



Herramientas para la organización de las redes (RIITS): un acercamiento a sistemas de medición de resultados

Dra. Fabiola Jaramillo Castell
28 de Noviembre 2024
Pereira, Colombia



$$F = G \frac{m_1 m_2}{d^2}$$

El Cuadro de Mandos Integral (CMI)

o

Balanced Scorecard (BSC)

$$\frac{\partial^2 u}{\partial t^2} = c^2 \frac{\partial^2 u}{\partial x^2}$$

$$\frac{df}{dt} = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(t+h) - f(t)}{h}$$

¿Por qué revisar el sistema de medición de resultados ?

- Proceso de planificación estratégica realizado correctamente (participativo, representativo, pertinente).
- La mayor parte de las estrategias que fracasan no fallan por estar mal formuladas o planificadas, sino por estar mal implementadas (Hrebiniak LG, 2005)
- Es imprescindible contar con sistemas formales de medición y seguimiento de resultados para monitorear la correcta implementación.
- Diversos estudios (Europa y EEUU) entre el 30 y el 60% de las organizaciones de tamaño mediano y grande han revisado de manera significativa sus sistemas de medición de resultados en estos últimos 10 años (Micheli P, Manzoni JF)
- Consultora Bain, informe sobre una muestra total de más de 1.200 grandes empresas, el 44% utiliza sistemas de medición del resultado tipo CMI o modelos similares.

Orígenes de la herramienta

- Robert Kaplan y David Norton (expertos en gestión empresarial) en 1992.
- Evaluación financiera tradicional de las empresas por parte de los directivos estaba obsoleta y era insuficiente.
- “Al enfocarse exclusivamente en aspectos financieros, los directivos descuidaban activos cruciales, como por ejemplo las relaciones con los clientes, las habilidades de los empleados, la innovación en productos y servicios, entre otros”.

Esto llevaba a las empresas a perder valiosas oportunidades de creación de valor.



¿Qué es un cuadro de mandos integral?

- Es una herramienta de gestión estratégica clave para gestionar el rendimiento de una organización.
- Se trata de un sistema que proporciona una visión simplificada, transparente y equilibrada de las áreas más importante definidas por la institución
- Representación de estrategia institucional en una serie de objetivos relacionados entre ellos → se miden mediante diversos indicadores → están a su vez vinculados a planes de acción concretos.

Perspectivas del CMI

- La importancia de las 4 perspectivas del cuadro de mandos integral radica en ofrecer una visión completa y equilibrada del rendimiento empresarial/ institucional.
- Cada perspectiva juega un papel esencial para la visión panorámica de la institución.
- La combinación de estas perspectivas nos permite tomar decisiones informadas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
FINANCIERA	-Crecimiento ingresos - Mejora productividad	-% aumento cuota -Reducción costes			
CLIENTES	-Fidelización -Satisfacción	- % de crecimiento del negocio con los clientes actuales. encuestas, - n° quejas clientes			
PROCESOS	-Asegurar calidad producto/servicio -Mejorar capacidad respuesta	Indicadores para: -PR. De innovación -PR: operativos -PR. Post-venta			
RRHH: Aprendizaje y Crecimiento	-Aumentar la Formación - comunicación interna	-Capacidad personal -Capacidad S. información -Clima laboral: motivación			

Perspectiva Financiera

- La perspectiva financiera se centra en los indicadores económicos clave (Key Performance Indicator o KPI), como ingresos, rentabilidad y costes, equilibrio financiero.
- Visión del desempeño financiero general.
- Permite evaluar la viabilidad y sostenibilidad de la estrategia a largo plazo.

