

**FACTORES DE ÉXITO A TENER EN CUENTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA ORDEN HOSPITALARIA SAN
JUAN DE DIOS**



ADRIANA MARCELA AGUIRRE TALERO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Director:

KAROLINA GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
Abril de 2017**

Resumen

En este artículo se realiza inicialmente una revisión teórica identificado siete principales factores asociados al éxito en la implementación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI), siendo estos: el apoyo y apalancamiento arduo de los líderes, la comunicación y direccionamiento a la organización alrededor de la estrategia, los programas de incentivos económicos y compensación a los colaboradores, el justificar las razones decisivas para implementar el CMI, el planear el proyecto CMI, el apoyo en tecnologías de información y el ciclo de mejora en el sistema de CMI. Así mismo se hace una propuesta por cada factor descrito para que sea implementado el CMI dentro de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios. Por último, se presentan conclusiones de la revisión teórica y de escenarios posibles y deseables que se llevarían a cabo con las propuestas planteadas.

Palabras clave: Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Factores de éxito, Implementación, Propuesta.

Abstract

In this article, a theoretical review is carried out. Seven main factors are the objectives associated with the implementation of the Integral Balanced Scorecard (BSC) tool, which are: the support and arduous leverage of leaders, communication and addressing: The organization around the strategy, the economic incentive programs and compensation to the collaborators, justify the decisive reasons for implementing the BSC, the BSC project planning, the support in information technologies and the improvement cycle in the system. CMI. Likewise, a proposal is made for each factor described by the sea implemented by the within the Orden Hospitalaria San Juan de Dios. Finally, we present conclusions of the theoretical revision and of possible and desirable scenarios that are carried out with the proposed ones. BSC

Key words: Balanced Scorecard, Implementation, Proposal, Strategic Management, Success Factors.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión estratégico que va más allá del aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va la organización, por tanto, es un método que sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia y que proporciona a los directivos una mirada global de su negocio. Martín M. (2015) sostiene que ésta herramienta se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Por este motivo, no cabe duda de que es un sistema de gestión muy útil, el CMI debe ser entendido como una nueva herramienta a disposición de la dirección de la empresa y de la empresa en general, que permite a ésta adaptarse al entorno dinámico, complejo, hostil e inestable en el cual se desenvuelven las organizaciones de forma que se refuerzan la creación de valor de forma sostenible y para todos los grupos de interés en la empresa, el crecimiento, el ajuste organizativo, la participación de todo el personal en el proceso de dirección estratégica y la no resistencia al cambio.

Es importante para conocer a profundidad la herramienta, realizar una descripción y análisis de los componentes y de las diferentes perspectivas que componen el CMI teniendo como base la descripción realizada por Martín M., Reyes L., (2015), empezando por la perspectiva del usuario, se iniciará por esta ya que la OHSJD al ser una entidad sin ánimo de lucro, tenderá que enfocarse en primera instancia a satisfacer a sus clientes - usuarios, ésta perspectiva está compuesta por un conjunto de objetivos estratégicos que buscan conferir una propuesta de valor a los usuarios, es decir, brindar a los usuarios lo que posiblemente no le brinda la competencia. En segunda instancia estaría la perspectiva de procesos, en esta se desarrollan todos los procesos internos de la institución que, en últimas, dependiendo de su gestión son los que generan el puente para poder lograr ese valor agregado en el cliente – usuario. En tercera posición, se encuentra la perspectiva de potenciales, la cual abarca todos los objetivos concernientes con los procesos de aprendizaje y crecimiento del recurso humano, al contar con personal competente y lograr realizar sus actividades eficaz y eficientemente, que en últimas se verá reflejado en alcanzar la complacencia del cliente - usuario. Y, por último, se encuentra la perspectiva financiera en la cual se encuentran todos los objetivos relacionados con la sostenibilidad y viabilidad financiera, si se cuenta con una buena estabilidad económica es posible llevar a cabo todas las perspectivas, mencionadas anteriormente.

Sin embargo, a pesar de las considerables ventajas del CMI evidenciada en varios estudios y literatura, como cualquier otra herramienta, también ésta presenta algunas dificultades y complicaciones a la hora de aplicar y desarrollarla como tal; Kaplan R, Norton D. (2001) afirman que aproximadamente el 50% de las organizaciones que afirman haber implementado y estar usando CMI lo ejecutan de forma inadecuada, dentro de estas investigaciones evidenciaron factores y datos que arrojan la siguiente información en cuanto a la implementación de esta herramienta:

De las estrategias formuladas menos del 10% son ejecutadas eficazmente.

