

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE SALUD PUBLICA”**

**AREA I IMPACTO DE LA TECNOLOGICA DE LA INFORMACION Y LAS
COMUNICACIONES**

XII JORNADAS NACIONALES DEL SECTOR PUBLICO

CABA 30, 31 DE AGOSTO Y 1 DE SEPTIEMBRE DE 2.017

AUTORA: MARIELA DE LA VEGA

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE SALUD PUBLICA”**

**AREA I IMPACTO DE LA TECNOLOGICA DE LA INFORMACION Y LAS
COMUNICACIONES**

XII JORNADAS NACIONALES DEL SECTOR PUBLICO

CABA 30, 31 DE AGOSTO Y 1 DE SEPTIEMBRE DE 2.017

INDICE

1. RESUMEN	5
2. INTRODUCCION	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
4. OBJETIVOS	6
4.1. Objetivo General:	6
4.2. Objetivos Específicos:	6
5. MARCO TEORICO	6
5.1. Sistemas de Control para la Gestión	6
5.2. Los indicadores de gestión en los sistemas de control de gestión	9
5.3. El Cuadro de Mando Integral	11
5.4.Las cuatro perspectivas	12
5.4.1 Perspectiva financiera	12
5.4.2. Perspectiva del cliente/Beneficiario	12
5.4.3. Perspectiva del proceso interno	13
5.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	14
5.5. Integración de perspectivas	14
5.6. Importancia del Cuadro de Mando Integral	15
5.7. Construcción e Implementación del Cuadro de Mando Integral	15
5.8. Metodología de construcción del Cuadro de Mando Integral	16
6. METODOLOGIA	17

6.1. Area de Estudio	17
2.2. Método	18
7. LA ORGANIZACIÓN SUJETO DE ESTUDIO	18
7.1. Análisis del Programa Federal Incluir Salud dentro de Sistema de Salud Actual	18
7.2. Objetivos	19
7.3. Descripción	19
8. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	20
8.1. Análisis FODA	20
8.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores	22
8.3. Mapa Estratégico: Perspectivas y Objetivos	23
8.4. Determinación de los indicadores por perspectiva	24
8.4.1. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Beneficiario	24
8.4.2. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Financiera	26
8.4.3. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos.	27
8.4.4. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	28
9. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	29
9.1. Indicadores por perspectivas	29
9.1.1. Perspectiva Beneficiarios	29
9.1.2. Perspectiva Financiera	30

9.1.3. Perspectiva Procesos Internos	30
9.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	31
10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PERSPECTIVA	31
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
11.1. Conclusiones	36
11.2. Recomendaciones	37
12. BIBLIOGRAFIA	37

1. RESUMEN

En Argentina todas las organizaciones públicas brindan sus prestaciones en respuesta a las necesidades insatisfechas, siendo por lo tanto fundamental brindarlas con la mayor calidad y eficiencia.

El presente trabajo propone implementar un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral como herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de las decisiones, ya que proporciona a la organización una ayuda esencial, no solo en la medición de sus resultados para la toma de decisiones, sino también en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

El trabajo está estructurado en cuatro partes. En la primera parte se analiza los fundamentos teóricos del modelo de análisis de gestión y la importancia de contar con un cuadro de mando integral aplicado a la gestión sanitaria.

En la segunda parte se presenta una breve reseña de los antecedentes del Programa Incluir Salud Delegación La Rioja en el marco del sistema de salud provincial y nacional.

En la tercera parte se plantea un modelo de gestión mediante la construcción de indicadores que permiten diseñar el Cuadro de Mando Integral de las Perspectivas de Beneficiarios, Financiera, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, según la información analizada que se plasma en el anexo que se acompaña en este trabajo.

Finalmente, se concluye con un conjunto de recomendaciones, resultantes del proceso de análisis del modelo de gestión aplicado.

2. INTRODUCCION

Según la OMS (1985), la calidad de la asistencia sanitaria se refiere a "asegurar que cada paciente reciba el conjunto de servicios de diagnósticos y terapéuticos más adecuados para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico, y lograr el mayor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos y la máxima satisfacción del paciente en el proceso".

Es por ello que cada organización plantea sus objetivos tanto generales como específicos y establece sus planes estratégicos que garanticen la aplicación de sus recursos al logro de los mismos de manera eficiente.

La necesidad de contar con un sistema de control de gestión que guíe a una organización a lograr sus objetivos y estrategias planteadas ha permitido el desarrollo de diversos modelos y teorías.

El Programa Federal Incluir Salud Delegación La Rioja cuenta con los objetivos sanitarios definidos desde el ámbito Nacional, lo que va marcando el camino a seguir a diario, planificando anualmente las actividades a desarrollar, elaborando su presupuesto correspondiente.

El presente trabajo pretende diseñar un modelo que permita no solo el cumplimiento de los indicadores de acceso y calidad de servicios de salud de los beneficiarios del Programa sino también servir de base para la toma de decisiones.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, en la Rioja, el crecimiento en la demanda de atención que se

ha evidenciado en los últimos años en la Provincia y en particular en el Programa fue abrupta, la misma se debe a la respuesta que se le da al beneficiario fundamentalmente en relación a la entrega de medicamentos y de prótesis, con los recursos financieros que no han crecido en la misma medida.

Esta mayor demanda de atención ha generado problema de retraso de los procesos de compra, acumulación de pedidos, cierta demora en la entrega de medicamentos, de prótesis y pagos, falta de registros informatizados en especial en el área de farmacia, auditoría médica, área de compras.

Por todo lo expuesto es necesario implementar un sistema de control de gestión tanto para auditoría como para la dirección, elaborando un cuadro de Mando Integral para el diseño de los indicadores de gestión.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

El objetivo general del presente trabajo será desarrollar un Sistema de Control de Gestión para el Programa Federal Incluir Salud, Delegación La Rioja, estableciendo indicadores que permitan medir el desempeño.

