



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial
en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Administración

AUTOR:

Vilcarino Zelada, Edgard Néstor (ORCID:0000-0003-3042-662X)

ASESORA:

Dra. Dora Ponce Yactayo, Lourdes (ORCID: 0000-0001-7823-6839)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo de Herramientas Gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi esposa Ana maría e hijos: Ariam y Emily, por las que este trabajo encuentra sentido y al que han aportado una gran dosis de comprensión y ayuda, donde les he robado tiempo que debería compartir con ellos, pero a cambio me han dado cariño, tranquilidad y sosiego, un ejemplo de generosidad sin límites.

Edgard

Agradecimiento

Muchas veces me he planteado la opción de comenzar y acabar esta sección únicamente con la palabra “Gracias”. Debo de agradecer de manera especial y sincera a la profesora Dra. Dora Ponce Yactayo, por la dedicación y apoyo, así como por sus sugerencias y revisiones en esta Tesis. A la clínica CEDISAN bajo la administración del Ingeniero William Vásquez Vargas, sin su apoyo todo mi trabajo de campo hubiese sido imposible realizarlo. A la universidad Cesar Vallejo quien nos cobijó para que nuestros docentes nos hayan transmitido sus conocimientos y sus experiencias, permitiendo de esta manera lograr el crecimiento académico, profesional y humano en todas las áreas de mi vida. A mis compañeros de este doctorado, con los cuales hemos compartido conocimientos y experiencias propias que han sido el empuje y valor agregado para culminar de manera adecuado a pesar de estar inmersos dentro de una pandemia Covid-19.

El autor

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	ivv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen	vii
Abstract	viii
Resumo	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	21
3.1 Tipo y diseño de investigación	21
3.2 Variables y operacionalización	21
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimiento	24
3.6. Método de análisis de datos	24
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. Discusión	34
VI. Conclusiones	42
VII. Recomendaciones	44
VIII. Propuesta	45
REFERENCIAS	53
ANEXOS	60

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Juicio de expertos de las variables	23
Tabla 2 : Confiabilidad de los instrumentos de medición	24
Tabla 3 : Prueba de normalidad	25
Tabla 4:Descripción de los resultados del pretest y postest de la gestión empresarial	26
Tabla 5 :Descripción de los resultados del pretest y postest de la eficiencia en la gestión	27
Tabla 6 :Descripción de los resultados del pretest y postest del crecimiento de la productividad	28
Tabla 7:Descripción de los resultados del pretest y postest de los logros de objetivos	29
Tabla 8:Significancia del pretest y postest de la gestión empresarial	30
Tabla 9: Significancia del pretest y postest de la eficiencia en la gestión	31
Tabla 10:Significancia del pretest y postest del crecimiento de la productividad	32
Tabla 11:Significancia del pretest y postest del logro de objetivos	33
Tabla 12: Diagnóstico situacional	47
Tabla 13 : Propuesta de mejoras	48
Tabla 14: Implementación y monitoreo	49
Tabla 15: Cuadro de mando integral- Perspectiva financiera	51
Tabla 16: Cuadro de mando integral perspectiva cliente	52

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1: Perspectiva del Balanced Scorecard	13
Figura 2 Mapa estratégico del Balanced Scorecard.	14
Figura 3 Esquema del diseño pre experimental	21
Figura 4: Mapa estratégico del Balanced scorecard	50

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020, ayudando a optimizar la estrategia y el funcionamiento de la clínica, así como la especificación de las metas para llevar a los trabajadores a llegar a la visión institucional.

La metodología empleada en la investigación de tipo cuantitativa, descriptivo, explicativo y pre experimental, utilizando el cuestionario tipo Likert de 24 preguntas, validado por 6 expertos, con alfa de cronbach de 0.819. Con respecto al análisis descriptiva se obtuvo los resultados moderado-eficiente donde el balance scorecard influye en la gestión empresarial de 77.5%, eficiencia en la gestión en 75%, crecimiento de la productividad en 55% y logro de objetivos en 92.5%. Se empleó el SPSS 25, se realizó la prueba de normalidad usando shapiro wilk ($n=20$), usando el T de Student llegamos a las conclusiones donde la función significativa ($p = 0.000 < 0.05$), permite a manifestar que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye, en la gestión empresarial, en la eficiencia en la gestión, en el crecimiento de la productividad, en el logro de objetivos de la clínica.

Palabras clave: Balanced scorecard, gestión empresarial, visión.

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the influence of the application of the balanced scorecard tool in business management at the CEDISAN clinic, Chimbote - Ancash - 2020, helping to optimize the strategy and operation of the clinic, as well as the specification goals to lead workers to reach the institutional vision.

The methodology used in quantitative, descriptive, explanatory and pre-experimental research, using the Likert-type questionnaire of 24 questions, validated by 6 experts, with a cronbach's alpha of 0.819. Regarding the descriptive analysis, moderate-efficient results were obtained where the balance scorecard influences business management of 77.5%, management efficiency of 75%, productivity growth of 55% and achievement of objectives of 92.5%. The SPSS 25 was used, the normality test was carried out using shapiro wilk ($n = 20$), using the Student's t we reached the conclusions where the significant function ($p = 0.000 < 0.05$), allows to state that the application of the Balance scorecard tool influences business management, management efficiency, productivity growth, and the achievement of clinic objectives.

Keywords: Balanced scorecard, business management, vision

RESUMO

Este trabalho de investigação visou determinar a influência da aplicação da ferramenta equilibrada de cartão de pontuação na gestão de negócios na clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020, ajudando a otimizar a estratégia e o funcionamento da clínica, bem como especificar os objetivos para levar os trabalhadores a alcançar a visão institucional.

A metodologia utilizada na investigação quantitativa, descritiva, explicativa e pré-experimental, utilizando o questionário do tipo Likert de 24 perguntas, validado por 6 especialistas, com 0,819 cronbach alfa. No que diz respeito à análise descritiva, obtiveram-se resultados moderados e eficientes, quando o balanço do cartão de pontuação influencia a gestão do negócio de 77,5%, a eficiência na gestão em 75%, o crescimento da produtividade em 55% e a realização de objetivos em 92,5%. SPSS 25 foi usado, o teste de normalidade foi realizado usando shapiro wilk (n-20), usando o estudante T chegamos a conclusões onde a função significativa ($p \times 0.000 < 0,05$), permite afirmar que a aplicação da ferramenta de pontuação de balanço influencia, na gestão de negócios, eficiência na gestão, crescimento da produtividade, na realização de objetivos da clínica.

Palavras-chave: Cartão de pontuação equilibrado, gestão de negócios, visão

I. INTRODUCCIÓN

La organización se esfuerza por ser competitiva, sostenida para que tengan una continuidad y el éxito se puedan lograr con el tiempo. Esto requiere un buen enfoque estratégico. De esta manera, estas ventajas competitivas pueden ser bien identificadas, y el trabajo de la organización puede enfocarse en lograr objetivos estratégicos, convirtiendo así la estrategia en algo que se pueda complementar en un período de tiempo. Resultados de varios estudios han determinado que hay obstáculos para la implementación de la estrategia empresarial que durante décadas han sido señalados (Basuony, Zizlavsky y Niven, 2014).

Ante estas limitaciones, debe prestar especial atención a la administración en sí misma y a los métodos de implementación de estos procesos. En este caso, también puede analizarse la capacidad de generar conocimiento específico, que debe optimizarse, capitalizarse, y almacenarse, de modo que pueda referirse a la administración de conocimiento de la organización (Hidalgo, 2015).

El Balanced Scored Card (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral(CMI) considerada como un instrumento que describe y comunica estrategias de forma clara y coherente. Propone una metodología entre la acción de la empresa y la estrategia, que generalmente en la mayoría de planes estratégicos no se logra. Le permite seguir el rendimiento actual y determinar el rendimiento futuro. Cuatro categorías: finanzas, clientes, procesos internos, crecimiento del aprendizaje, ajustes individuales, organizacionales e interdependencias de áreas donde identifica procesos completamente nuevos para alcanzar las metas (Kaplan y Norton,2012).

Por otro lado, la gestión empresarial es la acción de coordinar y supervisar las acciones de trabajo de otras personas, que buscan alcanzar correctamente los objetivos de la empresa; se componen de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso de gestión, que son 4 funciones básicas: planificación, que determina los objetivos a seguir, organización, distribuye el trabajo entre los recursos humanos y reconozca relaciones necesarias, ejecución , ejecutar actividades y controlar actividades para hacer planes (Robbins ,Koontz y O`Donnell, 1990).

Desde una perspectiva macroeconómica, el sector de la salud o la salud es uno de los activos de cualquier país. Gran parte de los países, se encuentran en revisión permanente y reforma continua. En Perú, durante el periodo 2010-2017, se registraron 188686 casos de enfermedad renal crónica(ERC) según Ministerio de Salud (MINSAs),

de los cuales 52.5% de la población tiene más de 60 años, 36.1% tenía entre 30-59 años, 5.9% entre 18 y 29 años, 3.4% de 12 a 17 años, y 2.1% menores de 12 años; incrementándose de 0.5% a 1.5% pacientes distribuidos en costa, sierra y selva, debido a esto los centros que brindan servicios de hemodiálisis, deben volverse ser más competitivos, ya que el paciente exige cada vez más un servicio que cumpla con los requisitos, lo que da lugar a que se establezca una comparación de las condiciones de un centro con otro, eligiendo aquel que supere sus expectativas (Herrera, Atamary y Flores, 2019).

A nivel local contamos con hospitales que no se dan abasto en la atención de pacientes con insuficiencia renal, por lo que tercerizan a clínicas que para poder subsistir en el mercado deben ingresar a competir donde se evidencia una situación continua de cambios lo que hace necesario el uso de herramientas para controlar la gestión en base al comportamiento dinámico de los usuarios y consumidores. En tal escenario, se torna necesario realizar adaptaciones a los actuales modelos de gestión como es el caso del Balanced Scorecard. No basta con administrar con indicadores financieros, ya que en su mayoría estos no son suficientes para medir y direccionar estratégicamente las organizaciones (Herrera, Atamary y Flores, 2019).

El centro de diálisis del Santa (CEDISAN), inicia sus funciones a partir del 01 de octubre del 2012, teniendo como domicilio legal Jr. Angamos 305 – Florida baja, provincia del Santa, del distrito de Chimbote y brinda servicios de Hemodiálisis a los pacientes asegurados de Seguro Social de salud del Perú (ESSALUD) y del seguro integral de salud (SIS), se preocupa en dar a los usuarios servicios de calidad que se dializan en la institución con personal competente, por lo que se ha visto necesario mantener actualizado al personal que labora en la parte Asistencial, administrativo y de servicios generales.

Dentro de su corto tiempo de creación presenta problemas de índole financiero: no pueden pagar a sus proveedores y terceros, las decisiones de la sede de Lima influyen en el trabajo de Chimbote, falta de conocimientos en finanzas, no se puede cumplir con los planes operativos establecidos, sistemas que no se encuentran interconectados a nivel nacional; clientes: No existe nivel de satisfacción, procesos internos desordenados y duplicados, infraestructura tecnológica desordenada, clima organizacional deficiente y alta rotación de personal. Si esta situación continua la

clínica no será rentable y para que pueda seguir funcionando se inyectara dinero de otros negocios de los socios.

La clínica en estudio tiene un problema con la insatisfacción con sus clientes el cual puede ser causado por diferentes factores tales como: procesos tardíos de mejora de pacientes, recursos médicos insuficientes, tamaño reducido de las instalaciones, deficiente comunicación. Esto a la fecha repercute en reducción de pacientes actuales y potenciales, disminución de prestigio lo que permitió la entrada de competencia, y afectó directamente la rentabilidad de la misma.

Si esta situación continúa en la clínica, no podrá obtener una ventaja competitiva, lo que provocará la disminución de algunos clientes y aumentará los innecesarios gastos; reducirá su rentabilidad por tanto la formulación del problema es ¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020? .A partir de este problema general daremos respuesta a los siguientes problemas específicos: ¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la eficiencia de la gestión en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020?, ¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en el crecimiento de la productividad en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020?, ¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en los logros de objetivos en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020?.

La investigación se justificó teóricamente, promover el uso de la herramienta Balanced Scorecard, propuesta por los docentes Kaplan y Norton (2012) como un instrumento para medir el logro de objetivos estratégicos y lograr un amplio panorama de gestión. Si desea mejorar la eficiencia, la economía, efectividad y competitividad, consulte el camino tomado por la empresa y tome una decisión más precisa y consistente sobre la estrategia propuesta.

Este proyecto prácticamente se justificó, porque los centros de diálisis que brindan servicios de hemodiálisis necesitan mejorar su competitividad para brindar los mejores servicios a la comunidad y satisfacer a los pacientes. Estas organizaciones deberían usar herramientas de optimización como la metodología de Balanced Scorecard, basada en los nuevos enfoques gerenciales, porque analizando los indicadores y ajustando los objetivos a la estrategia que se planean, se logrará establecer los parámetros para evaluar el logro de dichos objetivos planteados,

cumpliendo metas, definidas previamente, enfocados al logro de la visión, misión, valores, etc, elementos que conjugados comprometieron a doctores, enfermeras y personal administrativo a través del sentido de compromiso e identidad organizacional.

Asimismo, la investigación se justificó metodológicamente porque se presentará el uso del instrumento Balanced Scorecard con la finalidad de mejorar la gestión empresarial, esto ayudará a optimizar la estrategia y el funcionamiento de la clínica, así como la especificación de las metas para llevar a los trabajadores a llegar a la visión, por otro lado, se tomará instrumentos válidos y confiables.

Por todo lo mencionado anteriormente podemos definir el objetivo general: Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020, puntualmente para desarrollar dicha problemática nos planteamos los siguientes objetivos específicos: Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la eficiencia de la gestión en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020. Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en el crecimiento de la productividad en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020. Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en el logro de objetivos en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020.

En esta investigación considero plantear la hipótesis general que nos permiten afirmar o negar el problema en mención, por lo que la hipótesis: La aplicación de la herramienta Balanced Scorecard influye en la gestión empresarial de la clínica CEDISAN, Chimbote - 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Es una fantasía querer de eximir de la administración. Incluso una sociedad compuesta de monos y otros animales de alto nivel tiene líderes y gerentes, temporales o permanentes, responsable de organizar la división del trabajo y verificar el cumplimiento de las normas. Las personas tienen la oportunidad de estudiar la administración para mejorar sus operaciones.

La administración pueda salir de la mera comprobación empírica a partir de diseños y modelos llámese matemáticos, informáticos para la solución y optimización de determinados problemas. Estos no buscan resolver problemas generales, sino particulares dado determinados contextos. En efecto, estas cuestiones tratan de modelos "cuya finalidad será encontrar rasgos de ineptitud o mecanismo de optimizar socio sistemas de un tipo de bien particular" (Bunge 1986, p.5). Valdría decir que las ciencias de la administración no son propiamente ciencias pues no van a la realidad a conocerlas desinteresadamente.

Para ser ciencia pura, debe prescindir de intereses aplicativos, su objetivo principal debe ser encontrar regulaciones administrativas que puedan cumplirse o deben cumplirse desde contadores hasta gerentes de producción y personal de relaciones públicas. Solo se trata de conocer las cosas como son.

La particularidad de las ciencias administrativas es que, a pesar, de no ser una ciencia propiamente, en su construcción y constitución, no es meramente empírica, sino funda sus resultados bajo el método científico, esto es, mediante una técnica científica. Estos se apoyan en la psicología, ciencias sociales básicas, y aplicadas (Bunge, 1986). Esto es, modelos que tengan capacidad predictiva y que resuelvan determinados problemas. Dado que no es ideal en nuestro tiempo, sino que se basa en los resultados de la investigación científica, es una técnica científica, precisamente, la administratecnia se recomienda controlar ciertos tipos de cosas específicas basadas en el conocimiento científico básico y los adquiridos nuevos en el despertar administrativa.

Con todo, la administratecnia, estudia la administración técnica científica entre las actividades administrativas y las relaciones que producen en el sistema social, utilizando métodos científicos y resultados de investigación psicológicos, ciencias sociales para mejorar en ciertas áreas de la empresa.

En este caso, la administración es una combinación armoniosa creencias y prácticas, con el objetivo de lograr una ejecución o gestión efectiva. Todo esto está relacionado con actitudes y valores, como la ética profesional, que define el compromiso de la profesión con la sociedad. Dos escritores famosos, George Terry y Stephen Franklin (1993) definieron en sus principios de gestión administrativa que la filosofía de gestión administrativa es una forma de pensamiento administrativo, que no se puede hacer sin una filosofía de gestión administrativa implícita o explícita. Agregó que no se puede administrar sin creer en algunos conceptos básicos de administración, lo que también significa desarrollar una idea de administración que utilice herramientas para resolver problemas de organizaciones públicas y privadas, a fin de satisfacer las necesidades de toda la sociedad.

Saber cómo administrar equivale a saber cómo posicionarse, tomar decisiones y alcanzar objetivos, todo lo cual conduce al crecimiento y desarrollo de las organizaciones públicas y privadas de la sociedad local, nacional e internacional respectivamente. Es indudable, que la persona utiliza administración en todo momento. Siguiendo el trabajo de George Terry y Stephen Franklin, la filosofía administrativa tiene los llamados beneficios o ventajas, que son: Apoyo en ganar una efectiva ayuda, donde los trabajadores conocen sobre las acciones que emprende y la condición del gerente, generando seguridad. Proporcionar orientación y base para el pensamiento de gestión administrativa: debe tener el conocimiento y las creencias que constituyen una filosofía para responder a los cambios y los nuevos desafíos administrativos.

Finalmente facilita un marco de referencia en el que los gerentes puede comenzar a pensar: no sólo se orientará, además se estimulará el proceso del pensamiento administrativo para soluciones efectivas y satisfactorias. A través del tiempo se han creado diversas filosofías de la administración en base a los nuevos requerimientos. Por ejemplo, antes se basaba en el desempeño individual, hoy es a nivel de equipo (sinergia), antes eran en función a las actividades, ahora es en base a resultados (perspectiva generada por la Administración de Objetivos – APO de Peter Drucker).

Del mismo modo, el sistema de mando imperaba anteriormente, hoy es el colíder. Otro factor influyente o tendencia general de la filosofía administrativa es la globalización, la competitividad y el desarrollo tecnológico intensivo. Tome las TIC

(Tecnología de la Información y la Comunicación) como ejemplo. Por lo tanto, los gerentes modernos deben usarlo como una filosofía para dominar la información ampliamente y dominar el poder de la información.

Una de estas herramientas tecnológicas es el Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión que apareció por primera vez en 1992, cuando los investigadores Norton y Kaplan lo mencionaron en un artículo de Harvard Business Review; esto se basa en el análisis de evaluación del desempeño de diferentes compañías., no solo se centran en medir cómo se implementan los activos tangibles de la compañía, sino que también miden todo lo intangible, que según su estudio proporciona un valor agregado y brinda una ventaja competitiva, lo que permite que la empresa crezca de manera sostenible en el tiempo.

Si bien es cierto la definición de Balanced Scorecard es lo que le proporcionaron sus creadores Norton y Kaplan, por lo que es importante saber que esta herramienta se basa en la herramienta de administración "Tableau de bord", que nació en Francia en 1938, tablero que media básicamente indicadores financieros, le permite trabajar independientemente por departamentos o gerencias; esto limita su uso, porque cada gerente tiene indicadores que pueden ayudarlo a administrar pero no necesariamente están alineados con la estrategia organizacional.

El Balanced Scorecard, se muestra como un panel con cuatro perspectivas; finanzas, clientes, procesos-aprendizaje y crecimiento; para armar el cuadro los gerentes deben definir y aclarar la visión, la misión de la compañía, hacia dónde quieren ir y cómo lograrlo; esta visión y misión se reflejarán en un centro de información completo, donde no solo se valorará el punto de vista financiero, sino que los otros tres puntos de vista también serán muy importantes, porque uno depende del otro, que es una tabla de causa y efecto, en algunos casos en forma de pirámide (Madsen, Nielsen y Pietrzak, 2015).

A través del análisis de Koontz y O`Donnell (2012), la gestión general de una empresa es el proceso de adquisición, implementación de básicos recursos para apoyar los fines de la organización. La administración coordina los recursos que se pueden utilizar para alcanzar ciertas metas e involucra una interacción extensa y firme, que es básicamente la interacción entre el entorno, la estructura, el proceso y el producto que desea lograr. Según Steiner (1998), en general, a pesar de los grandes

esfuerzos y debates para distinguir las definiciones de administración y gestión, siguen siendo sinónimos.

En la práctica, podemos ver que la palabra management traducido como gerencia, así como administración, en algunos sitios la administración tiene mayor relación con lo público y la gerencia tiene una mayor relación con el privado. En los libros clásicos gerencia y administración se consideran sinónimos. Por ejemplo, en el glosario del CINDA, la administración es equivalente a la gestión. La esencia de los conceptos de administración, gestión y gerencia está en que los tres conceptos implican el proceso de "planificación, organización, orientación, evaluación y control". Como lo planteara H. Fayol al principio del siglo. Taylor y Fayol son los padres de las ciencias administrativas y sus contribuciones incluyen un nuevo enfoque teórico llamado administración clásica o administración científica.

Es importante tener en consideración que sus principios aún están vigentes, a pesar de que ya han pasado más de cien años desde la publicación de los libros que los hicieron célebres. Fayol en su aporte de la sistematización de las funciones, manifestó que una empresa debería seguir 4 etapas para su óptimo manejo que son: planificar, organizar, orientar, coordinar y controlar. A partir de estas teorías surge la gestión empresarial que es un plan de actividades realizado por un individuo especializado que puede ser directores, consultores, entre otros que optimizan la competitividad y productividad. Según el economista Joseph Schumpeter, la gestión empresarial a través de la innovación constante permite que la demanda sea satisfecha por la oferta, aumentando así la productividad y la competitividad.

Robbins (2014) indicó que la gestión empresarial es la acción de coordinar y supervisar las labores de las personas y llevar a cabo actividades laborales de manera efectiva; en otras palabras, el objetivo de la empresa es alcanzarse correctamente y para lograrlo, debe coordinarse continuamente con las actividades y paralelamente a la supervisión correspondiente a cada actividad. Desde otra perspectiva, Koontz (2012) sostuvo que administrar es el proceso de diseño y mantenimiento del entorno a través del cual las personas en el equipo pueden lograr efectivamente objetivos específicos.

La investigación se sustentó en un paradigma positivista debido a que tiene un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo, emplearemos 2 variables donde estudiaremos a la gestión empresarial en función al uso de una herramienta *balanced scorecard* y constataremos la mejora en la clínica Cedisan. Para dicha

investigación nos despojaremos de sentimientos, emociones, subjetividad, para poder estudiar "externamente" objetos, sociedad y realidad humana. Del mismo modo, el positivismo supone que el investigador puede estar en una posición neutral y sus valores no afectarán los resultados de su investigación; la realidad es única, puede desglosarse para su análisis y las partes pueden manipularse de forma independiente

Entendamos que es un pensamiento cuyos principios se atribuyen a Auguste Comte. El positivismo supone que la realidad se da y que el sujeto del conocimiento puede conocerla absolutamente, por lo tanto, de lo único que había que preocuparse, según Dobles, Zúñiga y García (1998), es encontrar un apropiado método y efectivo para "dar a conocer" esta realidad. Existe un método específico para comprender la realidad, y se recomienda utilizar este método para garantizar la autenticidad y legitimidad del conocimiento. Por lo tanto, la ciencia positivista se basa en el supuesto de que el sujeto tiene la posibilidad absoluta de comprender la realidad a través de métodos específicos.

Para Kolakowski (1988), el positivismo es un grupo de regulaciones que regulan el conocimiento humano. En el desarrollo de las ciencias naturales modernas, tiende a retener el nombre de "ciencia" para las operaciones observables. Según Dobles, Zúñiga y García (1998) el positivismo menciona lo siguiente: la persona halla el conocimiento. La persona puede entrar en la vida real a través de los sentidos, la razón y los medios que utiliza. La verdad es la relación entre lo que la humanidad sabe y lo que descubre, por ello es descriptivo

Los estudios previos de la investigación se sustentan Zambrana y Flores (2017), en su investigación titulada *La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, cuyo objetivo es la implantación de esta herramienta en la administración pública y analice los resultados obtenidos después de introducir esta herramienta en su plan estratégico.

Utilizó como muestra la revisión de la literatura cubriendo los conceptos básicos de CMI y la gestión de competencias, sus aplicaciones y resultados. Los métodos utilizados se utilizan en diferentes artículos sobre la plataforma ABIS Inform y Google Scholar. Además, se utilizan diferentes revistas profesionales sobre temas analíticos. Del mismo modo, también revisé los informes, informes y trabajos del Puerto del estado. Concluyó que la gestión de una organización requiere un modelo de

planificación y gestión más holístico que pueda controlar todos los procesos ejecutados en la organización.

Por su parte Alfaro (2017), en su tesis doctoral titulada, *Aplicación del Balanced Scorecard para la gestión estratégica del proyecto educativo del conservatorio Profesional de Danza José Espadero*, cuyo objetivo es diseñar y gestionar un plan estratégico del PEC, utilizando el modelo del BSC, que establezca las rutas de creación de valor en el centro educativo y se pueda visualizar y comunicar a través de un mapa estratégico cómo los activos intangibles del centro educativo, con una muestra 339 personas conformados por alumnos y padres del centro de trabaja.

La metodología es de tipo cualitativo, descriptivo en donde permitió detectar los factores que dificultan o facilitan la gestión y el diseño del proyecto educativo desde un punto de vista estratégico utilizando el cuadro de mando integral, llegando a las siguientes conclusiones cambiar el paradigma en la gestión del centro educativo , pasar de una gestión por departamentos a una gestión basada en estrategias , de igual modo se diseñó un plan estratégico para el proyecto educativo del centro (PEC – Nivel 1) utilizando para su posterior gestión el modelo del BSC .

De igual manera Granero (2019) en su tesis doctoral titulada, *Estudios de los niveles de implementación del cuadro de mando integral y factores que lo explicarían caso español*, su objetivo principal es identificar y estudiar los distintos niveles de implementación del cuadro de mando integral, para posteriormente analizar cómo ciertos factores inesperados afectan los diferentes niveles de desarrollo e implementación del CMI en la empresa española, se trata de una tesis doctoral presentada en formato de recopilación de artículos académicos de los cuales 3 artículos pueden leerse como muestras autónoma, claro , argumental , estructura lógica de general a particular.

La metodología utilizada es la fusión de tres tipos de investigación en mayor o menor medida: la descriptiva, exploratoria, explicativa, llegando a la conclusión en contrastar y proponer empíricamente un modelo que no solo compara la decisión de usar o no usar CMI, sino que también intenta explicar porque las compañías se ubican en diferentes grados de desarrollo del CMI.

