

Cuadro de Mando Integral

Soporte para la implementación de la estrategia y estándares de calidad en organizaciones de salud

Las organizaciones dedicadas a la salud deben enfrentar situaciones cambiantes, con exigencias técnicas en aumento, calidad creciente pretendida por los usuarios y con muy poco margen para errores, indefiniciones y costos de no calidad.

Solamente con un enfoque sistémico es posible motorizar un cambio positivo en la cultura organizacional y lograr la sinergia de todos los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados.

ESCRIBEN

ing. daniel bermann
lic. celina beckford

Titulares de Beckford, Bermann y
Asoc. - consultores.

Consultores, docentes universitarios e investigadores en planeamiento y gestión estratégica e implementación de estándares de calidad en salud.



ENFRENTAR EL CAMBIO
¿UNA OPCIÓN O UNA NECESIDAD?

Las organizaciones de salud, como sistemas que son, están sujetas al principio de entropía que conduce al desgaste y a la obsolescencia. Estas consecuencias se evidencian frente al avance del conocimiento científico, aparición de nuevas tecnologías, competencias crecientes requeridas a los recursos humanos, desarrollo constante de los recursos informáticos y uso de redes, entre otros. Por otra parte, la velocidad de desactualización es cada vez mayor y los recursos disponibles para afrontarla son proporcionalmente menores. Ante esta situación, las organizaciones tienen sólo dos alternativas: considerar que existe un margen de intervención

para enfrentar el presente y afrontar el futuro, o entregarse a él incondicionalmente.

Aceptar el desafío es el único camino que alienta el éxito y aleja el fracaso. En la gestión de la mejora continua está el foco de este trabajo, pero no como un concepto aislado sino enmarcado en todo un sistema de gestión sistémico y coherente. Obviamente, la mejora continua está asociada al cambio.

Cambio implica, necesariamente, pasar de una situación inicial a una situación deseada.

La situación inicial suele analizarse mediante un **análisis FODA**, acrónimo de Fortalezas y Debilidades (aspectos internos favorables o desfavorables al desempeño de la organización) y Oportunidades y Amenazas (situaciones o cir-

cunstancias externas favorables o desfavorables al desempeño de la organización).

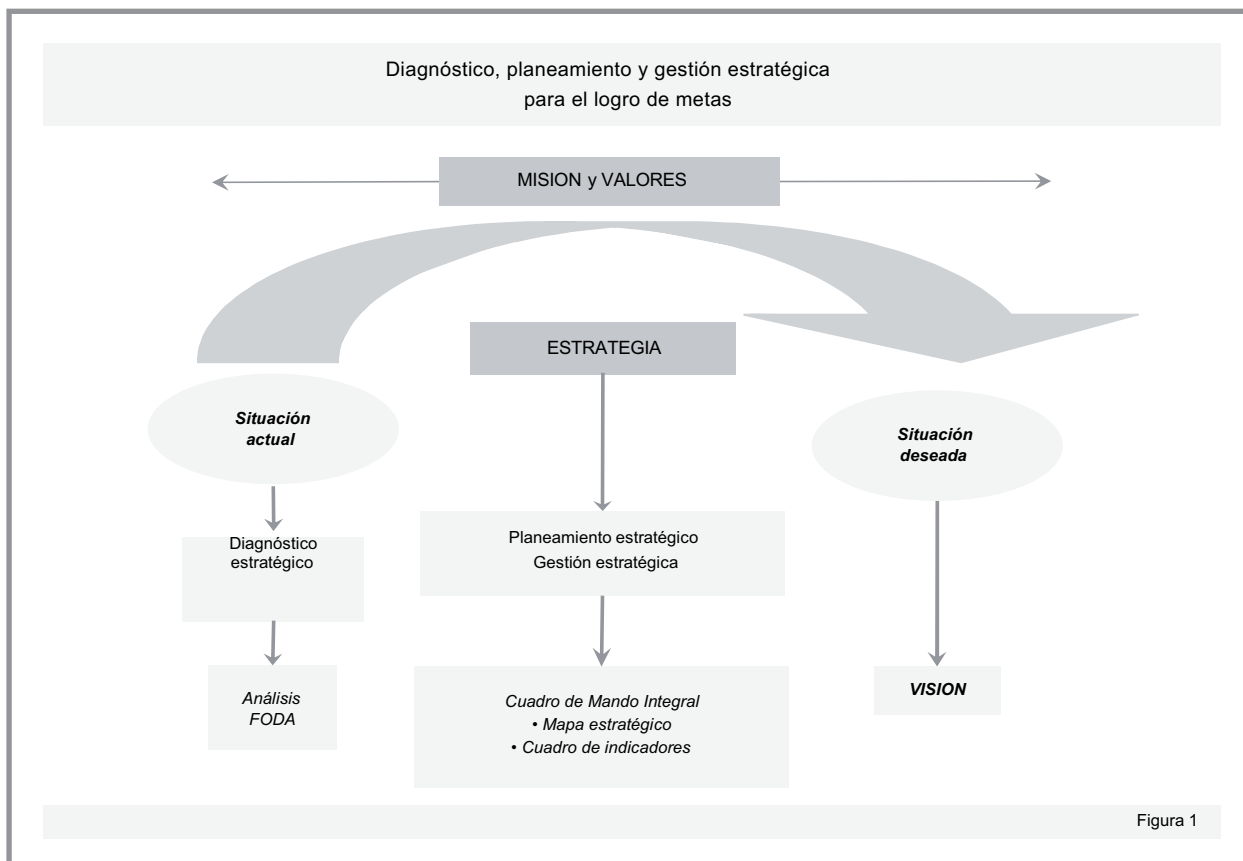
La situación deseada es la **Visión** (“Cómo queremos ser”), que busca potenciar las Fortalezas y Oportunidades, disminuyendo las Debilidades y el impacto de las Amenazas.