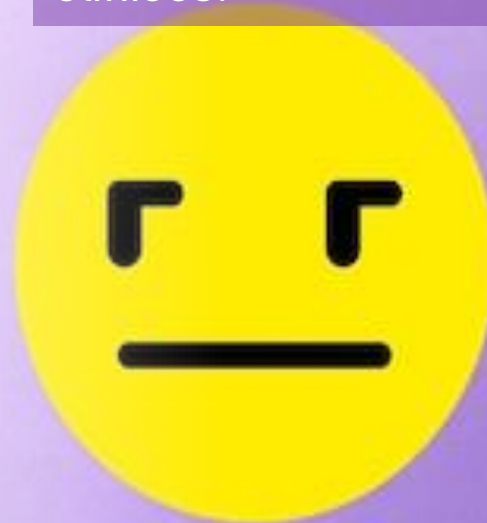
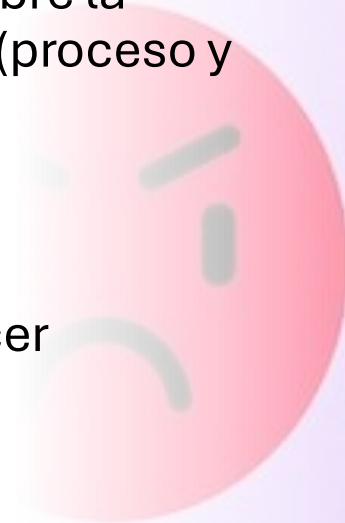
Ejemplo: en un quirófano podría revelar la relación entre los costes de intervenciones quirúrgicas y la generación de ingresos a planta o usar Cirugía Mayor Ambulatoria con Hospitalización Domiciliaria, identificando áreas para mejorar la productividad.



Perspectiva del Cliente/Usuario/paciente

- Se analizan métricas como la satisfacción usuaria o experiencia usuaria , retención o adherencia, etc.
- Proporciona información sobre la percepción de los usuarios (proceso y resultado)
- Identifica áreas de mejora y oportunidades para fortalecer relaciones.

Ejemplo: se podría medir la satisfacción/ experiencia del usuario y la tasa de retención, indicando cómo la calidad del producto impacta directamente en la adherencia del usuario y por tanto en sus indicadores clínicos.



Perspectiva de Procesos Internos

- La eficiencia operativa y la calidad se evalúan desde la gestión de los procesos.
- Medir y optimizar estos procesos contribuye directamente a mejorar la entrega de productos o servicios.
- Aumentando la eficacia y reduciendo costos cuando es posible.

Ejemplo: En farmacia se podría usar CMI para analizar la eficiencia de la cadena de suministro y despacho identificando los cuellos de botella y mejorando la gestión de los procesos haciendo adecuaciones locales/ territoriales.