Por otro lado Peña (2016) en su tesis doctoral titulada, *El balanced scorecard y la reversión de las crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana* , su objetivo es

evidenciar que la aplicación del BSC contribuye con el mejoramiento del desempeño estratégico de las organizaciones empleando un diseño metodológico mixto, que se basa en el estudio del caso explicativo, para construir conocimiento a partir de la experiencia de los participantes y el investigador , que a partir de ello concluyeron que el desempeño de las organizaciones inciden tres tipos de elementos : factores contextuales, que son externos , las barreras que son factores internos de la organización y los impulsores propiciadoras del buen desempeño. Así mismo manifiestan que el BSC puede revertir la crisis de las EDES donde proponen una matriz estratégica y los elementos básicos de un sistema de gestión integral.

Así mismo Nielsen (2015) , en su artículo científico titulado *The balanced scorecard and the strategic learning process: a system dynamics modeling approach. advances in decision sciences* , considero como objetivo de estudio el mejorar los aspectos conceptuales y metodológicos del BSC como modelo cuantitativo mediante la combinación de elementos del pensamiento tradicional con el pensamiento sistémico para ello empleo la metodología mixta explicativo donde concluyeron que el mapa de visión estratégica no solo es estática si no que se encuentra vinculado y dinámico no muy realista pero si útil para propósitos de aprendizaje.

Por otro lado Guzmán y Rodríguez (2014), en su artículo científico titulado *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*, considero como objetivo de estudio es contribuir al estado actual del conocimiento, identificación de las ventajas y contribuciones del BSC en las organizaciones, empleando una metodología de análisis cualitativo investigación basada en la revisión exclusivamente bibliográfica de trabajos teóricos donde concluyen que el BSC es más que una simple sistema de evaluación de desempeño, para convertirse en una verdadera herramienta de gestión estratégica organizacional, posibilitando el proceso de comunicación , la alineación estratégica y la organización.

A nivel nacional encontramos a Cantos (2018), en su tesis de investigación denominado *Modelo de gestión de los hospitales*, cuyo objetivo de estudio es determinar la gestión de la calidad en el desempeño de hospitales infantiles, el Dr. Francisco de Icaza Bustamante cree que la calidad general y una cultura de mejora continua son objetivos organizacionales que pueden hacer que los usuarios de servicios o sistemas estén más satisfechos de acuerdo con las políticas locales, nacionales o internacionales y las leyes y regulaciones actuales dentro del marco legal

vigente, tomando como tamaño de muestra a 376 pacientes considerando las variables de gestión de calidad y sus sub variables gestión de procesos y mejoramiento continuo

Se enmarca a un estudio intervencionista, mono céntrico, cohorte-prospectivo. Es de tipo cuali-cuantitativa. Teniendo en cuenta estos dos métodos, la diferencia es que la variable cuantitativa proporciona información numérica sobre el conocimiento de la realidad, mientras que el método cualitativo permite que la intervención cambie la realidad, cuyas conclusiones de estudio en la que demuestra implementación de un Modelo de Gestión de Calidad (PQM), que sea aplicable a un hospital con un estándar nacional de referencia de 400 camas, que afectará el rendimiento de su hospital, aumentará la satisfacción y la productividad continua del usuario, y optimizará recursos institucionales

Por su parte Hidalgo (2015) en su tesis doctoral titulada *Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos sociales*, se recomienda determinar la contribución de los instrumentos de gestión y los cuadros de mando integral a los departamentos del Ministerio de Trabajo, Educación y Agricultura en la gestión de 3 programas sociales: programa de capacitación laboral (PROJOVEN), programa de logros de aprendizaje (PELA) y considerar analizar PpR en el presupuesto del MINSA objetivos de aplicación en gestión para apoyar la entrada en el mercado rural (PROSAAMER)

Para determinar su eficiencia y efectividad en los Programas Estratégicos Salud Materno Neonatal y Articulado Nutricional en el periodo 2005-2008, este estudio corresponde a un carácter mixto (cuantitativa -cualitativa), con una sociedad no probabilístico, porque su selección se basa en criterios de conveniencia, concluye que las herramientas de gestión de programas sociales se encuentran adecuadamente representadas y correlacionadas entre sí. El coeficiente de correlación múltiple de 971 prueba este punto; la fuerza de la relación es alta debido a su cercanía al valor.

De igual manera Ponce (2017), en su tesis doctoral: *Aplicación de indicadores de gestión estratégica y su relación con la toma de decisiones gerenciales y la rentabilidad empresarial del complejo hermasie paget período 2014-2015*, para determinar el impacto de la aplicación de indicadores estratégicos en las decisiones de gestión y el desempeño comercial del complejo Hermasie Paget. Debido a esta situación, la compañía necesita días más competitivos y desarrollar estrategias para hacer que el negocio sea más rentable. En cuanto a la metodología de trabajo, el tipo

y el nivel de investigación utilizados son explicativos. La población está compuesta por 26 trabajadores del complejo Hermasie Paget. Debido al pequeño tamaño de la población, la muestra es de 26 trabajadores., aplicando la escala Likert y los esquemas de opción múltiple, y utilizando una herramienta de 23 preguntas, la conclusión que los indicadores de gestión al ser aplicados tienen un impacto positivo en las decisiones de gestión y el rendimiento del Complejo.

El Balanced ScoreCard (BSC) es un instrumento que podemos comunicar y delinear acciones de manera transparente y congruente. Para aplicarlo se tiene que delinear. BSC propone una forma de vincular las acciones de la empresa, que generalmente no es posible en la mayoría de los planes estratégico. Su objetivo básico es "transformar la estrategia de la compañía en acciones y resultados" (Kaplan y Norton, 2009).

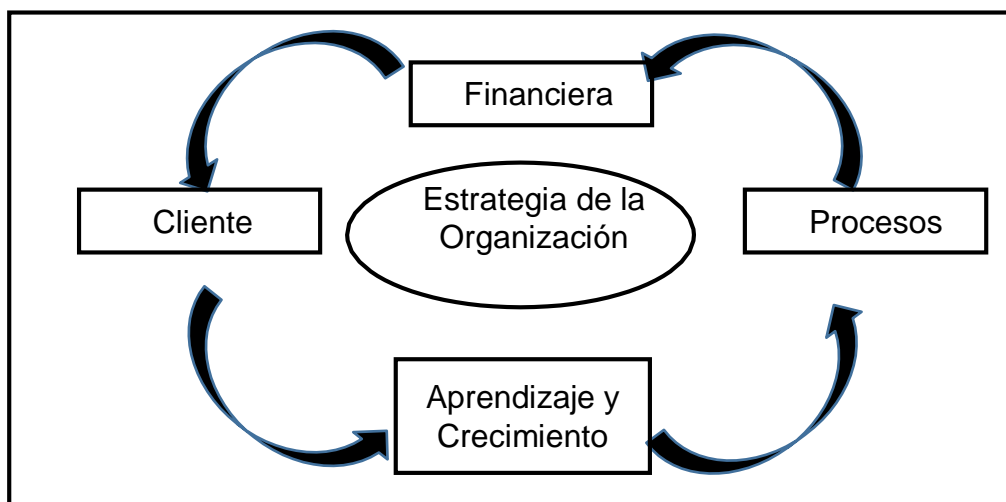


Figura 1:

Perspectiva del Balanced Scorecard

Sistema de gestión estratégica: Robert Kaplan señaló que, en varias compañías, el CMI ha cambiado velozmente de un instrumento de evaluación del desempeño a un instrumento de gestión estratégica. Aunque el fin del cuadro de mando integral era equilibrar las finanzas con el rendimiento de la empresa en un futuro en el proceso de toma de decisiones, al aplicar el balance y probar diversas variables, varias compañías entendieron de que podría ser un instrumento clave para disponer acciones a corto plazo con estrategias globales (Kaplan y Norton, 1996).

Herramienta de comunicación: Un cuadro de mando integral razonablemente elaborado explica con detalle las tácticas de la compañía y transforma la definición vaga tradicionalmente utilizada en fines señalados y transparentes. Gestionar el conocimiento en una organización, es transformar las ideas de los trabajadores en intenciones (Kaplan y Norton, 1996).

Mapa estratégico: describe la estrategia de la organización de una manera simple y coherente, para definir fines en términos de finanzas, clientes, procesos internos-aprendizaje y crecimiento. Empezamos definiendo la visión, misión y valores de la organización, luego establecemos la táctica y lo representamos a través del mapa (Fernández, 2001).

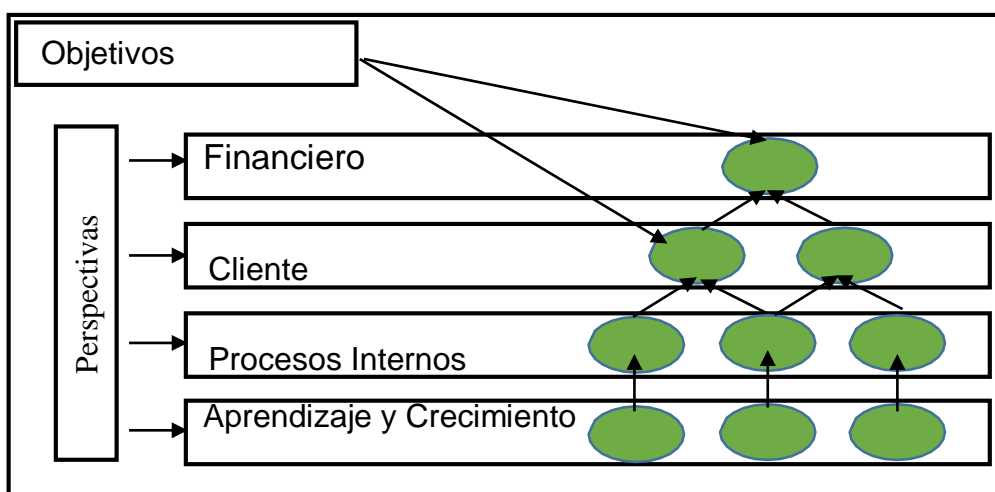


Figura 2:

Mapa estratégico del Balanced Scorecard.

Matriz del cuadro de mando, representa la relación entre metas, indicadores y planes. Entendamos como objetivo a las cuantificaciones de una persona o varias personas en una organización de sus deseos, considerando el logro del mismo en un tiempo y espacio específico. Debemos considerar que dichos objetivos deben ser medibles, aceptables, flexibles, comprensibles entre otros. Los Indicadores: considerado la forma como medir el éxito de la estrategia a través de las variables a utilizar. Definición de metas: grado de rendimiento requerido. El requisito para definir metas es determinar un inicio, por lo tanto, las metas deben establecerse anualmente en el que se planifique la visión propuesta (Gonzales, 2018).

Planificación estratégica: Es un conjunto de herramientas que permite visualizar el trabajo de la organización a nivel presente y futuro permitiendo simular los cambios que sean necesarios para lograr y optimizar los resultados planificados (Porter, 1996).

Evaluación de los factores externos (EFE): Como su mismo nombre lo menciona consiste en analizar las oportunidades, amenazas de la organización de acuerdo a la zona donde se desarrolla anexando también para ello factores coyunturales del país, demográficos, ambientales, culturales (Porter, 1996).

Factores críticos de éxito: Son elementos que influyen en una toma de decisión que pueden afectar la competitividad de la organización. Por lo tanto, podemos decir que la existencia de estos elementos constituye una ventaja competitiva, y la falta de estos elementos nos impide alcanzar nuestra misión y visión (Lázaro, 2015).

Evaluación de Factores Internos (EFI): Esta herramienta se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de la compañía a lo largo del servicio o producción (Porter, 1996).

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA): Consiste en desarrollar acciones interrelacionando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. FO: una táctica que utiliza nuestras ventajas para aprovechar las oportunidades. FA: utiliza nuestras ventajas para evitar amenazas. DO: Aproveche las oportunidades para superar las debilidades. DA: estrategias para reducir debilidades y evitar amenazas (Porter, 1996).

Robbins (1990) y Koontz y O'Donnell (1990), Los defensores de los procedimientos administrativos de las escuelas consideran la gestión general como actividades compuestas con un único procedimiento. La gestión consta de cuatro funciones básicas: planificación, organización, ejecución y control. En el quehacer diario, podemos manifestar que dichas funciones se encuentran interrelacionadas entre sí, y que su ejecución no necesariamente se tiene que realizar en forma secuencial sino también en paralelo todo depende del momento, espacio y tiempo.

Al configurar una nueva compañía, las funciones se realizan en forma secuencial según las actividades a desarrollar por los trabajadores, cabe señalar que el gerente indirectamente puede tomar la rienda con decisiones oportunas según lo planificado en un tiempo específico. Considerando las áreas críticas de la organización ciertas funciones toman mayor relevancia y otras compatibles e implementadas para lograr otras funciones (Calderón, Evangelista y Kalender, 2016).

La planeación participa en la organización, ejecución y control del trabajo. Del mismo modo, los elementos de la organización se utilizan efectivamente para la planificación, ejecución y control. Cada función de gestión básica se influenciará entre sí y estarán relacionadas entre sí para formar un proceso de gestión completo. Por lo tanto, podemos definir la gestión empresarial como "supervisar, coordinar y ejecutar efectivamente las labores de otros de manera eficiente y eficaz"; es decir, busca la correcta realización de los objetivos de la empresa, para alcanzar correctamente los objetivos de la empresa, debe continuar coordinando las acciones a través de la supervisión correspondiente a cada actividad (Quesado, Wehde, Gao y Gonzales, 2018).

Si ya estamos hablando de procedimientos que representan un específico modelo organizacional que permite la planificación y el control de las acciones realizadas en la organización, se llama un sistema de control de gestión (SCG) (Robbins, 2014). Robbins mencionó cuatro básicas funciones que cada gerente debe realizar: Planificación: otras actividades o funciones a realizar (organizar, dirigir y controlar) son implementadas por el gerente de la empresa, ya que constituye la ejecución; organización: básicamente dentro de la organización, la disposición formal del trabajo, expresada visualmente a través de un organigrama.

Por consiguiente, tendrán un orden y una distribución mejorado del trabajo, con responsabilidades, encargos definidos que trabajarán con las personas que se encuentran a su cargo y la supervisión de los gerentes; dirigir: que involucra cooperación de los sujetos para el logro de los objetivos de la organización.

Para que estos objetivos sean logrados, los gerentes deben centrarse en la motivación de los trabajadores. Cuando las personas participan mejoran los canales internos de comunicación y se dan cuenta de que el comportamiento de los empleados (en comparación con lo que hacen en el trabajo y el control) tiene motivaciones potenciales, surgen capacidades de gestión: las funciones de gestión incluyen supervisión, comparación y corregir el rendimiento del trabajo evitando fallas o equivocaciones en la producción. Si no es tratado en su momento, puede afectar negativamente a la empresa, lo que resulta en una disminución en el volumen de producción (Bartolome, Wu, Alvarez y Khalid, 2019).

Según León (2007) la gestión empresarial es una acción comercial dirigida a aumentar la productividad con personal táctico, estratégico y operativo, por lo tanto,

mejorar la competitividad de una empresa. Su fin es aumentar la productividad para aumentar la demanda de productos y mejorar la demanda centrándose en la calidad. Esto se adapta a los clientes objetivo para colocar los productos posteriores de la manera correcta, de modo que sus productos estén en línea con otros productos diferenciándolo lo que hará más competitivo.

Agregó que la gestión de una empresa implica un área más complicado, por lo que debe prestar atención a las fluctuaciones en el mercado y las tecnologías nuevas desarrolladas en la colectividad. También propone que la gestión empresarial es una serie de tecnologías aplicadas a la gestión empresarial para incrementar la productividad y la competitividad, garantizando la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo (Catinneli , Bolzoni, Chermis, Bellocchio, Barbieri y Gatti, 2013).

Estas técnicas son: estrategia analítica, gestión de la organización, gestión de los tics, financiera, recursos humanos, operaciones, logística y medioambiental. Del mismo modo, señalo que la gestión empresarial tiene 4 funciones básicas: planificación, organización, orientación y control (Rodríguez, Alfaro y Carot, 2020).

Desde otra perspectiva, koontz (2012) manifestó que la gestión empresarial según la definición de administración de empresas insiste en que la gestión es el proceso de diseño y mantenimiento del entorno, durante el cual las personas que trabajan en grupos pueden alcanzar efectivamente objetivos específicos. El autor mencionó que los gerentes son los que administran los procedimientos administrativos. Son responsables del aporte de los trabajadores a la correcta realización de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, frente a diferentes situaciones en la empresa, su comportamiento tendrá un impacto significativo en el trabajo de los colaboradores. En cualquier empresa, lo más importante es que siguen un modelo jerárquico, con respecto al puesto y la influencia de cada gerente, jefe o supervisor, y las responsabilidades que asumen en función de los puestos que desempeñan (Ivanov, 2015).

Koontz señaló 3 niveles en la empresa: el nivel superior se ubican los administradores de alta dirección; el segundo nivel los administradores de mandos medios y en tercer nivel los supervisores juniors. Otro hecho que el autor nos dice que enfocemos que los administradores han desarrollado 4 acciones básicas para administrar una organización: planificación, organización, orientación y control, cada peldaño se diferencia por la magnitud funcional.

Los gerentes senior, su atención se centra en una mayor proporción de las funciones de planificación y organización porque son los jefes de la empresa y toman la decisión final sobre la dirección de la organización; para los administradores de nivel medio, planificación, organización y control el porcentaje es medio, pero tiene una mayor responsabilidad en la función de gestión, ya que son responsables de aplicar la estructura del plan y el diseño a toda la empresa. ; En el último nivel, el porcentaje de planificación y funciones organizativas es más bajo, porque la más completa es la acción de dirigir acciones y objetivos, y también se considera una cierta cantidad de monitoreo y control del cumplimiento del cronograma del proyecto (Rouis y Regragui , 2018).

Las dimensiones que se han considerado para medir la gestión empresarial se inicia con alcanzar los objetivos, en el cual Mazuela L. (2012), menciona la eficacia como "el nivel de logro de la meta" y "se generará dividiendo hipotéticamente la meta alcanzada en la meta establecida por nosotros mismos. En este sentido, la realización de la meta se debe a la eficacia existente de la compañía. Se puede plantear como una formula, que divida el objetivo alcanzado por el objetivo establecido o propuesto. Según Robbins (2014), el logro de los objetivos es la respuesta de la ejecución correcta de las acciones y funciones de trabajo, siguiendo el principio de efectividad de "hacer lo correcto".

En cuanto a la eficiencia en la gestión, según Fillion (2011), ayuda encauzar a la empresa en términos de consumo o uso de los métodos de producción necesarios establecidos por los estándares establecidos por la empresa para lograr una competitividad sostenible "en el sector que se desenvuelve y meta mercado". El autor comienza con un análisis de comparación de los resultados conseguidos con las especificaciones dadas de la compañía. A esto, el cumplimiento de estas especificaciones se considerará eficiente, y si hay más diferencias entre los resultados obtenidos y las especificaciones, la eficiencia será inferior.

Stoner (1996), la eficiencia "la acción de realizar las cosas bien", en un marco de relación "productos-insumos". Stoner afirma que la eficiencia de los gerentes se mide entre la relación de los insumos utilizados (por ejemplo, el autor enfatiza la mano de obra, los materiales y el tiempo) y los productos y / o resultados obtenidos, y tratan de "minimizar los costos de producción" Recursos necesarios para lograr el objetivo.

En cuanto al incremento de la producción, Bain (1985) menciona la productividad se obtiene calculando la producción de servicios y / o bienes en los insumos utilizados para la fabricación. La productividad " evaluación de la combinación y el uso de los recursos para lograr un resultado específico esperado". La producción considerada como un resultado logrado, y el aporte se refiere a los recursos utilizados (tiempo, dinero, trabajo, Costo, materias primas, etc.).

En cuanto a Chiavenato (2004), mencionó a Ford. Ford dijo que este es un básico principio para realizar un plan de producción rápido desde la producción hasta la productividad. La base del plan es mejorar la producción capacitando o especializando a los trabajadores su nivel de producción. Volumen de producción en el futuro, pero en el mismo período de tiempo.

Para analizar la competitividad empresarial de Van Horne (1980) y Porter (1997), la organización demostrará su eficiencia, efectividad, economía y productividad. La eficiencia es la relación entre los servicios o bienes fabricados (entregados) y los recursos (productividad) empleados para este fin en concordancia a los estándares de función dados.

La economía juega un papel importante en la obtención de recursos en el momento y lugar apropiados, ya sean financieros, humanos, materiales o técnicos (información de sistemas de computadora), y obtienen la cantidad requerida con calidad razonable y costo menor. La eficiencia significa al propósito de una entidad, programa o proyecto para lograr metas y objetivos, o una meta establecida en la legislación o establecida por otra organización. A través del análisis de Porter (1996) y Porter (1997), cada empresa que labora en una industria tiene una táctica para competir, ya sea dándole a conocer o dentro de sí misma. La táctica puede formularse explícitamente a través del proceso de planificación, o puede formularse implícitamente a través de las actividades generales de las diferentes áreas operativas de la empresa.

Cada departamento funcional mantendrá su propio equipo e inevitablemente seguirá los métodos prescritos por su posicionamiento profesional y la motivación del supervisor. Por consiguiente, la adición de estos métodos sectoriales algunas veces se convierte en una buena estrategia. En la actualidad, el énfasis de las compañías globales en la planificación estratégica refleja el hecho de que al formular una estrategia clara, al menos las políticas de la compañía (si no acciones) se pueden

asegurar y se pueden obtener beneficios significativos. Las áreas operativas coordinan y apuntan a un conjunto de comunes objetivos (Ibrahim y Emami, 2015).

En resumen, según Porter (1997), un equipo directivo dinámico, actualizado, con apertura a cambios organizativos, tecnológicos y tratando a los colaboradores como parte de una organización son piezas claves para la competencia empresarial. Sin embargo, se puede decir que esta suele ser una de las debilidades de muchas compañías que han desaparecido en el tiempo o tienen problemas para subsistir.

Como todos entendemos, el grupo de gestión en gran medida determina la actitud de los miembros de la organización para trabajar. La pericia ha demostrado que las compañías que mantienen una posición competitiva sostenida a lo largo del tiempo prestarán mucha atención al futuro mientras supervisan su entorno constantemente. A partir del concepto de "cadena de valor", Michael Porter señaló que la compañía puede realizar un diseño de estrategia competitiva que satisfaga sus necesidades.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Según su enfoque: Cuantitativa, donde se recolectó datos para probar la hipótesis basada en mediciones numéricas y análisis estadísticos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Según la finalidad: Como expresan Ortiz y García (2016), la investigación fue de tipo aplicado porque recurre y utiliza el conocimiento teórico para resolver problemas prácticos relacionados con las actividades sociales. Por lo tanto, mediante la implementación del CMI, proporcionará una alternativa a varias malas prácticas dentro de la organización, mejorando así la gestión empresarial de la clínica. Según su nivel: Descriptivo, porque pueden medir o recopilar datos e informar información sobre varios conceptos, y pueden investigar y explicar las variables del problema, porque responderán a la causa del fenómeno (Hernández y Mendoza, 2018).

Según su diseño experimental: Pre experimental, según lo aludido por Hernández, et. al. (2014), el control sobre la variable independiente fue mínimo. Por lo tanto, se utilizó el balanced scorecard que se implementó en la clínica, que determinó la efectividad en la variable dependiente (gestión empresarial), lo cual requirió un pre-test y post-test después de aplicar el estímulo.

G O₁ X O₂

Figura 3:

Esquema del diseño pre experimental

Dónde:

G: Grupo

X: Variable independiente

O₁: Medición pre-experimental de la variable independiente

O₂: Medición post-experimental de la variable independiente

3.2 Variables y operacionalización

Para la investigación se empleó las siguientes variables:

Variable Independiente: Balanced Scorecard, herramienta metodológica que permite comunicar, describir una estrategia de forma coherente, clara donde alinea iniciativas

individuales, organizacionales e inter áreas para cumplir con objetivos (Kaplan y Norton, 1996). Operacionalmente lo medimos en 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Variable Dependiente: Gestión empresarial, proceso que permite adquirir, implementar recursos para apoyar los fines de una organización donde se involucra el entorno, la estructura, proceso y producto a lograr (Koontz y O`Donnell, 1990). Se midió con un cuestionario de 24 ítems en 3 dimensiones y escala ordinal.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población para Hernández y Mendoza (2018) se definió como un fenómeno a estudiar en su conjunto para una investigación determinada, porque tiene unidades de análisis cuantitativas que tienen características comunes. Para la investigación cuantitativa actual, la población o universo de la investigación se componen de personas que trabajan en el área de gestión estratégica de la clínica CEDISAN.

La población fue censal, es decir la población igual a la muestra ($N = n$), al respecto Ramírez (1997) indicó que la prueba censal son todos los elementos de investigación a considerar como prueba; en la investigación la población estuvo constituida por 20 colaboradores que trabajan en el área de gestión estratégica.

Criterio de inclusión: Dentro de la muestra están incluidos todos los colaboradores que pertenecen al área de gestión estratégica que son: Administración, Dirección médica,

Criterio de exclusión: Hemos excluido dentro de esta muestra a los clientes y proveedores puesto que no forman parte directamente del área de gestión estratégica de la clínica.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Las técnicas son recursos o procedimientos de actividades a seguir, ya que integran la estructura de la investigación, por lo tanto, pueden recopilar información para fines específico. Hernández, et. al. (2014). En la actual investigación se empleó la técnica de la encuesta en el acopio de datos.

Instrumentos

Por otro lado, según Zettermann [et al] (2018), muestra que las herramientas de recopilación de datos son principalmente recursos normales utilizados por los investigadores para tratar eventos anómalos y recopilar información de ellos. Esta es la razón por lo cual se utilizó un instrumento como el cuestionario las cuales fueron preparados sobre los 24 ítems según los indicadores, que consideraron preguntas tipo Likert. Las respuestas se ordenaron, clasificaron y cuantificaron, y luego se aplicó al análisis estadístico de datos usando SPSS 25.

Validez

Hernández, et. al. (2014), nos indicó: “esta es una forma efectiva de medir el grado de la variable que está tratando de medir” (p.200). Por lo tanto, para verificar la herramienta de recopilación de datos, se utilizará un mecanismo de juicio experto, a través del cual el experto en la materia será responsable de verificar y validar la información, haciendo que la aplicación sea significativa.