4.2. Objetivos Específicos:

1. Relevar los datos disponibles de consumos correspondientes.
2. Elaborar indicadores para cada objetivo y definir su método de cálculo para cada perspectiva.
3. Proponer iniciativas de desarrollo para alcanzar los objetivos planteados.
4. Evaluar los resultados obtenidos para la toma de decisiones

5. MARCO TEORICO

5.1. Sistemas de Control para la Gestión

El gran desafío a la que se enfrentan las organizaciones es mantenerse en un constante proceso de cambio y adaptación. En ese entorno, de constante y permanente cambio, las organizaciones modernas deben rediseñar las mismas, definir sus equipos de trabajo, y que estos logren adaptarse. Para ello necesitan focalizarse y establecer mediciones en aquellos aspectos que le permitan determinar una óptima asignación de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Deben por sobre todas las cosas evolucionar, desarrollarse, mejorar, aprender; evaluar y administrar su desempeño para satisfacer las exigencias que se plantean. Sólo de esta manera, podrán permanecer dentro de una economía globalizada, de comunicaciones instantáneas y de clientes altamente informados y que día a día son más exigentes.

Con un sistema de control efectivo que apoye a la gestión de la organización se deberá primero conocer el estado de la organización, diagnosticar la situación real de ésta; evaluar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; mantener su equilibrio dinámico; reunir, manejar e interpretar información con fines de resolver o evaluar determinadas situaciones y llegar a un fin determinado a través del seguimiento, regulación y adaptación del sistema.

El término Gestión, hace referencia al conjunto de acciones y decisiones tomadas con el propósito de lograr los objetivos establecidos previamente por la organización.

Para Joan Ma. Amat, el Control de Gestión es: “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el

comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta”.⁽¹⁾

El control de gestión se debe crear como un sistema de retroalimentación y realimentación con una visión global y que abarca a toda la organización, cuyo análisis contribuye a orientar el planeamiento de las estrategias y es capaz de controlar la dirección correcta que debe tomar la organización para garantizar su desempeño frente a la gran competitividad que hay actualmente.

Cano y Gil también afirman que el concepto de Sistema de Control para la Gestión hace referencia entonces a “un instrumento gerencial, integral, sistémico y estratégico, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, que permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”.⁽²⁾

5.2. Los indicadores de gestión en los sistemas de control de gestión

Toda organización debe tener presente que el futuro es incierto y poco predecible, en consecuencia, necesita anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando sus propios instrumentos de control y gestión e implementando estrategias que les permita asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar .

Que la organización cuente con planes estratégicos en la gestión, en el que estén definidas la visión, misión y objetivos estratégicos que pretende lograr en un

¹ FUENTE: Amat, JOAN Ma. “El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección”. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España. 1992

² FUENTE: Cano, M y Gil, E, “El Control de gestión”. Editorial Mc Graw Hill .Bogotá, Colombia.2005

determinado período de tiempo, ya no es suficiente, se necesita también contar con herramientas que ayuden a monitorear la implementación del plan estratégico y controlar sus actividades y resultados a través de los indicadores.

En la actualidad las organizaciones que quieren adelantarse a los cambios, saben que su principal misión es permanecer en el tiempo y están continuamente monitoreando y reformulando sus planes estratégicos a través de los indicadores, que son el principal elemento de sus Sistemas de Control.

Sin embargo, se observa que para muchas de estas organizaciones, los indicadores suelen ser predominantemente financieros y normalmente no han sido modificados en mucho tiempo.

Con el avance de las tecnologías de la información y del conocimiento, aparecen elementos e instrumentos para medir el estado de la organización tal como; la satisfacción de los clientes, el capital humano y los procesos de transformación que se dan al interior de las organizaciones. El principal desafío es entonces, definir un modelo que logre una integración óptima entre estos elementos o factores.

El más relevante es el modelo de Control de Gestión mediante un Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral presta a las organizaciones una ayuda fundamental, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

La Norma UNE-EN ISO 9004:2000” en su apartado 3.8 de Noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad, proporciona la siguiente definición de lo que es un cuadro de mando: Herramienta de gestión que

facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

5.3. El Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento.⁽³⁾

Tal como se muestra en la siguiente figura 1, que refleja la interacción de cada una:

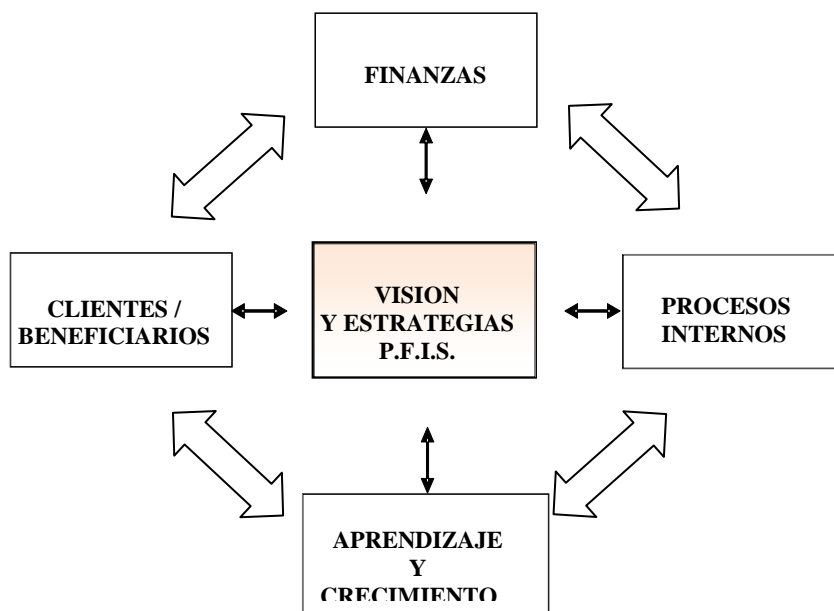


Figura. 1. Cuadro resumen de Indicadores de las cuatro perspectivas. Fuente: Kaplan, R., Norton, D. (2005: 24).

³ .FUENTE: Kaplan R. S. / Norton D. P., "Cuadro de Mando Integral", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997

5.4 Las cuatro perspectivas

El Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales: financiera, del cliente, para nuestro análisis el beneficiario, del proceso interno y por ultimo del aprendizaje y crecimiento ⁽⁴⁾

5.4.1. Perspectiva financiera

Para quienes tienen a su cargo el aspecto financiero de una organización suele considerarse sencillo la elaboración de indicadores ya que se cuenta con la información necesaria para ello. Se pueden analizar índices relacionados con los aspectos económicos, de solvencia, liquidez, entre otros.