El camino elegido para transitar de una situación a la otra es la **Estrategia**.

(Figura 1)

El recorrido de la estrategia se planifica y gestiona bajo el paraguas de dos formulaciones de la organización:

- **Misión:** “Por qué existe”. Es la declaración que expresa el propósito de la *individualidad* de la organización y que explicita la *demand*a a la que se dirige, *oferta* con la que la intenta satisfacer di-



cha demanda y *diferenciación* por la que es reconocida.

■ **Valores:** “En qué cree”. Son los principios, estándares y acciones que las personas de una organización consideran meritorios, deseables y de la mayor importancia.

UN ENFOQUE SISTÉMICO

Frecuentemente, cambios introducidos en las organizaciones no dan los resultados esperados y provocan desalien-tos. Estos suelen producirse porque no se considera a la organización como un sistema y las acciones tomadas aisladamente del todo provocan desequilibrios que potencian los problemas.

Los sistemas están formados por partes y sus interrelaciones. Muchas veces los problemas se encuentran en estas últimas más que en aquellas.

Es preciso utilizar un sistema de gestión que tenga en cuenta todos los aspectos de la organización y sus vinculaciones, integrando diversas conclusiones en un todo coherente.

Para formular y gestionar la Estrategia, a principios de los años '90 Robert Kaplan y David Norton, ambos de Harvard, desarrollaron el sistema de gestión *Balanced Scorecard*, traducido como **Cuadro de Mando Integral** que, en la actualidad se aplica a nivel mundial en organizaciones de cualquier actividad y tamaño, sean públicas o privadas.

Esta metodología está sustentada en el hecho de que el valor fundamental de las organizaciones ha pasado de estar en los **activos tangibles** (edificios, mobiliario, equipamiento propio, etc.) a estar en los **activos intangibles** (cartera de clientes satisfechos, procesos eficientes y eficaces, recursos humanos comprometidos y capacitados trabajando en

equipo, equipamiento actualizado y operativo independientemente del concepto de propiedad, información disponible y utilizada estratégicamente, participación en redes, etc.).

Frente a esta nueva realidad, los autores percibieron las limitaciones de las mediciones financieras tradicionales:

- relatan el pasado;
- no facilitan la coordinación de actividades;
- persiguen la rentabilidad a corto plazo;
- no son suficientes en los niveles operativos de la organización.

