología de punta. La gestión del capital humano a través del reconocimiento, motivación el liderazgo tienen relación directa con la productividad, competitividad y rentabilidad de una organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al nivel estratégico del Hospital de Pampas hacer el mantenimiento de datos al Cuadro de Mando Integral que se presenta para mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente, una toma de decisiones más acertada y una gestión de salud optima.
- Asumir un cambio de actitud hacia el control de gestión, promoviendo la excelencia, la manera de cómo debe de ser vista la organización por sus clientes tanto externos como internos.
- Identificar los procesos internos en que el hospital puede ser excelente, al vigilar todos aquellos procesos críticos o medulares que tienen relación directa sobre el logro de los objetivos.
- Incentivar el aprendizaje del personal que integra la parte administrativa así también como la asistencial; midiendo la motivación del personal, su capacidad a objeto de mejorar y cumplir con la visión de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Adalberto. *"Introducción a la teoría general de la administración"*, 3ra edición, Sao Paulo Editorial Mc Graw Hill; 1989.
2. Farol, Henry. *"administración industrial y general"*, 18 edición, México, Editorial Herrero Hnos S.A.; 1975.
3. Kaplan, Robert & Norton. David. *"Cuadro de mando integral"*, 2da edición, Barcelona, editorial 2000.
4. Norton, David, *"Cuadro de Mando Integral,"* Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, Gestión estratégica y medición. *"El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard"*, Prof. Dr. Alfonso López Viñegla Universidad de Zaragoza.
5. Richard L. Daft *"Teoría y diseño organizacional"*, novena edición, México, Thomson; 2007
6. Roberts S. Kaplan Harvard Business School, *"Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia"*, Ediciones Gestión 2000.
7. Stonner Freeman. *"administración"*, 5ta edición, México, editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.; 1996.
8. Taylor, Frederick. *"Principios de la administración científica"*, 18 edición, México. Editorial Herrero Hnos. S.A.; 1996.

ANEXOS

ANEXO 01

Señor ejecutivo: la presente encuesta tiene fines académicos y como tal la confidencialidad de la información esta garantizada, le agradeceremos responder puntualmente a las siguientes preguntas:

Preguntas Hipótesis General

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuenta usted con mecanismos que le permite la implementación y acción empresarial?
1 () Nunca
2 () Casi nunca
3 () A veces
4 () Casi siempre
5 () Siempre
2. ¿Esta usted alineado a los objetivos organizacionales?
1 () Nunca
2 () Casi nunca
3 () A veces
4 () Casi siempre
5 () Siempre
3. ¿Tiene usted en claro cuales son sus objetivos y metas?
1 () Nunca
2 () Casi nunca
3 () A veces
4 () Casi siempre
5 () Siempre
4. ¿Cuenta con los mecanismos que le permiten priorizar las estrategias en la organización?
1 () Nunca
2 () Casi nunca

- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

5. ¿Contribuye a establecer estándares de rendimiento?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

6. ¿Alinea los procesos claves del negocio hacia los propósitos específicos?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

7. ¿Sus decisiones contribuyen al holismo sinérgico organizacional?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

8. ¿Los indicadores que necesita su organización son de alta precisión?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

9. ¿Los indicadores reflejan la realidad de la organización y cumple con el modelo?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

10. ¿Los indicadores estratégicos para usted son fáciles de interpretar?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

11. ¿Hace usted una diferenciación de la relevancia de los indicadores estratégicos en un plan estratégico?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

12. ¿Cuenta usted con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones estratégicas a futuro?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

COMPETITIVIDAD

13. ¿Los indicadores reflejan con mucha claridad los resultados u objetivos estratégicos de su organización?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

14. ¿Cuenta usted con herramientas o modelos que le permiten dar soporte al diseño del negocio?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi Nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

15. ¿Cuenta usted con el soporte para recomendar acciones o cursos específicos de acción en la toma de decisiones dentro de la organización?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi Nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

16. ¿Cuenta usted con el soporte para monitorear sus objetivos estratégicos y aplicar retroalimentación?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

17. ¿Cuenta usted con soporte que le permita evaluar el impacto de sus decisiones con fin el de cumplir sus objetivos?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

18. ¿La información que actualmente le es proporcionada a usted por su organización es clara, confiable y de facilidad de detalle?

- 1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

19. ¿Cuenta usted con una herramienta de soporte del negocio que sea flexible y que tenga capacidad para incorporar recomendaciones y registrar lecciones aprendidas?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre.

20. ¿El plan estratégico de su organización le facilita a usted identificar oportunidades actuales y futuras?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

PRODUCTIVIDAD

21. ¿Sus decisiones para cumplir los objetivos estratégicos de la organización han sido siempre oportunas?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

22. ¿A usted los resultados proporcionados para la evaluación de la operatividad de los procesos críticos de la organización le son satisfactorios?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

23. ¿Esta usted satisfecho con los resultados puntuales y precisos por áreas críticas del negocio?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre.

24. ¿Evalúa usted el uso de las medidas correctivas ejecutadas e implementadas?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

25. ¿Tiene como medir el costo de cada decisión y su impacto en la organización?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

26. ¿Identifica frecuentemente los factores críticos de éxito en su organización?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

27. ¿Frecuentemente cuenta usted con mecanismos para identificar procesos claves?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

28. ¿La herramienta de gestión le facilita la acción conjunta entre áreas claves

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

29. ¿Actúa usted como facilitador para el apoyo al diseño de las estrategias dentro de la organización?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

30. ¿Cuenta usted con soporte a la asignación de recursos humanos para el presupuesto por cada curso de acción de acuerdo al plan del proyecto, programas o sub proyectos que están alineados a los objetivos estratégicos de la organización?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

Preguntas Hipótesis Específicas

RENTABILIDAD

1. ¿Cuán bien emplea la compañía sus activos?

1 () Muy bien

2 () Bien

3 () Regular

4 () Mal

5 () No conozco

2. ¿Es fuerte la compañía, en lo concerniente a servicio al cliente, calidad de productos, y retención y desarrollo de gerentes y empleados?

1 () Muy fuerte

2 () Fuerte

3 () Poco fuerte

4 () Nada fuerte

5 () No conozco

3. ¿Es sostenible el nivel de rentabilidad, dada la perspectiva del mercado y de las presiones competitivas y de regulación?

1 () Muy sostenible

2 () Sostenible

3 () Poco sostenible

4 () Nada sostenible

5 () No conozco

4. ¿Está la compañía dentro de su capacidad para darle servicio a la deuda? ¿Cuál es la estructura de vencimientos de la deuda existente?

1 () Muy capaz

2 () Capaz

3 () Poco capaz

4 () Nada capaz

5 () No conozco

5. ¿Tiene la compañía activos que se podrían vender para recaudar fondos?, ¿A qué precio y con qué rapidez se podrían vender los activos en condiciones ideales?

Siempre

1 () Casi siempre

2 () Casi nunca

3 () Casi nunca

4 () Nunca

5 () No conozco

CLIENTE /POSICIONAMIENTO

1. ¿Usted considera que la participación de mercado en la ciudad de Pampas es?

1 () Muy bueno

2 () Bueno

- 3 () Regular
4 () Malo
5 () No opino
2. ¿Usted considera que las estrategias para la atracción de clientes es?
- 1 () Muy bueno
2 () Bueno
3 () Regular
4 () Malo
5 () No opino
3. ¿Usted considera que la tasa de retención de clientes es?
- 1 () Muy bueno
2 () Bueno
3 () Regular
4 () Malo
5 () No opino
4. ¿Usted considera que la rentabilidad por cliente es el adecuado?
- 1 () Muy bueno
2 () Bueno
3 () Regular
4 () Malo
5 () No opino
5. ¿Usted considera que el índice de satisfacción de clientes es?
- 1 () Muy bueno
2 () Bueno
3 () Regular
4 () Malo
5 () No opino

PROCESOS - COBERTURA y EXPANSIÓN

1. ¿Está satisfecho con la cobertura de salud que brinda el Hospital a los pobladores de la Provincia de Pampas?
- 1 () Muy satisfecho
2 () Satisfecho
3 () Poco satisfecho
4 () Nada satisfecho

5 () No opina

2. ¿Conoce usted de las estrategias sobre procesos informáticos que ayudan a la expansión del servicio de salud en el Hospital?

1 () Muy satisfecho

2 () Satisfecho

3 () Poco satisfecho

4 () Nada satisfecho

5 () No opina

3. ¿Está satisfecho con los procesos de innovación del Hospital?

1 () Muy satisfecho

2 () Satisfecho

3 () Poco satisfecho

4 () Nada satisfecho

5 () No opina

4. ¿Está satisfecho con los procesos de operación?

1 () Muy satisfecho

2 () Satisfecho

3 () Poco satisfecho

4 () Nada satisfecho

5 () No opina

5. ¿Está satisfecho con los procesos de post-servicio?

1 () Muy satisfecho

2 () Satisfecho

3 () Poco satisfecho

4 () Nada satisfecho

5 () No opina

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Usted considera que el Nivel de compromiso con el proyecto empresarial es?

1 () Muy bueno

2 () Bueno

3 () Regular

4 () Malo

5 () No opino

2. ¿Usted considera que el Nivel de acceso a la información para poder desempeñar adecuadamente su trabajo es?

- 1 () Muy bueno
- 2 () Bueno
- 3 () Regular
- 4 () Malo
- 5 () No opino

3. ¿Usted considera que el nivel de satisfacción con el equipo de trabajo es?

- 1 () Muy bueno
- 2 () Bueno
- 3 () Regular
- 4 () Malo
- 5 () No opino

4. ¿Usted considera que el nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo es?

- 1 () Muy bueno
- 2 () Bueno
- 3 () Regular
- 4 () Malo
- 5 () No opino

5. ¿Usted considera que el nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo es?