Sólo 25% de los gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia.

Del tiempo laborado total de los líderes y ejecutivos, se estima 85% dedican menos de una hora al mes para discutir la estrategia.

Solo un 40% de las organizaciones vinculan sus presupuestos a la estrategia.

Del total de la fuerza trabajo empleada, solo el 5% comprende el porqué de la estrategia.

El CMI es una metodología de planificación y control y debe estar integrada con el presupuesto, control de proyectos, programas de trabajo, tableros de comandos operativos, procesos de negocio, etc. No es una herramienta aislada a todo el resto, sino una herramienta integradora, Olarte J., García A. (2009), citan a Kaplan y Norton (2001) quienes identificaron las siguientes fallas al proceso de implementación de este proceso: Cuestiones de transición: Referente a cambios derivados de procesos de adquisición o fusión en organizaciones, muchas veces, la estrategia de reducción de costos, lleva al abandono del CMI, así como la creación de nuevos equipos sin intereses en el enfoque del CMI. Igualmente se tiene dificultades con el estilo de dirección de algunos líderes, quienes ejercen un control de forma absoluta determinados de forma centralista. Fracasos de diseño: CMI deficientes ya sea por una exagerada generación o pocos indicadores, así mismos puede pasar que estos indicadores no apuntan como tal a la estrategia general de la organización; no se identifican los pocos indicadores vitales, poco equilibrio entre indicadores de resultados y de tendencia. También se encuentran casos en que los CMI se omiten procesos internos claves y sus enlaces con las otras perspectivas o se adoptan indicadores utilizados por otras empresas sin tener en cuenta la cadena de valor de la propia

empresa; adicionalmente a lo anterior un estudio realizado por Neely, A. Bourne, M., (2000) evidenció que muchos líderes erraban al decidir qué medir, y por otro lado aunque realizaban una selección correcta de las medidas, tomaban decisiones que eran difíciles de implementar a nivel organizacional. Y por último está el factor fracasos de proceso: en donde factores como la falta de compromiso por parte de la alta Dirección y líderes, un número mínimo de trabajadores implicados o vinculados al proceso, adicionalmente no hay una metodología clara en cuanto a la divulgación y despliegue del CMI a todos los niveles de la organización, así mismo se ha evidenciado que cuando el proceso de desarrollo es demasiado largo no genera adherencia.

La Orden Hospitalaria San Juan de Dios (OHSJD), ésta es una institución pertenece al sector económico de servicios religiosos, cuya actividad principal es el direccionamiento, asesoría, acompañamiento y control de la gestión gerencial, asistencial y de proyectos en las Instituciones Promovidas por esta. Gestión Pastoral Vocacional y Juvenil. Su misión es, “Somos una organización religiosa con identidad católica que, bajo el carisma de la Hospitalidad, servimos, defendemos y promovemos la vida digna, a través de obras que brindan atención integral, humanizada y de calidad al necesitado, inspirados en el ejemplo de San Juan de Dios”, y visión, “En el año 2019 la OHSJD será reconocida a nivel nacional como una organización católica sin ánimo de lucro, que promueve el fortalecimiento del tejido social a través de la atención humanizada, con estándares de calidad al estilo de San Juan de Dios, en sus servicios de salud y educación, mediante innovación, eficiencia y auto-sostenibilidad” (Orden Hospitalaria San Juan de Dios, 2015). Actualmente esta institución se encuentra en proceso de reestructuración de su estrategia, por lo tanto, el equipo directivo se encuentra en la fase de planteamiento y estructuración del CMI, por tanto, es de gran importancia que la institución cuente con estrategias que en cierto modo asegure el éxito de esta implementación.

Con lo descrito anteriormente el objetivo de este documento es identificar y conceptualizar cuáles son los posibles factores de éxito asociados en la implementación de la herramienta de CMI, de esta revisión teórica se lograron identificar 7 factores claves y contundentes siendo estos, El apoyo y apalancamiento arduo de los líderes, comunicar y direccionar a la organización alrededor de la estrategia, programas de incentivos económicos y compensación a los colaboradores, iniciativas estratégicas como productos del proceso de

gestión, justificar las razones decisivas para implementar el CMI, planear el proyecto CMI, apoyarse en las tecnologías de información y el ciclo de mejora del sistema del CMI. Una vez conceptualizados claramente cada factor, se planteará por cada uno propuestas de cómo se pueden llevar a cabo en la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, esto teniendo en cuenta sus recursos y cargos. Por último, el documento plantea escenarios deseables, probables y posibles de ser implementadas las propuestas y de cómo se vería afectada positivamente esta institución.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA IMPLANTAR UN PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN

Como se ha evidenciados en los apartados anteriormente tratados el plantear y poner en marcha un proceso de control de gestión mediante la herramienta de CMI es una tarea ardua, que requiere dedicación, tiempo y consistencia, para lograr estructurarlo y ponerlo en marcha, pero según expertos en el tema, es necesario tener en cuenta algunas conductas y claves de éxito para que la implementación de esta herramienta sea exitosa, de las múltiples opciones y variables se van a tratar siete estrategias que facilitarían la implementación del CMI y de igual forma aumenta sus probabilidades de éxito y se planteará cómo se podrían llevar a cabo estas estrategias en la OHSJD.

Primero: Apoyo y apalancamiento arduo de los líderes

Más que una clave de éxito, es un prerequisite obligatorio si en verdad la organización quiere ser exitosa con su cometido de implementación, es de crucial importancia contar con el apoyo contundente y permanente de los directivos, que verdaderamente todos los colaboradores sientan que están subidos todos en un mismo bus dirigido a implementar y adoptar una nueva estrategia organizacional. Una implementación exitosa necesitará de un buen ejemplo en cuanto a la adopción de nuevos roles y responsabilidades, terminología, retos, entre otros, así mismo se debe contar con una actitud que facilite y propicie el cambio y aprendizaje organizacional, adicionalmente debe contar con una asignación de recurso humano, tecnológicos y de inversión futura y permanente, exigirá paciencia y soporte en los momentos difíciles (Olarte J., García A., 2009).

Adicionalmente los altos ejecutivos deberán empujar y propiciar el tema, se debe exigir a los colaboradores a su cargo del uso de esta herramienta. Por ejemplo, el Director puede propiciar un espacio en cada reunión o comité establecido para que se ponga en la mesa los hallazgos, mediciones y novedades que ha tenido la herramienta. A su vez cada gestor y coordinador realizará el mismo tipo de reunión con su equipo de trabajo, de esta manera se logrará en alguna medida se movilizará todo el personal hacia un mismo norte (Pensum, 2012). Para Kaplan y Norton 2001 es preciso contar con el apoyo ejecutivo por las siguientes razones: éstos comprenden ampliamente la estrategia de la organización, tienen el poder de decisión y garantizan el compromiso hacia el proyecto y el plan estratégico presupuestado.

Segundo: Comunicar y direccionar a la organización alrededor de la estrategia

No es un tema desconocido que la organización requiere del apoyo y compromiso de los colaboradores para que las estrategias planteadas no se queden únicamente en el papel, y se efectúen verdaderamente; pero para lograr esto la Gerencia debe en primera instancia comunicar y formar a todos sobre el proceso y los resultados esperados y obtenidos, así mismo se debe alinear los objetivos de cada colaborador con la estrategia general de la Organización (Kaplan R, Norton D, 2001). Igualmente es necesario que la Gerencia instruya a los colaboradores sobre la terminología y beneficios de la implementación, es importante que todos los colaboradores entiendan el porqué, ganancias y filosofía, de esta manera será más fácil identificar cómo desde el trabajo individual se está contribuyendo a la estrategia general de toda la organización (Olarte J., García A., 2009).

Para hacer efectivo el primer y segundo factor se plantea generar un espacio de reunión con todos los colaboradores en donde el Director de Provincia, el Superior Provincial y los Gestores de los diferentes procesos, expongan cuál va a ser la herramienta que se va a implementar, que objetivos puntuales se busca con esto, es necesario igualmente que se muestre el estado actual de la OHSJD, una línea basal y que se espera obtener, qué cambios se van a empezar a evidenciar, qué actividades se tendrán que empezar a modificar, qué responsabilidades tendrá cada área y cada persona, y en particular enfatizar las responsabilidades del proceso de Dirección, para que las personas perciban y evidencien que efectivamente la totalidad de la

organización tiene insurgencia en el proceso y que el aporte de cada uno contribuye a la consecución del gran logro. Así mismo es importante que en esta reunión los Directivos indiquen cómo va a ser la asignación de los recursos, esto de forma general no al detalle, para que quede claro la seriedad e impacto que va a tener este proceso para toda la institución. De esta presentación se debe generar listas de asistencia para corroborar que todos los colaboradores hayan estado presente.