Por lo que buscaron resolver:

- la falta de implementación de la estrategia en todos los niveles de la organización;
- las dificultades de comprensión del mensaje directivo en el resto de los niveles;
- la visión de corto plazo;
- la ausencia de análisis de las relaciones de causa-efecto, dificultando la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones.

Esta metodología es de uso efectivo en organizaciones de salud.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Su esencia es muy simple: define Objetivos Estratégicos considerando la totalidad de la organización desde cuatro perspectivas vinculadas por una cadena de relaciones de causa-efecto:

El “corazón” de la estrategia

1. Perspectiva Clientes

En esta perspectiva se definen los diversos segmentos (grupos de usuarios

con similares expectativas, como por ejemplo: pacientes, familiares, médicos derivadores, financiadores, etc.) y se formula una **Propuesta de Valor** (promesa de servicio) a cada uno de ellos, que evidencia la individualidad de la organización.

La propuesta incluye atributos del servicio (básicamente los relacionados con la transacción), atributos de clientes (suelen ser muy valorados por éstos: atención, comunicación, etc.) y atributos de imagen (cómo la organización pretende estar posicionada en la mente de los usuarios).

Los “motores” de la estrategia

2. Perspectiva Procesos Internos

Comprende los procesos necesarios y suficientes para poder entregar la promesa formulada en la perspectiva anterior. Está integrada por objetivos operacionales (provisión de insumos, producción del servicio, logística y riesgo del servicio), de gestión de clientes (desde la adquisición hasta su satisfacción y retención), de innovación y reguladores y sociales.

La metodología de trabajo incluye:

a) Formación del equipo de reingeniería integrado por representantes de los sectores que participan de cada proceso. Por su carácter sistémico intervendrán los que realicen las actividades principales (cuerpos médico y de enfermería, técnicos, etc.) y los de actividades de soporte (administración, farmacia, mantenimiento, esterilización, ropería, etc.)

b) Formulación del **qué** del proceso utilizando flujogramas: su esencia o sea, qué actividades y/o decisiones incluye que no pueden obviarse y su secuencia. En esta etapa partimos de “hoja en

4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Relación de causa - efecto en el desempeño de los Recursos Humanos

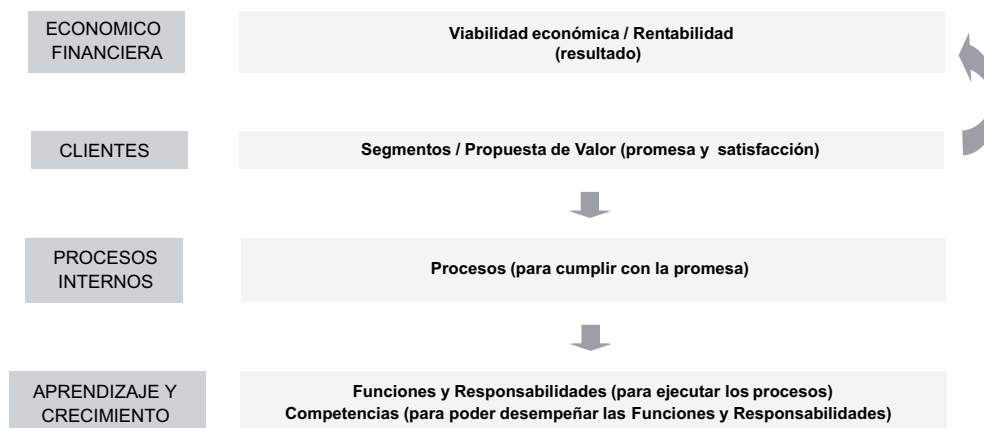


Figura 2

blanco” olvidándonos de cómo se hace en la actualidad. Tampoco consideramos la forma de llevar a cabo cada uno de dichos pasos en la actualidad.

- c) Descripción de las necesidades y expectativas de cada actor del proceso.
- d) Comparación entre la forma de realizar el proceso actualmente y el QUÉ, las necesidades y expectativas. Si el mismo no cumple dichas condiciones o hay formas más simples, económicas, rápidas o informatizadas, se procede a:
 - e) Formulación del cómo: diseño técnico detallado de la forma más eficiente y eficaz de realizar cada actividad y criterios y niveles para la toma de decisiones, cumpliendo con todas las expectativas y necesidades de los actores del proceso.
 - f) Formulación del diseño social para adecuar las personas a la nueva forma de realizar el proceso.
 - g) Normalización del proceso.
 - h) Prueba piloto. Ajustes eventuales.