Hay que tener en cuenta la correcta aplicación a la organización que estemos analizando, por ejemplo si tiene o no fin de lucro, y también en qué momento de la vida del producto nos encontramos.

Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive. ⁽⁵⁾

Dependiendo de cada fase será el planteo de los objetivos establecidos.

5.4.2. Perspectiva del cliente/Beneficiario

Una vez conocido nuestro cliente o Beneficiario, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción.

⁴ .FUENTE: Veritier, Maria Gisela. 2008. Tesis: Cuadro de Mando Integral de una Sociedad del Estado. U. Católica de Cordoba

⁵ .FUENTE: RAMIREZ, David Noel; CABELLO, Mario; "Empresas Competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito" Ed. McGraw-Hill México, México. 1997.

Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.⁽⁶⁾

Hay que tener en cuenta que en las organizaciones públicas, la perspectiva de los Clientes/beneficiarios tiene mayor importancia por sobre las perspectivas financieras, ya que no existe fin de lucro y la responsabilidad social es mayor que en las empresas del sector privado.

Sabiendo cuáles son sus preferencias y necesidades podremos plantear los objetivos teniendo en cuenta las mismas y así elaborar un indicador para cada una de ellas, teniendo siempre presente que deben ser precisas, sencillas y resumidas.

5.4.3. Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva está referida a las actividades y operaciones de la organización, a su modo de hacer, se relaciona con el concepto de calidad y eficiencia.

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una

⁶ .FUENTE: Veritier, Maria Gisela. 2008. Tesis: Cuadro de Mando Integral de una Sociedad del Estado. Universidad Católica de Córdoba.

vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de retroalimentación.⁽⁷⁾

Tanto como en las anteriores perspectivas se deben tener presente aquellos indicadores que sean más representativos de acuerdo a lo que hemos planteado y luego plantear aquellos que nos permitan evaluar la gestión.

5.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El lograr calidad en la gestión de una organización es gracias a la participación de todo el recurso humano en los distintos niveles, desde directivos preparados para afrontar nuevos desafíos y aplicar de nuevas tecnologías a empleados entusiasmados y capacitados para asumir responsabilidades.

En esta perspectiva, el aprendizaje y el crecimiento dependen de las capacidades del personal, de los sistemas de información y la motivación para la obtención de los objetivos.

Los procesos se realizarán eficientemente si se cuenta con el personal informado, capacitado, motivado, con actitud y aptitud para adaptarse a los cambios que puedan llevarse a cabo.

5.5. Integración de perspectivas

Si solo se tomara una perspectiva y se analizaran sus indicadores no podríamos lograr un sistema de gestión eficiente, la clave esta en integrar las cuatro perspectiva y realizar una análisis en conjunto de todos los indicadores.

⁷ .FUENTE: Holguín Bermeo, Maria Fernanda. 2010. Tesis: Aplicación de un Cuadro de Mando Integral de un organismo del Sector Publico. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador

En un Cuadro de Mando Integral lo fundamental es expresar la estrategia en un conjunto de indicadores tomando todas las perspectivas.

Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente indefectiblemente hacia el éxito de la organización: Relaciones causa-efecto, Inductores de actuación, Vinculación con las finanzas.⁽⁸⁾

El Cuadro de Mando debe incluir indicadores de resultados (indicadores efecto), indicadores de causa (indicadores inductores) y de eficiencia.

5.6. Importancia del Cuadro de Mando Integral

Lo importante es que permite analizar todas las perspectivas y sus relaciones entre cada una de ellas.

Permite medir las actividades que se realizan en la organización en base a su estrategia y objetivos, y ayuda a tomar decisiones correctivas, por lo que la dirección puede tener un amplio panorama y una visión global de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, sus fortalezas y debilidades.

5.7. Construcción e implantación del Cuadro de Mando Integral

De acuerdo a Norton y Kaplan,⁽⁹⁾ “Un cuadro de mando debe poner en evidencia los resultados de la organización que no se ajusten a los límites establecidos de

⁸ .FUENTE: Kaplan R. S. / Norton D. P., “Cuadro de Mando Integral”, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997

⁹ FUENTE: Kaplan R. S. / Norton D. P., “Cuadro de Mando Integral”, Ed. Gestión 2000, 2ª Edición, 2002, Barcelona

antemano y advertir sobre aquellos otros que se mueven en zonas delimitadas como de riesgo, asignando las responsabilidades consecuentes y facilitando la comunicación entre los diversos agentes implicados en la decisión”.

Hay aspectos a tener en cuenta para la construcción de Cuadro, en cuanto a la presentación de la información. La misma debe ser la necesaria resumida de manera sencilla, destacando solo aquello que sea de gran importancia para la organización. Tomar solo aquellos indicadores relevantes reduciendo su análisis a ellos.

Las personas que se verán afectadas en su elaboración deben estar informadas y motivadas a fin de que tanto el diseño como la implementación no posean desviaciones sobre los objetivos planteados.

5.8. Metodología de construcción del Cuadro de Mando Integral

Al construir un Cuadro de Mando Integral debe tenerse presente realizar los siguientes pasos:

- Realizar el análisis FODA: Análisis de la Situación Actual, interno (fortalezas y debilidades), externo (oportunidades y amenazas).
- Formular el Modelo de Cuadro de Mando Integral :
 - Misión
 - Visión
 - Valores
- Desarrollo de la Estrategia

Desarrollo del mapa estratégico: Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Relaciones Causa-Efecto, Metas, Iniciativas.

Planteado los indicadores de mayor relevancia, es preciso establecer la Meta es decir el nivel de resultado para alcanzar el objetivo estratégico.

El Cuadro de Mando Integral exige que cada indicador posea una meta por alcanzar y una alerta. Y lo plantea dividiendo estos parámetros en tres.

- Si la organización está marchando de acuerdo a los objetivos planteados, es decir supera la meta establecida.
- Si la organización se desvía de los objetivos, para lo cual hay que realizar las correcciones, se encuentra entre la meta y la zona de riesgo o alerta
- Si la organización esta por debajo de la alerta.