- 1 () Muy bueno
- 2 () Bueno
- 3 () Regular
- 4 () Malo
- 5 () No opino

ANEXO 02

FICHA DE ENCUESTA PRE TEST – POST TEST – HIPOTESIS GENERAL

1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=No Opino	Escala de Valoración				
	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN I. DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
1. ¿Cuenta usted con mecanismos que le permiten la implementación y acción empresarial?	1	2	3	4	5
2. ¿Esta usted alineado a los objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
3. ¿Tiene usted en claro cuales son sus objetivos y metas?	1	2	3	4	5
4. ¿Cuenta con los mecanismos que le permiten priorizar las estrategias en la organización?	1	2	3	4	5
5. ¿Contribuye a establecer estándares de rendimiento?	1	2	3	4	5
6. ¿Alinea los procesos claves del negocio hacia los propósitos específicos?	1	2	3	4	5
7. ¿Sus decisiones contribuyen al holismo sinérgico organizacional?	1	2	3	4	5
8. ¿Los indicadores que necesita su organización son de alta precisión?	1	2	3	4	5
9. ¿Los indicadores reflejan la realidad de la organización y cumple con el modelo?	1	2	3	4	5
10. ¿Los indicadores estratégicos para usted son fáciles de interpretar?	1	2	3	4	5
11. ¿Hace usted una diferenciación de la relevancia de los indicadores estratégicos en un plan	1	2	3	4	5
12. ¿Cuenta usted con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones estratégicas a	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN II COMPETITIVIDAD					
13. ¿Los indicadores reflejan con mucha claridad los resultados u objetivos estratégicos de su	1	2	3	4	5
14. ¿Cuenta usted con herramientas o modelos que le permiten dar soporte al diseño del	1	2	3	4	5
15. ¿Cuenta usted con el soporte para recomendar acciones o cursos específicos de acción en la	1	2	3	4	5
16. ¿Cuenta usted con el soporte para monitorear sus objetivos estratégicos y aplicar	1	2	3	4	5
17. ¿Cuenta usted con soporte que le permita evaluar el impacto de sus decisiones con fin el de	1	2	3	4	5
18. ¿La información que actualmente le es proporcionada a usted por su organización es clara,	1	2	3	4	5
19. ¿Cuenta usted con una herramienta de soporte del negocio que sea flexible y que tenga	1	2	3	4	5
20. ¿El plan estratégico de su organización le facilita a usted identificar oportunidades actuales y	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN III. PRODUCTIVIDAD					
21. ¿Sus decisiones para cumplir los objetivos estratégicos de la organización han sido siempre	1	2	3	4	5
22. ¿A usted los resultados proporcionados para la evaluación de la operatividad de los procesos	1	2	3	4	5
23. ¿Esta usted satisfecho con los resultados puntuales y precisos por áreas críticas del negocio?	1	2	3	4	5
24. ¿Evalúa usted el uso de las medidas correctivas ejecutadas e implementadas?	1	2	3	4	5
25. ¿Tiene como medir el costo de cada decisión y su impacto en la organización?	1	2	3	4	5
26. ¿Identifica frecuentemente los factores críticos de éxito en su organización?	1	2	3	4	5
27. ¿Frecuentemente cuenta usted con mecanismos para identificar procesos claves?	1	2	3	4	5
28. ¿La herramienta de gestión le facilita la acción conjunta entre áreas claves?	1	2	3	4	5
29. ¿Actúa usted como facilitador para el apoyo al diseño de las estrategias dentro de la	1	2	3	4	5
30. ¿Cuenta usted con soporte a la asignación de recursos humanos para el presupuesto por	1	2	3	4	5

FICHA DE ENCUESTA PRE TEST – POST TEST - HIPOTESIS ESPECIFICAS

	ESCALA DE VALORACION				
	1	2	3	4	5
DIMENSION I. RENTABILIDAD					
1. ¿Cuán bien emplea la compañía sus activos?	1	2	3	4	5
2. ¿Es fuerte la compañía, en lo concerniente a servicio al cliente, calidad de productos, y retención y desarrollo de gerentes y empleados?	1	2	3	4	5
3. ¿Es sostenible el nivel de rentabilidad, dada la perspectiva del mercado y de las presiones competitivas y de regulación?	1	2	3	4	5
4. ¿Está la compañía dentro de su capacidad para darle servicio a la deuda? ¿Cuál es la estructura de vencimientos de la deuda existente?	1	2	3	4	5
5. ¿Tiene la compañía activos que se podrían vender para recaudar fondos?, ¿A qué precio y con qué rapidez se podrían vender los activos en condiciones ideales?	1	2	3	4	5
DIMENSION II. CLIENTE /POSICIONAMIENTO					
1. ¿Usted considera que la participación de mercado en la ciudad de Pampas es?	1	2	3	4	5
2. ¿Usted considera que las estrategias para la atracción de clientes es?	1	2	3	4	5
3. ¿Usted considera que la tasa de retención de clientes es?	1	2	3	4	5
4. ¿Usted considera que la rentabilidad por cliente es el adecuado?	1	2	3	4	5
5. ¿Usted considera que el índice de satisfacción de clientes es?	1	2	3	4	5
DIMENSION III. PROCESOS - COBERTURA y EXPANSIÓN					
1. ¿Está satisfecho con la cobertura de salud que brinda el Hospital a los pobladores de la Provincia de Pampas?	1	2	3	4	5
2. ¿Conoce usted de las estrategias sobre procesos informáticos que ayudan a la expansión del servicio de salud en el Hospital?	1	2	3	4	5
3. ¿Está satisfecho con los procesos de innovación del Hospital?	1	2	3	4	5
4. ¿Está satisfecho con los procesos de operación?	1	2	3	4	5
5. ¿Está satisfecho con los procesos de post-servicio?	1	2	3	4	5
DIMENSION IV. RECURSOS HUMANOS					
1. ¿Usted considera que el Nivel de compromiso con el proyecto empresarial es?	1	2	3	4	5
2. ¿Usted considera que el Nivel de acceso a la información para poder desempeñar adecuadamente su trabajo es?	1	2	3	4	5
3. ¿Usted considera que el nivel de satisfacción con el equipo de trabajo es?	1	2	3	4	5
4. ¿Usted considera que el nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo es?	1	2	3	4	5
5. ¿Usted considera que el nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo es?	1	2	3	4	5

Las escalas de Liker se considera dependiendo al nivel de las dimensiones, en este caso se trabajó varias escalas de Likert como:

- 1 () Muy bien
- 2 () Bien
- 3 () Regular
- 4 () Mal
- 5 () No conozco

- 1 () Muy fuerte
- 2 () Fuerte
- 3 () Poco fuerte
- 4 () Nada fuerte
- 5 () No conozco

- 1 () Muy sostenible
- 2 () Sostenible
- 3 () Poco sostenible
- 4 () Nada sostenible
- 5 () No conozco

- 1 () Muy capaz
- 2 () Capaz
- 3 () Poco capaz
- 4 () Nada capaz
- 5 () No conozco

- 1 () Casi siempre
- 2 () Casi nunca
- 3 () Casi nunca
- 4 () Nunca
- 5 () No conozco

- 1 () Muy bueno
- 2 () Bueno
- 3 () Regular
- 4 () Malo
- 5 () No opino

- 1 () Muy satisfecho
- 2 () Satisfecho
- 3 () Poco satisfecho
- 4 () Nada satisfecho
- 5 () No opina

ANEXO 03

Resultados de Aplicación de Encuesta de PRE TEST Variable Dependiente Hipótesis General

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	D1	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	DII	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	DIII	OTAL
1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	15	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	46
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	1	1	2	1	2	2	13	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	14	39
3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	20	1	2	2	2	2	2	2	1	14	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	15	49
4	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	19	2	2	1	2	1	2	1	2	13	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	16	48
5	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	15	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	16	44
6	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	18	2	1	1	2	2	2	2	2	14	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	15	47
7	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	19	2	1	1	1	2	2	1	2	12	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	16	47
8	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	19	1	1	2	2	1	2	1	2	12	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	16	47
9	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	19	1	1	1	2	2	2	2	2	13	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	16	48
10	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	16	1	1	2	2	1	1	1	1	10	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	15	41
11	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	20	1	1	2	2	1	1	2	2	12	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	12	44
12	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	17	2	2	1	2	2	1	2	2	14	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	14	45
13	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	19	1	1	1	1	1	1	1	2	9	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	14	42
14	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	19	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	13	41
15	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	19	2	1	1	2	2	1	1	1	11	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	16	46
16	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	16	1	2	1	1	2	1	2	1	11	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	16	43
17	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	16	1	1	2	2	1	1	1	2	11	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	14	41
18	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	19	1	1	2	1	2	2	1	1	11	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	13	43
19	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	2	1	1	1	1	1	11	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	17	46
20	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	19	2	1	2	2	1	2	1	1	12	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	16	47
	1.6	1.3	1.5	1.7	1.7	1.7	1.5	1.3	1.4	1.4	1.5	1.4		1.5	1.3	1.5	1.6	1.6	1.5	1.4	1.7		1.4	1.8	1.5	1.5	1.5	1.7	1.4	1.4	1.4	1.7		

Resultados de Aplicación de Encuesta de POST TEST Variable Dependiente Hipótesis General

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	DI	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	DII	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	DIII	TOTAL
1	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	47	3	5	3	4	4	3	4	5	31	3	3	5	3	5	5	3	3	4	5	39	117
2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	44	5	4	5	5	3	4	4	5	35	4	5	4	4	5	4	4	3	5	3	41	120
3	5	5	5	4	3	5	3	5	3	3	5	4	50	4	4	4	4	4	4	5	4	33	5	3	3	4	3	4	5	5	5	4	41	124
4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	49	5	3	3	3	5	4	5	5	33	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	38	120
5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	46	3	4	3	3	3	5	4	5	30	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	36	112
6	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	3	49	4	4	3	3	3	4	5	4	30	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	39	113
7	3	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	49	5	4	3	5	4	3	5	3	32	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3	41	122
8	4	3	4	5	4	3	5	3	3	4	4	5	47	3	4	3	4	5	5	3	3	30	4	3	3	3	5	4	5	5	3	5	40	117
9	5	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	44	5	4	4	5	5	4	5	3	35	4	3	3	5	3	4	4	3	5	3	37	116
10	5	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	52	5	5	5	5	3	3	5	5	36	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	38	126
11	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	42	3	5	3	3	4	4	5	3	30	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	43	115
12	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	46	3	3	4	3	3	3	5	4	28	5	5	3	3	5	3	5	4	3	4	40	114
13	3	4	5	3	5	4	4	5	4	3	5	3	48	3	5	4	5	3	4	5	5	34	5	5	3	5	4	3	3	3	4	4	39	121
14	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	44	3	3	4	3	3	3	5	4	28	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	38	110
15	3	5	4	5	5	5	4	5	3	4	3	5	51	5	3	5	5	3	3	4	4	32	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	39	122
16	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	46	4	5	3	4	3	3	4	5	31	5	3	5	5	3	3	3	4	3	5	39	116
17	5	3	3	4	3	5	3	3	4	5	4	3	45	4	4	3	5	5	4	4	5	34	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	41	120
18	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	3	50	3	4	3	3	4	4	5	3	29	4	3	3	5	3	4	3	3	3	5	36	115
19	3	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	52	3	5	5	5	5	5	4	5	37	4	5	3	4	5	4	3	3	5	3	39	123
20	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	47	5	3	4	5	4	5	4	3	33	3	3	5	4	5	4	3	5	3	5	40	120

4.1	3.7	4.0	4.0	4.1	4.0	3.3	3.9	3.9	4.3	3.9	4.0		3.9	4.1	3.7	4.1	3.3	3.9	4.5	4.2		4.0	3.9	3.3	4.1	4.0	4.0	3.9	3.3	4.0	4.0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Resultados de Aplicación de Encuesta de PRE TEST Variable Dependiente Hipótesis Específicas