Implementación plena.

i) Seguimiento del desempeño del proceso a través de indicadores.

3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (o Competencias Estratégicas)

Se formulan objetivos relacionados con:

- a) El **capital humano**: implica determinar, para los diversos puestos de la organización, las **Funciones y Responsabilidades** (para poder ejecutar los procesos) y los **Perfiles de Cargo** (competencias mínimas de conocimientos, destrezas y actitudes para poder cumplir en tiempo y forma con aquellas). Durante la gestión se evalúa al personal quien también se autoevaluará, de donde surgirá el Plan de Capacitación, que incluye transmisión de conocimientos y entrenamiento. Es de fundamental importancia que el personal tenga claro qué es lo que la organización espera de él. También, qué es lo que la organiza-

ción le ofrece como presente y futuro, teniendo en cuenta el concepto de Remuneración Total (dinero de bolsillo + beneficios sociales + capacitación + clima de trabajo). (Figura 2)

- b) El **capital organizativo**: abarca objetivos de liderazgo y trabajo en equipo, definición de los niveles de delegación y alineamiento con la Estrategia y la cultura de la organización
- c) El **capital de información**: para gestionar estratégicamente la utilización de la comunicación e información, historia clínica, utilización de redes, etc.

El “resultado” de la estrategia

4. Perspectiva Económico-Financiera
Comprende los objetivos estratégicos que hacen posible, económica y financieramente, el cumplimiento de la Misión. Significa viabilidad económica o rentabilidad según el tipo de organizaciones.

Habitualmente, estos objetivos se cumplen a través de estrategias de crecimiento (aumentar el número de pacientes/afiliados/contratos, incrementar el volumen de las prestaciones, etc.) y/o productividad (optimizar la utilización de insumos, evitar costos de no calidad, etc.).

MAPAS ESTRATÉGICOS

La localización de los Objetivos Estratégicos en un Mapa Estratégico es la forma uniforme y coherente de describir la estrategia y poder gestionar aquellos y sus indicadores.

El mapa es el nexo entre la formulación de la Estrategia y su ejecución. Su formato, en una sola hoja permite, de un pantallazo, poner a los integrantes de la organización en el foco del desempeño esperado. Las actividades de cada integrante deben corresponderse con los objetivos estratégicos; caso contrario, habrá que reflexionar si hay que ajustar la estrategia o las actividades que está realizando no son estratégicas. Objetivos de perspectivas superiores no se pueden lograr si objetivos de perspectivas inferiores no se cumplen: estos últimos hacen de barreras que hay que superar. Esto es así debido a que la es-

trategia está formulada a partir de hipótesis de causalidad.

Corresponde realizar un Mapa Estratégico de la organización; bajo este paraguas se pueden formular **mapas de niveles focalizados**: servicios asistenciales, áreas asistenciales (imágenes, enfermería, etc.), servicios de soporte (administración, mantenimiento, farmacia, etc.), estrategias para determinados segmentos de usuarios, etc. (Figura 3)