Con la elección de los indicadores se definen: su fórmula de cálculo, su fuente de datos, su meta de control.

Por último el diseño del Cuadro de Mando Integral surge del consenso y la aprobación de todos los responsables que participaron en el proceso de su armado.

La evaluación es la última etapa del proceso en el cual se pondrá a consideración de todos los participantes del mismo, se plantearan las conclusiones pertinentes y se realizaran las modificaciones y cambios adecuados ya que al ser un cuadro dinámico el mismo puede ser adaptado periódicamente. Si bien en cada indicador se sugiere su periodicidad, puede ser adecuada en base a las necesidades.

6. METODOLOGIA

El diseño de los indicadores de gestión será realizado con la Metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Programa Federal Incluir Salud (PFIS) Delegación La Rioja.

6.1. Area de Estudio

El área de estudio de este trabajo comprende la Unidad de Gestión Provincial del Programa Federal Incluir Salud La Rioja.

6.2. Método

El tipo de estudio que se implementará en la presente investigación será de tipo cuanti-cualitativo, descriptivo, prospectivo de corte transversal.

7. LA ORGANIZACIÓN SUJETO DE ESTUDIO PROGRAMA FEDERAL INCLUIR SALUD LA RIOJA

7.1. Análisis del Programa dentro del Sistema de Salud Público Actual

La salud en Argentina se conforma por tres subsistema: de Salud Pública, de Obras sociales y el de la Salud Privada.

Dentro del sector público se encuentra el Sistema de Atención Sanitaria que brinda el estado a través de hospitales públicos, centro primarios de salud, etc. y es financiado por parte del estado nacional, provincial o municipal, de acuerdo a su jurisdicción.

El Ministerio de Salud de la Nación tiene a su cargo la conducción del sector en su conjunto a través del diseño de programas, dictado de normas y ejecución de acciones que permitan la coordinación entre los distintos subsectores.

Este sistema es financiado a través de recursos fiscales, y está destinado a la población de menores recursos, no incluidos dentro de la seguridad social, por no poseer trabajo o contar con trabajo informal.

La Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales, a través de su Dirección Nacional de Prestaciones Medicas, en el marco del denominado PROGRAMA

FEDERAL DE SALUD ejecutaba la asistencia médica a las pensiones no contributivas, hasta el año 2.002.

Por Decreto 1606/02, se dispuso la transferencia al Ministerio de Salud de La Nación, la gestión de la asistencia médica de los beneficiarios de pensiones no contributivas otorgadas y a otorgarse con intervención de la Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social.

A fin de ejecutar la gestión transferida, el Ministerio de Salud suscribió con el Gobierno Provincial, responsable primario de la salud de los beneficiarios en sus respectivas jurisdicciones, un convenio destinado a la implementación en el territorio provincial del PROGRAMA FEDERAL DE SALUD mediante una Unidad de Gestión Provincial y la Dirección Nacional de Prestaciones Médicas dependiente de la Subsecretaría de Salud Comunitaria y de la Secretaría de Promoción y Programas Sanitarios del Ministerio de Salud Nacional.

7.2. Objetivos

El Programa Federal Incluir Salud tiene por objetivo asegurar, en un marco de equidad y basado en el esquema de descentralización de gestión, la asistencia médica a los beneficiarios de pensiones no contributivas residentes en La Rioja.

7.3. Descripción

El Programa Federal Incluir Salud es un Sistema de Aseguramiento Público del acceso a los servicios de salud, de los beneficiarios de pensiones no contributivas, a través de los gobiernos de las respectivas jurisdicciones donde estos

residen.⁽¹⁰⁾). Son beneficiarios del mismo las madres de siete o más hijos, personas con discapacidad, adultos mayores de 70 años, pensiones por vejez, invalidez, etc.

Orgánicamente en la provincia, es un programa dependiente de la Dirección General de Prestaciones de Salud de la Provincia de La Rioja, gerenciado por una Unidad de Gestión.

Administra los fondos enviados por el Ministerio de Salud Nacional a fin de gestionar la atención médica integral de los beneficiarios inscriptos.

La asistencia médica de dichos beneficiarios debe brindarse con arreglo a lo dispuesto por el Programa Médico Obligatorio aprobado por las Resoluciones del Ministerio de Salud de la Nación N° 201 de fecha 9 de abril de 2002 y N° 1991 de fecha 28 de diciembre de 2005 y demás normas complementarias y/o modificatorias de las mismas.

Los beneficiarios son atendidos en los efectores integrantes de la red Provincial de Salud Pública, constituidas por VI Zonas Sanitarias con la integración de Hospitales Regionales, Zonales, de distintas complejidades, como así también Centros de Atención Primaria de Salud tanto Urbanos como Rurales de diferentes categorías sanitaria.

8. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

8.1. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta muy importante de diagnóstico para cualquier tipo de organización.

¹⁰ .FUENTE: Resolución N° 1862/2011 Ministerio de Salud.

FORTALEZAS

- ✓ Existencia de capacidad organizativa e institucional del equipo del PFIS.
- ✓ Apoyo del Ministerio de Salud Pública de la provincia de La Rioja en la Gestión actual del PFIS.
- ✓ Coordinación, cooperación y comunicación fluida con los diferentes Programas Nacionales y Provinciales (SUMAR, Enfermedades Crónicas, REMEDIAR, Inmunizaciones, etc.)
- ✓ Implementación de nuevos circuitos estratégicos y administrativos en la gestión sanitaria.

DEBILIDADES

- ✓ Deficiente distribución geográfica en la provincia del recurso humano médico. Siendo las ciudades más grandes las que cuentan con mayor concentración de profesionales y especialistas.
- ✓ Dificultosa accesibilidad a los centros de atención primaria en zonas rurales y/o del interior de la provincia atento a las circunstancias territoriales y los medios de transporte.
- ✓ Carencia de especialistas y lugares acordes para llevar a cabo una internación psiquiátrica o actividades alternativas (hospitales de día, internación domiciliaria) para los beneficiarios con trastornos mentales en el interior de la provincia.
- ✓ Carencia de un sistema integrado de información.

