

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Introducción.....	12
1.2 Contexto.....	13
1.3 Planteamiento del problema.....	13
1.4 Justificación de la Investigación.....	14
1.5 Preguntas de investigación.....	15
1.6 Objetivos.....	16
1.6.1 Objetivo General.....	16
1.6.2 Objetivos Específicos.....	16
1.7 Limitaciones.....	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Desarrollar la Estrategia.....	17
2.1.1 Herramientas estratégicas.....	18
2.1.2 Clasificar las declaraciones de misión, valores y visión.....	19
2.1.3 Declaración de la Misión.....	21
2.1.4 Declaración de los Valores.....	22

2.1.5 Declaración de la Visión.....	23
2.2 Análisis PESTEL .....	25
2.2.1 Las dimensiones del PESTEL se describen como: .....	26
2.3 Análisis FODA .....	27
2.3.1 Los factores de la Matriz FODA:.....	27
2.4 Formulación de la Estrategia .....	30
2.5 Mapa Estratégico.....	32
2.6 Cuadro de Mando Integral .....	33
2.6.1 Origen del Cuadro de Mando Integral.....	33
2.6.2 Definición del Cuadro de Mando Integral .....	35
2.6.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	35
2.6.4 Los beneficios que otorga el CMI.....	36
2.6.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	36
2.6.6 Impulsar el proceso de cambio con el CMI.....	39
2.7 Tablero de Control .....	41
2.7.1 Los Elementos a Considerar en el Tablero de Control son: .....	42
2.7.2 Características deseables del Tablero de Control .....	44
2.7.3 Se pueden agrupar en cuatro tipos de tableros.....	45
2.7.4 La Importancia de los Tableros de Control .....	46
2.7.5 Entonces Los objetivos principales del tablero de control son: .....	47

2.7.6 Variables e indicadores a incluir en los Tableros de Control.....	48
2.7.7 Tipos de Indicadores en el Tablero de Control.....	49
2.7.8 Las Características que debe reunir un indicador son: .....	51
2.7.9 Como Hacer Formulación de los indicadores:.....	51
2.7.10 Las mediciones que se pueden obtener con la implantación de un tablero de control son: .....	52
2.7.11 Las preguntas que se hacen al efectuar una medición son: .....	52
2.7.12 Los indicadores deben posibilitar la medición de: .....	52
2.7.13 El Procedimiento para diseñar un tablero de control es: .....	53
2.7.14 Pasos de la fijación de metas: .....	54
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>55</b>
3.1 Hipótesis .....	55
3.2 Identificación de variables .....	55
3.3 Tipo de Investigación .....	55
3.4 Diseño de investigación .....	55
3.5 Fases de la Investigación:.....	56
3.6 Metodología de trabajo .....	56
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>61</b>
4.1 Historia y Contexto de la Clínica UCM.....	61
4.1.1 Estructura de Gobierno de la Clínica Universidad Católica del Maule.....	62

4.1.2 Estructura Organizacional (Organigrama) .....	63
4.1.3 Dotación de Personal de la Clínica UCM .....	64
4.1.4 Principales Servicios: .....	64
4.1.5 Distribución de ingresos por Servicio. ....	65
4.1.6 Clientes de la Clínica UCM .....	65
4.1.7 Principales Clientes: .....	66
4.1.8 Ubicación .....	67
4.2 Levantamiento de Misión, Visión y Política de Calidad de la UCM.....	68
4.2.1 Formulario Misión.....	68
4.2.2 Misión establecida por la Clínica UCM.....	70
4.2.3 Visión Establecida por la Clínica UCM.....	70
4.2.4 Política de Calidad Establecida por la Clínica UCM .....	70
4.3 Levantamiento de los Valores Clínica UCM.....	70
4.3.1 Propuesta Valores para Clínica UCM.....	71
4.3.2 Propuesta de Valores Primer paso.....	73
4.3.3 Propuesta de Valores Segundo Paso .....	74
4.3.4 Propuesta de Valores Tercer Paso .....	74
4.3.5 Propuesta de Valores Cuarto paso.....	75
4.3.6 Propuesta de Valores Recomendaciones: .....	77
4.4 Análisis FODA Clínica UCM .....	77