Tabla 1

Juicio de expertos de las variables

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Dr. en Administración	Santos Felipe Llenque Tume	Suficiencia
2	Dr. en Contabilidad y finanzas	Carlos Alfredo Cerna Muñoz	Suficiencia
3	Dr. en Ciencias e Ingeniería	Raúl Méndez Parodi	Suficiencia
4	Dra. en Ingeniería Informática y de Sistemas	María Alicia Suxe Ramírez	Suficiencia
5	Dr. en Ingeniería	Jorge Luis Gutiérrez Gutiérrez	Suficiencia
6	Dra. en Administración en la Educación	Dora Lourdes Ponce Yactayo	Suficiencia

Fuente: Certificados de validez.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al uso repetido de una herramienta para individuos u objetos, por lo cual se aplicarán los instrumentos elaborados antes y después, para demostrar que se mejora en la gestión empresarial; en la que se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach ya que la variable dependiente fue medida en escala ordinal.

Tabla 2

Confiabilidad de los instrumentos de medición

Variable	N° de ítems	Coefficiente de confiabilidad
Gestión empresarial	24	Alfa de Cronbach: 0.819

Fuente: Prueba piloto

3.5. Procedimiento

Se siguió los siguientes pasos para recopilar los datos:

- ✓ Se solicitaron los permisos pertinentes a las autoridades de la Clínica de Hemodiálisis del Santa
- ✓ Se invitó a participar al personal administrativa y de salud que fueron seleccionados para formar parte de la investigación, asimismo se solicitaran sus consentimientos informados.
- ✓ Se aplicó el pretest al grupo experimental.
- ✓ Se llevó a cabo las capacitaciones al personal administrativo y de salud con el motivo de perfeccionar la gerencia empresarial.
- ✓ Se finalizó la metodología de Balance scorecard con la aplicación del postest al grupo experimental.

3.6. Método de análisis de datos

Se ordenaron los datos de la aplicación del cuestionario en la matriz de datos en Excel; luego se empleó el programa SPSS 25 en español, para presentar las tablas de frecuencias y porcentajes con sus respectivas descripciones; respecto al análisis inferencial se realizó la prueba de normalidad con los datos del pretest en la cual según el estadístico Shapiro Wilk ($n = 20$) el p valor = $0.334 > 0.05$ por lo que se toma la decisión de realizar un análisis paramétrico, es decir la contratación de las hipótesis se realizó con el estadístico T de Student

Tabla 3

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión empresarial	.131	20	.200*	.948	20	.334

Fuente: Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

3.7. Aspectos éticos

El desarrollo de la investigación actual se fundamentó en la ejecución de las condiciones establecidos en el Código de Ética de la Universidad. Por lo tanto, según el Artículo 4, Búsqueda de bienestar, concerniente a los trabajos de campo, especialmente para la recopilación de datos, no habrá intentos o comportamientos provocativos que afecten negativamente a las personas que participan en la investigación, ni al medio ambiente. Así mismo, conforme al artículo 6º, Con base en el principio de honestidad, los autores acuerdan mostrar la transparencia apropiada de la investigación respetando los derechos de propiedad de los investigadores, que serán citados para probar su origen. También, en conformidad al artículo 7º, Rigor científico, el investigador se comprometen utilizar la información verás de los datos de la clínica, y los resultados obtenidos serán revisados cuidadosamente antes de su publicación.

Por consiguiente, al artículo 9º, Responsabilidad, el proyecto de investigación se realizó respetando con lo dispuesto en la parte ética, legal, de seguridad, cumpliendo con las clausulas y estipulación que se basa la investigación. Igualmente, de acuerdo al artículo 14º, Publicación de las investigaciones, una vez completada la investigación, el autor acepta publicar los resultados y cumplir con las regulaciones y políticas editoriales de los resultados de la investigación. De la misma manera, conforme al artículo 15º, Política anti plagio, El autor evitará cualquier forma de plagio porque el Código de Ética de la UCV promueve la originalidad para lo cual se evaluará el trabajo de investigación a través del procedimiento Turnitin, a través del cual se pueden descubrir coincidencias con otras fuentes de consulta. Finalmente, se respetará el compromiso de confiabilidad entre el autor y la clínica.

IV. RESULTADOS

4.1 Descripción de los resultados de la variable gestión empresarial

Tabla 4

Descripción de los resultados del pretest y postest de la gestión empresarial

Tabla cruzada Gestión empresarial*Prueba

		Prueba			
			Pretest	Postest	Total
Gestión empresarial	Deficiente	Recuento	9	0	9
		% dentro de Prueba	45.0%	0.0%	22.5%
	Moderado	Recuento	11	13	24
		% dentro de Prueba	55.0%	65.0%	60.0%
	Eficiente	Recuento	0	7	7
		% dentro de Prueba	0.0%	35.0%	17.5%
Total		Recuento	20	20	40
		% dentro de Prueba	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: base de datos del instrumento de medición

De acuerdo a la tabla 4, se observó en el pretest que el 45% de los trabajadores de la clínica CEDISAN indicaron que la gestión empresarial tiene un nivel deficiente, el 55% indicaron que existe un nivel moderado y luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar la gestión empresarial se observó que el 65% indicaron un nivel moderado y el 35% manifestaron un nivel eficiente

Tabla 5

Descripción de los resultados del pretest y postest de la eficiencia en la gestión

Tabla cruzada Eficiencia gestión*Prueba

		Prueba			
		Pretest	Postest	Total	
Eficiencia en la gestión	Deficiente	Recuento	9	1	10
		% dentro de Prueba	45.0%	5.0%	25.0%
Moderado		Recuento	11	12	23
		% dentro de Prueba	55.0%	60.0%	57.5%
Eficiente		Recuento	0	7	7
		% dentro de Prueba	0.0%	35.0%	17.5%
Total		Recuento	20	20	40
		% dentro de Prueba	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: base de datos del instrumento de medición

De acuerdo a la tabla 5, se observó en el pretest que el 45% de los trabajadores de la clínica CEDISAN indicaron que la eficiencia en la gestión tiene un nivel deficiente, el 55% indicaron que existe un nivel moderado y luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar la eficiencia en la gestión se observó que el 5% indicaron un nivel deficiente, el 60% indicaron que existe un nivel moderado y el 35% indicaron un nivel eficiente

Tabla 6

Descripción de los resultados del pretest y postest del crecimiento de la productividad

Tabla cruzada Crecimiento productividad*Prueba

		Prueba		Total
		Pretest	Postest	
Crecimiento de la productividad	Deficiente	Recuento 12	Recuento 6	18
		% dentro de 60.0%	% dentro de 30.0%	45.0%
		Prueba		
	Moderado	Recuento 8	Recuento 9	17
		% dentro de 40.0%	% dentro de 45.0%	42.5%
		Prueba		
	Eficiente	Recuento 0	Recuento 5	5
		% dentro de 0.0%	% dentro de 25.0%	12.5%
		Prueba		
Total		Recuento 20	Recuento 20	40
		% dentro de 100.0%	% dentro de 100.0%	100.0%
		Prueba		

Fuente: base de datos del instrumento de medición

De acuerdo a la tabla 6, se observó en el pretest que el 60% de los trabajadores de la clínica CEDISAN indicaron que el crecimiento de la productividad tiene un nivel deficiente, el 40% indicaron que existe un nivel moderado y luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar el crecimiento de la productividad se observó que el 30% indicaron un nivel deficiente, el 45% indicaron que existe un nivel moderado y el 25% indicaron un nivel eficiente.

Tabla 7

Descripción de los resultados del pretest y postest de los logros de objetivos

Tabla cruzada logro de objetivos*Prueba

			Prueba		
			Pretest	Postest	Total
Logro de objetivos	Deficiente	Recuento	3	0	3
		% dentro de Prueba	15.0%	0.0%	7.5%
	Moderado	Recuento	16	6	22
		% dentro de Prueba	80.0%	30.0%	55.0%
	Eficiente	Recuento	1	14	15
		% dentro de Prueba	5.0%	70.0%	37.5%
Total		Recuento	20	20	40
		% dentro de Prueba	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: base de datos del instrumento de medición

De acuerdo a la tabla 7, se observó en el pretest que el 15% de los trabajadores de la clínica CEDISAN indicaron que el logro de objetivos tiene un nivel deficiente, el 80% indicaron que existe un nivel moderado, el 5% indicaron que existe un nivel eficiente y luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar el logro de objetivos se observó que el 0% indicaron un nivel deficiente, el 30% indicaron que existe un nivel moderado y el 70% indicaron un nivel eficiente.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

H₀: La aplicación de la herramienta balance scorecard no influye en la gestión empresarial de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

H_a: La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en la gestión empresarial de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ Estadístico: T de Student

Tabla 8:

Significancia del pretest y postest de la gestión empresarial

Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Gestión empresarial pretest – Gestión empresarial postest	- 21.350	9.799	2.191	-25.936	-16.764	-9.743	19	.000

Fuente: base de datos del instrumento de medición

En la tabla se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -9.743$ con 19 gl y $IC95\%(-25.936-v-16.764)$; por lo tanto se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula.

4.2.2 Hipótesis específica 1

H₀: La aplicación de la herramienta balance scorecard no influye en la eficiencia en la gestión de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

H_a: La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en la eficiencia en la gestión de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ Estadístico: T de Student

Tabla 9

Significancia del pretest y postest de la eficiencia en la gestión

Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)		
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Eficiencia de la gestión pretest Eficiencia de la gestión postest	-9.200	5.367	1.200	-11.712	-6.688	-7.667	19	.000

Fuente: base de datos del instrumento de medición

En la tabla se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -7.667$ con 19 gl y IC95%(-11.712-v-6.688); por lo tanto, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula.

4.2.3 Hipótesis específica 2

H₀: La aplicación de la herramienta balance scorecard no influye en el crecimiento de la productividad de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

H_a: La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el crecimiento de la productividad de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ Estadístico: T de Student

Tabla 10:

Significancia del pretest y postest del crecimiento de la productividad

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Crecimiento de la productividad pretest – Crecimiento de la productividad postest	-4.150	2.815	.629	-5.467	-2.833	-6.593	19	.000

Fuente: base de datos del instrumento de medición

En la tabla se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -6.593$ con 19 gl y $IC95\%(-5.467-v-2.833)$; por lo tanto, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula.

4.2.4 Hipótesis específica 3

H₀: La aplicación de la herramienta balance scorecard no influye en logro de objetivos de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

H_a: La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el logro de objetivos de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ Estadístico: T de Student

Tabla 11:

Significancia del pretest y postest del logro de objetivos

Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Logro de objetivos pretest – Logro de objetivos postest	-8.000	4.588	1.026	-10.147	-5.853	-7.797	19	.000

Fuente: base de datos del instrumento de medición

En la tabla se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el p_valor = 0.000 fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -7.797$ con 19 gl y IC95%(-10.147-v-5.853); por lo tanto, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula.

V. DISCUSIÓN

Después de efectuar el procesamiento de los datos, y teniendo los resultados descriptivos e inferenciales, de acuerdo el objetivo general de la investigación después de la aplicación de las sesiones online para mejorar la variable dependiente gestión empresarial se observa, en la tabla 4, el 65% indicaron que existe un nivel moderado y el 35% manifestaron que existe un nivel eficiente, así mismo en la contratación de la hipótesis general en la tabla 8 se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -9.743$ con 19 gl y $IC95\%(-25.936-v-16.764)$; por lo tanto se toma la decisión de aceptar la hipótesis alternativa sobre la influencia de la aplicación de la herramienta BSC en la gestión empresarial.

Los análisis de dichos resultados no entran en contradicción con los hallazgos encontrados en estudios previos Granero (2019), Guzmán y Rodríguez (2014), destaca que el desarrollo del CMI y su uso intensivo puede resolver 2 cuestiones: favorece la toma de decisiones y orienta a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los resultados, así mismo ha contribuido en sus empresas a mejorar el desarrollo de programas, actividades y proyectos. En ese aspecto, podríamos considerar que el uso del BSC atiende a 2 vistas de la moneda. La cara nos invita a reconocer y alentar el uso intensivo de medidas decisivos y evaluativos de la empresa. El sello de la moneda refleja que un nivel elevado del BSC con uso de medidas orientadas a resultados podría ser un factor desmotivador.

Según Kaplan y Norton (1996), el uso del BSC en el desarrollo de iniciativas estratégicas ayuda a gerentes para enfocarse en temas que promuevan el crecimiento, y no solo en aquellos que reducen costos y aumentan eficiencia. Por lo tanto, el BSC proporciona un análisis más completo y complejo del desempeño organizacional, configurar un sistema de indicadores (adelantados y rezagados) que posibilite su visión holística integrada, permitiendo enfocar los esfuerzos de las organizaciones, definiendo y comunicando prioridades a gerentes, empleados, inversionistas y clientes. Además, la principal ventaja del BSC frente a los cuadros de mandos tradicionales radica precisamente en la consistencia interna lograda entre objetivos estratégicos e indicadores.

De igual modo Hidalgo (2015) dentro de su contrastación de su hipótesis acepta su hipótesis alternativa en donde las herramientas gerenciales contribuyen en la gestión de los programas sociales donde Se halló una correlación conjunta de 0.971; y un Valor $p = 0.014$. Esto se debe a solicitud del coordinador del programa donde apuntaló en fortalecer las capacidades regionales para la implementación de 3 sistemas integrados de planeamiento estratégico operativo y presupuestal, un sistema integrado de monitoreo y evaluación. La etapa posterior a la capacitación recibida sobre la herramienta del BSC era decisión directa de cada encargado de planificación en las direcciones de promoción implementarla, considerando que en las regiones donde había probabilidad de que se implementara era en aquellas en las que no se había realizado ningún cambio en sus directores, así mismo las regiones de Lambayeque, Puno y Huánuco pusieron más empeño , sus equipos de planificación eran solidos con experiencia y propensos al cambio en las cuales ellos manifiestan que se realizó la transición de la herramienta del sector privado a la que nos ayudaría en el sector público y justamente la visión era eliminar la costumbre del día a día , el documento, la visita; pero no se piensa que esto genera un valor agregado.

Por otro lado, Ponce (2017) dentro de su estudio realizado en función de los estados financieros de los años 2014,2015 y 2016, reflejan una menor rentabilidad, año tras año que son 242900.38, 146758.03 y 311544.38 soles respectivamente. Estos datos cuantitativos, reflejan que estos períodos no se han llevado un plan estratégico adecuado, no hay un control, ni indicadores que adviertan el desempeño empresarial del complejo Hermasie Paget, por lo que de no aplicar los indicadores de control estratégico en la brevedad posible seguirán sin conocer los factores que están llevando a la mala gestión. Del mismo modo se realizaron encuestas donde reflejan los principales resultados a 26 trabajadores del complejo donde consideran que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorara la toma de decisiones gerenciales, 57.69% indicaron que están totalmente de acuerdo, 23.08% de acuerdo, el 19.23% son indiferentes. Esto quiere decir que más del 81% de trabajadores indican que la aplicación de indicadores de gestión estratégica mejorará la toma de decisiones gerenciales del complejo.

Así mismo Alfaro(2017), realizó un cuadro comparativo de las diferentes herramientas y modelos para gestionar un centro educativo de manera excelente que son: ISO 9001, EFQM, BSC, manifestó que las tres herramientas son complementarias

y tienen una importante correspondencia que tenemos que analizarlo un poco para no desperdiciar ninguna de ellas, pero considera que el BSC es una herramienta que permite gestionar una organización (caso educativo) con base a la estrategia definida y el sistema de gestión ISO 9001 da apoyo para el logro de esa estrategia, con mayor implicancia en los procesos y dar al cliente la propuesta de valor. De igual modo con el modelo EFQM no es una norma para realizar un diagnóstico de la situación de una organización y con respecto a sus 9 criterios y la puesta en marcha se centraliza en las 4 perspectivas o áreas de gestión del BSC. Por consiguiente, lo primero que se necesita es definir la estrategia de la organización, luego diseñar el plan de calidad involucrando a las áreas: Financiera (presupuesto económico), clientes (alumnos y partes interesadas), procesos de servicio educativo, aprendizaje y crecimiento de la organización y de las personas. Los objetivos que debido a la necesidad de contar información más adecuada para la toma de decisiones en el colegio.

Según el objetivo específico 1, se observó en la tabla 5 en el pretest que el 45% de los trabajadores de la clínica CEDISAN indicaron que la eficiencia en la gestión luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar la eficiencia en la gestión se observó que el 5% indicaron un nivel deficiente, el 60% indicaron que existe un nivel moderado y el 35% indicaron un nivel eficiente, así mismo en la contrastación de la hipótesis en la tabla 9 se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -7.667$ con 19 gl y $IC95\%(-11.712-v-6.688)$; por lo tanto, se toma la decisión de aceptar la hipótesis sobre que la herramienta balance scorecard influye en la eficiencia en la gestión de la clínica Cedisan. Consideramos eficiencia en la gestión en relación a los siguientes indicadores: satisfacción del cliente, retención del cliente, calidad de los procesos y mantenimiento de unidades.

Según Fillion (2011) nos menciona acerca de la eficiencia en la gestión que ayuda encauzar a la empresa en términos de consumo o uso de los métodos de producción necesarios establecidos por los estándares de la empresa para lograr una competitividad sostenible en el sector que se desenvuelve. Comienza con un análisis de comparación de los resultados conseguidos con las especificaciones dadas y en base a ello será eficiente siempre y cuando si se cumple con las normas. caso contrario si existe diferencias entre lo logrado y las normas, más ineficiente se será. Para Stoner(1996), traduce la eficiencia como la acción de realizar las cosas bien, y se mide

entre la relación de los insumos (mano de obra, materiales ,tiempo) y los resultados obtenidos ,minimizando los costos de producción para alcanzar las metas.

Los análisis de dichos resultados no entran en contradicción con los hallazgos encontrados en estudios previos Ponce (2017), donde se evalúa el indicador del nivel de satisfacción del cliente aplicados a 26 trabajadores del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado, un 34.62% indican que están desacuerdo, 30.77% indican que están de acuerdo, 23.08% están indecisos y el 11.54% están totalmente de acuerdo. Es decir, más del 42% indican que el nivel de satisfacción de los clientes es el adecuado. Al igual se midió el indicador el nivel de mejora de los procesos del complejo Hermasie Piaget, el 38.46% están de acuerdo, 30.77%, están indecisos, el 23.08% en desacuerdo y el 7.69% totalmente de acuerdo. Es decir, más del 46% de trabajadores indican que el nivel de mejora de los procesos del Complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

Para Cantos (2018), nos dice que trabajar sin contar con procesos definidos no garantiza calidad en el bien y/o servicio brindado al cliente. Por ello los cambios generados en la atención sanitaria se encuentra la implementación de metodología de procesos para la mejora continua de atenciones asistenciales, administrativas y de apoyo. Por tanto, podemos observar un incremento en la gestión de procesos del 48% a raíz de implementar procesos nuevos como retorno de medicamentos, referencias inversas y cumplimiento de prácticas organizacionales entre otros, por ello se sugiere la reproductibilidad del modelo para optimizar recursos, mejorar gestiones administrativas en el sector Pública o privada a nivel nacional. con un resultado más eficiente y efectivo e impacto percibido en la percepción de satisfacción de calidad.

Por otro lado, Zambrano y Flores (2017), nos manifiesta que la eficiencia en la gestión se da a través de la perspectiva de clientes. A medida en la que la satisfacción del cliente es recibida se toma bastante compleja, sobre todo en casos de servicios, puesto que en el momento de dar el servicio coincide con la realización. Por lo tanto, la empresa debe reorientar el servicio de calidad, en el momento justo. Mismo. Cabe señalar también que las perspectivas de los procesos están en la forma como la empresa se adecua para conseguir satisfacción del cliente y así beneficio económico.

Según el objetivo específico 2, se observó en la tabla 6, que los trabajadores de la clínica CEDISAN luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar el crecimiento de la productividad se observó que el 30% indicaron un nivel deficiente, el

45% indicaron que existe un nivel moderado y el 25% indicaron un nivel eficiente así mismo en la contratación de la hipótesis en la tabla 10, se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -6.593$ con 19 gl y $IC95\%(-5.467-v-2.833)$; por lo tanto, se toma la decisión de aceptar la hipótesis que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el crecimiento de la productividad. Cabe señalar que el crecimiento de la productividad se evalúa a través de los siguientes indicadores: incrementar el servicio de atención, reducción de costo de servicios y mejorar los tiempos de servicio.

Según Bain (1985) considera que la productividad se obtiene calculando la producción de servicios y / o bienes en los insumos utilizados para la fabricación. La productividad es la evaluación de la combinación y el uso de los recursos para lograr un resultado específico esperado. La producción considerada como un resultado logrado, y el aporte se refiere a los recursos utilizados (tiempo, dinero, trabajo, Costo, materias primas, etc.). El incrementar la productividad permitirá el cumplimiento de las metas, producir más en el futuro con los mismos o incluso menos recursos, conduce a un mejor servicio demostrando un mayor interés a los clientes y por ende mayor rendimiento de los activos y las utilidades.

En cuanto a Chiavenato (2004), mencionó a Ford. Ford dijo que este es un básico principio para realizar un plan de producción rápido desde la producción hasta la productividad. La base del plan es mejorar la producción capacitando o especializando a los trabajadores su nivel de producción. Volumen de producción en el futuro, pero en el mismo período de tiempo.

Según León (2007) la gestión empresarial es una acción comercial dirigida a aumentar la productividad con personal táctico, estratégico y operativo, por lo tanto, mejorar la competitividad de una empresa. Su fin es aumentar la productividad para aumentar la demanda de productos y mejorar la demanda centrándose en la calidad. Esto se adapta a los clientes objetivo para colocar los productos posteriores de la manera correcta, de modo que sus productos estén en línea con otros productos diferenciarlo lo que hará más competitivo.

Agregó que la gestión de una empresa implica un área más complicado, por lo que debe prestar atención a las fluctuaciones en el mercado y las tecnologías nuevas desarrolladas en la colectividad. También propone que la gestión empresarial es una

serie de tecnologías aplicadas a la gestión empresarial para incrementar la productividad y la competitividad, garantizando la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo (Catinneli , Bolzoni, Chermis, Bellocchio, Barbieri y Gatti, 2013).

Por otro lado, no entran en contradicción con los hallazgos encontrados en estudios previos Peña (2016) acerca de la disponibilidad de un servicio de empresa eléctrica confiable, costo efectivo, precios competitivos es de vital importancia para los sectores productivos de la republica dominicana. Del 2008 al 2013 el déficit global ascendió a un promedio de 2.21% del PIB anual. A partir de estas consideraciones, se han establecido que el sistema de gestión de la estrategia en base al BSC, podía contribuir a la reversión de situaciones de esa naturaleza, por lo que se realizó el levantamiento de datos en forma pragmática, bajo un diseño metodológico mixto. En base a la información cualitativa recopilada en esas empresas mediante los cuestionarios aplicados a sus directivos, gerentes y funcionarios varios, por lo que las EDES pueden mejorar su desempeño sobre la base del plan estratégico, monitoreo y validación.

De igual manera Granero (2019) en cuanto a los beneficios obtenidos por los usuarios (atención, costos y tiempos de servicio) del CMI al evolucionar la herramienta, muestra una relación positiva, aunque no significativa. Sin embargo, gracias al mayor empleo de medidas se da una influencia positiva y contundente entre el desarrollo e implantación del CMI ($H8: \beta=0,770; p<0,01$). Curiosamente, si bien el desarrollo del CMI influye significativamente y positivamente sobre el uso de medidas orientadas a resultados, los resultados tienen una influencia negativa sobre el beneficio percibido por los usuarios de la herramienta ($H7: \beta=0,224; p<0,05$). Se debe considerar que las empresas españolas podrían impulsar el desarrollo del CMI hacia niveles superiores motivando conductas favorables por ende el crecimiento de la productividad, pero también hay que considerar que el uso de medidas orientadas a los resultados podría ser un factor desmotivador.

Por otro lado, Alfaro (2017) crea el mapa estratégico identificando los servicios de atención, reducción de costos y de tiempos en base a las 3 líneas estratégicas: nivel académico, inserción profesional e imagen de centro, donde se identificó a los indicadores clave de desempeño KPI donde se propusieron metas. Se trabajó en estrategias ponderadas en tres elementos: adecuación de la estrategia, impacto económico, viabilidad de la iniciativa. Con respecto al presupuesto se concluyó con el

apoyo de la administración educativa aportando ayuda para la formación y desarrollo del proyecto. Se identificó y analizó en la plataforma informática 42 indicadores KPI para todas las perspectivas donde se tenía que relacionar con la misión y visión del centro, permitiendo de esta manera dar orientación al PEC.

Según el objetivo específico 3, se observó en la tabla 7, indicaron que el logro de objetivos luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar el logro de objetivos se observó que el 0% indicaron un nivel deficiente, el 30% indicaron que existe un nivel moderado y el 70% indicaron un nivel eficiente así mismo en la contratación de la hipótesis se muestra en la tabla 11, significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -7.797$ con 19 gl y $IC95\%(-10.147-v-5.853)$; por lo tanto se acepta la aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el logro de objetivos de la clínica Cedisan.

Según Quesado, Wehde, Gao y Gonzales (2018), nos dice que cada función de gestión básica se influenciará entre sí y estarán relacionadas entre sí para formar un proceso de gestión completo. Por lo tanto, podemos definir la gestión empresarial como "supervisar, coordinar y ejecutar efectivamente las labores de otros de manera eficiente y eficaz"; es decir, busca la correcta realización de los objetivos de la empresa, para alcanzar correctamente los objetivos de la empresa, debe continuar coordinando las acciones a través de la supervisión correspondiente a cada actividad.

Para Bartolome, Wu, Alvarez y Khalid,(2019), menciona que para que estos objetivos sean logrados, los gerentes deben centrarse en la motivación de los trabajadores. Cuando las personas participan mejoran los canales internos de comunicación y se dan cuenta de que el comportamiento de los empleados (en comparación con lo que hacen en el trabajo y el control) tiene motivaciones potenciales, surgen capacidades de gestión: las funciones de gestión incluyen supervisión, comparación y corregir el rendimiento del trabajo evitando fallas o equivocaciones en la producción. Si no es tratado en su momento, puede afectar negativamente a la empresa, lo que resulta en una disminución en el volumen de producción.

Por otro lado, Granero (2019), manifiesta que el logro de objetivos no depende del tamaño de la organización sino de la relación significativa y positiva con algunos factores que lo rodean que es lo mismo con el ajuste entre la organización y las

circunstancias que la condicionan de tal forma que la ausencia o presencia de factores de contingencias puede influir de manera determinante en el comportamiento de la organización. A pesar que el factor comunicación interdepartamental, no tiene una influencia significativa en la disposición de la organización a desarrollar, el valor obtenido sí sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse de obtener niveles superiores de CMI, donde favorecen la comunicación en sus organizaciones.