Para poder realizar el proceso de alineación de los objetivos organizacionales, con los objetivos de cada colaborador, cada Gestor y líder de proceso deberá en primera instancia realizar un análisis de que objetivos aplican a su proceso y de éstos en cuáles tienen incidencia sus subalternos, una vez definido esto en reunión de área (reunión que está establecida en todos los procesos de la OHSJD y que se realiza una vez a la semana) cada gestor explicará a su grupo de trabajo cuáles van a ser sus metas y cómo éstas afectarán a la Institución.

La OHSJD cuenta con una plataforma virtual llamada Escuela de Hospitalidad, es un espacio virtual destinado para la formación técnica y humana de los colaboradores, se propone que este espacio sea usado para desarrollar un curso de nivel básico de corta duración, de tipo informativo en donde queda plasmado y evidenciada la misma información que se suministró en la charla, para este paso se requiere el apoyo del proceso de Talento Humano, para toda la logística y montaje en plataforma de dicho curso. Este mecanismo además de cubrir en su totalidad a todos los colaboradores, permite realizar una evaluación de los contenidos subidos, quedando así evidencia del conocimiento de la implementación de la herramienta.

Tercero: De acuerdo con el cumplimiento de metas y objetivos generar programas de incentivos económicos y compensación a los colaboradores

Para lograr el compromiso seguro y permanente por parte de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, el autor Niven P., (2002) sostiene que se requiere de una combinación equilibrada entre una motivación intrínseca (se genera en el interior), que se alinee a los objetivos personales con los de la organización, en el entendimiento de cómo un desempeño extraordinario, ir más allá de lo pedido, influirá en el logro de los objetivos generales

de la organización, que se traduce finalmente en realización y orgullo personal para el colaborador, y una motivación extrínseca (se genera en el exterior) representada en premios económicos por el cumplimiento de metas personales o el apoyo a objetivos grupales.

La implementación del proceso de Control de Gestión permite alinear los logros de las metas organizacionales con recompensas a los colaboradores y así “contar con un mecanismo poderoso para poderlos enfocar hacia lo que la organización considera como importante y con esto lograr una mutua ganancia” (Olarte J., García A., 2009 pag. 62).

Para que este proceso se lleva a cabo crucial que las variables del factor 2 sean claramente definidos, si efectivamente cada gestor de la Orden realizó la asignación de objetivos a cada colaborador en torno a los objetivos de la Gerencia (motivación intrínseca), y estos objetivos fueron configurados en el software, se podrá implementar un tipo de motivación extrínseca, se puede realizar un proceso de asignación de puntos por meta obtenida, la sumatoria de estos puntos al finalizar el año de implementación del CMI, el colaborador podrá cambiar dichos puntos por diferentes beneficios o premios (artículos tecnológicos, de cuidado personal, pasa días en lugares de entretenimiento, tiempo libre, etc.), se podría denominar esto como OrdenPuntos, desplegando una campaña por los diferentes medios internos de la Organización, para que los colaboradores se sientan motivados. Es de aclarar que la asignación de los puntos y sus respectivos premios y beneficios tendrán que ser proporcionales al impacto del objetivo en la Institución y del presupuesto que se tenga. Para desplegar esta estrategia se puede contar con el área de Recursos humanos, ya que este sistema de medición de objetivos a los colaboradores pondría incluirse o vincularse al proceso de Evaluación de desempeño.

Cuarto: Apoyarse en tecnologías de información

La gerencia y los altos ejecutivos deben ser conscientes del impacto de las TIC en la organización, deben ser capaces de reconocer su rendimiento (retorno de valor/costo) y estar preparados para comprender y gestionar los riesgos inherentes a su utilización, Aguilera A., Riascos S., (2009) argumentan que aquellas organizaciones cuyos directivos no comprendan ni se preparan para los nuevos retos que implica la modernidad tecnológica, estarán poniendo en

peligro su capacidad de adaptación y, por consiguiente, estarán corriendo un riesgo de extinción muy elevado, es por esto que este factor se debe tener presente a la hora de tener éxito en la implementación del CMI.

Para que la implementación del CMI sea exitoso ineludiblemente debe estar acompañado del proceso de las Tics, esto como soporte en el seguimiento y mantenimiento, el adoptar nuevas herramientas tecnológicas puede traer ventajas a la organización y sacar el máximo provecho a la información digital aprovechable, disponer de ambientes virtuales que faciliten el trabajo en equipo, así mismo el poder sistematizar todo el contenido del CMI, lo que comprende indicadores, metas, cifras, esto permite tener una visión global del estado de cumplimiento, ver el avance, evidenciar posibles signos de alerta y así poder generar acciones correctivas o de mejora a tiempo, “lo importante al seleccionar un software es primero saber con qué recurso cuenta la institución, no se trata de adquirir un programa de última tecnología o el más costoso, se trata de encontrar el que mejor se ciña a las necesidades particulares de la organización” (Olarte J., García A., 2009, pag 61 – 62), los datos e información que suministre este programa/software deben ser confiables, fiables, con un ambiente amigable, de fácil entendimiento y contar con esta información en corto tiempo.