N	P1	P2	P3	P4	P5	DI	P6	P7	P8	P9	P10	DII	P11	P12	P13	P14	P15	DIII	P16	P17	P18	P19	P20	DIV
1	3	2	1	1	3	10	1	1	1	2	1	6	1	3	2	3	1	10	1	3	1	2	3	10
2	1	1	1	1	2	6	1	3	1	1	2	8	1	3	1	3	1	9	3	2	2	3	1	11
3	1	3	2	2	3	11	1	1	1	1	2	6	1	1	1	1	1	5	1	3	2	2	2	10
4	3	1	3	3	2	12	3	3	3	1	3	13	2	1	3	2	1	9	3	2	1	3	2	11
5	2	2	1	2	2	9	2	3	3	3	1	12	3	2	3	1	3	12	3	1	3	2	3	12
6	1	3	2	1	2	9	3	1	2	2	1	9	2	3	2	1	3	11	2	3	1	1	1	8
7	1	2	3	3	2	11	2	1	2	2	3	10	3	1	1	3	3	11	3	2	2	3	1	11
8	1	2	2	2	1	8	2	2	3	1	1	9	3	1	1	1	1	7	2	1	1	3	3	10
9	3	2	3	2	3	13	2	2	1	2	3	10	1	2	2	2	2	9	2	3	1	2	1	9
10	2	1	2	1	3	9	3	2	1	1	3	10	1	1	1	3	2	8	1	3	2	3	3	12
11	2	1	3	2	3	11	2	3	2	1	3	11	2	2	1	3	3	11	2	1	1	1	1	6
12	3	1	3	3	2	12	2	1	2	3	1	9	3	1	1	2	2	9	2	2	2	1	1	8
13	1	1	1	1	2	6	3	3	2	1	2	11	3	1	2	2	2	10	2	1	1	2	2	8
14	1	3	2	2	2	10	2	1	3	2	3	11	3	3	2	1	2	11	3	1	1	3	3	11
15	2	1	1	2	1	7	3	2	3	2	1	11	2	1	2	1	1	7	2	1	2	2	1	8
16	1	3	2	1	2	9	1	3	2	2	2	10	1	2	1	2	1	7	1	1	3	3	3	11
17	2	2	1	2	2	9	1	1	2	1	2	7	1	3	1	3	3	11	1	1	1	1	1	5
18	2	2	2	1	3	10	2	2	1	1	3	9	2	3	1	1	1	8	1	1	2	1	2	7
19	1	2	3	3	1	10	3	1	3	1	2	10	2	1	3	2	3	11	2	1	2	3	3	11
20	3	3	1	2	1	10	1	2	3	1	1	8	3	1	2	2	1	9	1	3	1	3	3	11

	1.8	1.9	2	1.9	2.1		2	1.9	2.1	1.6	2		2	1.8	1.7	2	1.9		1.9	1.8	1.6	2.2	2	
--	-----	-----	---	-----	-----	--	---	-----	-----	-----	---	--	---	-----	-----	---	-----	--	-----	-----	-----	-----	---	--

Resultados de Aplicación de Encuesta de PRE TEST Variable Dependiente Hipótesis Específicas

N	P1	P2	P3	P4	P5	DI	P6	P7	P8	P9	P10	DII	P11	P12	P13	P14	P15	DIII	P16	P17	P18	P19	P20	DIV
1	3	5	4	4	5	21	3	3	4	4	3	17	5	4	5	4	3	21	5	4	5	5	5	24
2	5	3	5	5	5	23	5	5	3	4	3	20	3	3	4	3	5	18	4	3	4	4	5	20
3	5	4	3	3	3	18	5	4	5	3	3	20	3	4	3	4	3	17	5	4	5	4	4	22
4	3	4	4	4	5	20	3	4	4	3	5	19	3	4	5	4	5	21	5	3	5	4	3	20
5	5	4	3	5	3	20	5	5	3	5	3	21	3	5	5	5	5	23	3	5	4	3	3	18
6	5	4	5	4	4	22	5	3	5	3	5	21	4	4	4	3	3	18	4	5	4	4	5	22
7	4	3	5	4	4	20	4	3	4	5	4	20	5	4	3	5	4	21	5	5	4	4	5	23
8	5	4	5	4	3	21	5	4	4	5	3	21	4	5	4	4	4	21	5	4	4	5	3	21
9	3	5	4	5	5	22	4	3	3	4	4	18	4	5	5	4	4	22	4	4	4	5	3	20
10	4	3	4	5	5	21	3	5	5	3	3	19	4	3	3	3	4	17	4	5	4	3	4	20
11	4	3	5	3	5	20	3	3	3	5	4	18	4	4	5	5	4	22	4	5	4	5	4	22
12	3	4	3	5	4	19	3	4	5	5	3	20	3	4	5	4	4	20	5	5	5	5	3	23
13	3	4	4	4	5	20	5	4	4	3	3	19	3	3	5	4	5	20	3	5	5	4	3	20
14	4	5	4	3	4	20	5	3	5	3	5	21	4	5	3	5	3	20	4	5	5	4	4	22
15	5	3	5	3	4	20	3	5	3	3	4	18	3	4	3	5	3	18	4	5	3	3	5	20
16	5	5	4	3	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	3	23	3	3	3	4	4	17
17	5	5	3	3	3	19	3	4	5	3	4	19	5	4	5	4	3	21	3	5	3	3	3	17
18	3	5	3	5	3	19	3	4	4	3	5	19	4	5	5	3	3	20	4	3	5	4	5	21
19	4	5	4	4	4	21	3	4	4	4	3	18	4	5	3	5	3	20	3	3	4	4	3	17
20	4	3	3	3	4	17	3	4	3	3	3	16	5	3	4	3	5	20	3	3	3	3	5	17

	4.1	4.1	4	4	4.2		3.9	4	4.1	3.8	3.8		3.9	4.2	4.2	4.1	3.8		4	4.2	4.2	4	4	
--	-----	-----	---	---	-----	--	-----	---	-----	-----	-----	--	-----	-----	-----	-----	-----	--	---	-----	-----	---	---	--

CMI EN EL HOSPITAL DE PAMPAS.

La maqueta que se utilizara en este sistema será de manera a un programa de aplicación Windows de la siguiente manera:



Fig. 4.1 Esquema del Sistema

Esta maqueta permitirá el buen manejo y estructura de nuestro sistema CMI en el hospital de Pampas - Tayacaja, en la parte superior se coloca los iconos de acceso directo a los formularios Windows y en la parte del centro se colocan los formularios que son llamados por los iconos del menú.

1.1 ESTRUCTURA DEL MODELO DE LA BASE DE DATOS

La elaboración de la base de datos, considerando las tablas de indicadores y establecimiento, se realizó en ACCESS

La base de datos se obtiene de los requerimientos de los programas articulados del CMI en el Hospital de Pampas - Tayacaja.

Para la interacción de nuestra tabla primero tenemos que poner una clave primaria a cada una de las tablas que se van a utilizar, seguidamente se colocara la clave foránea que enlaza a dos tablas de nuestro sistema.

Los criterios para enlazar tablas primeramente se tuvieron que normalizar para que no exista redondeo de datos porque la programación que se va a tener es orientada a objeto.

1.1.1 NORMALIZACION DE LA BASE DE DATOS

Para la normalización de la base de datos tenemos en cuenta las cuatro normalizaciones que son la siguiente:

1.1.1.1 PRIMERA FORMA NORMAL

La regla de la primera forma normal establece que las columnas repetidas deben eliminarse y colocarse en tablas separadas. Esta es una regla muy fácil de seguir.

ACCIONES

- Codigo_acc
- descripción

LINEAMIENTO

- Codigo_lin
- nombre

OBJETIVO_ESPE

- Codigo_objes
- Objetivo_espe
- Perspectivas

1.1.1.2 SEGUNDA FORMA NORMAL

La regla de la segunda forma normal establece que todas las dependencias parciales se deben eliminar y separar dentro de sus propias tablas. Una dependencia parcial es un término que describe a aquellos datos que no dependen de la clave de la tabla para identificarlos.

1.1.1.3 TERCERA FORMA NORMAL

La regla de la tercera forma normal señala que hay que eliminar y separar cualquier dato que no sea clave. El valor de esta columna debe depender de la clave.

Todos los valores deben identificarse únicamente por la clave.

1.1.1.4 CUARTA FORMA NORMAL

La regla de la cuarta forma normal asegura de que las dependencias multivaluadas independientes estén correcta y eficientemente representadas en un diseño de base de datos

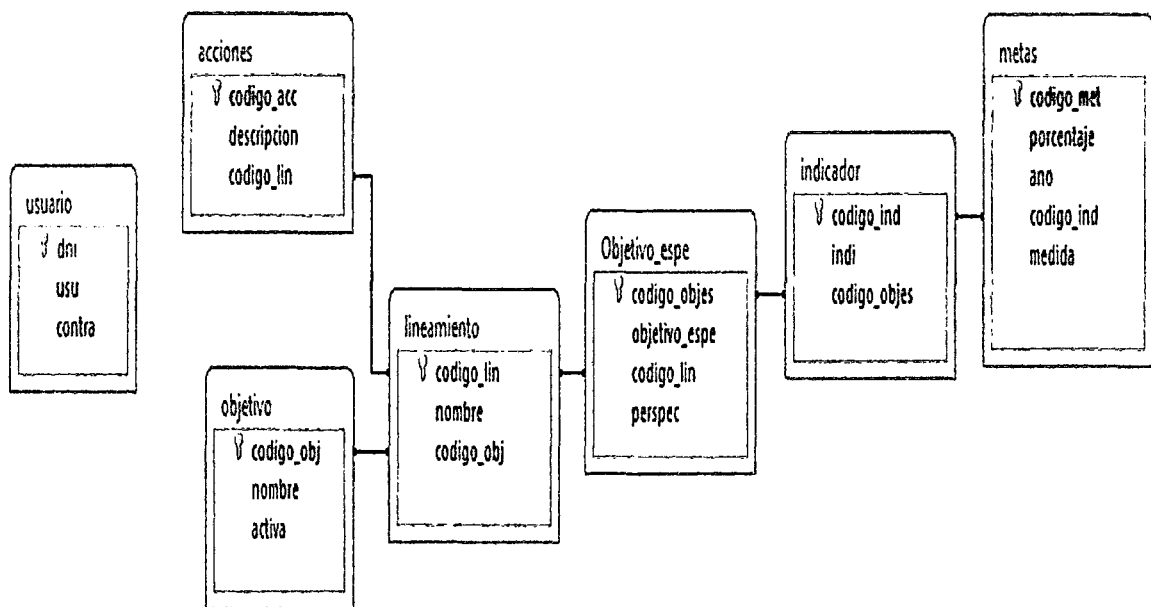
La base de datos de la Implementación de un sistema de control basado en el cuadro de mando integral para monitorear el CMI en el Hospital de

Pampas de la provincia de Tayacaja – Huancavelica quedara como se muestra en la fig. XXX. Diagrama Físico de la base de datos.