De igual manera Peña (2016) en su estudio realizado de la influencia de los indicadores de la gestión estratégica influye en el rendimiento empresarial del complejo Hermasie Piaget entre las que señalamos: el nivel de proceso de mejora que el 38.46% es el adecuado, 30.77% de trabajadores están indecisos, 23.08% están en desacuerdo y 7.69 están totalmente de acuerdo. Es decir, más del 46% de trabajadores indican que el nivel de mejora de proceso del complejo Hermasie Piaget es el adecuado. De igual modo se midió el indicador Nivel de reconocimiento del personal donde 34.62% indican que están de acuerdo, 26.92% indican que están en desacuerdo, y 11.54% totalmente de acuerdo. Es decir, más del 46% de trabajadores indican que el nivel de reconocimiento al personal del complejo Hermasie Piaget es el adecuado.

Por otro lado, se midió el nivel de capacitaciones por lo que 42.31% indican que están de acuerdo, 23.08% que están indecisos, 16.23% están en desacuerdo y 15.38% están totalmente de acuerdo. Es decir, más del 58% de trabajadores indican que el nivel de capacitaciones al personal del complejo Hermasie Piaget es el adecuado. Todos estos datos cuantitativos se dieron porque querían revertir los estados financieros de los años 2014, 2015 y 2016 en donde no se han llevado un plan estratégico adecuado, no hubo control, tampoco control de indicadores que informen del desempeño empresarial del complejo Hermasie Piaget.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se logró determinar que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye en la gestión empresarial de la clínica Cedisan obteniendo un nivel de significancia $p_valor = 0.000$ fue menor que el valor_ teórico ($p = 0.000 < 0.05$), con un intervalo de confianza al 95% (25.936-v-16.764). Esto mismo se ve reflejado en el objetivo general al observar los resultados estadísticos en donde los colaboradores manifestaron después de la aplicación de las sesiones online que la gestión empresarial mejoro en 100% considerando que el 65% están en un nivel moderado y 35% se encuentra en un nivel eficiente.

Segunda: De acuerdo al primer objetivo específico se concluye que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye en la eficiencia en la gestión de la clínica Cedisan midiéndose a través de los indicadores: satisfacción del cliente, retención del cliente, calidad de los procesos y mantenimiento de unidades ; obteniendo después de la aplicación de las sesiones online que la eficiencia en la gestión mejoro en 95% considerando que el 60% están en un nivel moderado y 35% se encuentra en un nivel eficiente.

Tercera: De acuerdo al segundo objetivo específico se concluye que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el crecimiento de la productividad de la clínica Cedisan midiéndose a través de los indicadores: Incrementar el servicio de atención, reducción de costo y mejorar los tiempos de servicios; obteniendo después de la aplicación de las sesiones online que el crecimiento de la productividad mejoro en 70% considerando que el 45% están en un nivel moderado y 25% se encuentra en un nivel eficiente.

Cuarta: De acuerdo al tercer objetivo específico se concluye que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el logro de objetivos(eficacia) de la clínica Cedisan midiéndose a través de los

indicadores: Desempeño, Motivación, capacitación y oportunidad de mejora; obteniéndose después de la aplicación de las sesiones online que la eficacia mejoro en 100% considerando que el 30% están en un nivel moderado y 70% se encuentra en un nivel eficiente.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se sugiere al administrador de la clínica CEDISAN, implementar la propuesta del Balanced Scorecard realizado no solo con los indicadores (KPI) que hemos utilizado, sino con todos que se han obtenido después de un análisis FODA con la finalidad de difundir las estrategias desarrolladas a todo el personal de la organización y así mismo dar a conocer los objetivos e indicadores estratégicos de la clínica, para que sean parte en el apoyo de la implementación del BSC.

Segunda: En lo sucesivo para posteriores estudios y realizar un análisis detallado acerca del Balanced Scorecard se sugiere al equipo técnico un mayor involucramiento desde el administrador hasta todo el personal estratégico de la clínica, de igual modo tener un pequeño presupuesto para asignar recursos suficientes y poder de esta manera implementar esta herramienta gerencial.

Tercera: Se recomienda a la gerencia general Incentivar periódicamente el uso de herramientas y técnicas de mejora continua, permitiendo identificar los indicadores que se deben mejorar para incrementar la calidad de servicio brindado y esto permita repercutir el nivel de competitividad de la clínica frente a otras del mismo rubro.

Cuarta: Se recomienda a la gerencia general hacer uso de los mapas estratégicos en la que se tiene que adaptar a la realidad y a las limitaciones que la clínica posee, tomando en consideración la participación de todo el personal señalándole que sus aportes son muy importantes en el logro de los objetivos propuestos generando de esta manera una cultura de compromiso y responsabilidad, así como un mejor entendimiento de la función de cada colaborador de la clínica.

VIII. PROPUESTA

8.1 Fundamentación

CEDISAN, es una clínica que brinda servicio integral de hemodiálisis a pacientes de socios claves que son Es Salud y Minsa en la cual con la implementación del modelo de Balanced scorecard permitió medir la gestión, vincular cada proceso permitiendo de esta manera la estabilización de los procesos internos y satisfacción de sus pacientes. Esto con llevó a realizar trabajos enfocados a cumplir 3 dimensiones: Eficiencia en la gestión, crecimiento de la productividad y el logro de objetivos. Debido a esto y a los resultados obtenidos planteamos la necesidad de mejorar las condiciones de reducción de costo, mejorar los tiempos del servicio, así como incrementar el servicio de atención que son indicadores que forman parte del crecimiento de la productividad.

Con el personal directivo y operativo de la clínica después de un análisis exhaustivo pudimos identificar el vacío de control de la segunda dimensión permitiendo mejorar el CMI y con ello replantear las estrategias que contribuyen a la toma de decisiones y por ende reaccionar ante situaciones que comprometían la estabilidad de los clientes, del recurso humano y de la clínica.

8.2 Objetivo general

Realizar el diagnóstico, propuesta, implementación y monitoreo para mejorar la dimensión crecimiento de productividad de la clínica CEDISAN.

8.3 Objetivos específicos

- Rediseñar el mapa estratégico de la clínica para concientizar la reducción de costo, reducir tiempo de espera e incrementar el servicio de atención que tendrá incidencia en el crecimiento de la productividad.
- Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador reducción de costo de servicio e incrementar el servicio de atención.
- Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador mejorar los tiempos de servicio de la clínica

8.4. Actividades a realizar

Para dar respuesta al objetivo general, se realizó un diagnóstico situacional donde se planteó una propuesta de mejora, así como la implementación y monitoreo para contrarrestar el crecimiento de la productividad con respecto a la perspectiva financiera y perspectiva de los procesos internos. Esto con lleva a revisar misión, visión, políticas y valores incluyendo elementos faltantes en la declaración de la misma por el análisis foda realizado y además por las sugerencias de la investigación, en la que el directorio después de una reunión in situ considero lo siguiente:

Misión: Brindar un servicio humanizado en el tratamiento de la enfermedad renal crónica contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, contando con personal calificado, una moderna infraestructura y el uso de tecnología avanzada

Visión: Ser el centro de Hemodiálisis líder en la región que brinde un servicio de Calidad y Seguridad al paciente y su familia, consolidándonos como una institución que se conduce hacia la excelencia, con un trato humanizado.

Política: Centro de salud que brinda el servicio de hemodiálisis y atención integral cuyo compromiso con el paciente brindarle un servicio de calidad y mejora continua de sus procesos con el involucramiento y participación de todos sus trabajadores.

Valores: Se manifiesta en los siguientes: respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, empatía, solidaridad.

Además, se replanteó el mapa estratégico donde se detalla un conjunto de perspectivas alineadas, donde se puede visualizar en tabla modelo canvas, así como también la actualización de los CMI crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva de procesos internos y perspectiva financiera que engloban al crecimiento de la productividad de la clínica utilizando solamente los indicadores que se detallan en los objetivos específicos

Tabla 12

Diagnóstico situacional

Diagnostico situacional						
Objetivos específicos						
1. Rediseñar el mapa estratégico de la clínica para concientizar la reducción de costo, reducir tiempo de espera e incrementar el servicio de atención que tendrá incidencia en el crecimiento de la productividad 2.- Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador reducción de costo de servicio e incrementar el servicio de atención. 3.- Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador mejorar los tiempos de servicio dela clínica						
Actividad	Responsable	Beneficiados	Inicio y término	Acciones	Productos / Indicador	Costos
Diagnóstico de la situación actual sobre el mapa estratégico ,crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva financiera y perspectiva procesos internos	Administrador Admisión, enfermeras, nefrólogos, asistente social.	Trabajadores de la clínica y pacientes	Inicio: 01/03/2021 Fin 03/03/2021	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar el mapa estratégico de la clínica. Rediseñar el cuadro de mando integral productividad-perspectiva financiera Rediseñar el cuadro de mando integral productividad -perspectiva procesos internos. 	Cuadro de mapa estratégico Cuadro de CMI productividad perspectiva financiera. Cuadro de CMI productividad perspectiva procesos internos	Lo asume la administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Propuesta de mejora

Propuestas de mejoras						
Objetivos específicos						
1. Rediseñar el mapa estratégico de la clínica para concientizar la reducción de costo, reducir tiempo de espera e incrementar el servicio de atención que tendrá incidencia en el crecimiento de la productividad 2.-. Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador reducción de costo de servicio e incrementar el servicio de atención. 3.- Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador mejorar los tiempos de servicio dela clínica.						
Actividad	Responsable	Beneficiados	Inicio y término	Acciones	Productos / Indicador	Costos
Diseño de las propuestas de mejora para contrarrestar el crecimiento de la productividad.	Administrador Admisión, enfermeras, nefrólogos, asistenta social	Trabajadores de la clínica y pacientes .	Inicio: 07/03/2021 Fin: 12/03/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el mapa estratégico de la clínica. • Diseñar el cuadro de mando integral crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva financiera • Diseñar el cuadro de mando integral crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva procesos internos 	Cuadro de mapa estratégico Cuadro de CMI de productividad- perspectiva financiera. Cuadro de CMI de productividad - perspectiva procesos internos	Lo asume la administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Implementación y monitoreo

Implementación y Monitoreo						
Objetivos específicos						
1. Rediseñar el mapa estratégico de la clínica para concientizar la reducción de costo, reducir tiempo de espera e incrementar el servicio de atención que tendrá incidencia en el crecimiento de la productividad						
2.- Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador reducción de costo de servicio e incrementar el servicio de atención.						
3.- Rediseñar el cuadro de mando integral que permite medir el indicador mejorar los tiempos de servicio de la clínica.						
Actividad	Responsable	Beneficiados	Inicio y término	Acciones	Productos / Indicador	Costos
Implementar el mapa estratégico y los CMI de crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva financiera y de procesos internos.	Administrador Admisión, enfermeras, nefrólogos, asistente social	Trabajadores de la clínica y pacientes .	Inicio: 14/03/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar y monitorear el mapa estratégico de la clínica. • Implementar y monitorear el cuadro de mando integral crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva financiera • Implementar y monitorear el cuadro de mando integral crecimiento de la productividad alineado a la perspectiva procesos internos 	Cuadro de mapa estratégico implementado Cuadro de CMI de la productividad alineado a la perspectiva financiera implementado. Cuadro de CMI de la productividad alineado a la perspectiva procesos internos implementado	Lo asume la administración
			Fin: 18/03/2021			

Fuente: Elaboración propia

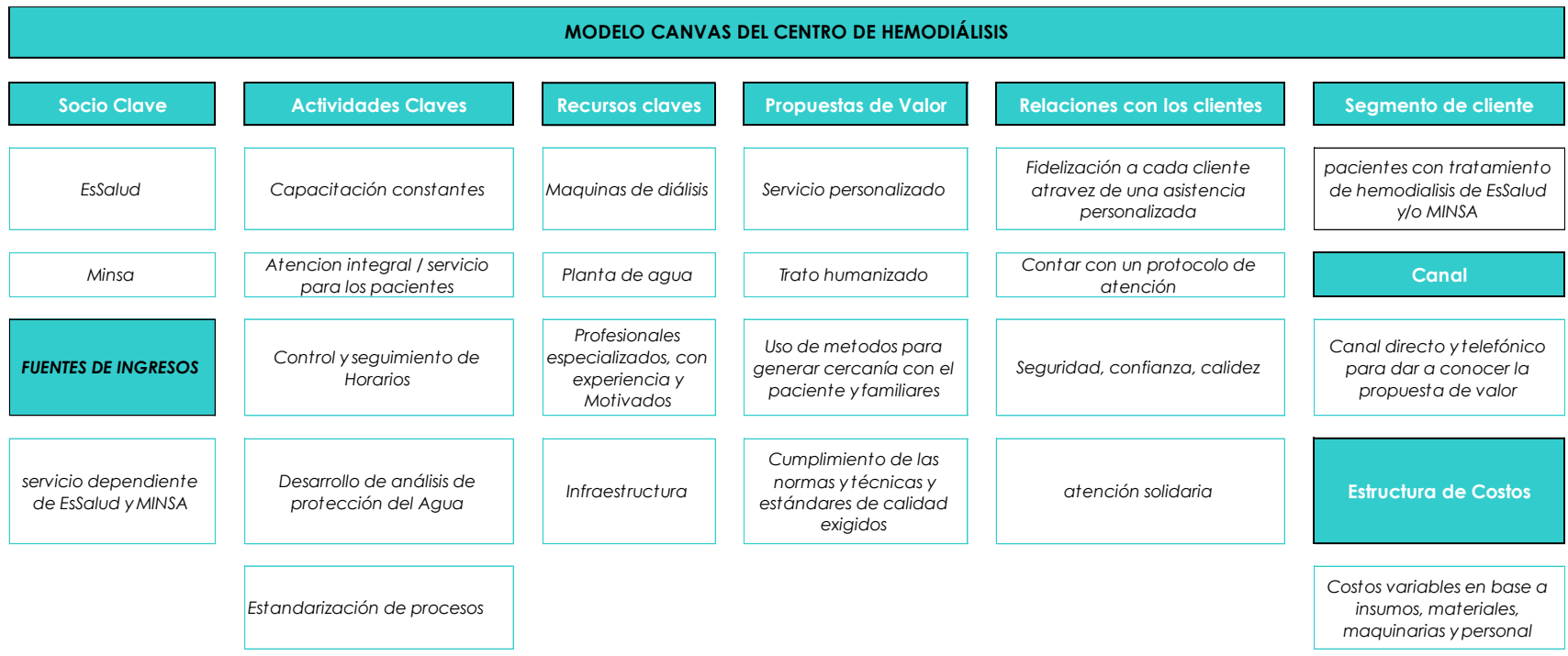





Figura 4:
 Mapa estratégico del Balanced scorecard

Tabla 15:



Cuadro de mando integral- Crecimiento de la productividad

Crecimiento de la productividad										
Objetivo: Actualizar la perspectiva financiera que permita medir el indicador Reducción de costo de servicio e incrementar el servicio de atención										
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Reducir los costos de servicio	Reducción de costos	% de reducción de costos	%	Semestral	Reducción de costos=Costo total actual-costo total anterior/costo total anterior * 100			5%		Revisar y crear control de gastos básicos Registrar los principales motivos de incremento de costos. Revisar la planificación financiera y crear métodos de control
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	4%		
	Administrador	Flujo de efectivo	4%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta -Peligro	Porcentaje cumplido	100%		
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Incrementar el servicio de atención con servicios complementarios en la clínica	Servicios complementarios	Número de servicios complementarios	#	Anual	N° de nuevos servicios complementarios desarrollados					Analizar las causas del no cumplimiento de la meta y definir plan de desarrollo Crear comisión de investigación en el centro de diálisis y Realizar análisis de necesidades de pacientes
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	2		
	Administrador	Registro de servicios	0	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta -Peligro	Porcentaje cumplido	50%		
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Mayor posicionamiento en el sector de clínicas de diálisis del santa	Participación en el sector hemodialisis	% de participación en el sector	%	Anual	#servicios prestados por el centro /# servicios prestados totales del sector *100					Determinar las causas de una participación por debajo de la meta y mejorar servicios prestados Diseñar un plan de mercadeo
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	20%		
	Gerencia Administrador	Reportes de sector, unidades involucradas	10%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta -Peligro	Porcentaje cumplido	75%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16:

Cuadro de mando integral crecimiento de la productividad

Crecimiento de la Productividad										
Objetivo: •Actualizar la perspectiva de procesos internos que permita medir el indicador mejorar los tiempos de servicio de la clínica CEDISAN										
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Reducir tiempos de espera	Disminución del tiempo de espera	Determinar el tiempo de espera para el hemodiálisis	%	Semestral	Disminución de promedio tiempo de espera=tiempo promedio semestre actual-tiempo promedio semestre anterior/tiempo promedio semestre anterior*100			4%		Revisar planificación vs pacientes que asisten para evitar espera .Determinar causas de tiempos de espera elevados y alinear a la planificación
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	10%		
	Administración enfermeras, multidisciplinario	Reportes a unidades involucradas	3%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	30%		
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Mejorar el modelo de atención al paciente	Atención al cliente	% de eficiencia de atención al cliente	%	Mensual	# de reclamos atendidos/#de reclamos recibidos*100			84%		Determinar número de reclamos no atendidos en el periodo Analizar causas junto a responsables, y planificar la atención de los reclamos pendientes de pacientes
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	10%		
	Asistente social, administración	Registro de hora de ingreso a salas de hemodiálisis/ Encuestas	2%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	30%		

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Alfaro, E. (2017). *Aplicación del Balanced Scorecard para la gestión estratégica del proyecto educativo del conservatorio profesional de danza José espadero*. (Tesis doctoral . Universidad de Valencia. Valencia. España). Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/60450>
- Alvarez, L., Soler, A., Guiñón, L., & Mira, A. (2019). *A balanced scorecard for assessing a strategic plan in a clinical laboratory*. *Biochemia Medica*, 29(2), 284-291. doi:10.11613/BM.2019.020601
- Bain, D. (1985). *Productividad: la solución a los problemas de la empresa*. México: McGraw Hill
- Bartolomé Benito, E., Sánchez Perruca, L., Jimenez Carramiñana, J., Bartolomé Casado, M. S., Hernández Pascual, M., Mediavilla Herrera, I., & Sánchez-Celaya del Pozo, M. (2019). *Primary care specific scorecards as management tools*. *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(3), 117-123. doi:10.1016/j.jhqr.2019.02.002
- Basuony, MA (2014). *El Balanced Scorecard en grandes empresas y pymes: una crítica de la naturaleza, el valor y la aplicación*. *Investigación contable y financiera*, 3 (2), 14. Recuperado de <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/afr/article/viewFile/4315/2480>
- Bunge, M. (1986). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Argentina. Penguin Random House Grupo
- Calderon, M. A., Palacios, B., Hurtado, J. M., & Galan, J. L. (2016). *Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 81-96. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2014.954364>
- Cantos, J. (2018). *Modelo de gestión de calidad para hospitales*. (Tesis doctoral. Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú). Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/>
- Cattinelli, I., Bolzoni, E., Chermisi, M., Bellocchio, F., Barbieri, C., Mari, F., . . . Gatti, E. (2013). *Computational intelligence for the balanced scorecard: Studying performance trends of hemodialysis clinics*. *Artificial Intelligence in Medicine*, 58(3), 165-173. doi:10.1016/j.artmed.2013.04.005

- Chavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de Administración* (7ma ed.). Mexico: Mc graw-hill
- Dobles, C., Zúñiga, M. y García, J. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. San José: EUNED.
- Evangelista de Barros, OJ, y Wanderley,, C.D.A. (2016). *Adaptación del cuadro de mando integral: estudio de caso en una empresa de distribución de combustible*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27 (72), 320-333. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151970772016000300320&script=sci_arttext
- Emami, S., & Doolen, T. L. (2015). *Healthcare performance measurement: Identification of metrics for the learning and growth balanced scorecard perspective*. *International Journal of Industrial Engineering : Theory Applications and Practice*, 22(4), 426-437. Recuperado de www.scopus.com
- Fernández, A. (2001). *El balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia*. *Revista de antiguos alumnos, IESE* ,34-39.
- Filion, L. (2011). *Administración de Pymes*. México: Pearson.
- Gao, H., Chen, H., Feng, J., Qin, X., Wang, X., Liang, S., . . . Feng, Q. (2018). *Balanced scorecard-based performance evaluation of chinese county hospitals in underdeveloped areas*. *Journal of International Medical Research*, 46(5), 1947-1962. doi:10.1177/0300060518757606
- Granero,L.(2016). *Estudio de los niveles de implementación del cuadro de mando integral y factores que lo explicarían en el caso español*. (Tesis doctoral. Universidad Politecnica de Valencia. Valencia. España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=240181>
- George, T. y Stephen, F.(1993). *Principios de administración*. México. México. Compañía editorial continental
- Gonzalez-Sanchez, M. B., Broccardo, L., & Martins Pires, A. M. (2018). *The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for italy, spain, and portugal*. *International Journal of Health Planning and Management*, 33(1), 6-30. doi:10.1002/hpm.2415
- Herrera, P, Atamari,N, y Flores, V.(2019). *Número de nefrólogos, servicios de hemodiálisis y tendencia de la prevalencia de enfermedad renal crónica en el*

- Ministerio de Salud de Perú. Rev Peru Med Exp Salud Publica. 2019;36(1):62-7. Recuperado de <https://scielosp.org/article/rpmesp/2019.v36n1/62-67/>
- Hernández, R., Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Mexico. Mc Graw Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación* (6.va ed). México: Pearson, 2014
- Hidalgo, J. (2015). *Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos sociales*. (Tesis doctoral Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú). Recuperado <https://core.ac.uk/download/pdf/299325871.pdf>
- Ibrahim, M., & Murtala, S. (2015). *The relevance of balanced scorecard as a technique for assessing performance in the Nigerian banking industry*. European Journal of Business, Economics and Accountancy, 3(4), 71-80. Recuperado de <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2015/05/the-relevance-of-balanced-scorecard-as-a-technique-for-assessingperformance.pdf>
- Ivanov, C. I., & Avasilcăi, S. (2014). *Measuring the performance of innovation processes: A Balanced Scorecard perspective*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109, 1190-1193 .Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305249X?via%3Dihub>
- Kalender, Z. T., Vayvay, Ö. (2016). *The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 76-83. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>
- Khalid, S., Beattie, C., Sands, J., y Hampson, V. (2019). *Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard: A case study in health care*. Meditari Accountancy Research, 27(4), 652-674. doi:10.1108/MEDAR-06-2018-0360
- Kaplan R. & Norton D. (1996). *The balanced scorecard: Translating Strategy into action*. E.E.U.U

- Kaplan R. y Norton D. (2009). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral* (2da Ed.) Harward Business, Gestión 2000. Centro de Libros España
- Kaplan. R. & Norton D. (2012). *The Execution Premium Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas* 1ra.Ed. Harward Business, Grupo editorial. Argentina
- Koontz / O'Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14° ed.). Mexico: Mc GRAW-HILL
- Kolakowski, L. (1966). *La filosofía positiva*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- León, C. y otros: (2007) *Gestión empresarial para agronegocios*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/318/
- Mazuela Llanos, A. (2012). *10 Herramientas de Gestion Organizacional*. Madrid
- Madsen, D. Ø., y Stenheim, T. (2015). *El cuadro de mando integral: una revisión de cinco áreas de investigación*. *American Journal of Management* ,15(2),24-41 recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612643
- Nielsen, S., y Nielsen, E. H. (2015). *The balanced scorecard and the strategic learning process: a system dynamics modeling approach*. *Advances in Decision Sciences*. Volume 2015, Article ID 213758, 20 pages. Recuperado de <https://www.hindawi.com/journals/ads/2015/213758/>.
- Niven P.R (2014) *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Hoboken: John Wiley y Sons. 368p. DOI 10.1002/9781118915011
- Ortiz, F.y García ,M.(2016). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*.1era.ed. México: Limusa .
- Peña, M. A. B. (2016). *El Balanced Scorecard y la reversión de las crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana*. (Doctoral dissertation, Universitat de València. España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=79258>
- Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., y Klepacki, B. (2015). *The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish*

- university. Online Journal of Applied Knowledge Management*,3(1), 151-164.
Recuperado de
http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp151-164.pdf
- Ponce.A. (2017). *Aplicación de indicadores de gestión estratégica y su relación con la toma de decisiones gerenciales y la rentabilidad empresarial del complejo hermasie paget período 2014-2015*. (Tesis doctoral. Universidad Inca Garzilazo de la Vega. Lima. Perú). Recuperado de
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3750>
- Porter M. (1996) *Ventaja Competitiva*. México. Editorial Continental SA. De CV
- Porter M. (1997) *Estrategia Competitiva*. México. Editorial Continental SA. De CV
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. Intangible Capital*, 14(1), 186-201. Recuperado de
<https://upcommons.upc.edu/handle/2117/116448>
- Quesado, P., Guzmán, A., Rodrigues, L. (2013). *La adopción del cuadro de mando integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales. Intangible capital*, 9(2), 491-525. Recuperado de
<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/14010>
- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*.1 era.ed. Caracas, Venezuela: Panapo
- Regragui, H., Sefiani, N., y Azzouzi, H. (2018). *Improving performance through measurement: The application of BSC and AHP in healthcare organization. Paper presented at the 2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management, LOGISTIQUA 2018*, 51-56. doi:10.1109/LOGISTIQUA.2018.8428262 Retrieved from www.scopus.com
- Robbins S.(1990) *Fundamentos de Administración*. México. Prentice may Hispanoamericana SA.
- Robbins, S. (2014). *Administración* (12° ed.). Mexico: PEARSON
- Rodríguez-Rodríguez, R., Alfaro-Saiz, J. -, y Carot, J. M. (2020). *A dynamic supply chain BSC-based methodology to improve operations efficiency. Computers in Industry*, 122 doi: 10.1016/j.compind.2020.103294

- Rodrigues Quesado, P., B. Aibar Guzmán, and L. Lima Rodrigues. 2014. The influence of factors related to the organizational strategy and the environmental in the implementation of the balanced scorecard in portuguese companies. *Revista De Contabilidad* 17 (2): 163-73. doi.org/10.3926/ic.1110
- Rouis, S., Abdelaziz, A. B., Nouria, H., Khelil, M., Zoghlami, C., & Abdelaziz, A. B. (2018). *Development of a balanced scorecard for the monitoring of hospital performance in the countries of the greater maghreb. systematic review. Tunisie Medicale*, 96(10-11), 774-788. Retrieved from www.scopus.com
- Steiner G.(1998) *Planeación Estratégica*. México. Editorial Continental SA. De CV.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6a. ed.). Mexico: PEARSON
- Van Horne, J. (1980) *Administración Financiera*. México: Compañía Editorial Continental SA
- Wehde, M. (2018). *Practical application of a balanced scorecard as a strategic management system. Paper presented at the 2018 IEEE Technology and Engineering Management Conference, TEMSCON 2018*, doi:10.1109/TEMSCON.2018.8488423
- Wu, X., Li, S., Xu, N., Wu, D., & Zhang, X. (2019). *Establishing a balanced scorecard measurement system for integrated care organizations in china. International Journal of Health Planning and Management*, 34(2), 672-692. doi:10.1002/hpm.2726
- Zambrana, L. V., y Flores, M. V. (2017). *La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Gestión Joven*, (17), 4. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_17/4.pdf
- Zettermann, J., Niemeier, S., Horenstein, L., Camargo, V., Galia, E., y Miguens, S. (2018). *Validation method of research instruments for Dental Radiology curriculum study. Revista da ABENO* • 18(3):105-113, Recuperado de <https://care2.cancer.ufl.edu/wordpress/files/2019/07/Validation-method-of-research-instruments-for-Dental-Radiology-curriculum-study-1.pdf>.
- Zizlavsky, O. (2014). *The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. Journal of technology management & innovation*, 9(3), 210-222. Recuperado de

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000300016&script=sci_arttext&tlng=pt

Anexo 05: Matriz de operacionalización de variables.