CUADRO DE INDICADORES

El Mapa Estratégico tiene en espejo un Cuadro de Indicadores que mide la e-

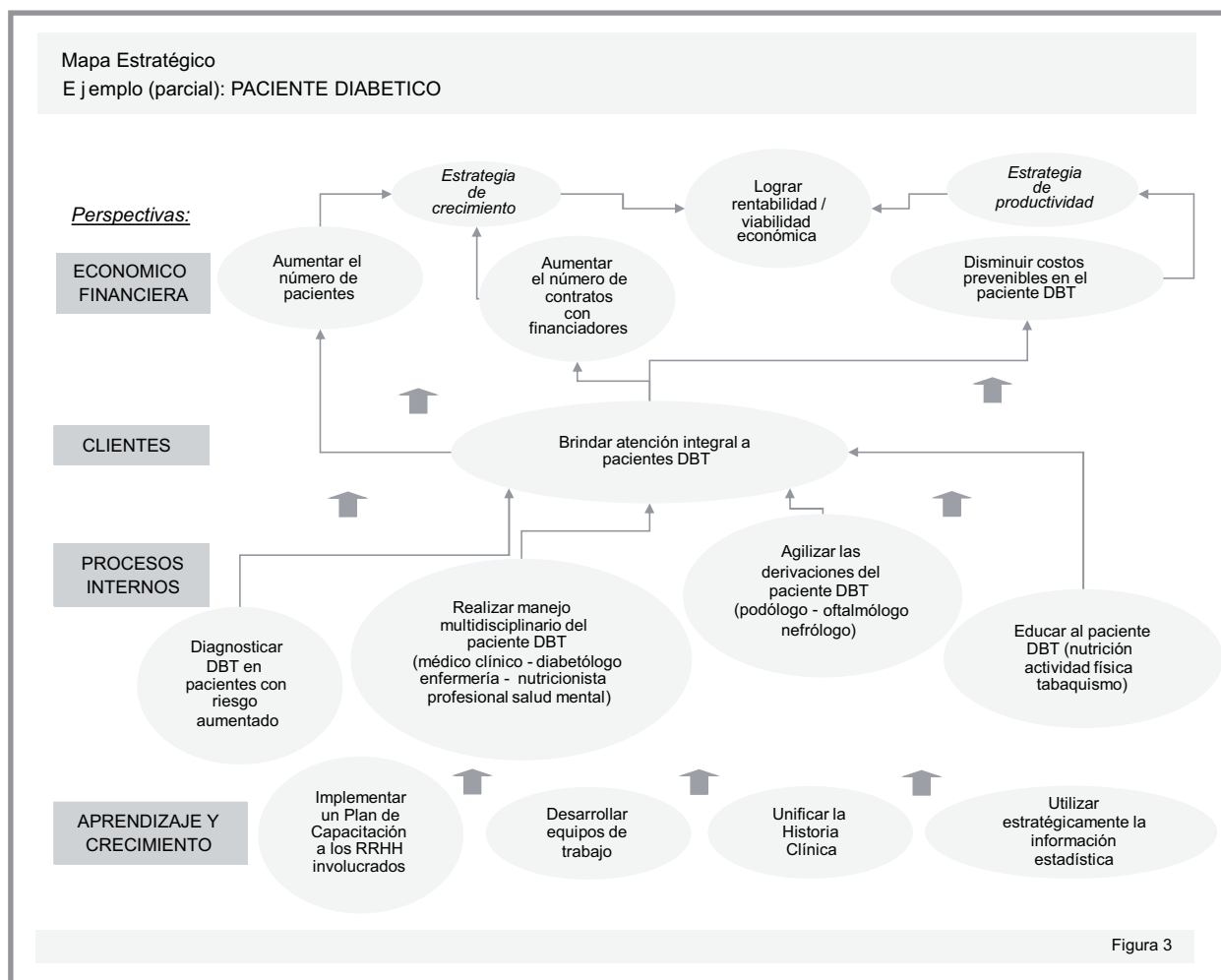


Figura 3

volución de la estrategia. Esta es la razón de la amplia difusión de la metodología del Cuadro de Mando Integral. A diferencia de los sistemas tradicionales, los indicadores son de dos tipos: de **inducción** (miden las acciones que se realizan para alcanzar un objetivo prefijado) y de **resultado** (miden el grado de obtención de dicho objetivo).

Por supuesto que mediciones hay en la mayoría de los sistemas de gestión; pero ninguno nos ilustra sobre el grado de avance de la estrategia o sea, el recorrido que vamos transitando entre la situación actual y la deseada.

El **monitoreo de la estrategia** consiste en:

- Verificar la consistencia de las hipótesis de causalidad formuladas, corrigiéndola si fuera necesario o evidente;
- Comparar la evolución de los indicadores con las metas prefijadas.(Figura 4)

INICIATIVAS Y ACCIONES TÁCTICAS

Los Objetivos Estratégicos del Mapa nos dicen **qué** se pretende lograr y los Indicadores la meta cuantitativa que queremos alcanzar para aquellos. Nada nos dice de **cómo** conseguir ambas cosas.