1.1.2 ESQUEMATIZACION DEL SISTEMA

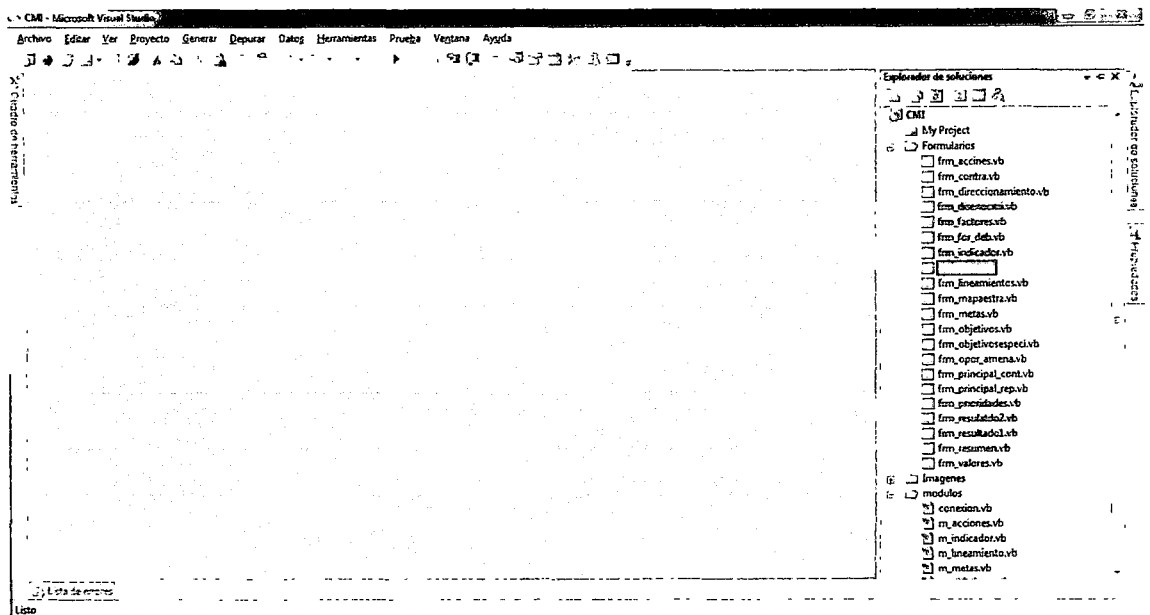
Después de realizar la base de datos se diseña el árbol de nuestro sistema de formulario Windows, que describe la secuencia de la implementación de un sistema del CMI en el Hospital de Pampas de la provincia de Tayacaja – Huancavelica, donde se observa que existirá un formulario de ingreso al formulario principal donde contendrá diferentes formularios desde el ingreso de datos nuevos Lineamiento, perspectivas, hasta el reporte general.

1.1.3. BASE DE DATOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA CMI EN EL HOSPITAL DE PAMPAS DE LA PROVINCIA DE TAYACAJA - HUANCVELICA



1.1.4 PROTOTIPO DEL DISEÑO

En este tema se trata de las maquetas digitales que representan la calidad del formulario Windows que se fijara de la siguiente manera.



Se utiliza menús para el acceso directo a los diferentes formularios con diferentes aplicaciones.

Los programas que se van a utilizar son las siguientes:

Visual Net 2008: es un potente software para el diseño de los formularios Windows interconectada con la base de datos y la programación se realiza mediante funciones, clases.

Access 2007: permite el diseño de la base de datos de los formularios, se crea vistas, etc.

Corel Draw X5: permite el escaneo de las fotografías de los diferentes establecimientos

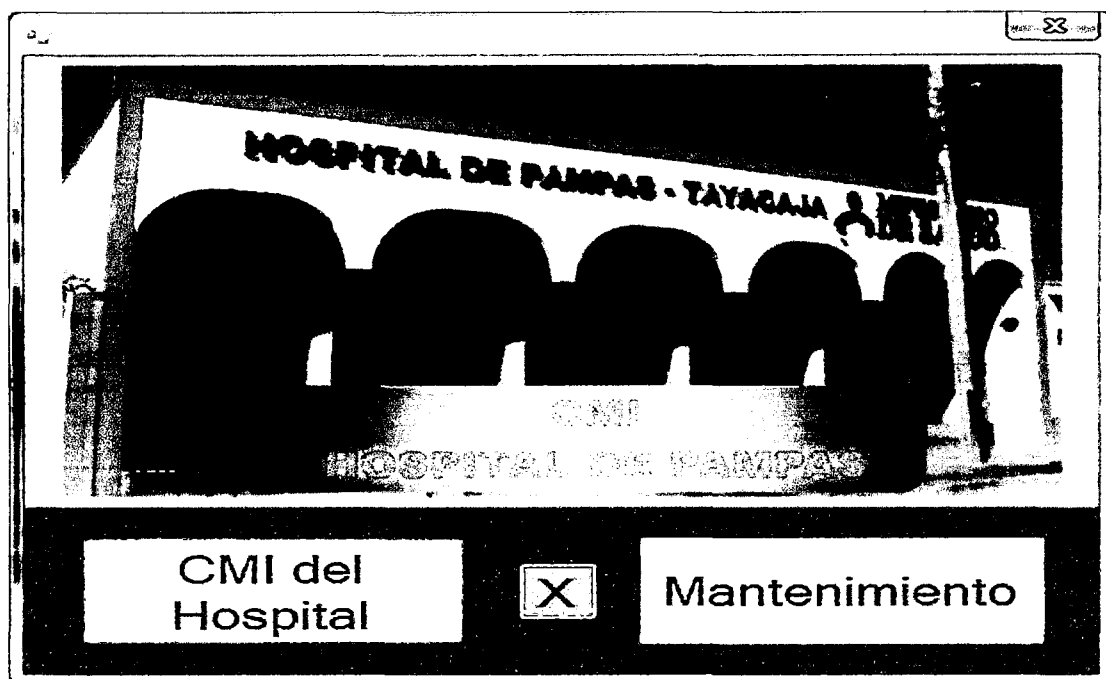
Todos estos programas fueron adquiridos por la asistencia a los eventos realizados por la empresa Microsoft realizados en la ciudad de Huancayo denominado Visual Net 2008 y SQL Server, y que Microsoft promueve aplicaciones Windows y web con esta tecnología que también facilita el manejo de las herramientas y la corrección de errores de sintaxis de los códigos.

1.2 IMPLEMENTACION DEL DESARROLLO DEL SISTEMA CMI EN EL HOSPITAL DE PAMPAS DE LA PROVINCIA DE TAYACAJA – HUANCVELICA

El sistema se realizó en diferentes formularios de Visual Net 2008 y estas son:

1.2.1 INGRESO AL SISTEMA

Se realiza en este formulario el ingreso al software de dos maneras en el Boton CMI DEL HOSPITAL, para el direccionamiento Estrategico del CMI, y el botón MANTENIMIENTO es para el ingreso de lineamientos, objetivos etc.



1.2.2 FORMULARIO PRINCIPAL DEL CMI del Hospital

Este formulario es el contenedor de todos los formularios del software, es el que permite abrir y cerrar dichos formularios.

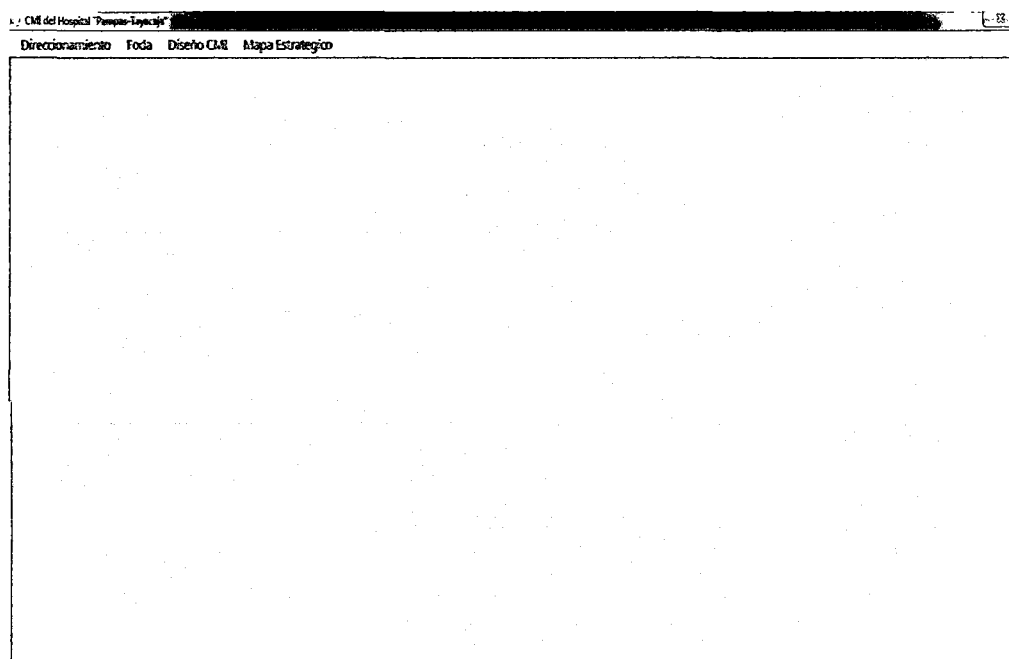
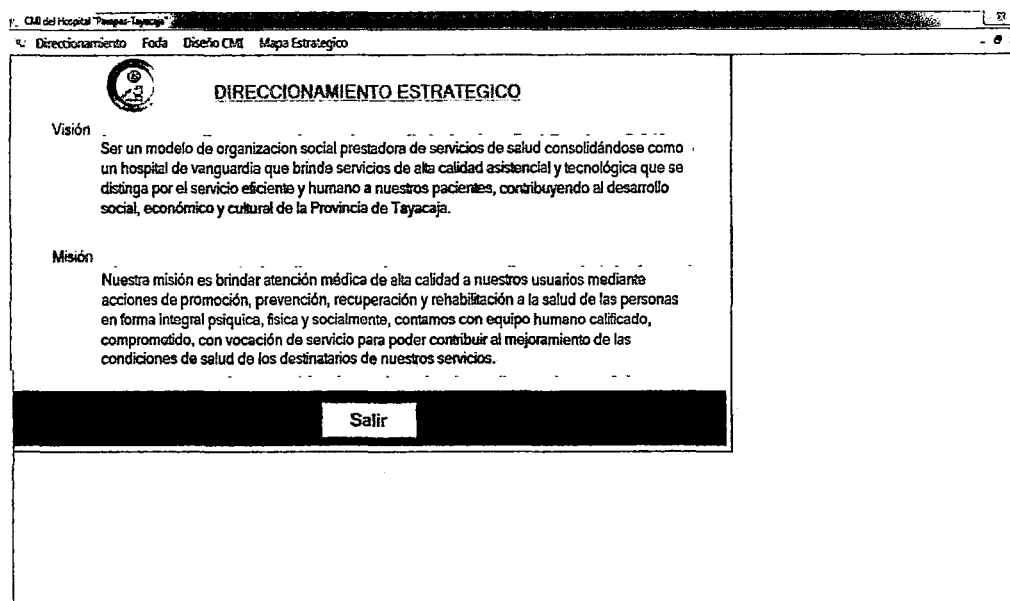


Fig. N° 4.16 Formulario Principal

1.2.3 FORMULARIO DE MISIÓN Y VISIÓN

Este formulario permite visualizar la misión y visión del CMI en el Hospital de Pampas.