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión empresarial	Se refiere a la gestión empresarial como la acción de “coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas y se realicen de manera eficiente y eficaz”, es decir se busca que el objetivo de la empresa se logre correctamente y para que se logre debe existir de por medio una constante coordinación con las actividades paralelo a la supervisión que corresponda a cada actividad (Robbins,2014).	La gestión empresarial será medida en 3 dimensiones con un total de 24 items en escala ordinal	Eficiencia en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Retención del cliente - Calidad de los procesos - Mantenimiento de unidades 	Escala Ordinal: Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
			Crecimiento de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el servicio de atención - Reducción de costo de servicios - Mejorar los tiempos de servicio 	
			Logro de Objetivos(eficacia)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Motivación laboral - Implementar oportunidad de mejora - Capacitación del personal - Comunicación 	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 06: Instrumento de recolección de datos

Finalidad:

El instrumento tiene la finalidad de conocer la gestión administrativa de la clínica CEDISAN 2020

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información relevante para el nivel de gestión administrativa de la clínica CEDISAN. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (X). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: Eficiencia en la gestión					
1	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?					
2	¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?					
3	¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?					
4	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?					
5	¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?					

6	¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?					
7	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?					
8	¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?					
9	¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?					
10	¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?					
11	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?					
12	¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?					
DIMENSIÓN 2: Crecimiento de la productividad						
13	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?					
14	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?					
15	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo?					
16	¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?					
17	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?					
18	¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?					
DIMENSIÓN 3: Logro de Objetivos(eficacia)						
19	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?					

20	¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?					
21	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?					
22	¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?					
23	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos?					
24	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 07: Validez y confiabilidad del instrumento

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del Programa de Doctorado en Administración, de la Universidad César Vallejo, sede Chimbote, promoción 2020, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Doctor.

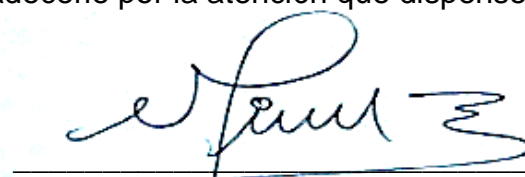
El título de nuestra investigación es: “Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020” y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Balanced Scorecard y/o gestión empresarial.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Definiciones conceptuales de las variables
3. Anexo 3: Matriz de operacionalización
4. Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Edgard Vilcarino Zelada

DNI:32915964

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE 1

Variable 1: Gestión administrativa

Para León (2007) la gestión empresarial es “la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”

Variable 2: Eficiencia en la gestión

Según Filion (2011), la eficiencia ayuda a guiar a la empresa en la manera en la que esta consume o hace uso de los medios necesarios para la producción según lo establecido en las normas que haya planteado el negocio para el logro de una continua competitividad “en el sector de actividad y el segmento de mercado meta

Variable 3: Crecimiento de la productividad

Bain (1985) explica que la productividad se expresa como una medida resultante de calcular la cantidad de producción de bienes y/o servicios entre los insumos que se hayan utilizado para dicha producción. El autor agrega que la productividad “es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados”.

Variable 4: Logro de objetivos

Para Robbins (2014), el logro de objetivos es el resultado de las actividades y funciones laborales realizadas adecuadamente, obedeciendo el principio de la eficacia de “hacer lo correcto”.

Acuerdos y desacuerdos de los jueces para la validación del cuestionario “Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020”, mediante el coeficiente de validez de Aiken

Ítems	Jueces						Total		
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Si	No	V
1	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
2	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
3	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
4	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
5	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
6	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
7	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
8	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
9	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
10	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
11	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
12	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
13	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
14	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
15	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
16	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
17	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
18	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
19	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
20	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
21	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
22	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
23	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00
24	1	1	1	1	1	1	6	0	1.00

Coeficiente de validez de Aien (V): $V = \frac{s}{(n(c-1))} = \frac{5}{5(2-1)} = 1.00$

Criterios: Si (1) y No (0)

Los jueces que evaluaron el cuestionario fueron:

- 1.- Santos Felipe Llenque Tume , Dr. en Administración
 - 2- Carlos Alfredo Cerna Muñoz, Dr. en Contabilidad y finanzas
 - 3.- Raúl Méndez Parodi, Dr. en Ciencias e Ingeniería
 - 4- Dra. María Alicia Suxe Ramírez, Dra en Ingeniería Informática y de Sistemas
 - 5.-Jorge Luis Gutiérrez Gutiérrez , Dr. en Ingeniería
 - 6.-Dora Lourdes Ponce Yactayo , Dra en Administración en la Educación , los cuales revisaron la pertinencia, la relevancia y claridad de los ítems mediante 2 criterios: Si para los cuales serán Acuerdos y No los cuales serán los Desacuerdos
-

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión empresarial

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficiencia en la gestión							
1	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?	X		X		X		
2	¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?	X		X		X		
3	¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?	X		X		X		
4	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?	X		X		X		
6	¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?	X		X		X		
7	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
8	¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?	X		X		X		
9	¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?	X		X		X		

10	¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?	X		X		X		
11	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?	X		X		X		
12	¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Crecimiento de la productividad	X		X		X		
13	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?	X		X		X		
14	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?	X		X		X		
15	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo?	X		X		X		
16	¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?	X		X		X		
17	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?	X		X		X		
18	¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Logro de Objetivos(eficacia)							
19	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?	X		X		X		

20	¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?	X		X		X		
21	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
22	¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?	X		X		X		
23	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos?	X		X		X		
24	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

20 de agosto. Del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Santos Felipe Llenque Tume **.DNI: 32957531**
Especialidad del evaluador: Doctor en Administración.



Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión empresarial

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficiencia en la gestión							
1	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?	X		X		X		
2	¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?	X		X		X		
3	¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?	X		X		X		
4	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?	X		X		X		
6	¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?	X		X		X		
7	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
8	¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?	X		X		X		
9	¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?	X		X		X		
10	¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?	X		X		X		

11	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?	X		X		X		
12	¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Crecimiento de la productividad	X		X		X		
13	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?	X		X		X		
14	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?	X		X		X		
15	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo?	X		X		X		
16	¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?	X		X		X		
17	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?	X		X		X		
18	¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Logro de Objetivos(eficacia)							
19	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?	X		X		X		
20	¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?	X		X		X		
21	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		

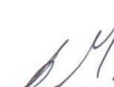
22	¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?	X		X		X		
23	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos?	X		X		X		
24	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

22 de agosto. Del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carlos Alfredo Cerna Muñoz **.DNI: 1809535**
Especialidad del evaluador: Doctor en Contabilidad y Finanzas.



¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión empresarial

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficiencia en la gestión							
1	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?	X		X		X		
2	¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?	X		X		X		
3	¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?	X		X		X		
4	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?	X		X		X		
6	¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?	X		X		X		
7	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
8	¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?	X		X		X		
9	¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?	X		X		X		

10	¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?	X		X		X		
11	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?	X		X		X		
12	¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Crecimiento de la productividad	X		X		X		
13	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?	X		X		X		
14	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?	X		X		X		
15	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo?	X		X		X		
16	¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?	X		X		X		
17	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?	X		X		X		
18	¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Logro de Objetivos(eficacia)							

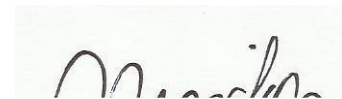
19	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?	X		X		X		
20	¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?	X		X		X		
21	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
22	¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?	X		X		X		
23	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos?	X		X		X		
24	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Raúl Méndez Parodi
Especialidad del evaluador: Doctor en Ciencias e Ingeniería.

24 de agosto. Del 2020.
.DNI: 18111923



Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión empresarial

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficiencia en la gestión							
1	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?	X		X		X		
2	¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?	X		X		X		
3	¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?	X		X		X		
4	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?	X		X		X		
6	¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?	X		X		X		
7	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
8	¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?	X		X		X		
9	¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?	X		X		X		

10	¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?	X		X		X		
11	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?	X		X		X		
12	¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Crecimiento de la productividad	X		X		X		
13	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?	X		X		X		
14	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?	X		X		X		
15	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo?	X		X		X		
16	¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?	X		X		X		
17	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?	X		X		X		
18	¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Logro de Objetivos(eficacia)							

19	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?	X		X		X	
20	¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?	X		X		X	
21	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X	
22	¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?	X		X		X	
23	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos?	X		X		X	
24	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

26 de agosto. Del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: María Alicia Suxe Ramírez .DNI: 32989942

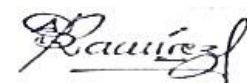
Especialidad del evaluador: Doctora Ingeniero informático y de sistemas

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión empresarial

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficiencia en la gestión							
1	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?	X		X		X		
2	¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?	X		X		X		
3	¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?	X		X		X		
4	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?	X		X		X		
6	¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?	X		X		X		
7	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
8	¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?	X		X		X		
9	¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?	X		X		X		

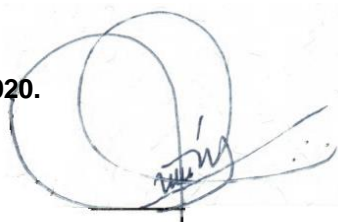
10	¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?	X		X		X		
11	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?	X		X		X		
12	¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Crecimiento de la productividad	X		X		X		
13	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?	X		X		X		
14	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?	X		X		X		
15	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo?	X		X		X		
16	¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?	X		X		X		
17	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?	X		X		X		
18	¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Logro de Objetivos(eficacia)							

19	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?	X		X		X		
20	¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?	X		X		X		
21	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
22	¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?	X		X		X		
23	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos?	X		X		X		
24	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Jorge Luis Gutiérrez Gutiérrez **28 de agosto. Del 2020.**
Especialidad del evaluador: Doctor en Ingeniería **.DNI:18135227**



Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión empresarial

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficiencia en la gestión							
1	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?	X		X		X		
2	¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?	X		X		X		
3	¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?	X		X		X		
4	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?	X		X		X		
6	¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?	X		X		X		
7	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
8	¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?	X		X		X		
9	¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?	X		X		X		

10	¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?	X		X		X		
11	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?	X		X		X		
12	¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Crecimiento de la productividad	X		X		X		
13	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?	X		X		X		
14	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?	X		X		X		
15	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo?	X		X		X		
16	¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?	X		X		X		
17	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?	X		X		X		
18	¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Logro de Objetivos(eficacia)							

19	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?	X		X		X		
20	¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?	X		X		X		
21	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?	X		X		X		
22	¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?	X		X		X		
23	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos?	X		X		X		
24	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

01 de setiembre del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra Dora Lourdes Ponce Yactayo .DNI: 09747014
Especialidad del evaluador: Doctora en Administración de la Educación – Metodóloga - Estadística

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma

Confiabilidad del instrumento

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	2	3	2	2	3	4	1	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	3	4	2	4
2	3	1	4	1	1	3	4	1	2	2	1	4	2	3	2	1	2	2	4	3	3	4	4	3
3	4	1	3	3	2	3	4	1	2	3	1	4	2	4	2	1	2	1	3	4	4	3	4	4
4	4	1	4	1	2	4	4	1	2	1	1	5	1	3	1	1	2	1	4	4	5	5	4	4
5	5	2	4	1	2	4	4	1	4	1	1	4	4	3	2	1	3	4	4	3	4	3	4	5
6	5	1	4	2	3	3	5	1	2	4	2	4	2	3	2	1	2	2	5	4	4	5	4	5
7	4	3	4	2	4	4	4	1	3	5	5	5	2	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4
8	3	4	5	2	4	2	5	2	3	1	1	5	4	4	2	2	4	2	5	3	4	5	4	4
9	5	2	4	1	2	4	4	1	3	4	1	5	4	4	2	1	2	2	5	4	4	5	4	4
10	5	2	4	1	2	2	5	1	3	4	1	5	4	2	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5
11	4	2	3	2	2	3	4	1	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	3	4	2	4
12	3	1	4	1	1	3	4	1	2	2	1	4	2	3	2	1	2	2	4	3	3	4	4	3
13	4	1	3	3	2	3	4	1	2	3	1	4	2	4	2	1	2	1	3	4	4	3	4	4
14	4	1	4	1	2	4	4	1	2	1	1	5	1	3	1	1	2	1	4	4	5	5	4	4
15	5	2	4	1	2	4	4	1	4	1	1	4	4	3	2	1	3	4	4	3	4	3	4	5
16	5	1	4	2	3	3	5	1	2	4	2	4	2	3	2	1	2	2	5	4	4	5	4	5
17	4	3	4	2	4	4	4	1	3	5	5	5	2	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4
18	3	4	5	2	4	2	5	2	3	1	1	5	4	4	2	2	4	2	5	3	4	5	4	4
19	5	2	4	1	2	4	4	1	3	4	1	5	4	4	2	1	2	2	5	4	4	5	4	4
20	5	2	4	1	2	2	5	1	3	4	1	5	4	2	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	20	100,0
Casos Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	24

Anexo 08: Autorización de la institución en donde se aplico la investigación



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Nuevo Chimbote, 20 de septiembre de 2020

Señor(a):
Carlos Tello Bustos
Administrador Clínica CEDISAN
CHIMBOTE

Asunto: Carta de Presentación

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar al (la) Sr(a). VILCARINO ZELADA EDGAR NESTOR identificado con DNI No. 32915964 y código de matrícula No 7000166219, estudiante del Programa de **DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar encuestas en las áreas correspondientes, así como facilitarle la información pertinente para el respectivo análisis documental que están relacionados al estudio de investigación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar el testimonio de mi especial consideración, quedo de usted.

Atentamente,

Dra. Rosa María Salas Sánchez
JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO
UCV CHIMBOTE

"Año de la Universalización de la Salud"

Chimbote, 03 de octubre de 2020

SEÑOR(A)
Dra. Rosa María Salas Sánchez
Jefa de la Escuela de Posgrado UCV Chimbote
Presente:

Asunto: Autorización para la aplicación de los instrumentos de Investigación
(cuestionario) del Doctorante Edgard Néstor Vilcarino Zelada

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para saludarle y a la vez hacerle de su conocimiento que la clínica CEDISAN, a estimado pertinente autorizar al Doctorante Edgard Néstor Vilcarino Zelada, la aplicación del instrumento de evaluación (cuestionario) de la tesis titulada: "Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020 "lo que hago de su conocimiento para los fines del caso.

Aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima personal.

Atentamente



Carlos Tello Santos
DNI 10770894
03/02/2020.

Anexo 9: Base de datos

N°	PRETEST																								D1	D2	D3	PRETEST
	D1:												D2:						D3:									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24				
1	2	3	4	4	3	2	4	3	3	3	1	4	2	2	3	3	1	4	2	3	4	2	2	4	36	15	17	68
2	4	2	4	2	2	4	2	1	2	1	4	2	4	3	2	2	4	4	4	1	4	2	3	2	30	19	16	65
3	1	2	3	2	3	1	1	4	2	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	4	3	3	1	4	24	11	17	52
4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	3	39	20	17	76
5	2	2	3	4	1	3	3	2	4	2	4	4	2	1	2	3	3	1	4	4	4	2	3	3	34	12	20	66
6	1	1	2	4	1	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	4	4	2	2	3	3	2	1	26	14	13	53
7	4	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	1	4	2	4	4	3	3	1	3	1	4	39	19	15	73
8	2	4	1	4	4	4	1	3	3	2	3	4	3	2	3	1	4	4	4	2	3	4	3	3	35	17	19	71
9	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	1	4	2	1	3	2	3	1	4	1	2	40	15	13	68
10	4	2	3	2	2	3	1	1	3	4	2	3	1	2	1	1	2	2	2	4	3	4	2	4	30	9	19	58
11	3	1	3	1	1	2	4	1	2	2	1	4	1	3	1	1	2	2	4	3	3	1	2	3	25	10	16	51
12	2	1	3	3	2	3	3	1	2	3	1	4	1	3	2	1	2	1	3	4	1	3	3	4	28	10	18	56
13	1	1	2	1	2	4	4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	4	4	3	3	2	4	4	22	6	20	48
14	1	2	1	1	2	1	4	1	4	1	1	4	4	3	2	1	3	2	4	3	2	3	1	1	23	15	14	52
15	2	1	3	2	3	3	2	1	2	4	2	4	1	3	2	1	1	2	2	4	4	1	3	2	29	10	16	55
16	2	3	1	2	4	4	2	1	3	3	1	3	2	3	1	2	4	1	3	2	2	4	2	1	29	13	14	56
17	3	1	3	2	4	2	1	2	3	1	1	1	4	1	2	2	1	2	2	3	4	2	4	1	24	12	16	52
18	2	2	3	1	2	4	2	1	3	4	1	2	2	1	2	1	2	2	5	4	4	1	4	4	27	10	22	59
19	3	2	4	1	2	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	1	2	4	2	2	1	3	2	1	26	13	11	50
20	1	2	3	2	2	3	4	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	2	4	4	3	1	2	1	27	9	15	51

N°	POSTEST																								D1	D2	D3	POSTEST
	D1:												D2:						D3:									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24				
1	5	2	4	3	3	3	5	3	4	2	3	5	2	3	3	4	2	3	4	5	4	3	4	1	42	17	21	80
2	5	4	5	5	3	5	5	4	4	2	3	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	50	24	28	102
3	4	1	4	2	4	4	1	1	4	4	2	4	1	4	4	1	1	4	4	2	3	2	5	5	35	15	21	71
4	5	3	5	1	2	4	4	4	5	2	4	5	4	5	3	4	2	4	5	4	4	4	5	4	44	22	26	92
5	5	3	5	2	4	3	5	3	2	1	2	4	2	3	3	2	4	2	5	5	4	3	4	4	39	16	25	80
6	5	4	5	4	4	4	5	3	4	1	3	5	4	4	4	2	4	2	5	5	5	4	4	5	47	20	28	95
7	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	53	23	20	96
8	2	4	5	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	47	27	24	98
9	5	5	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	45	27	28	100
10	4	2	3	2	2	3	4	1	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	3	4	2	4	33	11	21	65
11	3	1	4	1	1	3	4	1	2	2	1	4	2	3	2	1	2	2	4	3	3	4	4	3	27	12	21	60
12	4	1	3	3	2	3	4	1	2	3	1	4	2	4	2	1	2	1	3	4	4	3	4	4	31	12	22	65
13	4	1	4	1	2	4	4	1	2	1	1	5	1	3	1	1	2	1	4	4	5	5	4	4	30	9	26	65
14	5	2	4	1	2	4	4	1	4	1	1	4	4	3	2	1	3	4	4	3	4	3	4	5	33	17	23	73
15	5	1	4	2	3	3	5	1	2	4	2	4	2	3	2	1	2	2	5	4	4	5	4	5	36	12	27	75
16	4	3	4	2	4	4	4	1	3	5	5	5	2	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	44	19	25	88
17	3	4	5	2	4	2	5	2	3	1	1	5	4	4	2	2	4	2	5	3	4	5	4	4	37	18	25	80
18	5	2	4	1	2	4	4	1	3	4	1	5	4	4	2	1	2	2	5	4	4	5	4	4	36	15	26	77
19	5	2	4	1	2	2	5	1	3	4	1	5	4	2	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5	35	15	30	80
20	4	2	3	2	2	3	4	1	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	3	4	2	4	33	11	21	65

ESCALA DE MEDICIÓN	Ordinal		
ESCALA y VALORES			
Totalmente en desacuerdo (1)			
En desacuerdo (2)			
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)			
De acuerdo (4)			
Totalmente de acuerdo (5)			
DIMENSIONES:			
D1:Eficiencia en la gestión = 12 ítems			
D2: Crecimiento de la Productividad = 6 ítems			
D3: Logro de objetivos = 6 ítems			
TOTAL: 24 ÍTEMS			
NIVELES y RANGOS:	Deficiente	Moderado	Eficiente
Eficiencia en la gestión	[20 - 46]	[47 - 73]	[74 - 100]
Crecimiento de la Productividad	6 -13	14 - 21	22 - 30
Logro de objetivos	6 -13	14 - 21	22 - 30
Gestión empresarial	24 -55	56 -87	88 -120

Anexo 10: Artículo científico

Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión
empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020

Application of the Balanced Scorecard tool to improve business management
in the CEDISAN clinic, Chimbote 2020

Edgard Néstor Vilcarino Zelada - vzeladae@ucvvirtual.edu.pe

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020, ayudando a optimizar la estrategia y el funcionamiento de la clínica, así como la especificación de las metas para llevar a los trabajadores a llegar a la visión institucional. La metodología empleada en la investigación de tipo cuantitativa, descriptivo, explicativo y pre experimental, utilizando el cuestionario tipo Likert de 24 preguntas, validado por 6 expertos, con alfa de cronbach de 0.819. Con respecto al análisis descriptiva se obtuvo los resultados moderado-eficiente donde el balance scorecard influye en la gestión empresarial de 77.5%, eficiencia en la gestión en 75%, crecimiento de la productividad en 55% y logro de objetivos en 92.5%. Se empleó el SPSS 25, se realizó la prueba de normalidad usando shapiro wilk ($n=20$), usando el T de Student llegamos a las conclusiones donde la función significativa ($p = 0.000 < 0.05$), permite a manifestar que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye, en la gestión empresarial, en la eficiencia en la gestión, en el crecimiento de la productividad, en el logro de objetivos de la clínica.

Palabras clave: Balanced scorecard, gestión empresarial, visión

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the influence of the application of the balanced scorecard tool in business management at the CEDISAN clinic, Chimbote - Ancash - 2020, helping to optimize the strategy and operation of the clinic, as well as the specification goals to lead workers to

reach the institutional vision. The methodology used in quantitative, descriptive, explanatory and pre-experimental research, using the Likert-type questionnaire of 24 questions, validated by 6 experts, with a cronbach's alpha of 0.819. Regarding the descriptive analysis, moderate-efficient results were obtained where the balance scorecard influences business management of 77.5%, management efficiency of 75%, productivity growth of 55% and achievement of objectives of 92.5%. The SPSS 25 was used, the normality test was carried out using shapiro wilk ($n = 20$), using the Student's t we reached the conclusions where the significant function ($p = 0.000 < 0.05$), allows to state that the application of the Balance scorecard tool influences business management, management efficiency, productivity growth, and the achievement of clinic objectives.

Keywords: Balanced scorecard, business management, vision

INTRODUCCIÓN

La clínica CEDISAN tiene un problema con la insatisfacción con sus clientes el cual puede ser causado por diferentes factores tales como: procesos tardíos de mejora de pacientes, recursos médicos insuficientes, tamaño reducido de las instalaciones, deficiente comunicación. Esto a la fecha repercute en reducción de pacientes actuales y potenciales, disminución de prestigio lo que permitió la entrada de competencia, y afectó directamente la rentabilidad de la misma. Si esta situación continúa en la clínica, no podrá obtener una ventaja competitiva, lo que provocará la disminución de algunos clientes y aumentará los innecesarios gastos; reducirá su rentabilidad.

El Balanced Scorecard (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral(CMI) considerada como un instrumento que describe y comunica estrategias de forma clara y coherente. Le permite seguir el rendimiento actual y determinar el rendimiento futuro. Cuatro categorías: finanzas, clientes, procesos internos, crecimiento del aprendizaje (Kaplan y Norton,2012). Por otro lado, la gestión empresarial es la acción de coordinar y supervisar las acciones de trabajo de otras personas, que buscan alcanzar correctamente los objetivos de la empresa; son 4 funciones básicas: planificación, que determina los objetivos a seguir, organización, distribuye el

trabajo entre los recursos humanos y reconozca relaciones necesarias, ejecución, ejecutar actividades y controlar actividades para hacer planes (Robbins, Koontz y O'Donnell, 1990). En tal escenario, se torna necesario realizar adaptaciones a los actuales modelos de gestión como es el caso del Balanced Scorecard. No basta con administrar con indicadores financieros, ya que en su mayoría estos no son suficientes para medir y direccionar estratégicamente las organizaciones (Herrera, Atamary y Flores, 2019), por tanto, la formulación del problema es ¿Cómo afecta la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020? Por todo lo mencionado anteriormente podemos definir el objetivo general: Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020. La investigación se sustentó en un paradigma positivista debido a que tiene un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo, emplearemos 2 variables donde estudiaremos a la gestión empresarial en función al uso de una herramienta balanced scorecard y constataremos la mejora en la clínica Cedisan. Para dicha investigación nos despojaremos de sentimientos, emociones, subjetividad, para poder estudiar "externamente" objetos, sociedad y realidad humana

MARCO TEÓRICO

Saber cómo administrar equivale a saber cómo posicionarse, tomar decisiones y alcanzar objetivos, todo lo cual conduce al crecimiento y desarrollo de las organizaciones públicas y privadas de la sociedad local, nacional e internacional respectivamente. Una de estas herramientas tecnológicas es el Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión que apareció por primera vez en 1992, cuando los investigadores Norton y Kaplan lo mencionaron en un artículo de Harvard Business Review; se muestra como un panel con cuatro perspectivas; finanzas, clientes, procesos-aprendizaje y crecimiento; para armar el cuadro los gerentes deben definir y aclarar la visión, la misión de la compañía, hacia dónde quieren ir y cómo lograrlo; esta visión y misión se reflejarán en un centro de información completo, donde no solo se

valorará el punto de vista financiero, sino que los otros tres puntos de vista también serán muy importantes, porque uno depende del otro, que es una tabla de causa y efecto, en algunos casos en forma de pirámide (Madsen, Nielsen y Pietrzak, 2015).