OPORTUNIDADES

- ✓ Apoyo de los Coordinadores de los diferentes efectores hacia el PFIS.
- ✓ Posibilidad de Financiamiento desde el PFIS hacia los CAPS con el objetivo de fortalecer la APS.
- ✓ Presencia de óptimas relaciones políticas entre el Gobierno Nacional y el Provincial.

AMENAZAS

- ✓ Escasa oferta en la cartelera de profesionales en zonas rurales y el interior de la provincia.
- ✓ Menor accesibilidad (largas distancias) para llegar a los centros de salud de las zonas rurales y del interior.
- ✓ Avances tecnológicos sin financiamiento.

8.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores

Misión

Garantizar a los beneficiarios del Programa Incluir Salud, el acceso a prestaciones de calidad que contribuyan en la mejora de las condiciones de salud promoviendo la integración social.

Visión

Posicionar al Programa Incluir Salud como una Unidad de Gestión que contribuya al fortalecimiento del Sistema Público de Salud de la Provincia.

Objetivos

La provincia y la UGP adhieren a acciones que favorecen la integración social de personas con discapacidad, trastornos mentales y/o adultos mayores:

La provincia desarrolla políticas activas para integración de las personas con distintas discapacidades, trastornos mentales y/o adultos mayores, dispone de una

dirección provincial o área que gestiona las políticas de salud, promueve la atención ambulatoria y de internación en hospitales generales y centros primarios de salud, realiza campañas, programas de prevención de patologías y estos están incorporados a la agenda política provincial.

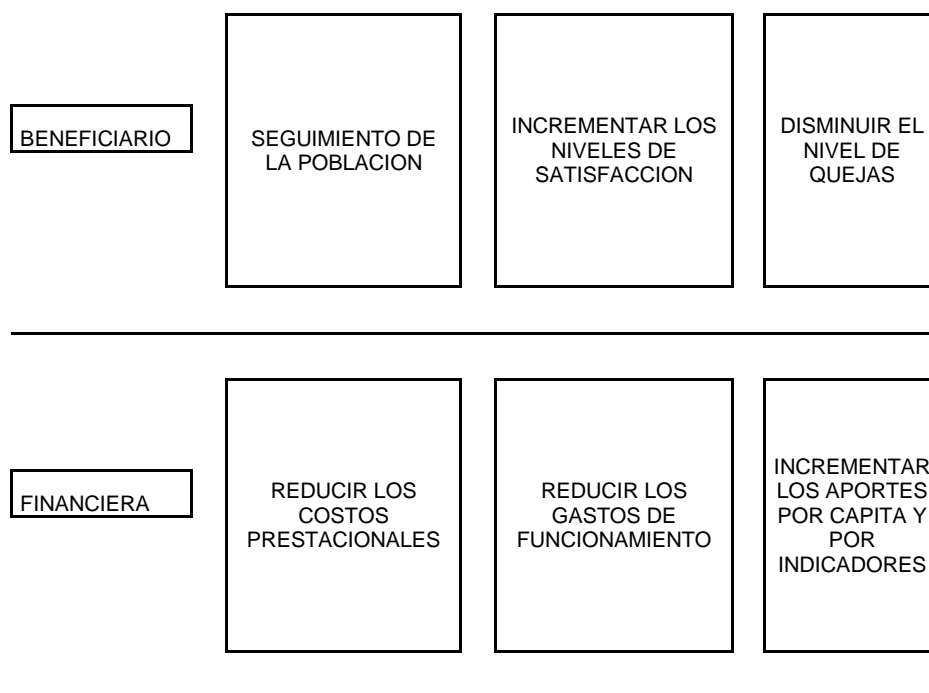
Valores

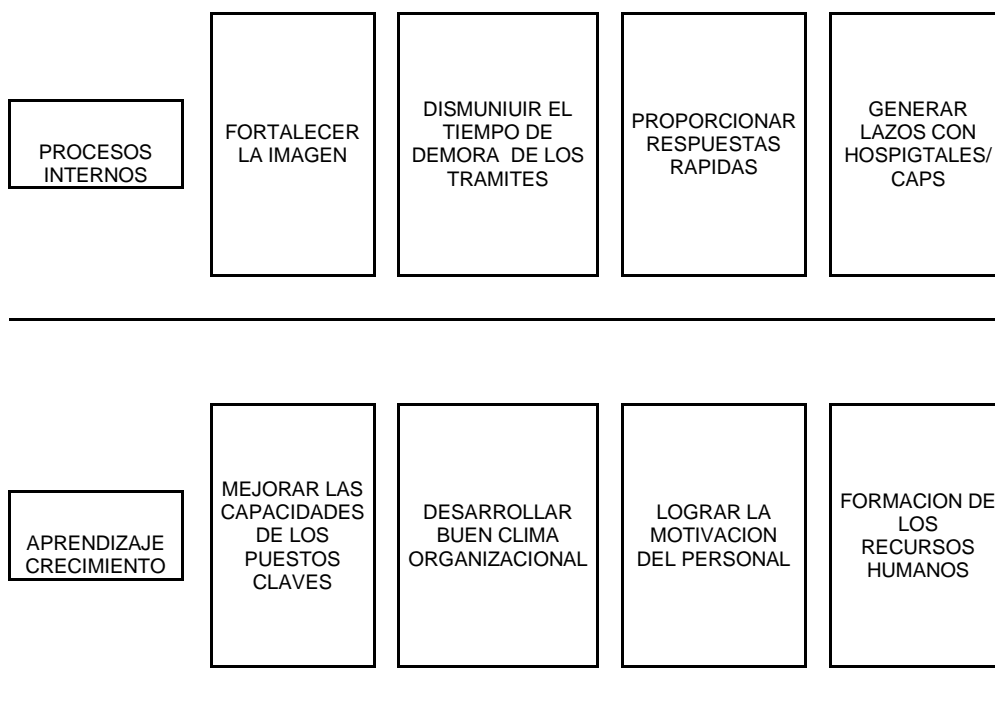
Se considera importante dentro del Programa:

- Gestión Socialmente Integradora.
- Compromiso con el medio y la comunidad.
- Transparencia en la gestión.
- Respeto hacia nuestros beneficiarios.