The screenshot shows a web application window titled 'CMI del Hospital "Pampas-Tayacaja"'. The navigation menu includes 'Direccionamiento', 'Foda', 'Diseño CMI', and 'Mapa Estratégico'. The main content area is titled 'DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO' and contains two sections: 'Visión' and 'Misión'. The 'Visión' section describes the organization's goal to be a leading hospital providing high-quality services. The 'Misión' section describes the commitment to providing medical care and promoting health. A 'Salir' button is located at the bottom of the form.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

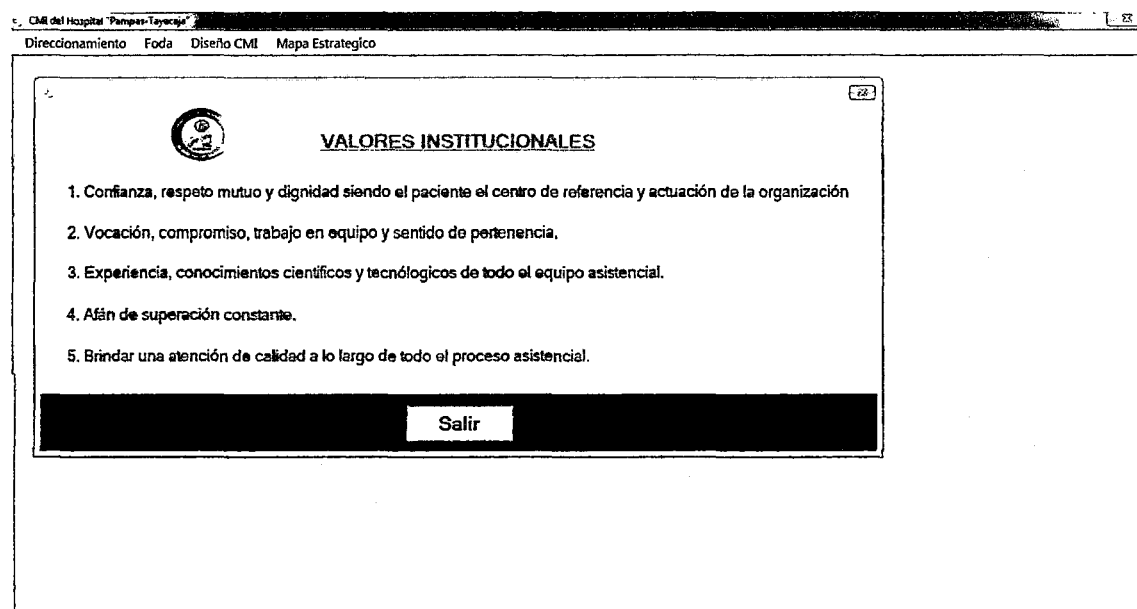
Visión
Ser un modelo de organización social prestadora de servicios de salud consolidándose como un hospital de vanguardia que brinde servicios de alta calidad asistencial y tecnológica que se distinga por el servicio eficiente y humano a nuestros pacientes, contribuyendo al desarrollo social, económico y cultural de la Provincia de Tayacaja.

Misión
Nuestra misión es brindar atención médica de alta calidad a nuestros usuarios mediante acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación a la salud de las personas en forma integral psíquica, física y socialmente, contamos con equipo humano calificado, comprometido, con vocación de servicio para poder contribuir al mejoramiento de las condiciones de salud de los destinatarios de nuestros servicios.

Salir

1.2.4 FORMULARIO DE VALORES INSTITUCIONALES

En este formulario nos permite visualizar los valores institucionales del CMI en el hospital de Pampas - Tayacaja.



The screenshot shows a web application window titled 'CMI del Hospital "Pampas-Tayacaja"'. The navigation menu includes 'Direccionamiento', 'Foda', 'Diseño CMI', and 'Mapa Estratégico'. The main content area is titled 'VALORES INSTITUCIONALES' and contains a list of five institutional values. A 'Salir' button is located at the bottom of the form.

VALORES INSTITUCIONALES

1. Confianza, respeto mutuo y dignidad siendo el paciente el centro de referencia y actuación de la organización
2. Vocación, compromiso, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.
3. Experiencia, conocimientos científicos y tecnológicos de todo el equipo asistencial.
4. Afán de superación constante.
5. Brindar una atención de calidad a lo largo de todo el proceso asistencial.

Salir

Fig. N° 4.18 Formulario de Valores Institucionales

1.2.5 FORMULARIO DE FACTORES CRITICOS

Este formulario permite visualizar los factores críticos del CMI en el Hospital de Pampas - Tayacaja

CMI del Hospital "Pampas-Tayacaja" 23

☐ Direcciónamiento Foda Diseño CMI Mapa Estratégico

**FACTORES CRITICAS**

1. Recurso humano componente, se debe contar con personal competitivo, comprometido, remunerado de acuerdo a la responsabilidad del cargo, motivado e identificado con los objetivos institucionales.
2. Canales de Comunicación, se debe poseer un excelente canal de comunicación e información entre los diferentes niveles de la organización.
3. Asignación presupuestal, se considera contar con asignación presupuestal suficiente y oportuna para la implementación y ejecución de las estrategias formuladas en el desarrollo de las actividades operativas del hospital.
4. Infraestructura e implementación, Tecnológica que permita desarrollarse acorde con los cambios tecnológicos, para el uso de las tecnologías de información y comunicaciones.
5. Marco legal sólido, que permita desarrollar estrategias de corto, mediano u largo plazo para la implementación y funcionamiento del actual rol del Hospital.

Salir

1.2.6 FORMULARIO DE PRIORIDADES SANITARIAS

En este formulario se hace visualizar las Prioridades Sanitarias del hospital de Pampas - Tayacaja

CMI del Hospital "Pampas-Tayacaja"

☐ Direcciónamiento Foda Diseño CMI Mapa Estratégico

**PRIORIDADES SANITARIAS DEL HOSPITAL PAMPAS**

1. Desnutrición crónica y anemia en menores de 3 años.
2. Mortalidad Materna, perinatal y Neonatal.
3. Enfermedades Transmisibles (ITS, VIH-SIDA y TBC)
4. Embarazo en Adolescente.
5. Enfermedades de Salud Mental.
6. Enfermedades no Transmisibles.
7. Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad
8. Calidad de la Atención de Salud.
9. Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en Salud

Salir

1.2.7 FORMULARIO FODA

Análisis Interno

CMI del Hospital "Pampas-Tayacaja"

➤ Direcciónamiento Foda Diseño CMI Mapa Estratégico



ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas	Debilidades
FORTALEZA 2. Relativa capacidad instalada. 3. Ubicación estratégica de fácil acceso para nuestros pacientes y equipo multidisciplinario. 4. Planta médica de alto nivel. 5. Centro de referencia regional, cuenta con todas las especialidades. 6. Continúa capacitación mediante jornadas y seminarios. 7. Cobertura con cerca de 50 servicios especializados. 8. Nuevos funcionarios con amplia experiencia y capacidad de gestión, comprometidos con las nuevas políticas del sector. 9. Capacidad de respuesta para el control de epidemias y emergencias. 10. Capacidad instalada de informática y telecomunicaciones.	DEBILIDADES 2. Sistema inadecuado de comunicación con unidades periféricas. 3. Falta de agilidad, trámite burocrático. 4. Falta de presupuesto. 5. Déficit política de liderazgo institucional. 6. No contar con los médicos (plantel) suficiente para ofrecer atención rápida y expedita esto a causa del gran número de pacientes que deben de ser atendidos. 7. Demora en los procesos de adquisición de respuestas para equipos, medicinas e insumos para nutrición, farmacia y servicios de apoyo al diagnóstico. 8. Percepción de personal desmotivado. 9. Cultura organizacional burocrática, centralismo, verticalidad, operación no cooperativa y control de la información. 10. Ausencia de una política de desarrollo de recursos humanos, lo que repercute en la poca identificación de los...

Salir

Análisis Externo

CMI del Hospital "Pampas-Tayacaja"

➤ Direcciónamiento Foda Diseño CMI Mapa Estratégico



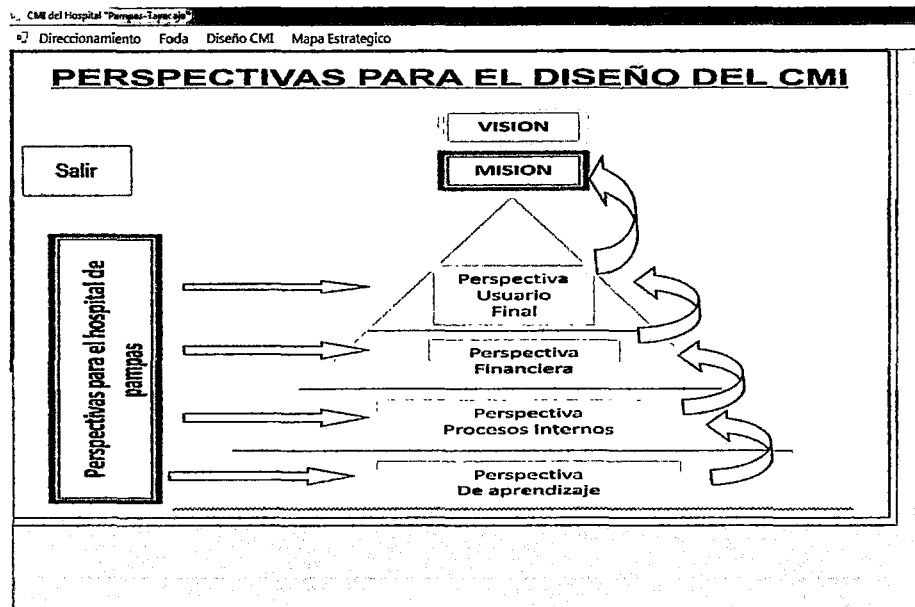
ANÁLISIS EXTERNO

Fortalezas	Debilidades
OPORTUNIDADES 2. Transferencia de funciones. 3. Centro de formación profesional en ciencias de la salud. 4. Política Nacional en Inversiones de Salud. 5. Desarrollo del seguro integral de salud. 6. Políticas Sanitarias (IRA, EDA). 7. Políticas Sanitarias para la disminución de la mortalidad de neonatos. 8. Incremento de Afiliados al SIS. 9. Proyecto de normas de acreditación de establecimiento #2. 10. La salud ha sido colocada en los primeros lugares de la agenda política y pública del país. 11. Creciente consideración de la salud como inversión y no solo como gasto.	AMENAZAS 2. Débil cultura sanitaria en la población. 3. Incremento del nivel de pobreza. 4. Crisis económica que afecta de dos formas: - Aumento explosivo de pacientes - Disminución del presupuesto del Hospital 5. Nuevos virus y enfermedades. 6. Menor asignación presupuestaria a través de los calendarios de compromisos. 7. Imagen deteriorada de los establecimientos públicos de salud. 8. La falta de incremento de los presupuestos de salud afectarían a la población excluida que se pretende integrar a los servicios de salud.

Salir

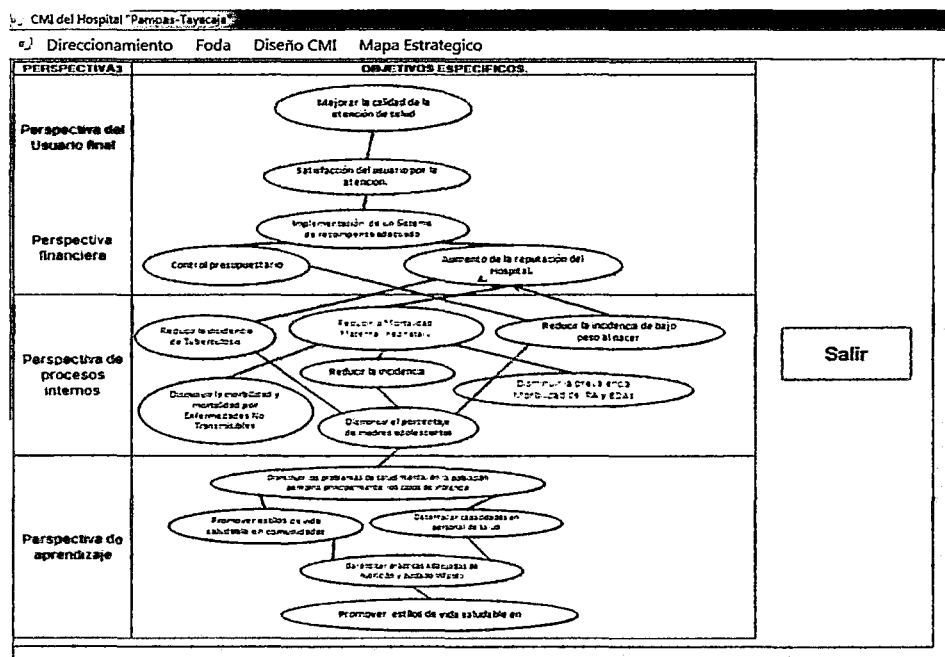
1.2.8 FORMULARIO DE DISEÑO DEL CMI

En este formulario me permite visualizar el diseño del CMI en el Hospital de Pampas - Tayacaja.