Robbins (2014) indicó que la gestión empresarial es la acción de coordinar y supervisar las labores de las personas y llevar a cabo actividades laborales de manera efectiva; en otras palabras, el objetivo de la empresa es alcanzarse correctamente y para lograrlo, debe coordinarse continuamente con las actividades y paralelamente a la supervisión correspondiente a cada actividad. El CMI ha cambiado velozmente de un instrumento de evaluación del desempeño a un instrumento de gestión estratégica. Aunque el fin del cuadro de mando integral era equilibrar las finanzas con el rendimiento de la empresa en un futuro en el proceso de toma de decisiones, al aplicar el balance y probar diversas variables, varias compañías entendieron de que podría ser un instrumento clave para disponer acciones a corto plazo con estrategias globales (Kaplan y Norton, 1996). Dicha herramienta se vale varios instrumentos como son: mapa estratégico, planificación estratégica, evaluación de los factores externos, factores críticos de éxito, evaluación de factores internos, FODA, garantizando que la compañía puede realizar un diseño de estrategia competitiva que satisfaga sus necesidades.

Los estudios previos de la investigación se sustentan Zambrana y Flores (2017), mencionan que la gestión de una organización requiere un modelo de planificación y gestión más holístico que pueda controlar todos los procesos ejecutados en la organización; Alfaro (2017) a través del CMI cambió el paradigma en la gestión del centro educativo, pasar de una gestión por departamentos a una gestión basada en estrategias. A nivel nacional encontramos a Cantos (2018), cuyas conclusiones de estudio en la que demuestra implementación de un Modelo de Gestión de Calidad (PQM), que sea aplicable a un hospital con un estándar nacional de referencia de 400 camas, que afectará el rendimiento de su hospital, aumentará la satisfacción y la productividad continua del usuario, y optimizará recursos institucionales, Ponce (2017), determinó el impacto de la aplicación de indicadores estratégicos en las decisiones de gestión y el desempeño comercial del

complejo Hermasie Paget., tienen un impacto positivo en las decisiones de gestión y el rendimiento del Complejo.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación es Cuantitativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) y aplicativo (Ortiz y García ,2016), según su nivel descriptivo (Hernández y Mendoza, 2018) y según su diseño pre experimental Hernández, et. al. (2014), la población fue censal, es decir igual a la muestra (N = n), al respecto Ramírez (1997) indicó que la prueba censal son todos los elementos de investigación a considerar como prueba; en la investigación la población estuvo constituida por 20 colaboradores que trabajan en el área de gestión estratégica. Se empleó un cuestionario de 24 ítems en escala ordinal donde se empleó la validez del contenido usando la técnica de validez de juicio expertos y confiabilidad (Alfa de Cronbach =0.819). Para el análisis de datos se utilizó el SPSS 25 en la cual según el estadístico Shapiro Wilk(p valor = 0.334 > 0.05), se tomó la decisión que la contratación de las hipótesis se realizó con el estadístico T de Student.

RESULTADOS

4.1 Descripción de los resultados de la variable gestión empresarial

Tabla 1

Descripción de los resultados del pretest y postest de la gestión empresarial

Tabla cruzada Gestión empresarial*Prueba

			Prueba		Total
			Pretest	Postest	
Gestión empresarial	Deficiente	Recuento	9	0	9
		% dentro de Prueba	45.0%	0.0%	22.5%
	Moderado	Recuento	11	13	24
		% dentro de Prueba	55.0%	65.0%	60.0%
	Eficiente	Recuento	0	7	7
		% dentro de Prueba	0.0%	35.0%	17.5%
Total		Recuento	20	20	40
		% dentro de Prueba	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: base de datos del instrumento de medición

De acuerdo a la tabla 4, se observó en el pretest que el 45% de los trabajadores de la clínica CEDISAN indicaron que la gestión empresarial tiene

un nivel deficiente, el 55% indicaron que existe un nivel moderado y luego de la aplicación de las sesiones on line para mejorar la gestión empresarial se observó que el 65% indicaron un nivel moderado y el 35% manifestaron un nivel eficiente

4.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₀: La aplicación de la herramienta balance scorecard no influye en la gestión empresarial de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

H_a: La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en la gestión empresarial de la clínica Cedisan, Chimbote 2020.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ Estadístico: T de Student

Tabla 2

Significancia del pretest y posttest de la gestión empresarial

Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		95% de intervalo de confianza de la diferencia							
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Media de error estándar				
					Inferior	Superior			
Par 1	Gestión empresarial pretest – Gestión empresarial posttest	-	9.799	2.191	-25.936	-16.764	-9.743	19	.000

Fuente: base de datos del instrumento de medición

En la tabla se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -9.743$ con 19 gl y $IC95\%(-25.936-v-16.764)$; por lo tanto se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula.

Discusión

Después de efectuar el procesamiento de los datos, y teniendo los resultados descriptivos e inferenciales, de acuerdo el objetivo general de la investigación después de la aplicación de las sesiones online para mejorar la variable dependiente gestión empresarial se observa, en la tabla 4, el 65% indicaron que existe un nivel moderado y el 35% manifestaron que existe un

nivel eficiente, así mismo en la contratación de la hipótesis general en la tabla 8 se muestra la significancia luego de la aplicación de la herramienta balance scorecard en la cual el $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$) y $t = -9.743$ con 19 gl y $IC95\%(-25.936-v-16.764)$; por lo tanto se toma la decisión de aceptar la hipótesis alternativa sobre la influencia de la aplicación de la herramienta BSC en la gestión empresarial. Los análisis de dichos resultados no entran en contradicción con los hallazgos encontrados en estudios previos Granero (2019), Quesado, Guzmán y Rodríguez (2013), destaca que el desarrollo del CMI y su uso intensivo puede resolver 2 cuestiones: favorece la toma de decisiones y orienta a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los resultados, así mismo ha contribuido en sus empresas a mejorar el desarrollo de programas, actividades y proyectos. En ese aspecto, podríamos considerar que el uso del BSC atiende a 2 vistas de la moneda. La cara nos invita a reconocer y alentar el uso intensivo de medidas decisivos y evaluativos de la empresa. El sello de la moneda refleja que un nivel elevado del BSC con uso de medidas orientadas a resultados podría ser un factor desmotivador. Según Kaplan y Norton(1996), el uso del BSC en el desarrollo de iniciativas estratégicas ayuda a gerentes para enfocarse en temas que promuevan el crecimiento, y no solo en aquellos que reducen costos y aumentan eficiencia. Por lo tanto, el BSC proporciona un análisis más completo y complejo del desempeño organizacional, configurar un sistema de indicadores (adelantados y rezagados) que posibilite su visión holística integrada, permitiendo enfocar los esfuerzos de las organizaciones, definiendo y comunicando prioridades a gerentes, empleados, inversionistas y clientes.

Conclusiones

Se logró determinar que la aplicación de la herramienta balance scorecard influye en la gestión empresarial de la clínica Cedisan obteniendo un nivel de significancia $p_valor = 0.000$ fue menor que el p_valor teórico ($p = 0.000 < 0.05$), con un intervalo de confianza al 95% ($25.936-v-16.764$). Esto mismo se ve reflejado en el objetivo general al observar los resultados estadísticos en donde los colaboradores manifestaron después de la aplicación de las sesiones online que la gestión empresarial mejoro en 100%

considerando que el 65% están en un nivel moderado y 35% se encuentra en un nivel eficiente.

Referencias

- Alfaro.E. (2017). *Aplicación del Balanced Scorecard para la gestión estratégica del proyecto educativo del conservatorio profesional de danza José espadero.*(Tesis doctoral . Universidad de Valencia.Valencia. España). Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/60450>
- Cantos,J (2018). *Modelo de gestión de calidad para hospitales* . (Tesis doctoral. Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú). Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/>
- Granero,L.(2016). *Estudio de los niveles de implementación del cuadro de mando integral y factores que lo explicarían en el caso español.* (Tesis doctoral. Universidad Politecnica de Valencia. Valencia. España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=240181>.
- Herrera, P, Atamari,N, y Flores, V.(2019). *Número de nefrólogos, servicios de hemodiálisis y tendencia de la prevalencia de enfermedad renal crónica en el Ministerio de Salud de Perú.* Rev Peru Med Exp Salud Publica. 2019;36(1):62-7. Recuperado de <https://scielosp.org/article/rpmesp/2019.v36n1/62-67/>
- Hernández, R., Mendoza,C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México. México. Mc Graw Hill Educación
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación* (6.va ed). México: Pearson, 2014
- Kaplan. R. y Norton D. (2012). *The Execution Premium Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas* 1ra.Ed. Harward Business, Grupo editorial. Argentina.
- Kaplan R. y Norton D. (1996). *The balanced scorecard: Translating Strategy into action.* E.E.U.U
- Madsen, D. Ø., y Stenheim, T. (2015). *El cuadro de mando integral: una revisión de cinco áreas de investigación.* American Jorunal of Management ,15(2),24-41 recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612643

- Ortiz, F.y García ,M.(2016). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*.1era.ed. México: Limusa
- Ponce.A. (2017). *Aplicación de indicadores de gestión estratégica y su relación con la toma de decisiones gerenciales y la rentabilidad empresarial del complejo hermasie paget período 2014-2015*. (Tesis doctoral. Universidad Inca Garzilazo de la Vega. Lima. Perú). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3750>.
- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*.1 era.ed. Caracas, Venezuela: Panapo
- Robbins S.(1990) *Fundamentos de Administración*. México. Prentice may Hispanoamericana SA
- Robbins, S. (2014). *Administración* (12° ed.). Mexico: PEARSON.
- Zambrana, L. V., y Flores, M. V. (2017). *La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento*. *Gestión Joven*, (17), 4. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_17/4.pdf

Anexo 11: Declaración jurada de autoría y Autorización para la publicación del artículo científico.

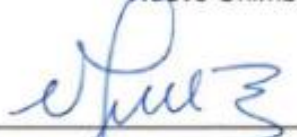
**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Edgard Néstor Vilcarino Zelada , estudiante del Programa de .Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 32915964 , con el artículo titulado "Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020 "

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Nuevo Chimbote 30 de diciembre 2020



Edgard Néstor Vilcarino Zelada

DNI: 32915964

Anexo 14: Matriz de consistencia

TÍTULO:” Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020”						
AUTOR: Edgard Vilcarino Zelada						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la eficiencia de la gestión en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en la eficiencia de la gestión en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020</p>	<p>Hipótesis general: La aplicación de la herramienta Balanced Scorecard influye en la gestión empresarial de la clínica CEDISAN, Chimbote – 2020.</p> <p>Hipótesis específicas: La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en la eficiencia en la gestión de la clínica CEDISAN, Chimbote 2020</p>	Variable dependiente: Gestión empresarial			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Eficiencia en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Retención del cliente - Calidad de los procesos - Mantenimiento de unidades 	1 - 8	
Crecimiento de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el servicio de atención Reducción de costo de servicios 	9- 16				

				Mejorar los tiempos de servicio		
¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en el crecimiento de la productividad en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020?	Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en el crecimiento de la productividad en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020.	La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el crecimiento de la productividad de la clínica Cedisan, Chimbote 2020	Logro de Objetivos(eficacia)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Motivación laboral - Implementar oportunidad de mejora - Capacitación del personal comunicación 	17-24	
¿Cómo influye la aplicación de la herramienta balanced scorecard en los logros de objetivos en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020?.	Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta balanced scorecard en el logro de objetivos en la clínica CEDISAN, Chimbote – Ancash – 2020.	La aplicación de la herramienta balance scorecard influye en el logro de objetivos de la clínica Cedisan, Chimbote 2020				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Cuantitativa, porque se va a recolectar datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico</p> <p>Aplicada, porque recurre y emplea conocimientos teóricos con el fin de solucionar problemáticas reales ligados a la actividad social.</p> <p>NIVEL: Descriptivo, porque miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables del problema a investigar y explicativo porque responderán por las causas de los fenómenos</p> <p>DISEÑO: Pre experimental, porque existirá un control mínimo de la variable independiente. Se trabajará con el balanced scorecard el cual será implementado en la clínica que determinará la efectividad en la variable dependiente (gestión empresarial), precisando una pre-prueba y post-prueba luego de aplicar el estímulo</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Para este presente estudio de investigación cuantitativo, la población o universo de la investigación está conformada por el personal que trabaja en el área de gestión estratégica de la clínica CEDISAN</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra sea representativa la población será censal, es decir la población igual a la muestra (N = n). Es decir, por el personal que trabaja en el área de gestión estratégica de la clínica CEDISAN 2020</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autor: Edgard Vilcarino Zelada</p> <p>Año: 2020</p> <p>Aplicación: Clínica CEDISAN</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Tablas con frecuencias y porcentajes; figuras con porcentajes; tablas cruzadas. Caja y bigotes (para comparar pretest – postest)</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Prueba de normalidad</p> <p>Prueba de T Student (comparar medias)</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Tabla de actividades a realizar: Balanced Scorecard

Variable	Problema	Objetivos	Contenido temático	Técnicas didácticas	Recursos didácticos	N° talleres (días)	Tiempo sesión
Balanced Scorecard	La Implementación del Balanced Scorecard: perspectivas del BSC (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y, perspectiva del aprendizaje y crecimiento) en forma de cuadro de mando integral CMI permitirá realizar el control de diversos aspectos estratégicos de la clínica , así como del mejoramiento de su rendimiento.	Realizar el diagnóstico situacional de la clínica	1.-Levantamiento de Información acerca de la situación actual de la empresa	Revisión documentaria	Proyector multimedia	5	4 h/día
		Analizar el entorno interno y externo de la clínica.	2-Elaboración de la matriz FODA	Reuniones de trabajo con colaborador es de la clínica vía zoom.	Ecrán Equipo de computo	5	4 h/día
		Diseñar el mapa estratégico de la clínica.	3- Determinación de objetivos e indicadores estratégicos.	Registros fotográficos	Sala de reuniones Pizarra acrílica Plumones/ borrador	5	4 h/día
		Elaborar la matriz del balanced Scorecard	4.- Construcción del mapa estratégico. 5.- Integración del mapa estratégico dentro de la clínica. 6.- Determinación de metas y acciones estratégicas.		Cámara fotográfica	5	4 h/día

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Tabla de especificaciones

Dimensiones	Indicador	Peso	Nº de ítems	Ítems	Criterio de evaluación
Eficiencia en la gestión	Satisfacción del cliente	12.5%	3	¿Considera importante que la clínica debe enfocarse en conocer más sobre las necesidades de los clientes?	(1)
				¿Considera usted que los colaboradores y/o empleados se encuentran más comprometidos en la atención de los clientes en el último año?	Totalmente en desacuerdo (2)
				¿Considera usted que la clínica debe realizar encuestas para medir el grado de satisfacción y las expectativas de los clientes?	En desacuerdo (3)
	Retención del cliente	12.5%	3	¿Considera que la clínica da atención oportuna al manejo de quejas por parte de clientes?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)
				¿Considera usted que los turnos de atención a los clientes son adecuados para la actual demanda ?	De acuerdo (5)
				¿Considera usted que el pago que realizan los clientes para su atención es la adecuada según el servicio que se les brinda ?	Totalmente de acuerdo
	Calidad de los procesos	16.7%	4	¿Considera usted que aplicando herramientas tecnológicas de apoyo influye positivamente en la gestión de la clínica?	

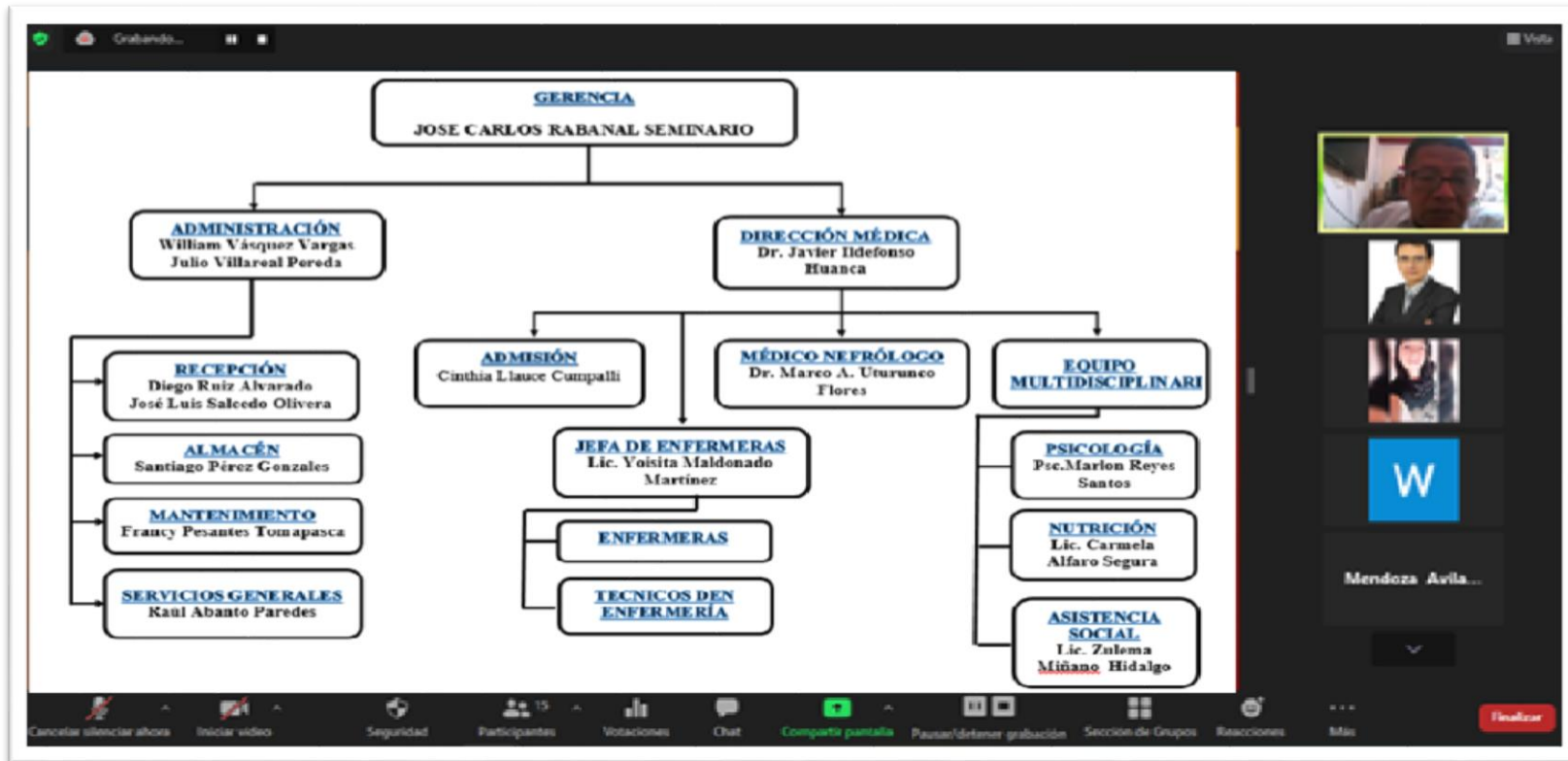
				¿Considera usted que la clínica difunden su planeación estratégica a sus colaboradores y/o empleadores?	(1)
				¿Considera usted que la clínica es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?	Totalmente en desacuerdo
				¿Considera que Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de servicio, como un gasto innecesario?	(2) En desacuerdo
	Mantenimiento de unidades	8.3%	2	¿Considera usted que la clínica difunde los planes de mantenimiento preventivo y correctivo ?	(3)
				¿Considera usted que la clínica debe difundir las programaciones de inspecciones periódicas de los equipos y materiales?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Crecimiento de la productividad	Incrementar el servicio de atención	8.3%	2	¿Considera usted que el tiempo de atención por paciente es la adecuada?	(4)
				¿Considera que el personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?	De acuerdo (5)
	Reducción de costo de servicios	8.3%	2	¿Considera que el personal logra un buen rendimiento en el uso del material quirúrgico, escritorio , salubridad entre otros asignado a su trabajo? Totalmente de acuerdo
				¿Considera usted que en la clínica difunde el plan ambiental y salud ocupacional?	
Mejorar los tiempos de servicio	8.3%	2	¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?	(1) Totalmente en desacuerdo	

				¿Considera usted que la clínica cuenta con equipos e instrumentación para mejorar los tiempos de servicio a los clientes ?	(2) En desacuerdo
Logro de Objetivos(eficacia)	Desempeño laboral	8.3%	2	¿Considera usted que es necesario que la clínica difunda los desempeños destacables de sus trabajadores y/o empleadores ?	(3)
				¿Considera usted que medir el desempeño en la clínica influye positivamente en la gestión de esta misma?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Motivación laboral	8.3%	2	¿Considera usted que realizar mejoras influye positivamente en la gestión de la clínica?	(4)
				¿Considera usted que la clínica difunda las estrategias, objetivos y acciones a sus colaboradores y/o empleadores ?	De acuerdo (5)
	Implementar oportunidad de mejora	4.2%	1	¿Cree usted que los colaboradores y/o empleadores pueden llegar a gestionar la clínica según sus capacidades y méritos? Totalmente de acuerdo
Capacitación del personal comunicación	4.2%	1	¿Considera usted que se debe incrementar el uso adecuado de las TIC en la gestión de la clínica ?		

Fuente: Elaboración propia

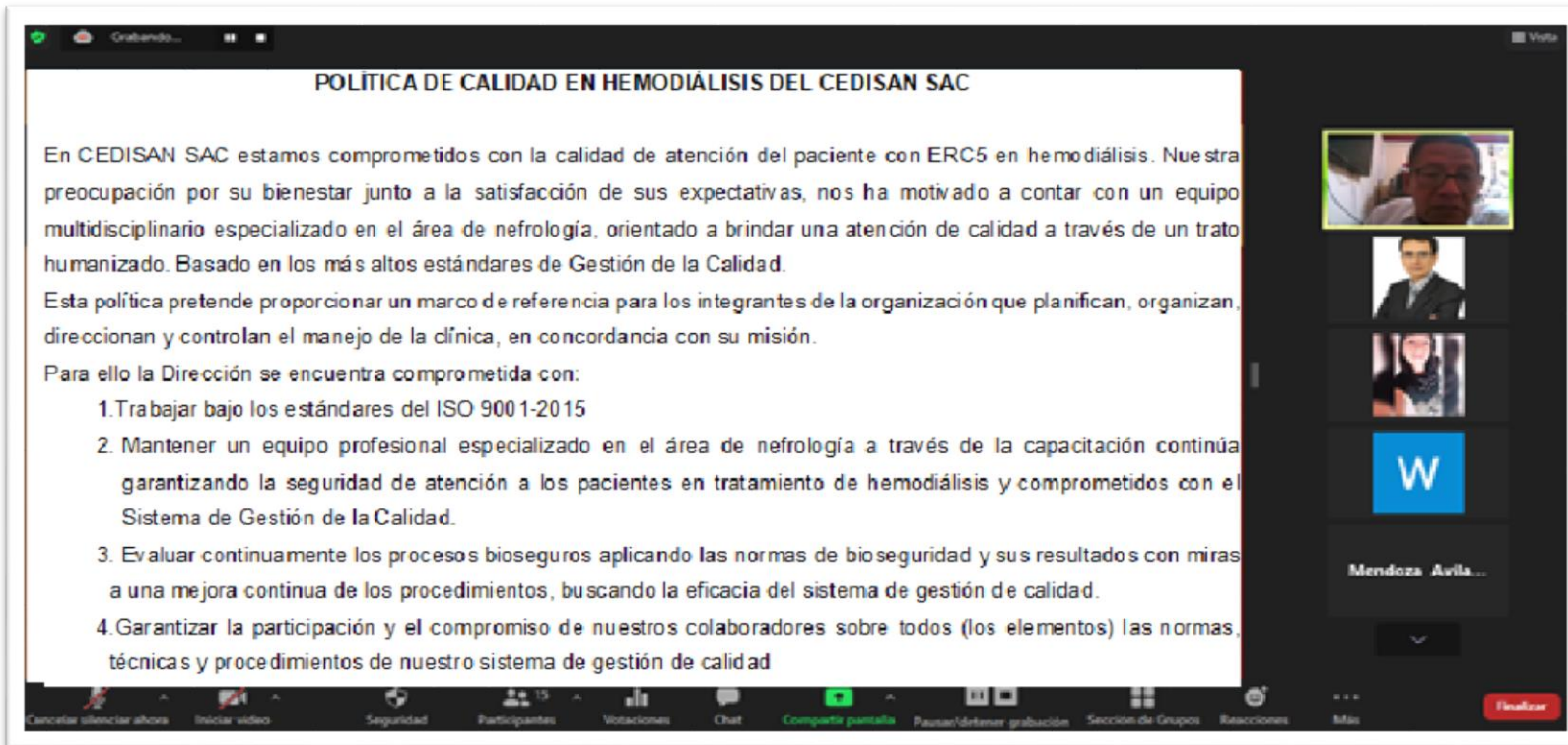
Anexo 17: Contenido temático 1

Objetivo: Realizar el diagnóstico situacional de la clínica del Organigrama de la clínica CEDISAN vía zoom



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Realizar el diagnóstico situacional de la clínica de la Política de calidad vía zoom



The image shows a Zoom meeting interface. The main content is a slide with the following text:

POLÍTICA DE CALIDAD EN HEMODIÁLISIS DEL CEDISAN SAC

En CEDISAN SAC estamos comprometidos con la calidad de atención del paciente con ERC5 en hemodiálisis. Nuestra preocupación por su bienestar junto a la satisfacción de sus expectativas, nos ha motivado a contar con un equipo multidisciplinario especializado en el área de nefrología, orientado a brindar una atención de calidad a través de un trato humanizado. Basado en los más altos estándares de Gestión de la Calidad.

Esta política pretende proporcionar un marco de referencia para los integrantes de la organización que planifican, organizan, direccionan y controlan el manejo de la clínica, en concordancia con su misión.