8.3. Mapa Estratégico: Perspectivas y Objetivos

El mapa estratégico muestra los objetivos estratégicos del Programa:





Fuente: Elaboración sobre la base a Kaplan R. y Norton D. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000.

8.4. Determinación de los indicadores por perspectiva

Se desarrollarán los indicadores de acuerdo a las cuatro perspectivas y una vez definidas se analizarán y determinaran aquellas de mayor relevancia que cumplan con los objetivos estratégicos planteados. Para lo cual es necesario que se realice una reunión de los responsables, quienes serán los encargados de establecer aquellos indicadores para el armado del Cuadro.

8.4.1. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Beneficiario

Área	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Periodicidad
Beneficiarios	Seguimiento de la población	Cantidad de Afiliados Totales	- Cantidad de Beneficiarios a la fecha	Mensual

Beneficiarios	Seguimiento de la población	Beneficiarios por Sexo	- Afiliados Masculinos - Afiliados Femeninos	Mensual
Beneficiarios	Conocimientos de pirámide Poblacional	Afiliados por Edad y sexo	Tabla de Afiliados por Edad y Sexo	Trimestral
Beneficiarios	Seguimiento de la población	Afiliados por Delegación	Cantidad de Afiliados por zona sanitaria	Trimestral
Beneficiarios	Seguimiento de la población	Edad promedio de los Afiliados	Sumatoria de <u>Edad de Afiliados</u> Cantidad Total de afiliados	Semestral
Beneficiarios	Seguimiento de la Evolución de los Afiliados	Cantidad de altas y bajas de afiliados titulares por periodo	- Cantidad de Altas del periodo - Cantidad de Bajas del periodo	Mensual
Beneficiarios	Seguimiento de la población	Defunciones	- Total Baja por Defunciones	Mensual
Satisfacción del Beneficiario	Disminuir el nivel de quejas	Grados de Conformidad	Cant.de quejas por <u>el Servicio x 100</u> Total de Afiliados	Trimestral
Satisfacción del Beneficiario	Disminuir el nivel de quejas	Grados de Conformidad	Cant. de quejas por <u>Atención x 100</u> Total de Afiliados	Trimestral
Satisfacción del Beneficiario	Aumentar la Satisfacción del Afiliado	Nivel de Satisfacción de los servicios Contratados	Cantidad de Afiliados <u>Satisfechos</u> Cantidad de Afiliados que responden	Trimestral

8.4.2. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Financiera

Área	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Periodicidad
De los Ingresos	Medición del Ingreso por Aportes	Ingresos por aportes	$\frac{\text{Ingresos por Aportes}}{\text{Ingresos totales}}$	Mensual
De los Ingresos	Medición del Ingreso por PACBI	Ingresos por PACBI	$\frac{\text{Ingresos por PACBI}}{\text{Beneficiarios titulares}}$	Mensual
Utilización de los Activos	Incrementar el Resultado Operativo	Resultado Operativa	$\frac{\text{Resultado neto operativo}}{\text{Ingresos Totales}}$	Semestral
Utilización de los Activos	Incrementar el Resultado Financiero	Resultado financiero	$\frac{\text{Egresos Totales del periodo}}{\text{Ingresos Totales del periodo}}$	Mensual
Utilización de los Activos	Disminución del nivel de Endeudamiento	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Semestral
Utilización de los Activos	Control del Gasto Prestacional	Nivel de Gasto Prestacional	$\frac{\text{Gasto en Medic}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	Mensual
Utilización de Los Activos	Control del gasto Prestacional	Nivel de Gasto Prestacional	$\frac{\text{Gastos Prótesis}}{\text{Ingresos total}} \times 100$	Mensual
Utilización de los Activos	Control del Gasto Prestacional	Nivel de Gasto prestacional	$\frac{\text{Gasto en Pract. Amb.}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	Mensual
Utilización de los Activos	Disminución de Gasto de func.	Nivel del Gasto Administrativo	$\frac{\text{Gasto Func.}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	Trimestral
Utilización de los Activos	Nivel de rotación de deudas prestacionales	Rotación de Deudas Prestacionales	$\frac{\text{Deudas Prestacionales}}{\text{Gastos Prestacionales Prom. Mes}}$	Trimestral

8.4.3. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos

Área	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Periodicidad
Procesos Operativos	Disminuir los tiempos De los tramites por Expedientes	Tiempo de demora de Tramites por Exptes.	Tiempo promedio que demanda los tramites Por Exptes.	Mensual
Procesos Operativos	Disminuir los tiempos de demora de los tramites	Tiempo (días) de demora de tramite por Expte. Desde el pedido al pago	Contratación Direct. Lic. Privada Licitación Publica	Mensual
Procesos Operativos	Disminuir los tiempos de las Autorizaciones	Tiempo demora de Autorizaciones	Tiempo promedio que demanda las autorizaciones para derivaciones	Trimestral
Procesos Operativos	Control del Gasto Prestacional	Débitos de facturación	Monto de débitos <u>realizados</u> Total del gasto del periodo	Mensual
Procesos Operativos	Disminuir pagos por Reintegros	Proporción atenciones por fuera de convenios	Monto de Reintegros $\frac{\text{Periodo} \times 100}{\text{Total del gasto prestacional del periodo}}$	Mensual
Procesos de Innovación	Amplitud de los servicios	Convenios nuevos	Cantidad de Convenios nuevos en el periodo	Trimestral
Procesos Operativos	Agilizar el pago a proveedores	Tiempo demanda	Tiempo promedio desde ingreso	Trimestral
		Proceso de Control y pago de prestadores	Facturación hasta pago al prestador	

8.4.4. Modelo de Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Área	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Periodicidad
Capacidad del Personal	Mejora de las Capacidades del personal	Capacitación del Personal	Cantidad de Horas de <u>Capacitación</u> Total Horas de Trabajo	Anual
Capacidad del Personal	Mejora del clima laboral	Clima del Personal	Encuestas realizadas al Personal	Semestral
Capacidad del Personal	Aumentar el compromiso del personal	Compromiso del Personal	Cantidad de Sugerencias Presentadas	Semestral
Capacidad del Personal	Mejora del Clima Laboral	Ausentismo	Índice de Ausentismo	Mensual
Capacidad del Personal	Conocimiento de los Objetivos estratégicos de la organización	Coherencia de Objetivos	Cant. de personal que conoce los <u>objetivos</u> Cantidad de personal	Semestral
Capacidad del Personal	Conocimiento de los Objetivos estratégicos de la organización	Actuación a favor de los objetivos	Cant. de personal que cumplen los <u>objetivos</u> Cantidad de personal	Semestral
Capacidad de los Sistemas	Mejora en la estructura de trabajo	Inversión en Sistemas de Información	Gastos en <u>Tecnología</u> Total de Gastos Administrativos	Anual

Fuente: Elaboración sobre la base a Kaplan R. y Norton D. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000.

9. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Planteado aquellos indicadores de mayor relevancia, establecemos las Metas es decir el nivel de resultado para alcanzar el objetivo estratégico.

Con la elección de los indicadores definimos su fórmula de cálculo y su meta de control.

9.1. Indicadores por perspectivas

9.1.1. Perspectiva Beneficiarios

	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta
BENEFICIARIOS	Seguimiento de la Población	Cantidad de altas y bajas de afiliados titulares por periodo	- Cantidad de Altas del periodo	10
			- Cantidad de Bajas del periodo	10
	Seguimiento de la Población	Cant. De Defunciones	Cantidad de bajas por defunción	2
	Disminuir los niveles de quejas	Grado de conformidad	Cant. de quejas por el <u>Servicio x 100</u> Total de afiliados atendidos	15%
	Disminuir los niveles de quejas	Grado de conformidad	Cant. de quejas por la <u>atención x 100</u> Total de afiliados atendidos	5%
	Incrementar los niveles de satisfacción	Nivel de Satisfacción de los servicios prestacionales públicos	Cantidad de Afiliados <u>Satisfechos</u> Cantidad de afiliados que responden	1%

9.1.2. Perspectiva Financiera

FINANCIERAS	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta
	Reducir los Costos Financieros	Nivel de Gasto en Medicamento	$\frac{\text{Gasto en Medicamento} \times 100}{\text{Ingreso Mensual}}$	45,00%
	Reducir los Costos Financieros	Nivel de Gasto en Protesis	$\frac{\text{Gastos en Protesis} \times 100}{\text{Ingresos Mensual}}$	31,00%
	Reducir los Costos Financieros	Nivel de Gasto en Practicas Amb.	$\frac{\text{Gasto en Pract.Amb.} \times 100}{\text{Ingreso Mensual}}$	16,00%
	Reducir los Gastos de	Nivel de Gasto de Funcionamiento	$\frac{\text{Total de Gastos de Func.}}{\text{Ingreso mensual}}$	8,00%

9.1.3. Perspectiva Procesos Internos

PROCESOS INTERNOS	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta
	Disminuir el tiempo de demora de los tramites	Tiempo (días) de demora de tramite por Exptes. Desde el pedido hasta el pago	Por contratación directa	30
			Por licitación Privada	90
			Por licitación Publica	120
	Disminuir el tiempo de demora de los tramites	Tiempo (días) de demora de Autorizaciones	Aut. Recetas	1
Aut. Practicas			1	
Aut. Derivaciones			1	
Fortalecer la imagen	Cantidad de Convenios Suscriptos	Cantidad de Convenios nuevos en el periodo	5	
Proporcionar respuestas rapidas	Tiempo(días) de demora desde el proceso de carga hasta el pago a prestadores	Tiempo promedio desde ingreso a Facturación hasta pago al prestador	45	

9.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta
	Mejorar las capacidades en los puestos claves	Capacitación del personal	Cant. De Horas de Capacitación semanal	10
	Desarrollar buena clima organizacional	Ausentismo	Índice de Ausentismo	1%
	Conocimiento de los objetivos estratégicos	Coherencia de Objetivos	Cant. de personal que <u>conoce los objetivos</u> Cantidad de Personal	100%
	Conocimiento de los Objetivos	Actuación a favor de los objetivos	Cant. de personal que <u>cumplen los obj.</u> Cantidad de personal	100%
	Mejora en la estructura de trabajo	Inversión en Sistemas de Información	<u>Gastos en Tecnología</u> Total de Gastos Administrativos	40 %

10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PERSPECTIVA

A continuación se presenta una versión del Cuadro de Mando Integral, el cual surge del análisis de los indicadores establecidos en base a los objetivos estratégicos planteados en sus cuatro perspectivas.

BENEFICIARIOS	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta	Totales	Periodicidad	Iniciativa del desarrollo	Responsable de Seguimiento
	Seguimiento de la Población	Cantidad de altas y bajas de afiliados titulares por periodo	- Cantidad de Altas del periodo	10	7	Mensual	1- Establecer un sistema de comunicación eficiente con el afiliado 2-Desarrollar un programa de mejora continua 3- Cursos de atención al cliente 3- Comunicación sobre la incorporación de nuevos servicios de atención privados	Responsables: Director Encargado de la Oficinas de atención al Publico Afiliaciones.
			- Cantidad de Bajas del periodo	10	15			
	Seguimiento de la Población	cant. de defunciones	Total de bajas por defunciones	2	5	Mensual		
	Disminuir los niveles de quejas	Grado de conformidad	Cant. de quejas el <u>Servicio Prestx 100</u> Total de afiliados atendidos	15%	52%	Trimestral		
	Disminuir los niveles de quejas	Grado de conformidad	Cant. de quejas por la <u>atención x 100</u> Total de afiliados atendidos	5%	8%	Trimestral		
	Incrementar los niveles de satisfacción	Nivel de Satisfacción de los servicios prestacionales públicos	Cantidad de Afiliados <u>Satisfechos</u> Cantidad de afiliados que responden	1%	10%	Trimestral		