Una vez se tiene claramente definido el sistema y forma de consolidación de los datos es importante generar una asignación de funciones y delegar a colaboradores la administración de esto, los siguientes son los roles identificados por Olve N., Roy J. y Wetter M., (2000):

- Responsables del diseño y uso del CMI.
- Responsable de operaciones.
- Responsables de mediciones y disponibilidad de resultados.
- Responsable de la divulgación del sistema.
- Responsable del aprendizaje organizacional.

Actualmente la OHSJD cuenta con un software llamado Curuba, en cual se procesan los datos de la nómina e indicadores que se tienen hasta el momento, en consulta con el proveedor que suministra el soporte de este software, es posible modificarlos y adaptarlo para poder hacer toda la implementación del CMI, efectivamente requiere de un presupuesto en el desarrollo de

los nuevos aplicativos, pero al ya contar con esta plataforma el costo es más reducido, además que algunos colaboradores ya está familiarizados con esta herramienta. Antes de dar a conocer las mejoras del software, se requieren realizar pruebas piloto en donde se dé el espacio para poder realizar ajustes y calibraciones pertinentes, Una vez se ajusten las mejoras se tendrá que capacitar a todos los colaboradores en cómo funciona la plataforma, qué cambios se realizaron, qué personas serían los responsables de ingresar los datos y de realizar los respectivos análisis.

Quinto: Justificar las razones decisivas para implementar el CMI

En la mayoría de organizaciones disponen herramientas de medición de tipo financiera y no financiera, las cuales arrojan datos como para conocer cómo actúa la organización y su situación general. El CMI sostiene como constructo principal que estos indicadores deben formar parte de un sistema de información integral para todos los niveles de la organización; Según Fernández A., (2001) los colaboradores de primer nivel deben identificar y aprender que consecuencias o repercusiones trae sus decisiones al óptimo funcionamiento de la institución y qué acciones e impacto tiene éste en general para la entidad, y a su vez los líderes y ejecutivos deben de comprender claramente el impacto de estos indicadores tienen a largo plazo como estrategia del negocio. El CMI más que un sistema de medición operativo, es un sistema de gestión estratégica para gestionar la estrategia organizacional a largo plazo. Según lo anteriormente descrito es de gran importancia que los altos mandos sepan claramente qué pretenden lograr al implementar, pero que en gran medida dependerá de las necesidades y problemáticas puntuales de la Organización.

Igualmente, Fernández A., (2001) identifica algunas de las ventajas y beneficios de implmentar esta herramienta en la organización:

Aclara y traduce la misión, visión y la estrategia organizacional.

Planifica, establece objetivos e indicadores estratégicos y alinea las iniciativas estratégicas hacia un mismo fin.

Facilita la comunicación y vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la tarea puntual de cada colaborador en todos los niveles.

Incrementa el feedback y formación estratégica

Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.

Ayuda filtrar y contar con datos relevantes y contundentes para tomar decisiones, así mismo se va a reducir la cantidad de información no útil.

El quinto factor sin duda alguna se relaciona con los factores primero y segundo, ya que va directamente alineado con la gestión de la alta Dirección, se debe estar muy seguro que la herramienta del CMI es la más apropiada para la OHSJD, por tanto, El director de Provincia y su equipo de trabajo deberá realizar una mesa de trabajo en donde se pongan todas las cartas posibles positivas y negativas que traerá implementar esta herramienta. De esta mesa de trabajo se deberá generar un documento o acta, en donde quede claramente identificadas las razones por la cual se va a proceder a la implementación, que aspectos se tienen que fortalecer, que recursos se requieren y de donde se van a asignar, en qué momento se va a comunicar a los colaboradores, qué roles y responsabilidades van a tener los colaboradores, etc. Este documento será uno de los primeros insumos y su vez también servirá de guía en el proceso.