Es el turno de la Iniciativas, que son propuestas diversas que se suponen que, cumplidas, darán por resultado el logro del Objetivo. Están complementadas por Acciones Tácticas que son la descripción de las actividades concretas que, cumplidas, darán por resultado el logro de las Iniciativas. Es aquí donde se especifica **quién, cuándo, donde, cómo, cuánto**.

Es aquí donde finaliza el planeamiento y comienza la ejecución y la gestión.

En el ejemplo propuesto se detallarán: los contenidos del Plan de Capacitación, del Plan de Educación al paciente, los protocolos/guías clínicas/procedimientos que guiarán la conducta con

el paciente, etc., con responsables, fecha de iniciación y finalización de las acciones y forma de seguimiento. Implica delegación de tareas, seguimiento en equipo y supervisión.

BENEFICIOS DE LA METODOLOGÍA

Con esta metodología se obtiene:

- alineación de los RRHH con la Visión;
- una herramienta de comunicación de objetivos y cumplimiento;
- la posibilidad de evaluar la estrategia en base a resultados;
- la traducción de la Visión y la estrategia en acción;
- poner foco en la creación de valor;
- la integración de la información entre áreas;
- una herramienta para el análisis y la toma de decisiones.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y ESTÁNDARES DE CALIDAD EN SALUD: ¿COMPATIBILIDAD?

Uno de los temas que más preocupan a las organizaciones de salud es el grado de conflicto que suponen que se genera por la aplicación de sistemas de gestión y estándares de calidad a la actividades cotidianas. ¿Cómo gestionar la metodología del CMI, estándares de la Joint Commission International o de ITAES o requisitos de la norma ISO 9001 sin caer en una suma abrumadora de requisitos desconectados entre sí con la práctica diaria?

IMPLEMENTACIÓN DEL CMI: OBSTÁCULOS Y SOLUCIONES

Obstáculos habituales en la implementación:

- Falta de involucramiento de la dirección que sigue tomando decisiones en

la forma habitual y hegemónica;

- Estilos de liderazgo en los que tener todo bajo perfecto control prevalece sobre el énfasis puesto en la visión, la comunicación y la participación, innovación e iniciativa de los integrantes;

- Cuadro de Mando Integral:

- con indicadores de inducción y resultado desbalanceados;

- con demasiados indicadores o muy pocos;

- que no cuentan la historia de la estrategia;

- Unidades de negocio/servicios que no están alineados con la estrategia global;

- Muy pocos recursos humanos involucrados

- Con una dinámica pobre en las reuniones de equipo en las que el análisis y discusión no redundan en acciones positivas;

- Con fallas en la comunicación de la Estrategia y su monitoreo.

- Creer que el Cuadro de Mando Integral es un proyecto de sistemas en lugar de un proyecto de gestión.

Para hacer de la estrategia el trabajo diario y continuo de todos los integrantes se requiere de una metodología de implementación.

Fases de la implementación:

1. *Transferir conocimientos*

Se brinda el marco conceptual a los recursos humanos involucrados.

2. *Elegir un modelo*

Es muy recomendable iniciar el cambio eligiendo un proceso/área/servicio como modelo. Al hacer la elección y para que tenga un efecto multiplicador, tratar de que cumpla con las siguientes condiciones:

- que el proceso/área/servicio tenga efecto “palanca” sobre otros procesos/áreas/servicios de la organización;