1.2.9 FORMULARIO DE MAPA ESTRATEGICO

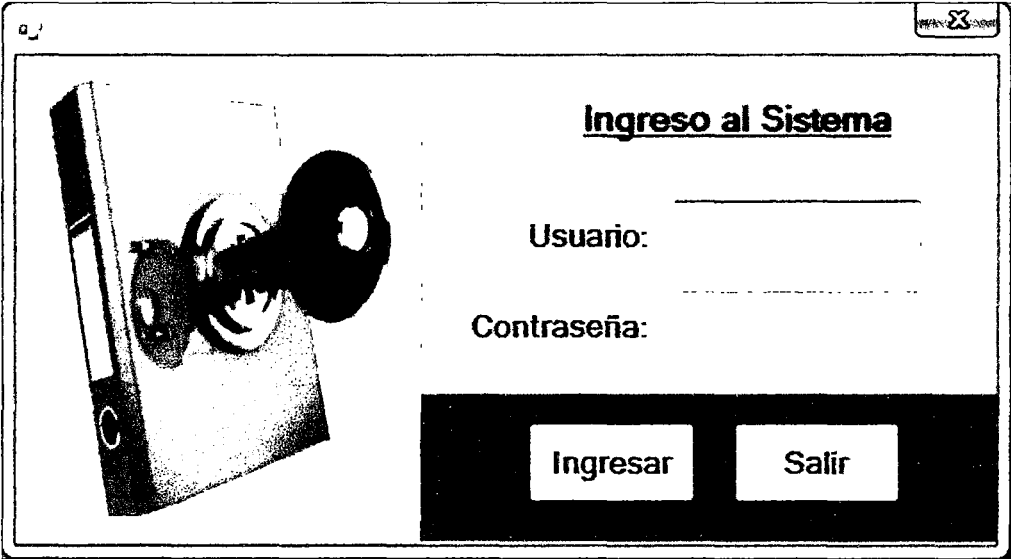
En este formulario me permite visualizar el mapa estratégico del CMI en el Hospital de Pampas - Tayacaja.



1.3. MANTENIMIENTO DEL SISTEMA CMI EN EL HOSPITAL DE PAMPAS – TAYACAJA

13.1 FORMULARIO DE INGRESO AL SISTEMA

Para el ingreso de mantenimiento del Sistema CMI tenemos que ingresar usuario y contraseña.



Ingreso al Sistema

Usuario: _____

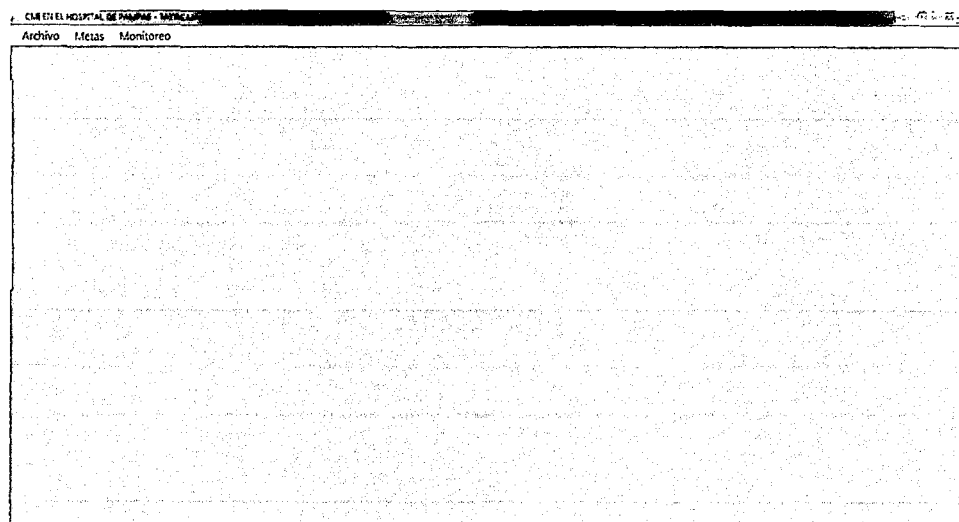
Contraseña: _____

Ingresar **Salir**

1.3.2 FORMULARIO PRINCIPAL

Ingresando correctamente el usuario y contraseña se podrá abrir la ventana principal de mantenimiento.

Tenemos la ventana principal donde podremos tener los menús para mantenimiento y reportes del CMI



1.3.3 FORMULARIO DE OBJETIVOS ESTRATEGICO

En esta venta podemos ingresar nuevos objetivos estratégicos, como actualizar dichos objetivos, lo principal es que si ponemos la condición activado SI, se puede visualizar con los demás indicadores, etc.

CMI EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - TAPICANA

Archivo Metas Monitoreo

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Buscar por Objetivo: _____

Codigo	Objetivo Estrategico	Activo
DE002	IMPLEMENTACION DE LA PROMOCION DE LA SALUD, QUE P...	SI
DE003	FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL SISTEMA REGIONAL DE ...	SI
DE004	FORTALECER LA CAPACIDAD PRESUPUESTARIA EN FUNCION...	SI

Guardar

Objetivo: GARANTIZAR LA ATENCION INTEGRAL DE SALUD PRIORIZANDO EN LA POBLACION POBRE Y VULNERABLE, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE LA GESTION POR RESULTADOS

Activo: ☐ SI

1.3.4 FORMULARIO DE LINEAMIENTOS

Nuevos lineamientos que también podemos modificar los lineamientos estos dependerán de los objetivos estratégicos.

CMI EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - TAPICANA

Archivo Metas Monitoreo

LINEAMIENTOS

Codigo: _____

Objetivo Estrag.: _____

Lineamientos: _____

Resultado de Lineamientos.

CMI EN EL HOSPITAL DE PANAMA - EMBAJADA

Archivo Metas Monitoreo

LINEAMIENTOS

Codigo: **LI011**

Objetivo Estrag.: **GARANTIZAR LA ATENCION INTEGRAL DE SALUD PRIORIZANDO EN LA POBLACION POBRE Y VULNERABLE, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION**

Lineamientos:

CODIGO LINEAMIENTO	descripcion	codigo_obj
LI001	ATENCIÓN INTEGRAL Y ABORDAJE DE LA SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA EN LA POBLACION POBRE Y VULNERABLE	OE001
LI002	PROMOCION DE LA SEXUALIDAD RESPONSABLE, MATERIDAD SEGURA Y SALUDABLE PARA REDUCIR LA MORTALIDAD	OE001
LI003	VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE LAS ENFERMEDADES TRANSMISIBLES (ITS, VIH-SIDA Y TBC)	OE001
LI004	ATENCIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL INTEGRAL DE CALIDAD QUE RESPONDA A SUS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LO	OE001
LI005	PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA VIOLENCIA FAMILIAR, SOCIAL Y OTROS PROBLEMAS PREVALENTES DE SALUD MENTAL	OE001
LI006	CONTROL, PREVENCIÓN Y VIGILANCIA DE LAS ENFERMEDADES NO TRANSMISIBLES	OE001

Guardar Nuevo Salir

1.3.5 FORMULARIO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

También podemos los objetivos específico, que va a depender de la perspectiva para los reportes del CMI.

CMI EN EL HOSPITAL DE PANAMA - EMBAJADA

Archivo Metas Monitoreo

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Codigo:

Objetivo Estrag.:

Lineamientos:

Perspectiva:

Objetivo Especifico:

Guardar Nuevo Salir

Resultado de Objetivos Especificos

CMH EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - TATACAMA

Archivo Metas Monitoreo

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Codigo: EE018

Objetivo Estrag.: GARANTIZAR LA ATENCION INTEGRAL DE SALUD PRIORIZANDO EN LA POBLACION POBRE Y VULNERABLE, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION

Lineamientos: ATENCION INTEGRAL Y ARTICULADA DE LA SALUD DEL NIÑO Y MUJER, PARA DISMINUIR LA DESNUTRICION CRONICA Y ANEMICA, EN <DE 3 AÑ

Perspectiva:

Objetivo Especifico:

PERSPECTIVA DE USUARIO FINAL
PERSPECTIVA FINANCIERA
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Objetivos Especificos

CODIGO	OBJETIVO ESPECIFICO	codigo_in
EE02	GARANTIZAR PRACTICAS ADECUADAS DE NUTRICION Y CUIDADO INFANTIL	U031
EE03	REDUCIR LA INCIDENCIA DE BAJO PESO AL NACER	U031

Guardar Nuevo Salir

1.3.6 FORMULARIO DE INDICADORES

Para ingresar nuevos indicadores hacer click en Archivo → Nuevo Lineamiento.

CMH EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - TATACAMA

Archivo Metas Monitoreo

INDICADOR

Codigo:

Objetivo Estrag.:

Lineamientos:

Objetivo Especifico:

Indicador:

Indicador

Guardar Nuevo Salir

Resultado de Indicadores

CMH EN EL HOSPITAL DE NIÑOS - TAPACHULA

Archivo Metas Monitoreo

INDICADOR

Código: IN021

Objetivo Estrag.: GARANTIZAR LA ATENCION INTEGRAL DE SALUD PRIORIZANDO EN LA POBLACION POBRE Y VULNERABLE, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION

Lineamientos: ATENCION INTEGRAL Y ARTICULADA DE LA SALUD DEL NIÑO Y NIÑA, PARA DISMINUIR LA DESNUTRICION CRONICA Y ANEMICA, EN <DE 3 AÑOS

Objetivo Especifico: DISMINUIR LA PREVALENCIA MORBILIDAD DE RAY EDAS

Indicador:

CODIGO INDICADOR	codigo_objeto
IN002	PREVALENCIA DE ANEMIA EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS DE EDAD
EE001	

Guardar Nuevo Salir

1.3.7 FORMULARIO DE METAS

Para ingresar datos de las Metas tenemos que hacer click en el menú Metas→

Modificar Metas

CMH EN EL HOSPITAL DE NIÑOS - TAPACHULA

Archivo Metas Monitoreo

METAS

Año:

Objetivo Estrag.:

Lineamientos:

%: Porcentaje N: Número

Guardar Nuevo Busqueda Salir

Resultado de Metas

CMH EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - TADACAM

Archivo Metas Monitoreo

METAS

Año: 2012

Objetivo Estrag.: GARANTIZAR LA ATENCION INTEGRAL DE SALUD PRIORIZANDO EN LA POBLACION POBRE Y VULNERABLE, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION

Lineamientos: ATENCION INTEGRAL Y ARTICULADA DE LA SALUD DEL NIÑO Y NIÑA, PARA DISMINUIR LA DESNUTRICION CRONICA Y ANEMICA, EN <DE 3 AÑ

CODIGO IND	INDICADOR	DESCRIPCION	ME
IN001	PREVALENCIA DE DESNUTRICION CRONICA EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS DE EDAD		%
IN002	PREVALENCIA DE ANEMIA EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS DE EDAD	50	%
IN003	PORCENTAJE DE NIÑOS SALUDABLES	70	%
IN004	PORCENTAJE DE MADRES CON TODOS SUS CONTROLES	100	%

%: Porcentaje N: Número

Guardar Nuevo Busqueda Salir

1.3.8 FORMULARIO DE ACTIVIDADES E INDICADORES POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para mostrar las actividades según las actividades e Indicadores por Objetivos debemos hacer click en Monitoreo → Actividades y Indicadores

CMH EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - TADACAM

Archivo Metas Monitoreo

ACTIVIDADES E INDICADORES POR OBJETIVO ESTRATEGICO

Objetivo Estrag.:

Año Base:

Año: Nuevo

Imprimir Salir

Resultado de actividades e indicadores por objetivo estrategico

CMH EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - 2011

Archivo Metas Monitoreo

ACTIVIDADES E INDICADORES POR OBJETIVO ESTRATEGICO

Objetivo Estrag.: GARANTIZAR LA ATENCION INTEGRAL DE SALUD PRIORIZANDO EN LA POBLACION POBRE Y VULNERABLE, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION

Año Base: 2011

Año: 2012

Nuevo

LINEAMIENTO	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	Linea Base 2011	2012
PROMOCION DE LA SALUD Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES	PROMOCION DE LA VIDA	PREVALENCIA DE ANEMIA EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS DE EDAD	58.9%	50%
	GARANTIZAR PRÁCTICAS ADECUADAS DE NUTRICION Y CUIDADO INFANTIL	PORCENTAJE DE NIÑOS SALUDABLES	40%	70%
	REDUCIR LA INCIDENCIA DE BAJO PESO AL NACER	PORCENTAJE DE MADRES CON TODOS SUS CONTROLES	80%	100%
PROMOCION DE LA SEXUALIDAD RESPONSABLE, MATERIDAD SEGURA Y SALUDABLE, PARA REDUCIR LA MORTALIDAD MATERNA, NEONATAL Y PERINATAL	REDUCIR LA MORTALIDAD MATERNA, NEONATAL Y PERINATAL	NUMERO DE MUERTES MATERIAS	9	10
		TASA DE MORTALIDAD NEONATAL	8	0
VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE LAS EINFEMEDADES TRANSMISIBLES (ITS, VIH-SIDA Y TBC)	REDUCIR LA INCIDENCIA DE TUBERCULOSIS	TASA DE INCIDENCIA DE TUBERCULOSIS	45%	20%
	REDUCIR LA INCIDENCIA DE VIH	CASO DE VIH	41	40
ATENCIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL INTEGRAL DE CALIDAD QUE RESPONDA A SUS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LOS Y LAS	DISMINUIR EL PORCENTAJE DE MUJERES ADOLESCENTES	PORCENTAJE DE MUJERES ADOLESCENTES		

Imprimir Salir

1.3.9 FORMULARIO DE MONITOREO SEGÚN PERSPECTIVAS

El reporte del monitoreo según perspectivas se debe hacer click en Monitoreo

➔ Monitoreo según perspectivas.

CMH EN EL HOSPITAL DE PAMPAS - 2011

Archivo Metas Monitoreo

MONITOREO SEGUN PERSPECTIVAS

Año Base:

Año:

Procesar

Exportar Excel Resumen Nuevo Salir

Resultado de Monitoreo según Perspectivas

CMEN EL HOSPITAL DE PANAMA

Archivo Metas Monitoreo

MONITOREO SEGUN PERSPECTIVAS

Año Base: 2011
Año: 2012

Procesar

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	Linea Base 2011	2012	Situación Actual	% Cumplimiento	Calificación	Suma Global
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	REDUCIR LA MORTALIDAD MATERNA, NEONATAL Y PERINATAL	TASA DE MORTALIDAD NEONATAL	8	0	10	0		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	REDUCIR LA INCIDENCIA DE TUBERCULOSIS	TASA DE INCIDENCIA DE TUBERCULOSIS	45%	20%	10%	50.00%		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	REDUCIR LA INCIDENCIA DE VIH	CASO DE VIH	41	40	10	25.00		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	DISMINUIR LA PREVALENCIA MORBILIDAD DE INFANTES	PREVALENCIA DE DESNUTRICION CRONICA EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS DE EDAD	44.7%	37.2%	10%	23.88%		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	DISMINUIR LA MORBILIDAD Y MORTALIDAD POR ENFERMEDADES NO TRANSMISIBLES	AÑOS DE VIDA SALUDABLES PERDIDOS (AVISA)	51.6%	41%	10%	24.36%		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	DISMINUIR EL PORCENTAJE DE MADRES ADOLESCENTES	PORCENTAJE DE MADRES ADOLESCENTES	9%	5%	10%	200.00%		54.38
PERSPECTIVA DE USUARIO FINAL	MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCION DE SALUD	PORCENTAJE DE USUARIOS EXTERNOS SATISFECHOS	30%	60%	10%	16.67%		
PERSPECTIVA DE USUARIO FINAL	SATISFACCION DEL USUARIO POR LA ATENCION	% DE QUEJAS POR LA ATENCION	60%	30%	10%	33.33%		33.00
PERSPECTIVA FINANCIERA	AUMENTO DE LA REPUTACION DEL HOSPITAL	TRATO DIGNO Y AMABLE	40%	80%	10%	12.50%		
PERSPECTIVA FINANCIERA	IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA ADECUADO	% DE PERSONAL RECOMPENSADO DE FORMA VARIABLE	10%	60%	10%	16.67%		
PERSPECTIVA FINANCIERA	CONTROL PRESUPUESTARIO	% DE EJECUCION PRESUPUESTARIA	80%	100%	10%	10.00%		
PERSPECTIVA FINANCIERA	AUMENTO DE LA REPUTACION DEL HOSPITAL	HORARIOS FLEXIBLES DE CONSULTA E INTERVENCIONES	15	24	10	41.67		22.33

Exportar Excel Resumen Nuevo Salir

Haciendo click en el Boton Resumen podemos obtener lo siguiente

RESUMEN DE MONITOREO SEGUN PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA	SITUACION GLOBAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	14.50
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
PERSPECTIVA DE USUARIO FINAL	33.00
PERSPECTIVA FINANCIERA	22.33

Imprimir Salir

ANEXO 05

Matriz de Consistencia: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL HOSPITAL DE PAMPAS, 2012”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicador
¿Cómo influye el cuadro de mando integral en el desarrollo empresarial del hospital de Pampas - 2012?	Determinar la influencia del CMI en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas.	La calidad del CMI influye directamente en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas.	Variable dependientes: Desarrollo empresarial	✓ Competitividad Sistemática ✓ Desarrollo Organizacional ✓ Productividad (Eficiencia-Eficacia). ✓ Rentabilidad ✓ Posicionamiento ✓ Cobertura ✓ Recursos Humanos
¿Cómo se relaciona a perspectiva financiera del CMI con la rentabilidad del Hospital de Pampas? ¿Como incide la perspectiva del cliente del CMI en el posicionamiento de mercado del Hospital de Pampas? ¿Cómo se relaciona la perspectiva del proceso del CMI o la expansión de sus procesos del Hospital de Pampas? ¿Cómo incide la perspectiva de los RRHH del CMI en generar valor agregado con el apoyo y soporte de la tecnología de punta del Hospital de Pampa?	Determinar la relación de la perspectiva financiera del CMI con la rentabilidad del Hospital de Pampas. Determinar la incidencia de la perspectiva del cliente del CMI en el posicionamiento de mercado del Hospital de Pampas. Determinar la relación entre la perspectiva del proceso del CMI y el cumplimiento del plan de cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos. Determinar la influencia de la perspectiva de RRHH del CMI en la generación del valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo y soporte de la tecnología de punta.	La perspectiva financiera del CMI incide directamente en la rentabilidad del Hospital de Pampas. La perspectiva del cliente del CMI incide directamente en el posicionamiento del mercado del Hospital de Pampas. La perspectiva del proceso del CMI incide directamente con la cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos. La perspectiva de los RRHH del CMI incide directamente en generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo de la tecnología de punta.	Variable independiente: CMI	(1) Con el CMI (2) Sin el CMI

ANEXO 06

Elmer Bujaico Ccoicca y Flor De María Quispe Huaroc, "CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL HOSPITAL DE PAMPAS, 2012", Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, 2014.

ARTÍCULO CIENTÍFICO

"CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL HOSPITAL DE PAMPAS, 2012"

RESUMEN:

Existen varias tesis desarrolladas sobre CMI aplicado a distintas organizaciones en nuestro país, en este caso nosotros desarrollamos una investigación en el Sector Público de Salud (Hospital de Pampas) a nivel de explicativo, desarrollando un tipo de estudio aplicativo tecnológico ya que las variables del CMI y desarrollo empresarial están clasificadas como teóricas. En la presente investigación se tomó una muestra de la población, en este caso se tomó 20 personas (directores), utilizando fichas técnicas y preguntas relacionadas a las variables dependientes e independientes. Estas fichas técnicas fueron aplicadas sobre las variables en dos etapas, Pre Test y Post Test dando lugar a analizarlos estadísticamente obteniendo resultados que fueron contrastados con la teoría aplicada a fin de establecer las diferencias y validar la magnitud del aporte al acervo de conocimiento y determinar de qué manera influye el cuadro de mando integral en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas, El trabajo concluyó que la perspectiva financiera del CMI se relaciona con la rentabilidad del Hospital de Pampas, la perspectiva del cliente del CMI incide directamente con el posicionamiento de mercado y finalmente, la perspectiva del proceso del CMI ayuda al cumplimiento del plan de cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos.

PALABRAS CLAVES: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DESARROLLO EMPRESARIAL, RENTABILIDAD, POSICIONAMIENTO.

ABSTRACT:

There are several thesis developed on WCC applied to different organizations in our country, in this case we develop a research in the Public Health Sector (Hospital of Pampas) explanatory level, developing a type of study technological application since the variables of the WCC and business development are classified as theoretical. In the present investigation took a sample of the population, in this case it took 20 people (directors), using technical data sheets and questions related to the dependent and independent variables. These fact sheets were applied on the variables in two stages, Pre-test and post test giving rise to analyze them statistically obtaining results that were contrasted with the applied theory in order to establish the differences and validate the magnitude of the contribution to the knowledge and determine how it influences the balanced scorecard in the business development of the Hospital of Pampas, the work concluded that the financial outlook of the WCC is related to the profitability of the Hospital of Pampas, the customer's perspective of the WCC directly affects with the market positioning and finally, the perspective of the process of the WCC to aid compliance with the plan or coverage expansion through the improvement of its computer processes.

KEY WORDS: PICTURE OF COMMAND INTEGRAL, DESARROLLO CORPORATE, PROFITABILITY, POSICIONAMIENTO.