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



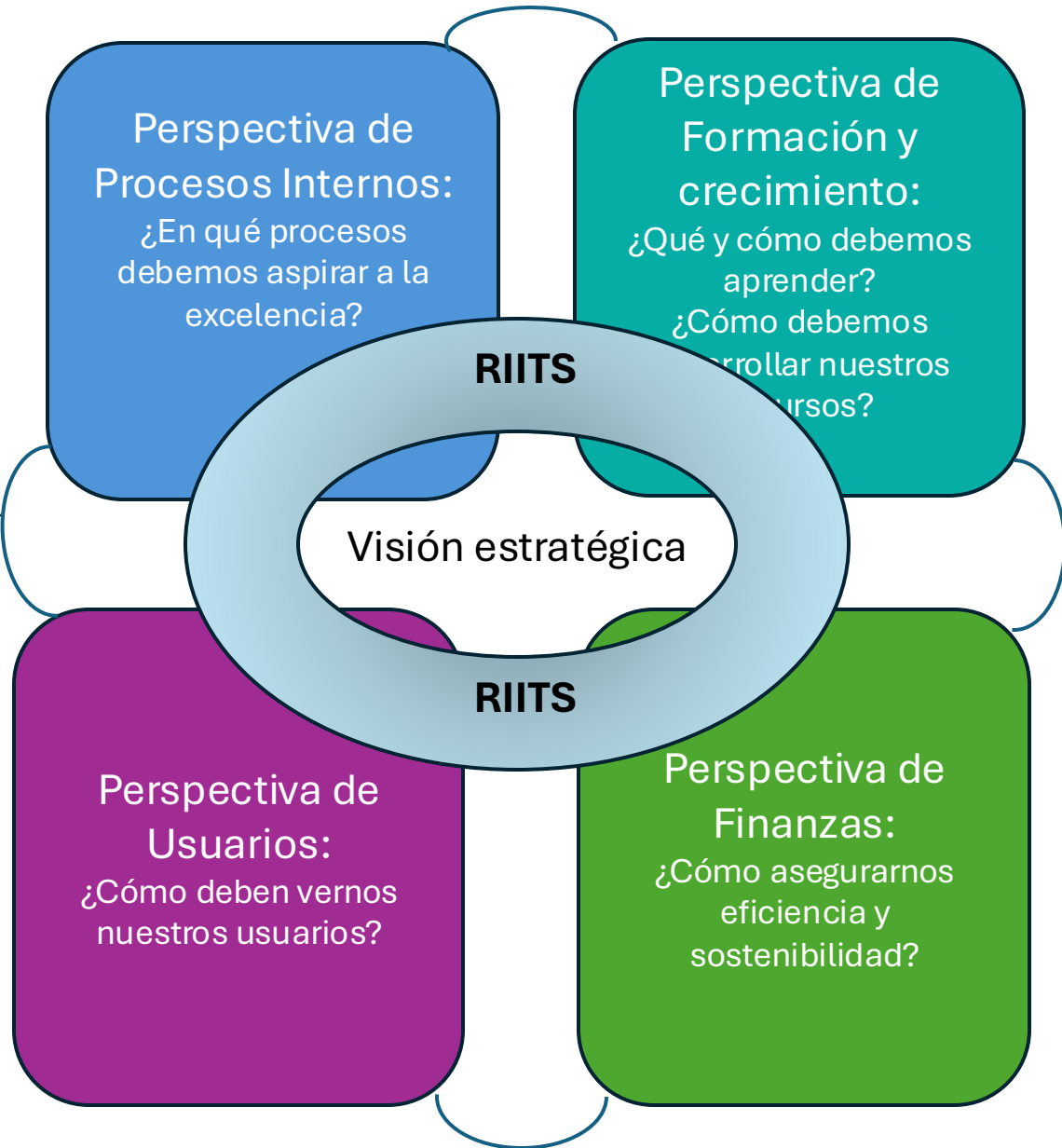
- Se centra en el desarrollo y crecimiento a largo plazo.
- Considera aspectos como capacitación del personal, incorporación de innovación y capacidad de adaptabilidad.
- El talento humano capacitado adecuadamente y una cultura de aprendizaje continuo son fundamentales para la evolución y crecimiento de la organización.

Ejemplo: CMI podría rastrear la capacitación y formación del talento humano y la implementación de nuevas tecnologías para mantener a la vanguardia en un espacio en constante cambio.



Cuadros de Mandos Integral (CMI)

Continuidad
Integralidad
Longitudinalidad
Coordinación



Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa o plan de acción
Procesos internos				
Usuarios				
Formación y crecimiento				
Finanzas				

Beneficios del cuadro de mandos en gestión sanitaria:

Anticipación:

- Adelanta eventuales problemas económicos para su gestión y optimización (rendimiento/productividad)

Toma de decisiones:

- Facilita decisiones centradas en las necesidades del usuario (necesidades en salud, territoriales, de gestión, etc.) mejorando la satisfacción y la adherencia.

Optimización:

- Identifica áreas de mejora y optimiza operaciones.

Crecimiento:

- Brinda un marco para evaluar el progreso y la eficacia de las iniciativas de desarrollo, proporcionando indicadores clave para la gestión sanitaria estratégica.

Desafíos del cuadro de mandos:

Recopilación de datos:

- La precisión en la recopilación es esencial
- Asegurar calidad y consistencia (diversidad de fuentes y sistemas en entornos complejos)
- Oportunidad de los datos para tomar decisiones es crucial.

Interpretación de indicadores:

- Requiere experiencia en análisis de datos sanitarios
- Enfrenta una curva de aprendizaje.