- que su desempeño inicial produzca e-

Cuadro de Indicadores
Ejemplo (parcial): PACIENTE DIABETICO

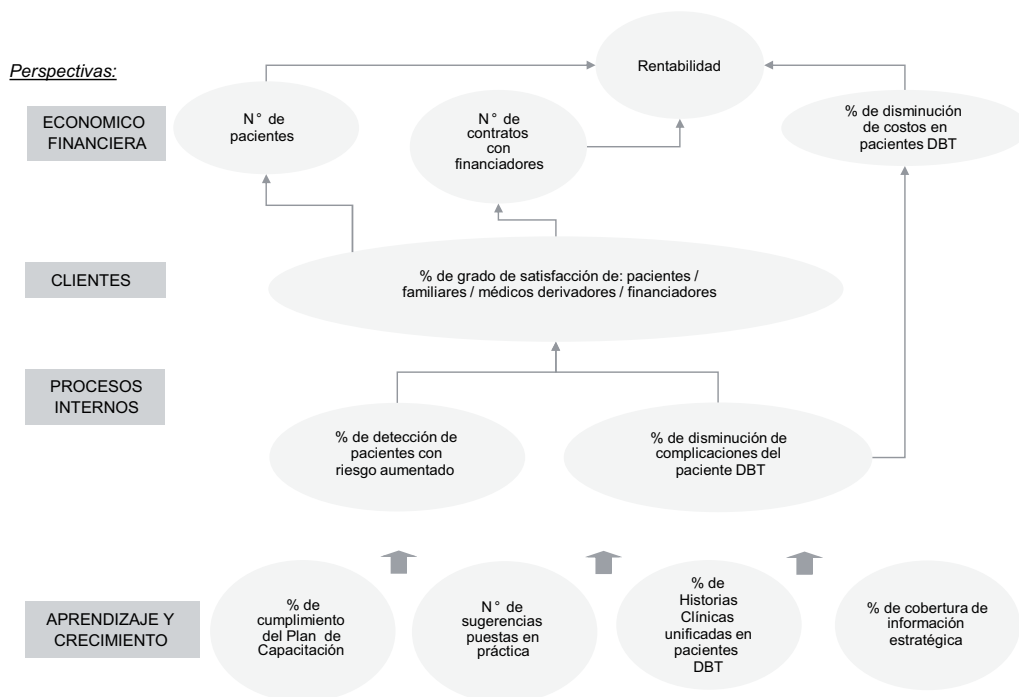


Figura 4

fectos indeseables y por lo tanto tenga margen para ser mejorado sensiblemente; - que el cambio se pueda realizar en un tiempo breve para que lo habitualmente considerado imposible se torne rápidamente en un hecho, desafiando frases habituales como: “no va a andar”, “nunca nadie pudo lograrlo”, “esto es muy teórico pero la práctica es otra cosa”, que actúan como una profecía autocumplida;

- que tenga interrelaciones con otros procesos/áreas/servicios para que estimule su “propagación”;

- que tenga amplia visibilidad en la organización;

- que cuente, al menos, con algunos recursos humanos motivados para facilitar el cambio;

3. *Formar un equipo de alto rendimiento*

4. *Planificar las acciones a través de una agenda de trabajo*

5. *Monitorear el avance de las acciones e indicadores, realizando coach-ing al equipo*

6. *Detectar, registrar y analizar desvíos,*

no conformidades, eventos centinela, eventos casi-error y oportunidades de mejora

7. *Realización de auditorías internas a fin de gestionar la mejora continua*

8. *Transferencia de experiencias, dificultades y beneficios del modelo a otros procesos/áreas/servicios*

CONCLUSIÓN

La adaptación a escenarios dinámicos exige una sinergia entre todos los recursos de la organización.

El norte debe estar claramente señalado, el camino a recorrer correctamente definido y comunicado y el avance conjunto de todos los factores debidamente monitoreado.

Para ello se requiere que la Estrategia y el cumplimiento de los estándares formen parte inseparable de la rutina de la organización.

Esto permitirá conciliar objetivos organizacionales con objetivos personales de sus integrantes.

Para que la implementación del cambio se produzca, se debe abandonar la postura del **lamento**, que por sí solo carece de poder generativo y pasar al plano del **compromiso** con el valor que se quiere defender que es el que genera energía y sensación de poder.

En definitiva pasar de ser **víctima** a **protagonista** del cambio.

Bibliografía

- Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez-“La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral”-Ed.Altair / Díaz de Santos
- Robert S.Kaplan y David P.Norton-“Mapas estratégicos”-Ed.Gestión 2000
- Peter M.Senge -La quinta disciplina-Ed.Granica
- Fredy Kofman -Metamanagement-Ed.Granica
- Estándares de calidad (Joint Commission International, ITAES, ISO 9001,)
- Martha Alles -“Conciliar vida profesional y personal”-Ed.Granica