INTRODUCCIÓN:

El Hospital de Pampas está considerada dentro de nuestra Provincia de Tayacaja como una entidad que debe de brindar servicios de calidad en todo los procesos administrativos así también como asistencial, pero existe una carencia de herramientas estratégicas para

la evaluación y medición del cumplimiento de ese objeto, debido a que no se tienen diseñados los indicadores de evaluación y monitoreo ocasionando el incumplimiento de las metas, haciendo que la entidad no responde a las exigencias de las personas, en ese sentido en esta tesis desarrollamos un modelo empresarial, para determinar la relación, incidencia y cumplimiento de la perspectiva financiera, cliente, proceso y de recursos humanos del CMI con la del Hospital de Pampas. Basados en el marco teórico del trabajo afirmamos que la perspectiva financiera del CMI incide directamente en la rentabilidad del Hospital de Pampas. También decimos que la perspectiva del cliente del CMI influye directamente en el posicionamiento del Hospital de Pampas, que la perspectiva del proceso del CMI incide directamente con la cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos, finalmente, que la perspectiva de los RRHH del CMI influye directamente en generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo de la tecnología de punta.

La tesis contiene diferentes capítulos, en el capítulo I se plantea, formula el problema a estudiar, determinando nuestros objetivos a cumplir en el desarrollo empresarial, además de tener una alternativa de solución y, así mejorar sus procesos administrativos teniendo como resultado una mejora en sus operaciones cotidianas y por ende, su imagen institucional. En el capítulo II se describen las bases teóricas de la metodología aplicada, determinando la influencia, incidencia directa del CMI en el desarrollo empresarial del Hospital de Pampas. El capítulo III comprende la metodología utilizada (tipo, nivel, método de la investigación), además de describir las técnicas, instrumentos de la recolección de datos estudiados en la presente. El capítulo IV nos permitirá realizar la descripción y análisis de las variables independientes y dependientes del CMI y el desarrollo empresarial en el hospital de pampas con los datos extraídos de la muestra de 20 personas que laboran en la entidad.

RESULTADOS:

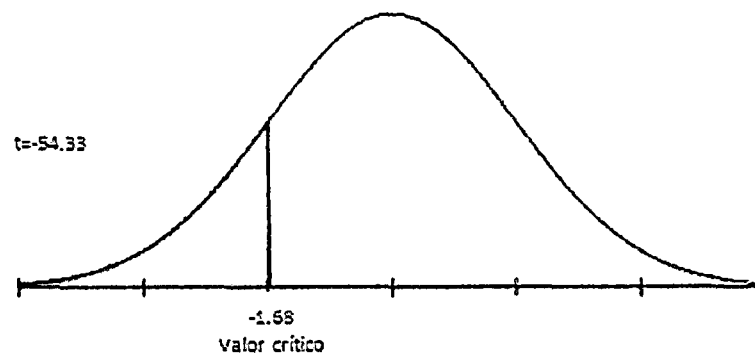
La contrastación de las hipótesis planteadas se realizó mediante el método PRE TETS y POST TEST, del cual podemos aceptar o rechazar dichas hipótesis.

Resultados de la aplicación de la encuesta de PRE TEST y POST TEST de la Hipótesis General.

DIMENSIONES	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		COMPETITIVIDAD		PRODUCTIVIDAD		PUNTAJE TOTAL	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
1	15	47	14	31	17	32	46	117
2	12	44	13	35	14	41	39	120
3	20	50	14	33	15	41	49	124
4	19	49	13	32	16	38	48	120
5	15	45	13	30	16	35	44	112
6	18	49	14	30	15	39	47	118
7	19	49	12	32	16	41	47	122
8	19	47	12	30	16	40	47	117
9	19	44	13	35	16	37	48	116
10	16	52	10	35	15	29	41	128
11	20	42	12	30	12	43	44	115
12	17	45	14	28	14	40	45	114
13	19	49	9	34	14	39	42	121
14	19	44	9	28	13	39	41	110
15	19	51	11	32	16	39	46	122
16	16	45	11	31	16	39	43	116
17	16	45	11	34	14	41	41	120
18	19	50	11	29	13	35	43	115
19	18	52	11	37	17	39	48	128
20	19	47	12	32	16	40	47	120

Validación de Hipótesis General

Valores		N	Media	Varianza
Puntaje	Pre Test	20	45,00	2,85
	Post Test	20	119,20	4,55



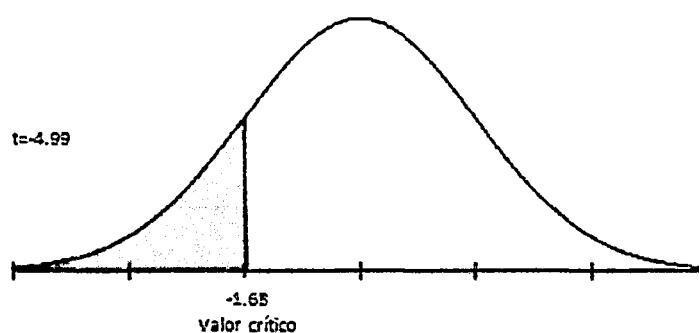
Se rechaza H_0 y se acepta la hipótesis alterna

Resultados de la aplicación de la encuesta de PRE TEST y POST TEST – HE de las Hipótesis Específicas.

DIME NSIO NES	RENTABILIDA D		POSICIONAMI ENTO DEL CLIENTE		COBERTURA Y EXPANSIONIP ROCESOS		RECURSOS HUMANOS		PUNTAJE TOTAL	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
1	10	21	6	17	10	21	10	24	36	83
2	6	23	8	20	9	18	11	20	34	81
3	11	18	6	20	5	17	10	22	32	77
4	12	20	13	19	9	21	11	20	45	80
5	9	20	12	21	12	23	12	18	45	82
6	9	22	9	21	11	18	8	22	37	83
7	11	20	10	20	11	21	11	23	43	84
8	8	21	9	21	7	21	10	21	34	84
9	13	22	10	18	9	22	9	20	41	82
10	9	21	10	19	8	17	12	20	39	77
11	11	20	11	18	11	22	6	22	39	82
12	12	19	9	20	9	20	8	23	38	82
13	6	20	11	19	10	20	8	20	35	79
14	10	20	11	21	11	20	11	22	43	83
15	7	20	11	18	7	18	8	20	33	76
16	9	22	10	25	7	23	11	17	37	87
17	9	19	7	19	11	21	5	17	32	76
18	10	19	9	19	8	20	7	21	34	79
19	10	21	10	18	11	20	11	17	42	76
20	10	17	8	16	9	20	11	17	38	70

Estadísticos de Grupo de Validación de Hipótesis Específicas

Valores		N	Media	Varianza
Puntaje	Pre Test	20	37.85	37.85
	Post Test	20	80.15	80.15



Se rechaza H_0 y se acepta la hipótesis Alternativa

DISCUSIÓN:

Del resultado de análisis de las variables dependiente e independiente se obtiene.

1. La implementación de un Cuadro de Mando Integral implica cambios en la estructura de la organización y sus procesos. Algunas veces es necesario realizar una reingeniería de los procesos interno de la organización. También es necesario realizar un mapeo previo de los procesos para encontrar los cuellos de botella.
2. Se ha identificado la resistencia al cambio por parte del capital humano como un factor importante a tener en cuenta cuando se implementa los cuadros de mando en las organizaciones. Es importante implementar un plan de capacitación y recompensas al personal de la empresa.
3. Más del 60% de los proyectos de implementación de CMI en diferentes organizaciones han fracasado debido principalmente a los 02 ítems descritos arriba, es por ello que debe existir un compromiso total de parte de los gerentes. Los empleados deben estar

capacitados y los procesos alineados para lograr con éxito la implementación de un CMI en la organización

CONCLUSIONES:

1. La validación de la hipótesis general indica que, la media del puntaje del grupo de Pre Test es igual a 45 y la del grupo de Post Test es igual a 119.20; confirmando la influencia directa en el desarrollo Empresarial del Hospital de Pampas. Que hace referencia que la media del grupo de PRE TEST debería ser menor que la media del grupo POST TEST.
2. De la hipótesis general validada conjuntamente con la pre test y la post test se obtiene un resultado que se considera como la hipótesis estadística (t) , donde se rechaza H_0 , porque -54.33 está en la región de rechazo y se concluye que existe evidencias para aprobar la H_A . Como la H_A $\mu_0 < \mu_F \Rightarrow \mu_0 - \mu_F < 0$, corresponde a la hipótesis de la investigación, es decir a que la media del grupo de pre test debería ser menor que la media del grupo post test, por lo que es posible indicar que existe indicios suficientes para aprobar H_A .
3. La validación de las hipótesis específicas con sus cuatro dimensiones, indican que, la media del puntaje del grupo de Pre Test es igual a 37.85 y la del grupo de Post Test es igual a 80.15; confirmando también existe evidencias para aprobar la H_A . Como la H_A $\mu_0 < \mu_F \Rightarrow \mu_0 - \mu_F < 0$, corresponde a la hipótesis de la investigación, es decir a que la media del grupo de pre test debería ser menor que la media del grupo post test, por lo que es posible indicar que existe indicios suficientes para aprobar H_A y rechazar la H_0 . permitiéndonos afirmar que:
4. Este trabajo de investigación nos permite afirmar que la perspectiva financiera del CMI se relaciona con la rentabilidad del Hospital de Pampas. Es decir, apoya la teoría sobre las ventajas del uso Cuadro de Mando Integral en una organización.
5. Por otra parte, también se puede afirmar que la perspectiva del cliente del CMI incide directamente, con el posicionamiento de mercado del Hospital de Pampas. La gestión de las relaciones con el cliente es un factor sumamente importante para toda organización en crecimiento.

6. Existe indicios suficientes para determinar que existe relación entre la perspectiva del proceso del CMI y cumplimiento del plan de cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos. Existen varios procesos automatizados que apoyan la gestión del hospital aún cuando falta articularlos.
7. Finalmente, se confirma que la perspectiva de los RRHH del CMI ayuda a generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo y soporte de la tecnología de punta. La gestión del capital humano a través del reconocimiento, motivación el liderazgo tienen relación directa con la productividad, competitividad y rentabilidad de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICASg:

1. Chiavenato, Adalberto. *"Introducción a la teoría general de la administración"*, 3ra edición, Sao Paulo Editorial Mc Graw Hill; 1989.
2. Farol, Henry. *"administración industrial y general"*, 18 edición, México, Editorial Herrero Hnos S.A.; 1975.
3. Kaplan, Robert & Norton. David. *"Cuadro de mando integral"*, 2da edición, Barcelona, editorial 2000.
4. Norton, David, *"Cuadro de Mando Integral,"* Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, Gestión estratégica y medición. *"El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard"*, Prof. Dr. Alfonso López Viñegla Universidad de Zaragoza.
5. Richard L. Daft *"Teoría y diseño organizacional"*, novena edición, México, Thomson; 2007
6. Roberts S. Kaplan Harvard Business School, *"Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia"*, Ediciones Gestión 2000.
7. Stonner Freeman. *"administración"*, 5ta edición, México, editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.; 1996.
8. Taylor, Frederick. *"Principios de la administración científica"*, 18 edición, México. Editorial Herrero Hnos. S.A.; 1996.