Sexto: Planear el proyecto CMI

Como ya se ha evidenciado el poner en marcha la herramienta del CMI es una tarea compleja, una vez se tiene definido claramente que es ésta la herramienta que se ajusta a lo que requiere y se quiere conseguir en la organización, es importante hacer una planeación exhaustiva antes de iniciar como tal esta implementación, Kaplan R., Norton D., (2011) proponen tres pasos para esto, en primera instancia se tiene que establecer el alcance deseado con el CMI hasta donde concretamente se desea llegar que alcance se pretende lograr, dependiendo de las necesidades y problemáticas evidenciadas, el segundo paso clave es determinar qué proceso o procesos van a dar pie para el inicio a la implementación de la herramienta, en este paso es clave el líder de la organización asuma esta labor, ya que se requiere conocer profundamente la estructura y funcionamiento del negocio El tercer paso es definir qué colaboradores van a estar vinculados y van a conformar el grupo de trabajo, cuáles van a ser concretamente los roles y responsabilidades y su alcance en la implementación, como en casi todas las fases gran parte de la responsabilidad recaerá sobre los hombros de los líderes, pues son estos quienes en un inicio definirán quienes

son las personas seleccionadas para hacer esta labor, por lo tanto es crucial conocer las habilidades y cualidades de cada persona seleccionada para validar su pertenencia en el proceso.

La capacitación del grupo de trabajo va a ser de gran importancia, es de esperarse que bastantes personas del equipo de trabajo seleccionado no conozca a fondo la metodología o la filosofía que trae consigo la herramienta, por lo anterior es necesario buscar diferentes opciones de formación a los colaboradores, estas opciones son variables dependiendo del presupuesto con el que se cuente, si dentro de la organización hay expertos en el tema, o si por el contrario es necesario contactar entes externos que ayuden y soporten este proceso.

Por último y no menos importante es desplegar un plan de comunicación y divulgación a todos los colaboradores de la organización, esto debe ser muy creativo en buscar diferentes opciones para ir conectando a toda la institución con la terminología y filosofía del CMI, por ejemplo, si cuentan con medios magnéticos para publicar información (Intranet, página Web Wikies, etc.), carteleras o boletines informativos, entre muchas otras opciones (Olarte J., García A., 2009), esto además de lograr que los colaboradores entiendan el cambio por el cual va a travesar la institución, su objetivo es que sepan por qué como tal se aplica la estrategia, que cambios positivos y de impacto va a generar en la institución.

La OHSJD cuenta con los procesos de control Interno y de Proyectos, éstas dos áreas serán las responsables de hacer el planteamiento oficial de la implementación del CMI, como se menciona la teoría indica que para este factor se deben tener en cuenta tres pasos, el primero es el alcance, para este caso la implementación de esta herramienta cubrirá a todos los procesos de la OHSJD y sus unidades de negocio (Instituto San Juan de Dios, Escuela de Enfermería San Rafal y la Central de Compras), el segundo paso es establecer qué procesos va a liderar esta metodología, ya se ha mencionado anteriormente pero se trae a colación nuevamente: Procesos de control Integral, Proyectos y la Dirección. El tercer paso es asignación de roles, este punto se trató y se explicó cómo se llevaría a cabo en los factores uno y dos.

Para desarrollar todo el plan de comunicaciones se tendrá que vincular al proceso que lleva su mismo nombre, comunicaciones. La OHSJD cuenta con varios mecanismos de

comunicación con sus colaboradores, entre ellos está la intranet, espacio en donde se pueden publicar diferentes comunicados o documentos guía de todo el proceso de implementación del CMI, así mismo finalizando cada mes este proceso emite un boletín digital con noticias e información de la Institución llamado Boletín Granada, este documento también puede ser usado para dar a conocer novedades o el estado de la implementación del CMI, así mismo se usa el correo corporativo en donde se puede enviar información concreta que se necesite que los colaboradores conozcan. El contar con estos espacios de comunicación va a generar en primera instancia cercanía de los colaboradores con la herramienta, familiarizarse con el lenguaje y en sí con los cambios. Igualmente le permite a la Orden mantener actualizado y enterado de todo el proceso.

Séptimo: Ciclo de mejora del sistema de CMI

Una vez la organización cuenta con todo el montaje de indicadores y metas de gestión, que seguramente estarán planteados a corto, mediano y largo plazo, es hora de medir y ponerlos en funcionamiento, Kaplan R., Norton D. (2011) sustentan y evidencian que durante el camino se evidenciará que algunas cosas planteadas inicialmente pueden ser o muy ambiciosas, o no corresponden con lo que se quería medir, por lo tanto requieran de algún ajuste o mejora de ser posible efectuarla, si definitivamente no aporta valor significativo a la organización se tendría que eliminar o replantear; por lo tanto es necesario tener un plan metodológico para poder hacer esta revisión y así poder efectuar las mejoras correspondientes.