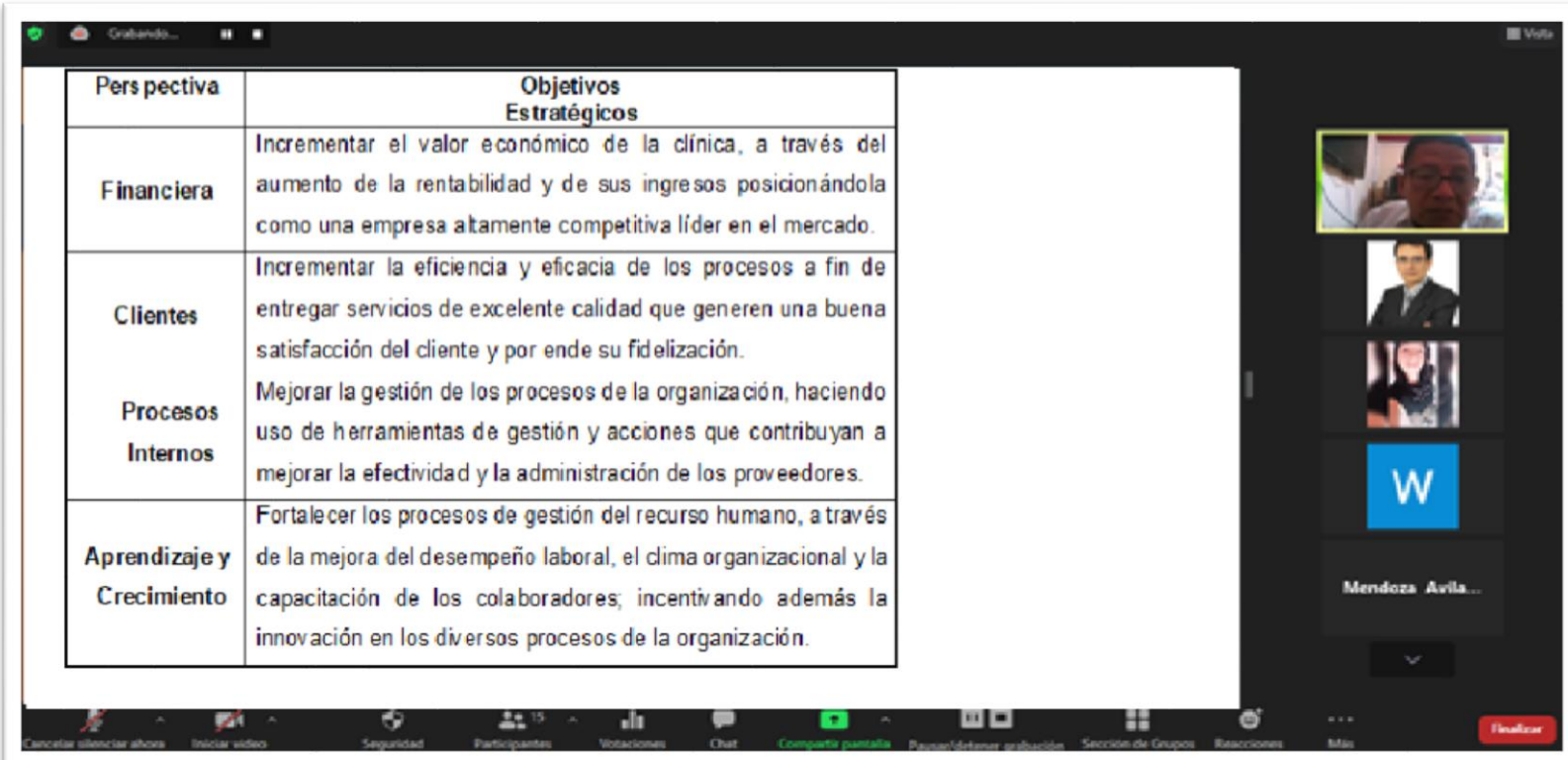
Para ello la Dirección se encuentra comprometida con:

1. Trabajar bajo los estándares del ISO 9001-2015
2. Mantener un equipo profesional especializado en el área de nefrología a través de la capacitación continua garantizando la seguridad de atención a los pacientes en tratamiento de hemodiálisis y comprometidos con el Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Evaluar continuamente los procesos bioseguros aplicando las normas de bioseguridad y sus resultados con miras a una mejora continua de los procedimientos, buscando la eficacia del sistema de gestión de calidad.
4. Garantizar la participación y el compromiso de nuestros colaboradores sobre todos (los elementos) las normas, técnicas y procedimientos de nuestro sistema de gestión de calidad

The Zoom interface includes a top bar with 'Grabando...' and 'Voto', a right sidebar with video thumbnails and a name 'Mendoza Avila...', and a bottom toolbar with icons for 'Cancelar silencio ahora', 'Iniciar video', 'Seguridad', 'Participantes', 'Votaciones', 'Chat', 'Compartir pantalla', 'Pausar/Reanudar grabación', 'Sección de Grupos', 'Reacciones', 'Más', and 'Finalizar'.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Realizar el diagnóstico situacional de los objetivos estratégicos de clínica Cedisan vía zoom

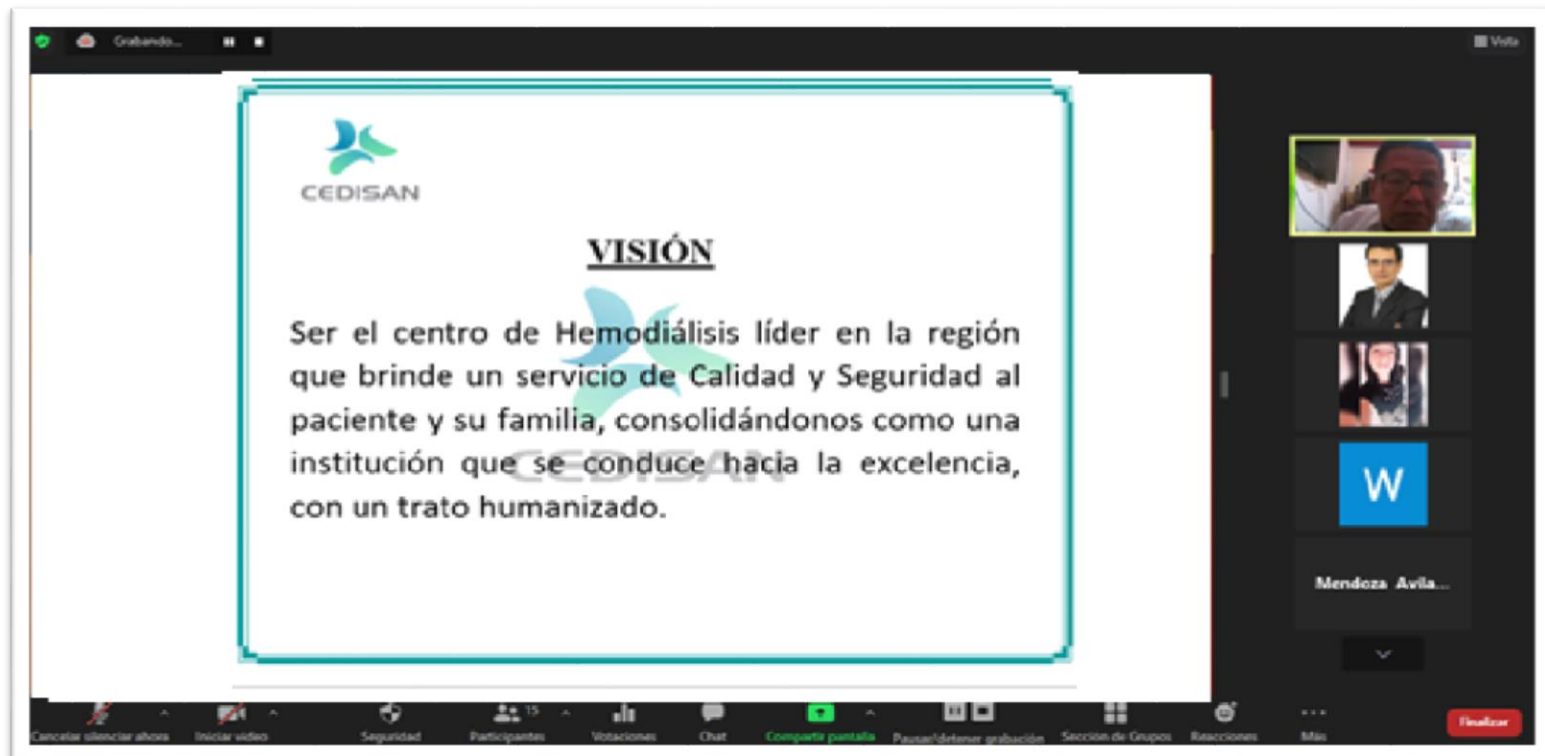


The image shows a Zoom meeting interface. The main content is a table with two columns: 'Perspectiva' and 'Objetivos Estratégicos'. The table lists four perspectives: Financiera, Clientes, Procesos Internos, and Aprendizaje y Crecimiento, each with a corresponding strategic objective. On the right side of the screen, there is a vertical list of participants, including a profile picture of a man and a blue square with a white 'W' logo. Below the participants list, the name 'Mendoza Avila...' is visible. At the bottom of the screen, there is a toolbar with various icons for meeting controls, including 'Compartir pantalla' (highlighted in green) and 'Finalizar' (highlighted in red).

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	Incrementar el valor económico de la clínica, a través del aumento de la rentabilidad y de sus ingresos posicionándola como una empresa altamente competitiva líder en el mercado.
Clientes	Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos a fin de entregar servicios de excelente calidad que generen una buena satisfacción del cliente y por ende su fidelización.
Procesos Internos	Mejorar la gestión de los procesos de la organización, haciendo uso de herramientas de gestión y acciones que contribuyan a mejorar la efectividad y la administración de los proveedores.
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer los procesos de gestión del recurso humano, a través de la mejora del desempeño laboral, el clima organizacional y la capacitación de los colaboradores; incentivando además la innovación en los diversos procesos de la organización.

Fuente: Elaboración propia

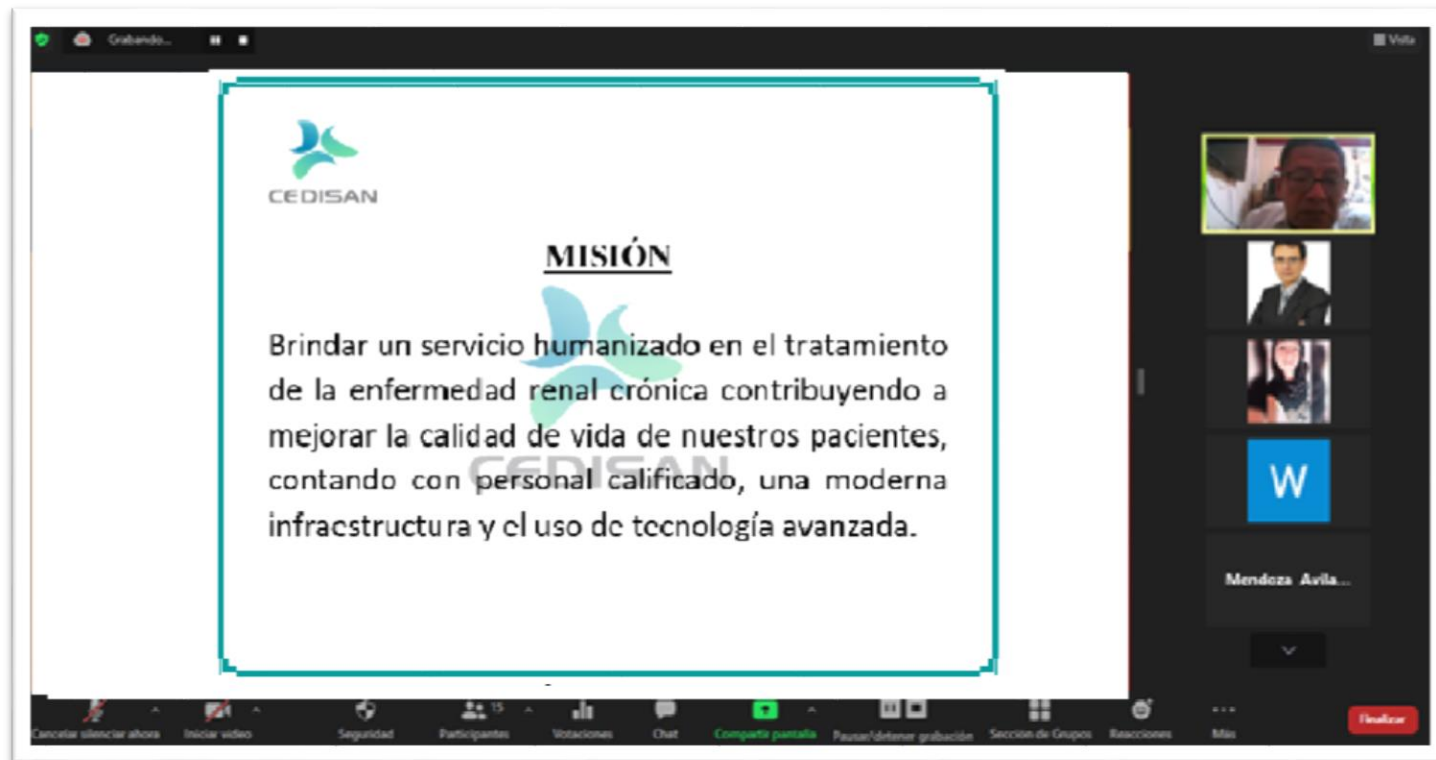
Anexo 20: Realizar el diagnóstico situacional de la visión clínica Cedisan vía zoom



The image shows a Zoom meeting interface. The main content is a slide with the CEDISAN logo at the top left. The slide title is **VISIÓN**. The text on the slide reads: "Ser el centro de Hemodiálisis líder en la región que brinde un servicio de Calidad y Seguridad al paciente y su familia, consolidándonos como una institución que se conduce hacia la excelencia, con un trato humanizado." The slide is framed with a teal border. On the right side of the Zoom window, there is a vertical list of participant video thumbnails. The top thumbnail shows a man with glasses. Below it are two smaller thumbnails of other participants. Further down is a blue square with a white 'W' icon, and below that, the name "Mendoza Avila..." is visible. At the bottom of the Zoom window, there is a toolbar with various icons and labels: "Cancelar silenciar ahora", "Iniciar video", "Seguridad", "Participantes", "Votaciones", "Chat", "Compartir pantalla", "Pausar/Retomar grabación", "Sección de Grupos", "Reacciones", "Más", and a red "Finalizar" button.

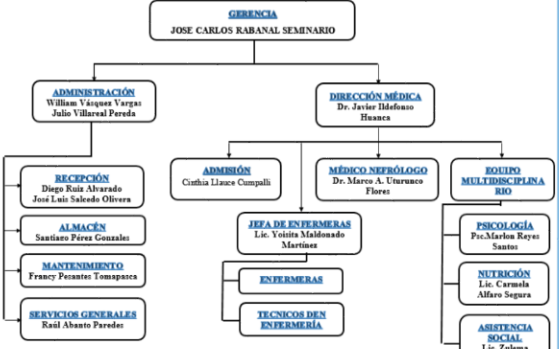



Fuente: Elaboración propia

Anexo 21: Realizar el diagnóstico situacional de la misión clínica Cedisan vía zoom



Fuente: Elaboración propia

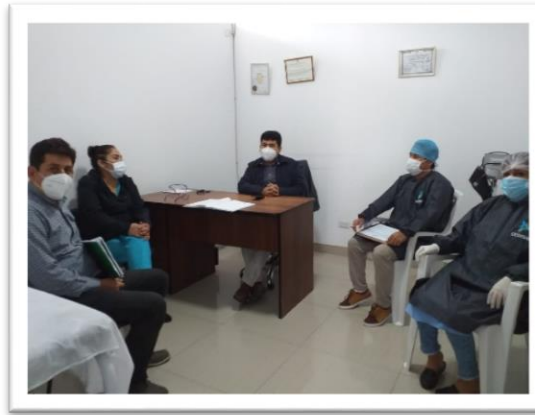
Anexo 22: Productos implementados después del análisis situacional de la clínica

 <p>Organigrama de Cedisan:</p> <ul style="list-style-type: none"> GERENCIA: JOSE CARLOS RABANAL SEMINARIO <ul style="list-style-type: none"> ADMINISTRACIÓN: William Viquez Vargas, Julio Villaveal Pereda <ul style="list-style-type: none"> RECEPCIÓN: Diego Ruiz Alvarado, José Luis Salcedo Olivera ALMACÉN: Santiago Pérez González MANTENIMIENTO: Francis Pizarro Tomaspaca SERVICIOS GENERALES: Raúl Abanto Paredes DIRECCIÓN MÉDICA: Dr. Javier Hefonso Huanca <ul style="list-style-type: none"> ADMISIÓN: Cynthia Lizaso Campallí MÉDICO NEFRÓLOGO: Dr. Marco A. Urarunco Flores <ul style="list-style-type: none"> Jefa de Enfermeras: Lic. Yovitta Maldonado Martínez <ul style="list-style-type: none"> ENFERMERAS TECNICOS DE ENFERMERIA EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO <ul style="list-style-type: none"> PSICOLOGÍA: Psic. Marlon Reyes Santos NUTRICIÓN: Lic. Carmela Alfaro Segura ASISTENCIA SOCIAL: Lic. Zulema Mirana Hidalgo 	 <p>MISIÓN</p> <p>Brindar un servicio humanizado en el tratamiento de la enfermedad renal crónica contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, contando con personal calificado, una moderna infraestructura y el uso de tecnología avanzada.</p>	<p>Organigrama Cedisan Misión Cedisan</p>
 <p>VISIÓN</p> <p>Ser el centro de Hemodiálisis líder en la región que brinde un servicio de Calidad y Seguridad al paciente y su familia, consolidándonos como una institución que se conduce hacia la excelencia, con un trato humanizado.</p>	 <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ RESPETO ➤ RESPONSABILIDAD ➤ TRABAJO EN EQUIPO ➤ EMPATÍA ➤ SOLIDARIDAD 	<p>Visión Cedisan Valores Cedisan</p>

Fuente: Elaboración propia


Anexo 24: Contenido temático 2

Objetivo: Elaboración de la matriz FODA de la clínica



Fuente: Elaboración propia



Anexo 25: Contenido temático 2 : Matriz Foda elaborada CEDISAN

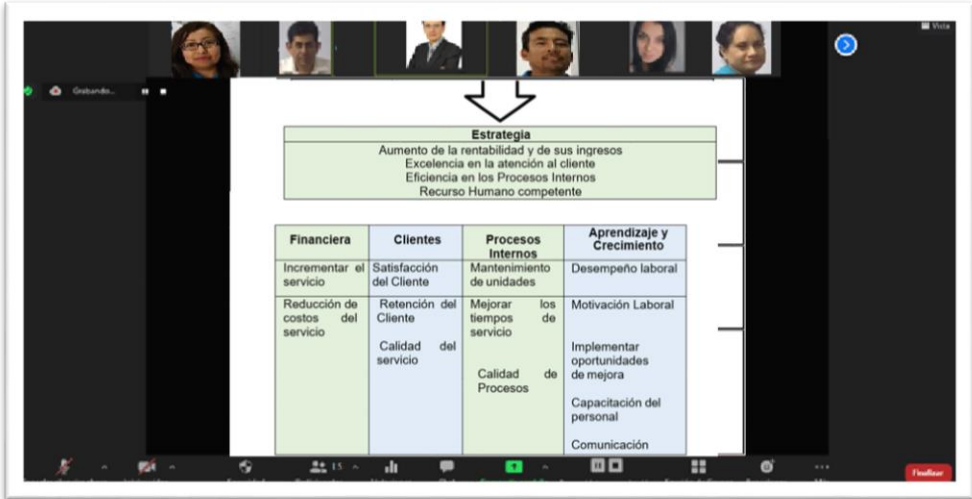
 CEDISAN		FACTORES EXTERNOS					
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
OBJETIVOS		Expansión a provincias del Santa	Incrementar convenios interinstitucionales	Adquisición de financiamiento mediante proyectos	Reducción de pacientes actuales y potenciales	Termino de convenios con entidades de salud públicos y privados	Entrada de competencia con mayor infraestructura
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	Convenios con entidades de salud públicas y privadas.	O1: Incrementar la rentabilidad de la clínica. O2: Incrementar las competencias del recurso humano		O3: Incrementar el porcentaje de pacientes predominantes O4: Lograr la fidelización del paciente O5: Fortalecer la gestión del área admisión		
		Posee personal competente					
		Campañas de identificación de enfermedades renales en los sectores populares					
		Capacitaciones de actualización en enfermería y medicina					
	DEBILIDADES	Tiempos de espera en sala prolongados.	O6: Incrementar el capital disponible anualmente. O7: Aumentar la productividad en los servicios. O8: Mejorar las condiciones físicas del Centro		O9: Mejorar la comunicación con clínicas aliadas.		
	Insuficiente personal de enfermería						
	Cupos limitados para el servicio						
	Deficiente comunicación con unidades de salud derivadoras						
	Espacio reducido de instalaciones						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Contenido temático 3:

Objetivo: Elaboración Objetivos e Indicadores Estratégicos de CEDISAN

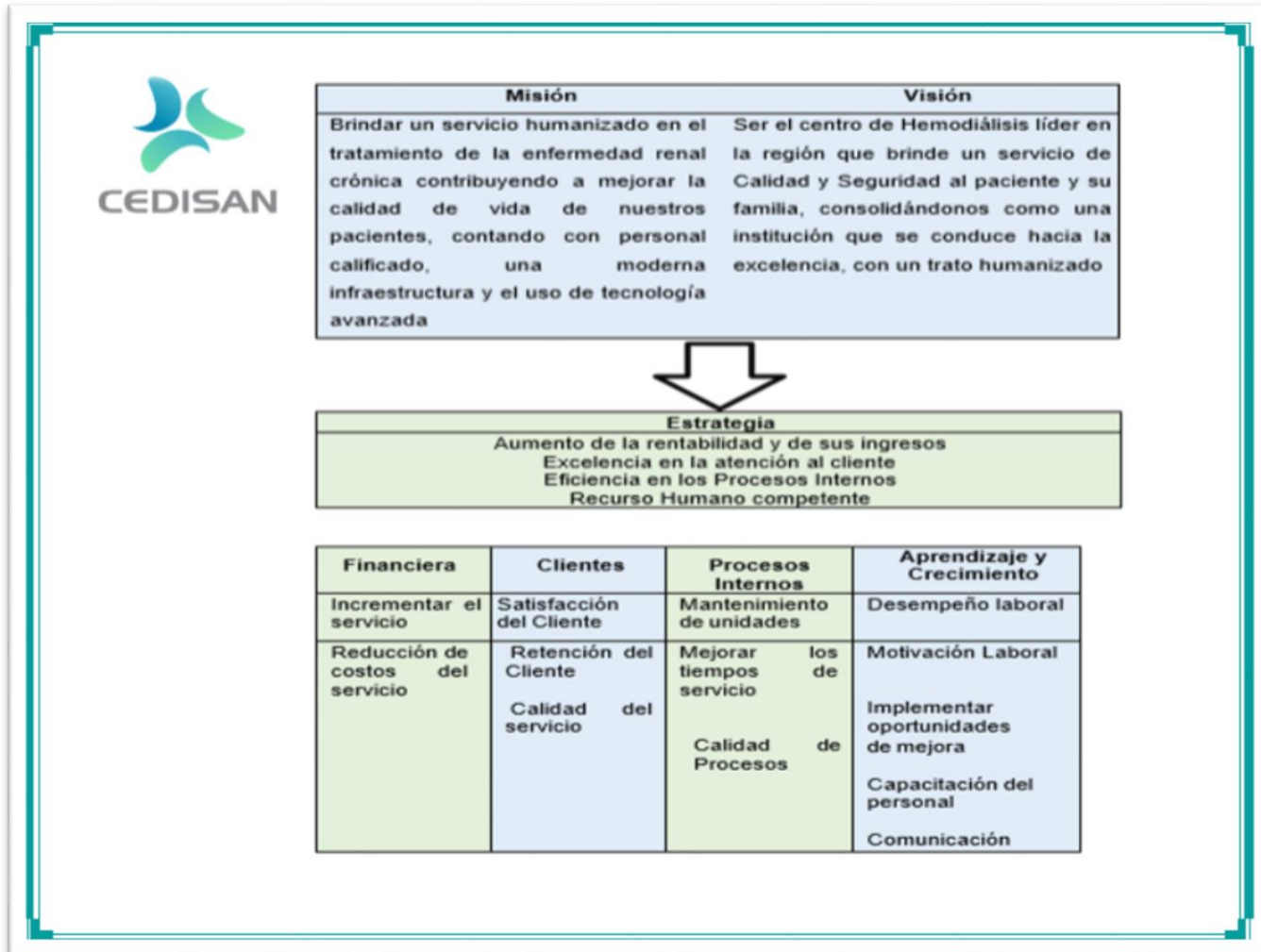





Estrategia			
Aumento de la rentabilidad y de sus ingresos Excelencia en la atención al cliente Eficiencia en los Procesos Internos Recurso Humano competente			
Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Incrementar el servicio	Satisfacción del Cliente	Mantenimiento de unidades	Desempeño laboral
Reducción de costos del servicio	Retención del Cliente Calidad del servicio	Mejorar los tiempos de servicio Calidad de Procesos	Motivación Laboral Implementar oportunidades de mejora Capacitación del personal Comunicación

Fuente: Elaboración propia

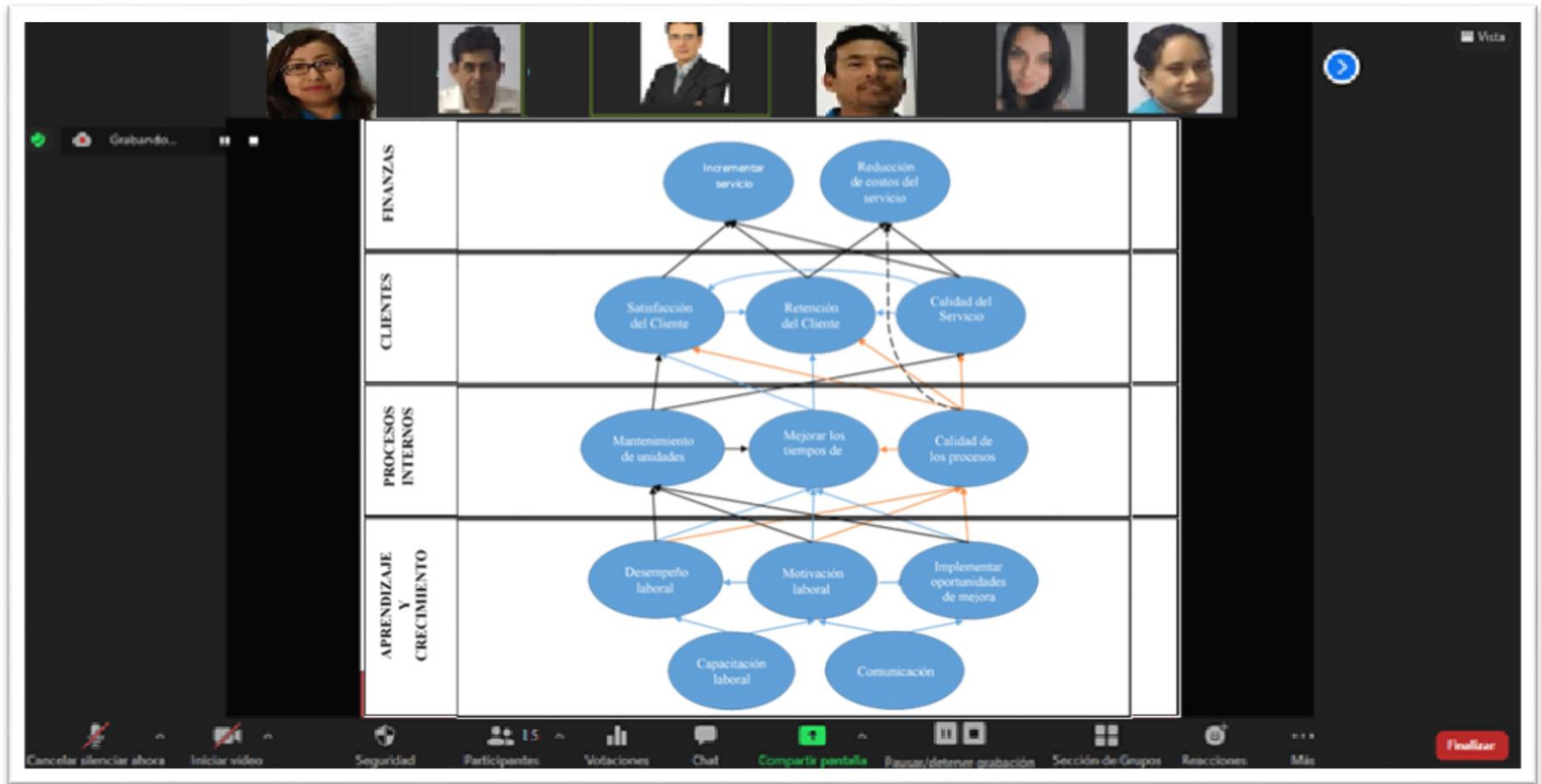
Anexo 27: Contenido temático 3: Objetivos e Indicadores Estratégicos elaborado