Resistencia al cambio:

- Percepción como interferencia o aumento de complejidad en la función.
- Para superarlo se requiere capacitación.
- Estrategias de gestión para la gestión cambio
- Compromiso organizacional.

$$F = G \frac{m_1 m_2}{d^2}$$

¿Cómo haremos un Cuadro de Mando Integral?

$$\frac{\partial^2 u}{\partial t^2} = c^2 \frac{\partial^2 u}{\partial x^2}$$

$$\frac{df}{dt} = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(t+h) - f(t)}{h}$$

1. Define los objetivos estratégicos

- ✓ Comienza por comprender y definir claramente los objetivos estratégicos de tu organización
- ✓ Estos deben alinearse con la visión a largo plazo.

2. Selecciona los indicadores clave (KPI)

- ✓ Selecciona los indicadores claves que sean relevantes para los objetivos definidos por la organización.
- ✓ Que brinden una visión precisa del rendimiento.
- ✓ Evita la sobrecarga de información.
- ✓ Prioriza la calidad sobre la cantidad.

3. Establece metas cuantificables:

- ✓ Define metas específicas
- ✓ Que sean medibles para cada Indicador clave.
- ✓ Estas metas actuarán como hitos claros para evaluar el progreso y el rendimiento.
- ✓ Estas metas serán tus victorias o tus derrotas tempranas...

4. Utiliza tecnología eficiente:

- ✓ Implementa herramientas tecnológicas avanzadas (software) para agilizar la recopilación y presentación de datos.
- ✓ Asegurar que la tecnología sea fácil de usar.
- ✓ Se integre sin problemas en tus operaciones existentes.
- ✓ Generar los espacios de sensibilización y capacitación en su uso.

5. Diseña un tablero intuitivo:

- ✓ Crea un diseño visual claro y fácil de entender.
- ✓ Evita la complejidad innecesaria
- ✓ Procura que el tablero sea accesible para todos los miembros del equipo.
- ✓ Genera los espacios para validarlo y modificarlo de ser necesario.

6. Capacitación

- ✓ Proporciona capacitación exhaustiva para garantizar que todos los usuarios comprendan el propósito del CMI.
- ✓ Se requiere que sepan utilizarlo efectivamente en su trabajo cotidiano/diario.
- ✓ Sensibiliza con el sentido de su resultado.

7. Monitorea continuamente y ajusta:

- ✓ Realiza revisiones regulares para evaluar la efectividad del CMI.
- ✓ Ajusta los indicadores y las metas según sea necesario para mantener la relevancia.
- ✓ Monitorea la alineación con los objetivos estratégicos.

8. Fomenta una cultura de datos:

Incentiva una cultura organizacional que:

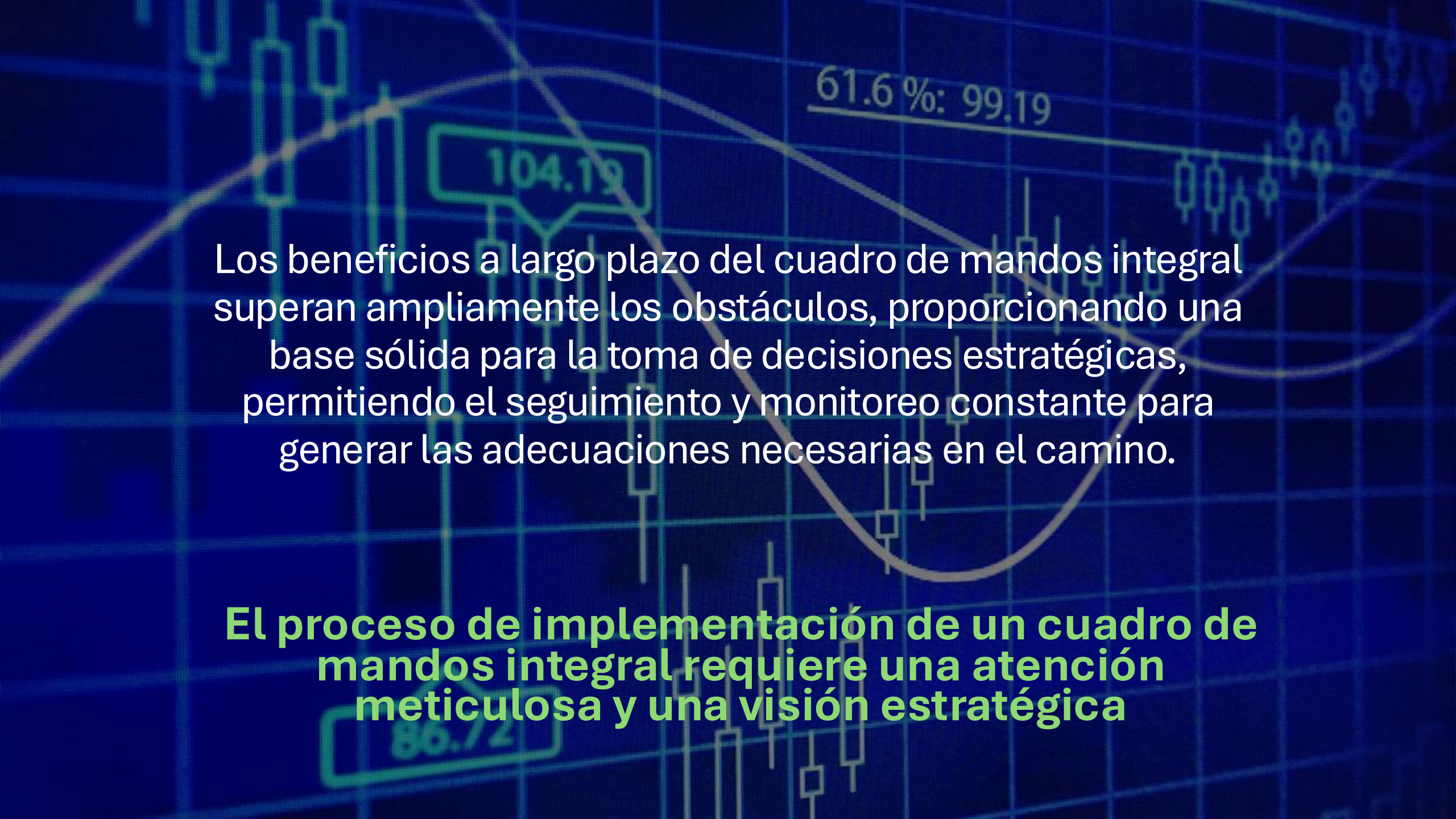
- ✓ Valore la precisión de los datos
- ✓ Que genere información útil a partir de los datos
- ✓ Promueva la toma de decisiones basada en la información generada.
- ✓ Que la organización perciba el apoyo institucional en la generación de información.

9. Definir responsabilidad

- ✓ Define responsables por indicadores
- ✓ Formaliza la responsabilidad del monitoreo del progreso de los indicadores

Gestión Estratégica y Gestión Operativa

- La gestión operativa es el “qué”, la gestión estratégica es el “por qué” y el “cómo”.
- La gestión estratégica te ayuda a definir por qué debes priorizar distintas iniciativas y qué pretendes lograr a largo plazo (el comienzo)
- Durante la fase de planificación e implementación, la gestión estratégica también define y adecúa cómo alcanzarás los objetivos planteados.
- La gestión operativa incluye la cadena de valor de la organización. Los procesos y las prácticas que lleva a cabo de forma habitual la organización para entregar un producto final, bien o servicio.



Los beneficios a largo plazo del cuadro de mandos integral superan ampliamente los obstáculos, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo el seguimiento y monitoreo constante para generar las adecuaciones necesarias en el camino.

El proceso de implementación de un cuadro de mandos integral requiere una atención meticulosa y una visión estratégica



Muchas Gracias !!

Fabiola Jaramillo Castell

Fabiola.jaramillocastell@gmail.com