Cuando se implementa una metodología de CMI debe llegar a ser más que un método de medición, es decir debe formar parte de la filosofía de la organización, es por esto que un factor esencial es la mejora continua. Después de un periodo de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante que se vuelva a evaluar la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, esto con el fin de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas fueron realistas o no y si es necesario realizar ajustes conforme se van teniendo las evaluaciones y las retroalimentaciones. De lo mencionado anteriormente los autores Kaplan R., Norton D. (2011) concluyen frente a este tema que la metodología a implementar en este apartado deber ser dinámica, constantemente se debe poder adaptar a los cambios que la institución va teniendo,

igualmente es importante contemplar los cambios del entorno, como la competencia, la legislación, el mercado internacional, cambios sociales, etc. Por lo tanto, si no se hace una revisión periódica del CMI, se va a volver obsoleto, no va a portar algún grado de significancia en la consecución de la estrategia; adicionalmente que se perdería todo el trabajo realizado por diferentes colaboradores, el tiempo y recursos económicos invertidos.

La OHSJD cuenta con el Sistema de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, este sistema tiene dentro de su estructura procesos claves para la implementación del CMI, la mejora continua es uno de ellos, dentro de esta norma claramente está definido que el mejorar es algo crucial para mantener dinámico el sistema, por lo tanto se sugiere que se puede ceñir a esta metodología, que tiene como insumo las Auditorías Internas y Externas, análisis de riesgos, y la Revisión por la Dirección, en éste último espacio se pueden en conjunto con temas de calidad ligar toda la gestión del CMI, validar si los supuestos y metas planteadas son fructíferas y de impacto para la institución, de no serlas proceder a modificar o a eliminar según sea necesario. Todos los hallazgos de estos procesos son necesarios que se documenten y queden como evidencia de que el proceso de mejora se está llevando a cabo.

Conclusiones

El proceso de control integral es un proceso crucial para cualquier tipo de organización, ya que éste da las coordenadas y orientación a los líderes y altos gerentes ya que les permite contar con datos e información clave para poder plantear objetivos reales y aterrizados a la realidad de la institución, a su vez es necesario que permitan obtener un análisis, estos análisis evidenciarán que todos los objetivos y metas que se propongan deben estar indiscutiblemente alineados a la estrategia de la compañía.

Una organización no puede dejar a la suerte su gestión y adelanto, ni las estrategias de competitividad que quieran implementar frente a sus rivales, requerirán introducir una metodología clara, eficiente y eficaz, que permita planear y medir la estrategia planteada por la institución.

De la revisión teórica se puede determinar que el CMI es un estilo o sello de cómo trabajar y hacer las cosas, es considerado como una metodología que trae consigo la simplificación del proceso de gestión, consiente igualmente en tener una perspectiva mayormente extensa de la organización y de las diferentes estrategias planeadas a cumplir a largo plazo. Esta herramienta consiente que toda la organización en conjunto tenga un mismo norte, es posible que cada persona identifique desde las tareas propias de cargo cómo está aportando y apoyando al cumplimiento de los objetivos y metas presupuestados, adicionalmente esto favorecerá el trabajo colaborativo y de cooperación entre todas las partes que conforman la empresa.

La interrelación de las diferentes perspectivas planteadas por el CMI, pone en evidencia que la gestión estratégica no es posible analizarla únicamente desde la perspectiva del lado financiero, se tienen que integrar todas las variables y ver dentro de esa interrelación cómo contribuyen y afectan al logro de metas y objetivos.

El CMI tiene que estar diseñado y planteado de acuerdo a las necesidades y condiciones estructurales de la organización, no es implementar esta herramienta por un requisito o por tendencia, es verlo más como un valor agregado, que aportará mejoras significativas para el crecimiento empresarial.

La formación y capacitación es un variable que está inmersa en muchos de los factores de éxito a tener en cuenta en la implementación del CMI, de nada sirve tener una excelente

planeación y estructura si los colaboradores no entienden el porqué de los cambios, no comprenden el lenguaje, y no comprenden el aporte que realizaría cada cargo a esa estrategia, muy seguramente la estrategia no dará frutos positivos y beneficiosos para la organización.

Con el planteamiento y propuestas realizadas en los siete factores se espera que la implementación en la OHSJD tenga las siguientes características:

Que los colaboradores evidencien los puntos positivos y favorables de la implementación del CMI, así mismo identifiquen y tengan claro el impacto que tienen sus actividades en el logro de este proceso y las nuevas actividades y conductas que se van a generar. Igualmente es importante que sepan qué posibles dificultades se puedan presentar en el camino. Se espera que quede en evidencia los diferentes roles y responsabilidades y el compromiso que tiene la Gerencia con la implementación de la herramienta.