Fuente: Elaboración propia

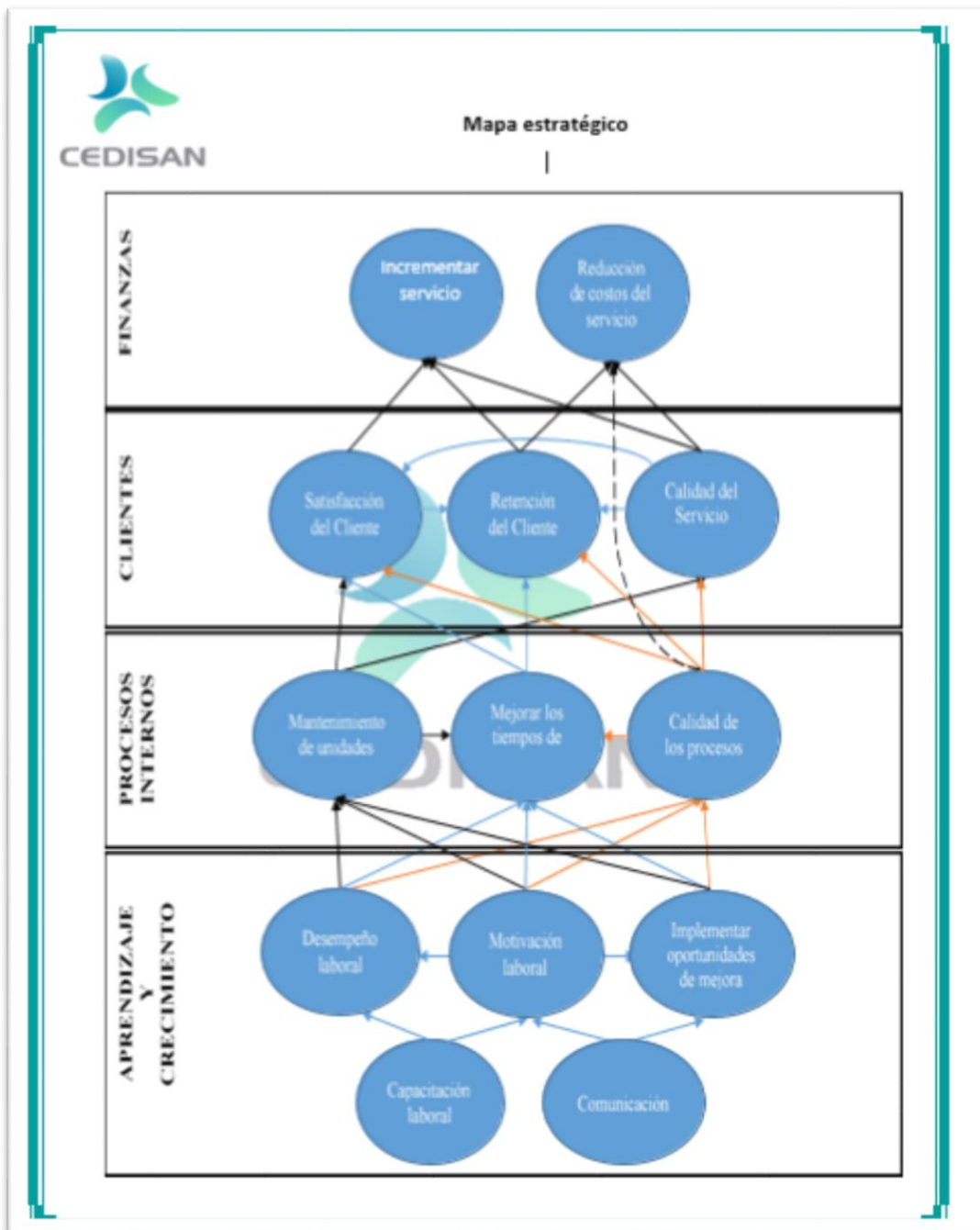
Anexo 28: Contenido temático 4:

Objetivo: Elaboración Mapa estratégicos de CEDISAN



Fuente: Elaboración propia

Anexo 29: Contenido temático 4: Mapa estratégico Elaborado CEDISAN



Fuente: Elaboración propia

Anexo 30: Contenido temático 5: Integración del mapa estratégico CEDISAN vía zoom


Objetivo: Elaboración integración del mapa estratégico dentro de la clínica y sus responsables

The screenshot shows a Zoom meeting interface with a shared spreadsheet. The spreadsheet is a strategic map for CEDISAN, organized into five perspectives: Financial, Client, Internal Processes, and Learning and Growth. Each perspective lists specific goals, and the responsibilities for each goal are assigned to different departments: Gerencia, Administración, Admisión, Equipo multidisciplinario, and Jefa de enfermeras.

Perspectiva	Gerencia	Administración	Admisión	Equipo multidisciplinario	Jefa de enfermeras
Perspectiva Financiera					
Incrementar el servicio	X	X	X	X	
Reducción de costos del servicio	X	X	X		
Perspectiva de Clientes					
Satisfacción del Cliente		X		X	X
Retención del Cliente		X		X	
Calidad del Servicio		X		X	X
Perspectiva de Procesos Internos					
Mantenimiento de unidades		X			
Mejorar los tiempos de servicio		X		X	X
Calidad de los procesos		X	X	X	X
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
Medir el desempeño laboral		X			
Motivación laboral	X	X			
Implementar oportunidades de mejora		X	X	X	X
Capacitación del personal		X		X	X
Comunicación	X	X			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31: Contenido temático 5: Integración mapa estratégico Elaborado



Integración del mapa estratégico dentro de la clínica CEDISAN

Perspectiva	Gerencia	Administración	Admisión	Equipo multidisciplinario	Jefa de enfermeras
Perspectiva Financiera					
Incrementar el servicio	X	X	X	X	
Reducción de costos del servicio	X	X	X		
Perspectiva de Clientes					
Satisfacción del Cliente		X		X	X
Retención del Cliente		X		X	
Calidad del Servicio		X		X	X
Perspectiva de Procesos Internos					
Mantenimiento de unidades		X			
Mejorar los tiempos de servicio		X		X	X
Calidad de los procesos		X	X	X	X
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
Medir el desempeño laboral		X			
Motivación laboral	X	X			
Implementar oportunidades de mejora		X	X	X	X
Capacitación del personal		X		X	X
Comunicación	X	X			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32: Contenido temático 6: Perspectiva financiera – CEDISAN vía zoom

Objetivo: Determinación de metas y acciones estratégicas

The following tables represent the content shown in the screenshots:

Table 1: 01: Aumentar la rentabilidad de la clínica

Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción
Reducir los costos de servicio	Reducción de costos	% de reducción de costos	%	Semestral	Reducción de costos-Costo total actual-costo total anterior * 100	5%	Registrar los principales motivos de incremento de costos. Revisar la planificación financiera y crear métodos de control
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semafortización			
	Gerencia Administrador	Flujo de efectivo	3%	Meta alcanzada	Meta - Precisión	Meta - Poliglo	Porcentaje cumplido 100%
Incrementar el servicio de atención con servicios complementarios en la clínica	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semafortización			
	Gerencia Administrador	Registro de servicios	0	Meta alcanzada	Meta - Precisión	Meta - Poliglo	Porcentaje cumplido 50%

Table 2: 02: Mejorar las condiciones físicas de la clínica



Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción
Mejorar las condiciones físicas de la clínica	Mejorar las condiciones físicas de la clínica	Mejorar las condiciones físicas de la clínica	%	Anual	Mejorar las condiciones físicas de la clínica	1%	Revisar y crear control de gastos básicos
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semafortización			
	Gerencia Administrador	Registro de servicios	2%	Meta alcanzada	Meta - Precisión	Meta - Poliglo	Porcentaje cumplido 100%
Incrementar el servicio de atención con servicios complementarios en la clínica	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semafortización			
	Gerencia Administrador	Registro de servicios	0	Meta alcanzada	Meta - Precisión	Meta - Poliglo	Porcentaje cumplido 50%

Table 3: 03: Incrementar el capital disponible eventualmente

Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción
Obtener nuevas fuentes de financiamiento	Obtener nuevas fuentes de financiamiento	Determinar el número de fuentes financieras	#	Anual	# de fuentes de financiamiento	2	Realizar acuerdos con posibles fuentes y crear convenio mutuamente beneficioso
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semafortización			
	Gerencia Administrador	Registro de pagos por concepto de préstamos, registros de Fuentes financieras	2	Meta alcanzada	Meta - Precisión	Meta - Poliglo	Porcentaje cumplido 50%
Ejecutar planificación financiera	Ejecutar planificación financiera	Determinar el nivel de ejecución de plan financiero	%	Trimestral	Nivel de ejecución plan financiero-presupuesto ejecutado/presupuesto estimado	85%	Analizar casos del no cumplimiento de la planificación y crear métodos de control para cumplimiento
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semafortización			
	Gerencia Administrador	Presupuestos, estado de resultados	75%	Meta alcanzada	Meta - Precisión	Meta - Poliglo	Porcentaje cumplido 88%



Fuente: Elaboración propia

Anexo 33: Perspectiva financiera – CEDISAN

Perspectiva: Financiera										
O1: Aumentar la rentabilidad de la clínica										
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Reducir los costos de servicio	Reducción de costos	% de reducción de costos	%	Semestral	Reducción de costos= $\frac{\text{Costo total actual}-\text{costo total anterior}}{\text{costo total anterior}} \times 100$			5%		Revisar y crear control de gastos básicos Registrar los principales motivos de incremento de costos. Revisar la planificación financiera y crear métodos de control
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	4%		
	Gerencia Administrador	Flujo de efectivo	3%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	100%		
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Incrementar el servicio de atención con servicios complementarios en la clínica	Servicios complementarios	Número de servicios complementarios	#	Anual	N° de nuevos servicios complementarios desarrollados			1		Analizar las causas del no cumplimiento de la meta y definir plan de desarrollo Crear comisión de investigación en el centro de diálisis y Realizar análisis de necesidades de pacientes
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	2		
	Gerencia Administrador Admisión	Registro de servicios	0	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	50%		



Fuente: Elaboración propia

Anexo 34: Perspectiva Financiera - CEDISAN

Perspectiva: Financiera										
O8: Mejorar las condiciones físicas de la clínica										
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real		Plan de Acción		
Ejecutar plan de adecuación y ampliación de infraestructura	Nivel de Ejecución planes de adecuación y ampliación	Determinar el nivel de ejecución de plan de adecuación y ampliación	%	Anual	% adecuaciones y ampliaciones realizadas= # adecuaciones y ampliaciones realizadas/#adecuaciones y ampliaciones planificadas *100	5%			Revisar adecuaciones y ampliaciones planificadas y analizar causas efectos del no cumplimiento	Planificación de adecuaciones y ampliaciones alineada a la realidad financiera de la clínica
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización		Meta	10%			
	Gerente Administrador	Registro de adecuaciones, Estado de Resultados.	2%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido		50%	
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real		Plan de Acción		
Ejecutar plan de mantenimiento de instalaciones	Cumplimiento plan de mantenimiento	Determinar cumplimiento de mantenimientos planificados	%	Trimestral	%cumplimiento mantenimiento planificadas= # mantenimientos realizados/#mantenimientos planificados *100	87%			Revisar el plan con los responsables y revisar causas	Asignar responsable de seguimiento al cumplimiento del plan y reajustar a necesidades
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización		Meta	98%			
	Jefe de Mantenimiento.	Registro de mantenimientos	85%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido		89%	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 35: Perspectiva financiera- CEDISAN

Perspectiva: Financiera										
O6: Incrementar el capital disponible anualmente										
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Obtener nuevas fuentes de financiamiento	Numero de fuentes de financiamiento	Determinar el número de fuentes financieras	#	Anual	# de fuentes de financiamiento.			2		Realizar acercamientos con posibles fuentes y crear convenios mutuamente beneficiosos Diseñar proyectos para conseguir un mayor número de fuentes
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	4		
	Gerente	Registros de pagos por concepto de préstamos, registros de fuentes financieras	2	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	50%		
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción
Ejecutar planificación financiera	Nivel de Ejecución planificación financiera	Determinar el nivel de ejecución de plan financiero	%	Trimestral	Nivel de ejecución plan financiero=presupuesto ejecutado/presupuesto realizado			85%		Analizar causas del no cumplimiento de la planificación Realizar ajustes de la planificación y crear métodos de control para cumplimiento
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	95%		
	Gerente Administrador	Presupuestos, estado de resultados	75%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	89%		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 36: Contenido temático 6: Perspectiva cliente – CEDISAN vía zoom

Objetivo: Determinación de metas y acciones estratégicas

Incrementar el porcentaje de pacientes



Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción	
Disminuir el abandono de pacientes.	Reducción de porcentaje de abandono de pacientes.	Determinar el porcentaje de reducción del abandono de pacientes	%	Anual	Reducción de abandono de pacientes año comercial/semestre de clientes año anterior*100	6%	<ul style="list-style-type: none"> Brindar mayor apoyo y seguimiento psicológico a los pacientes, analizando causas principales de abandono. 	
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización	Meta	14%		
	Equipo multidisciplinario	Reportes a unidades de salud.	3%	Meta alcanzada	Meta - Prevención	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	43%
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción	
Disminución de tiempos de espera	Determinar el tiempo de espera para hemodiálisis	Determinar el tiempo de espera para hemodiálisis	%	Semestral	Disminución de promedio tiempo de espera/promedio promedio semestre actual - tiempo promedio semestre anterior / tiempo promedio semestre anterior*100	3%	<ul style="list-style-type: none"> Revisar planificación de pacientes que se espera de tiempos de espera de los pacientes para evitar esperas innecesarias y planificar a la espera de la minimización de la planificación. 	
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización	Meta	10%		
	Equipo multidisciplinario enfermeras nefrólogos	Registro de hora de ingreso a sala de hemodiálisis/ Solicitudes	2%	Meta alcanzada	Meta - Prevención	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	30%


Lograr la liberación del paciente.

Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción	
Intensificar el seguimiento de reclamos	Reducción de reclamos	Determinar el % de reducción de reclamos	%	Trimestral	# de reclamos actuales - # de reclamos anteriores / # de reclamos anteriores * 100	28%	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los principales casos de reclamos Determinar y documentar las principales causas de reclamos - establecer controles. 	
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización	Meta	30%		
	Equipo multidisciplinario	Registro de reclamos	20%	Meta alcanzada	Meta - Prevención	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	70%
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real	Plan de Acción	
Mejorar nuevas solicitudes	Satisfacción de pacientes	Determinar el nivel de satisfacción de pacientes	%	Mensual	% satisfacción-pacientes evaluación satisfactoria/pacientes evaluados	10%	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio identificando las causas de baja satisfacción Identificar puntos débiles del centro mejorar mediante puntos de control del servicio en general 	
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización	Meta	75%		
	Equipo multidisciplinario	Resultados de encuestas de satisfacción	75%	Meta alcanzada	Meta - Prevención	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	11%

Fuente: Elaboración propia



Anexo 37: Perspectiva cliente-CEDISAN

Perspectiva: Cliente											
O3: Incrementar el porcentaje de pacientes											
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción	
Disminuir el índice de abandono del tratamiento.	Reducción de abandono de pacientes.	Determinar el porcentaje de reducción del abandono de pacientes	%	Anual	Reducción de abandono de pacientes=cantidad de pacientes año corriente/cantidad de clientes año anterior*100			6%		Brindar mayor apoyo y seguimiento psicológico a los pacientes	Brindar seguimiento psicológico a los pacientes, analizando causas principales de abandono.
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	14%			
	Equipo multidisciplinario	Reportes a unidades derivadoras	3%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	43%			
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción	
Reducir tiempos de espera	Disminución de tiempos de espera	Determinar el tiempo de espera para hemodiálisis	%	Semestral	Disminución de promedio tiempo de espera=tiempo promedio semestre actual-tiempo promedio semestre anterior/tiempo promedio semestre anterior*100			3%		Revisar planificación vs pacientes que asisten para evitar la espera de los mismos	Determinar causas de tiempos de espera elevados y alinear a la planificación
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	10%			
	Equipo multidisciplinario enfermeras nefrólogo	Registro de hora de ingreso a salas de hemodiálisis/ Encuestas	2%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	30%			

Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real		Plan de Acción	
Mejorar el modelo de atención al paciente	Atención al cliente	Determinar el % de eficiencia de atención al cliente	%	Mensual	# de reclamos atendidos/#de reclamos recibidos*100	84%		Determinar número de reclamos no atendidos en el periodo	Analizar causas junto a responsables, y planificar la atención de los reclamos pendientes de pacientes
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	SemafORIZACIÓN				Meta	95%
	Equipo multidisciplinario.	Registros de reclamos de clientes	75%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro		Porcentaje cumplido	88%


Fuente: Elaboración propia

Anexo 38: Perspectiva cliente- CEDISAN

Perspectiva: Clientes											
O4: Lograr la fidelización del paciente.											
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción	
Disminuir semestralmente el % de reclamos relacionados al servicio de hemodiálisis.	Reducción de reclamos	Determinar el % de reducción de reclamos	%	Trimestral	# de reclamos actuales - # de reclamos anteriores/# de reclamos anteriores *100			28%	 CEDISAN	Determinar las principales causas de reclamos	Determinar y disminuir las principales causas de reclamos , establecer controles.
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	40%			
	Equipo multidisciplinario	Registro de reclamos	20%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	70%			
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción	
Realizar encuestas semestralmente	Satisfacción de pacientes	Determinar el nivel de satisfacción de pacientes	%	Mensual	% satisfacción=pacientes evaluación satisfactoria/pacientes evaluados			10%	 CEDISAN	Mejorar el servicio identificando las causas de baja satisfacción	Identificar puntos débiles del centro y mejorar mediante puntos de control del servicio en general
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	95%			
	Equipo multidisciplinario	Resultados de encuestas de satisfacción	75%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	11%			



Fuente: Elaboración propia

Anexo 40: Perspectiva Procesos internos - CEDISAN

Perspectiva: Procesos Internos												
O7: Aumentar la productividad de los servicios												
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción		
Establecer metas por cargo	Metas cumplidas	Determinar el % de metas cumplidas por colaborador	%	Mensual	% de metas cumplidas = # de metas cumplidas / #metas asignadas *100				98%	Reprogramar las metas no cumplidas en congruencia al porcentaje de cumplimiento mensual	Realizar plan de ejecución con fechas determinadas y responsables del cumplimiento y revisión de las metas priorizando según la importancia de las mismas	
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta					98%
	Gerente	Informe de metas por colaborador	60%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido					100%



Fuente: Elaboración propia

Anexo 41: Perspectiva procesos internos CEDISAN

Perspectiva: Procesos Internos											
O9: Mejorar la comunicación con las instituciones aliadas											
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción	
Cumplir políticas de comunicación	Demanda insatisfecha	Determinar el % de demanda insatisfecha	%	Mensual	Demanda insatisfecha= #de afiliados no atendidos/# total de afiliados derivados*100			70%		Determinar las causas del no cumplimiento de las políticas de comunicación y establecer acciones para contrarrestarlas	Reevaluar las causas del no cumplimiento y determinar la causa raíz que afecta a las políticas de comunicación y establecer planes de acción prioritarios.
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	95%			
	Equipo multidisciplinario	Reg. de afiliados no atendidos, reg. de pacientes afiliados derivados.	60%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	74%			
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación			Valor Real		Plan de Acción	
Aplicar nuevas TIC'S	Avance de creación de CRM	Determinar el % de avance de creación del CRM	%	Mensual	% de avance de creación del CRM= # de tareas de creación realizadas/ # de tareas de creación previstas *100			7%		Revisar las tareas no realizadas y realizar ajustes en el plan de realización según la prioridad de cada tarea	Reprogramar tareas según la secuencia de creación del CRM y establecer metas de cumplimiento con fechas y responsables de la revisión
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta	20%			
	Administrador	Plan de realización de CRM	0%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	35%			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 42: Perspectiva procesos internos - CEDISAN

Perspectiva: Procesos Internos											
05: Fortalecer la gestión del administrador											
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real		Plan de Acción			
Calidad de los procesos	N° de procesos	Determinar el número de procesos	#	Anual	N° procedimientos implementados	1			Implementar un sistema de calidad de procesos ISO 9001-2015.	Revisar el sistema de calidad. Capacitaciones constantes. Crear cultura de mejora continua	
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta				2
	Administrador	Reporte de procesos clínica	1	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido				50%
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real		Plan de Acción			
Ejecutar campañas de reconocimiento enfermedades renales	% de personas suscritas recibiendo tratamiento de hemodiálisis	Determinar el % de personas suscritas recibiendo tratamiento de hemodiálisis	%	Semestral	% de personas suscritas recibiendo tratamiento de hemodiálisis= # de personas suscritas recibiendo tratamiento/ # de personas suscritas*100	20%			Establecer un plan de actividades anuales aumentando el número de campañas de reconocimiento de enfermedades renales	Reevaluar el plan de actividades anuales y diversificar los lugares donde se realizarán las campañas de reconocimiento de enfermedades renales.	
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta				50%
	Equipo multidisciplinario	Reg.de pacientes con tratamiento, Reg.personas suscritas.	0	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido				40%

Fuente: Elaboración propia


Anexo 43: Contenido temático 6: Aprendizaje y crecimiento – CEDISAN vía zoom

Objetivo: Determinación de metas y acciones estratégicas



The screenshots show a Zoom meeting interface with a grid of participants at the top. The main content is a shared document displaying strategic planning tables. The tables are organized into sections for 'Capacitación y desarrollo de competencias' and 'Mejora de procesos de trabajo'. Each table has columns for Strategy, Name of Indicator, Objective of Indicator, Unit of Measure, Frequency, Formulation, Value Real, and Plan of Action. The tables include specific data points such as '70% cumplimiento', '84% cumplimiento', and '62% cumplimiento'. The tables are organized into sections for 'Capacitación y desarrollo de competencias' and 'Mejora de procesos de trabajo'.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 44: Perspectiva Aprendizaje y crecimiento - CEDISAN

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento												
02: Incrementar las competencias el capital humano												
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real		Plan de Acción				
Incrementar capacitaciones para el personal de diferentes áreas	Capacitaciones realizadas	Determinar el # de capacitaciones realizadas	#	Semestral	N° de capacitaciones realizadas	3			Revisar el plan de capacitación semestral y ajustarlo según la prioridad y los tiempos de capacitación, determinar las causas del incumplimiento.	Reprogramar capacitaciones no realizadas a través de un plan de ejecución y cumplirlas anualmente, identificar a través de las necesidades de conocimiento la prioridad de cada capacitación.		
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	SemafORIZACIÓN		Meta	5					
	Administrador	Registro de capacitaciones	2	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido				60%	
	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación	Valor Real					Plan de Acción	
	Evaluaciones con puntuación ≥ 7	Determinar el % de evaluaciones con puntuación >7	%	Semestral	% de evaluaciones con puntuación $\geq 7 = \#$ de evaluaciones con puntuación $>7 / \#$ de evaluaciones realizadas * 100	82%					Identificar evaluaciones con puntuación < 7 y determinar causas y oportunidades de mejoras a ejecutar	Reprogramar capacitaciones según un análisis de detección de conocimientos a reforzar y evaluar.
Responsable	Fuente de Información	Línea Base	SemafORIZACIÓN		Meta	95%						

	Administrador	Registro de evaluaciones	70%	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	86%				
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación		Valor Real		Plan de Acción			
Fortalecer la investigación médica	Congresos asistidos	Número de congresos asistidos	#	Semestral	N° de congresos asistidos		0		Determinar causas de la inasistencia a congresos	Identificar causas y personas inasistentes crear compromiso con el centro		
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta					3
	Administrador	Registro de asistencia a congresos	1	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido					0%
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación		Valor Real		Plan de Acción			
Desempeño laboral	Medir desempeño laboral	Registro de evaluaciones	#	Semestral	(N° evaluaciones de desempeño nivel alto / Total evaluaciones de desempeño) x 100		0		Contratar un profesional para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño Establecer programas de adecuación al ambiente de trabajo			
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta					4
	Administrador	Histórico Registro de evaluaciones	1	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido					0%
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación		Valor Real		Plan de Acción			

Motivación laboral	Incentivos Reconocimiento	Determinar el número de incentivos reconocimiento	#	Semestral	N° de incentivos/reconocimientos recibidos		0		Implementar incentivos de reconocimiento de logros obtenidos Mejorar los beneficios laborales Incentivar el liderazgo y trabajo en equipo
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta		
	Gerente Administrador	Histórico de registros	1	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	0%	
Estrategia	Nombre Indicador	Objetivo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Formulación		Valor Real		Plan de Acción
Implementar oportunidades de mejora	Oportunidades de mejora	Determinar el número de oportunidades de mejora	#	Semestral	(N° oportunidades de mejora implementadas / Total oportunidades de mejora) * 100		0		Crear y fomentar una cultura de mejora continua. Definir criterios para evaluar oportunidades de mejora. Desarrollar talleres por equipos de trabajo para el hallazgo de oportunidades de mejora : Llevar un registro de las oportunidades de mejora
	Responsable	Fuente de Información	Línea Base	Semaforización			Meta		
	Administración Admisión Equipo multidisciplinario Jefa de enfermeras	Histórico de registros	1	Meta - alcanzada	Meta - Precaución	Meta - Peligro	Porcentaje cumplido	0%	

Fuente: Elaboración propia