<b>4.5 Análisis PESTEL Clínica UCM .....</b>	<b>80</b>
<b>4.5.1 Conclusión Análisis PESTEL Clínica UCM .....</b>	<b>86</b>
<b>4.6 Proceso de Desarrollo de Objetivos Clínica UCM.....</b>	<b>87</b>
<b>4.6.1 Proceso de Desarrollo de Objetivos Estratégicos Clínica UCM.....</b>	<b>89</b>
<b>4.7 Desarrollo del Mapa Estratégico para la Clínica UCM.....</b>	<b>92</b>
<b>4.7.1 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los temas     estratégicos .....</b>	<b>92</b>
<b>4.7.2 Mapa Estratégico Clínica UCM.....</b>	<b>94</b>
<b>4.7.3 Despliegue causa / efecto para el Mapa Estratégico de la Clínica UCM .....</b>	<b>95</b>
<b>4.8 Cuadro de Mando Integral Clínica UCM .....</b>	<b>104</b>
<b>4.8.1 Proceso Cascada del Cuadro de Mando Integral Clínica UCM .....</b>	<b>107</b>
<b>4.9 Diseño de un Tablero de Control para la Clínica UCM .....</b>	<b>109</b>
<b>4.9.1 Indicadores del Tablero de Control Clínica UCM .....</b>	<b>109</b>
<b>4.9.2 Tipos de Indicadores en el Tablero de Control.....</b>	<b>111</b>
<b>4.9.3 Tablero de control Clínica UCM.....</b>	<b>113</b>
<b>4.9.4 Tablero de Control Clínica UCM Perspectiva Financiera: .....</b>	<b>113</b>
<b>4.9.5 Tablero de Control Clínica UCM Perspectiva de Clientes:.....</b>	<b>116</b>
<b>4.9.6 Tablero de Control Clínica UCM Perspectiva de Procesos Internos: .....</b>	<b>118</b>
<b>4.9.7 Tablero de Control Clínica UCM Perspectiva de Aprendizaje y     Crecimiento: .....</b>	<b>121</b>

<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>124</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>130</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>134</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Los factores del análisis FODA.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 2: Interpretación del análisis FODA.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 3 Levantamiento Misión Clínica UCM.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 4: Interpretación del análisis FODA.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 5 Desarrollo de Objetivos Clínica UCM.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 6 Transformación Objetivos Operativos a Estratégicos .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 7 Mapa Estratégico Clínica UCM.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 8 Relación Causa-Efecto Clínica UCM.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 9 Cuadro de Mando Integral Clínica UCM .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 10 Indicadores Tablero de Control Clínica UCM .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 11 Clasificación Tipos de Indicadores .....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1: Cambios en el Control de Gestión.....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración 2: Plan estratégico.....</b>	<b>19</b>
<b>Ilustración 3: Desarrollo de la Estrategia. ....</b>	<b>20</b>
<b>Ilustración 4: Mal alineamiento. ....</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 5: Alineamiento .....</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración 6: La Evolución del CMI.....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 7: Perspectivas del CMI.....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 8: Componentes del CMI. ....</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 9: Pasos para la creación del CMI.....</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración 10 Estructura de Gobierno de la Clínica Universidad Católica del Maule.</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 11 Estructura Organizacional Clínica UCM.....</b>	<b>63</b>
<b>Ilustración 12 Dotación de Personal de la Clínica UCM .....</b>	<b>64</b>
<b>Ilustración 13 Distribución de ingresos por servicio .....</b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 14 Principales Clientes de la Clínica UCM.....</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 15 La Planificación Estratégica y los Valores .....</b>	<b>72</b>
<b>Ilustración 16 FODA Clínica UCM .....</b>	<b>78</b>
<b>Ilustración 17 Proceso Cascada del Cuadro de Mando Integral. ....</b>	<b>107</b>