Se espera que, con el planteamiento de las diferentes propuestas de comunicación, los colaboradores identifiquen que la estrategia general de la organización está en un proceso de cambio y de innovación, que adopten a sus actividades cotidianas nueva terminología propia de la herramienta, que comprendan los beneficios y las ganancias que a largo plazo va a traer esta implementación para la organización y por consiguiente para ellos mismos.

Con el tercer factor planteado se pretende que como resultado final y entregable un documento en donde contenga las características de un programa de compensación y beneficios por el cumplimiento de metas. En dicho programa se tiene que establecer los premios y beneficios que las personas van a obtener, las políticas de operación, el presupuesto asignado y la asignación de puntos según el tipo de meta alcanzada.

Con la propuesta en el cuarto factor se espera que el software Curuba con el que actualmente se cuenta, tenga las modificaciones necesarias para que se pueda hacer todo el procesamiento de datos requerido para la implementación y mantenimiento del CMI. Así mismo se espera que los colaboradores que tengan responsabilidad sobre el uso del software, se encuentren capacitados y conozcan los alcances de la nueva herramienta.

Del quinto factor se espera que se tenga el documento con todas las variables tenidas en cuenta en la elección de la implementación del CMI, una vez avalado y aprobado el documento se espera que sea divulgado a los colaboradores de la institución.

Se espera que contar con un documento en donde esté la formulación de la Implementación del CMI como un proyecto, con todas las fases que este requiere. Así mismo es de esperarse que se usen los diferentes mecanismos de comunicación que la institución dispone.

Con la implementación del último factor, relacionado con la mejora continua es de esperarse que la institución cuente con un CMI dinámico, modificable según los cambios que vaya teniendo interna y externamente, que le permita incorporar nuevos elementos que lo haga ser más robusto y contundente y que con el pasar del tiempo aporte más valor y ganancia para toda la organización.

Con la implementación de los siete factores descritos en este documento se espera que la implementación del CMI en la OHSJD sea más asertivo y de mayor claridad para todos, así mismo es de esperarse que se logre con éxito esta implementación y que la estrategia de la institución sea recibida complacidamente por los colaboradores. Al ser efectiva esta implementación es de esperarse que la institución logre satisfactoriamente y a cabalidad las metas y objetivos propuestos, esto traería consigo la sostenibilidad y correcto funcionamiento de la misma, brindando siempre oportunidades de crecimiento y mejora.

Referencias

- Aguilera A., Riascos S. (2009). Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Blanco E. (2012). Cuadro de Mando Integral los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 17(1), 53 - 57.
- Fernández A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la Estrategia. *A fondo*, 31 - 42.
- Fernández M. (2014). Control estratégico de gestión en unidades de información. *E-ciencias de la Información*, 4(1), 1-16.
- Kaplan R, Norton D. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan R., Norton D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, 52 - 65.
- Martín M., Reyes L. (2015). *madridexcelente.com*. Obtenido de www.madridexcelente.com: <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/CATEDRA2.pdf>
- Neely, A. Bourne, M. (2000). Why Measurement Initiatives Fail. *Measuring Business Excellence*, 4, 3-7.
- Niven P. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*,. *John Wiley & Sons, Inc.*
- Olarte J., García A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”. *Revista EAN*, 65, 49-76.
- Olve N., Roy J. y Wetter M. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Orden Hospitalaria San Juan de Dios. (2015). *Plan estratégico 2015*. Bogota: OHSJD. Recuperado el 20 de febrero de 2017
- Pensum. (8 de Noviembre de 2012). <http://www.pensum.cl>. Obtenido de <http://www.pensum.cl/articulos/2012/11/08/%C2%BFde-que-depnde-el-exito-de-un-balanced-scorecard/#header-container>
- Rodriguez E., Cubillos M., Núñez S. (octubre de 2012). www.funcionpublica.gov.co. Recuperado el 20 de febrero de 2017

- Saldias J., Andalaf A. (2006). Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones Sin Fines de Lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, 5(1), 61 – 76.
- Scaramussa S., Reisdorfer V., Ribeiro A. (2010). La Contribución del Balanced Scorecard como Instrumento de Gestión Estratégica en el Apoyo a la Gerencia. *Visión de Futuro*, 13(1).
- Valenzuela, F. (2010). Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera. *Estudios de Administración*, 2(17), 1-24.