FINANCIERAS	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta	Totales	Periodicidad	Iniciativa del desarrollo	Responsable de seguimiento
	Reducir los Costos Financieros	Nivel de Gasto en Medicamento	Gasto en <u>Medicx100</u> Ingreso Mensual	45,00%	36,00%	Mensual	1- Realizar análisis de la Ejecución del Presupuesto 2- Realizar auditorías medicas estrictas 3- Optimizar los procesos de compras	Responsables 1-Director de Prestaciones 2- Área de tesorería y compras 3- Área de auditoría medica
	Reducir los Costos Financieros	Nivel de Gasto en Prótesis	Gastos en <u>Prótesis x 100</u> Ingresos Mensual	31,00%	34,00%	Mensual		
	Reducir los Costos Financieros	Nivel de Gasto en Practicas Amb.	Gasto en Pract. <u>Amb. X 100</u> Ingreso Mensual	16,00%	17,00%	Mensual		
	Reducir los Gastos de Funcionamiento	Nivel de Gasto de Funcionam.	<u>Total de Gastos de Func.</u> Ingreso mensual	8,00%	13,00%	Mensual		

PROCESOS INTERNOS	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta	Totales	Periodicidad	Iniciativa del desarrollo	Responsable de seguimiento
	Disminuir el tiempo de demora de los tramites	Tiempo (días) de demora de tramite por Exptes. Desde el pedido hasta el pago	Por contratación directa Por licitación Privada Por licitación Publica	30 90 120	45 110 254	Mensual	1- Desarrollar un programa de mejora continua 2- Realizar auditorias medicas estrictas 3- Realizar un programa de incentivo por producción	Responsables: 1- Director 2_ Encargado de compras 3- Auditoria Medica
	Disminuir el tiempo de demora de los tramites	Tiempo (días) de demora de Autorizaciones	Aut. Recetas Aut. Practicas Aut. Derivaciones	1 1 1	1 3 4	Mensual		
	Fortalecer la imagen	Cantidad de Convenios Suscriptos	Cantidad de Convenios nuevos en el periodo	5	1	Mensual		
	Proporcionar respuestas rápidas	Tiempo de demora desde el proceso de carga hasta el pago a prestadores	Tiempo promedio desde ingreso a Facturación hasta pago al prestador	45	70	Mensual		

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Objetivo Estratégico	Medición	Indicador	Meta	Totales	Periodicidad	Iniciativa del desarrollo	Responsable de seguimiento
	Mejorar las capacidades en los puestos claves	Capacitación del personal	Cant. De Horas de Capacitación semanal	10	0	Semanales	1- Realizar un Programa de capacitación 2- Realizar convenios con capacitadores internos y externos 3- Realizar encuestas periódicas 4- Realizar inversiones en sistemas de información	Responsables: 1-Director 2-Responsable de Capacitación de RRHH
	Desarrollar buen clima organizacional	Ausentismo	Índice de Ausentismo	1%	3%	Mensual		
	Conocimiento de los objetivos estratégicos	Coherencia de Objetivos	Cant. de personal que <u>conoce los objetivos</u> Cantidad de Personal	100%	100%	Mensual		
	Conocimiento de los Objetivos	Actuación a favor de los objetivos	<u>Cant. de personal que cumplen los obj.</u> Cantidad de personal	100%	88%	Semestral		
	Mejora en la estructura de trabajo	Inversión en Sistemas de Información	<u>Gastos en Tecnología</u> Total de Gastos Administrativos	40,00%	8%	Mensual		

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

El Programa Federal Incluir Salud Delegación La Rioja como parte de una estructura pública, que brinda servicio de salud, debe contar con un Sistema de Control de Gestión que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados y pueda así satisfacer las necesidades de los beneficiarios de manera eficiente.

En relación a los indicadores de la Perspectivas de beneficiarios, y en base a los objetivos estratégicos planteados podemos observar que existe un muy alto grado de disconformidad en la atención en los servicios prestacionales, como así también en la atención de los afiliados, y un bajo porcentaje en el nivel de satisfacción.

En el caso de la segunda, Perspectiva Financiera, se observa que el nivel de gastos en medicamentos no supera la meta establecida, siendo mayor a la meta los gastos en prótesis y en prácticas ambulatorias. Por otra parte los gastos de funcionamiento ascendieron a un 13% de los ingresos superando su meta que fija que los mismos no pueden superar el 8%. Por ultimo se analizó la capita en medicamentos y prótesis siendo ambos los mayores consumos por capita observando que el gasto por prótesis supera la meta establecida.

En lo que respecta a la Perspectiva Procesos Internos, los tiempos de demora en los trámites en cualquiera de su modalidad de contratación supera ampliamente la meta establecida, como así también desde la facturación hasta el pago.

Por último, en los indicadores de aprendizaje y crecimiento se analizó la baja inversión en gastos tecnológicos no superando el 8% de los gastos de funcionamiento mensual, el ausentismo es del 3% y existe un 88% del personal que cumple con los objetivos del programa.

11.2. Recomendaciones

En base al análisis del Cuadro podemos realizar las siguientes recomendaciones:

- Establecer un sistema de comunicación eficaz con el beneficiario a fin de incrementar el grado de conformidad de los afiliados.
- Desarrollar un programa de mejora continua, elaborando una encuesta de satisfacción lo que permitirá realizar una evaluación permanente.
- Realizar un análisis de la ejecución presupuestaria para conocer periódicamente la imputación de los gastos por inciso y poder realizar las modificaciones correspondientes.
- Realizar auditorías médicas estrictas en relación a los consumos en medicamentos, en solicitud de prótesis y en la autorización de las prácticas ambulatorias.
- Realizar un programa de capacitación continua al personal.
- Realizar inversiones en sistemas de información.

12. BIBLIOGRAFIA

Kaplan R. S. / Norton D. P., "Cuadro de Mando Integral", 2° Edición. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2.002

Kaplan R. S. / Norton D. P., "Cuadro de Mando Integral", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997

Kaplan R. S. / Norton D. P., Balanced Scorecard “Traduciendo la estrategia en acción”, Ed. Gestión 2000, Barcelona 1996.

Ballvé A.M. “Tablero de Control”, Ed. Macchi, Buenos Aires, 2000.

Constanzo M. A. “Como definir, seleccionar y exponer los principales indicadores de un Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica de las empresas de medicina prepaga.” Trabajo Final de Maestría. FCE. UNCPBA.

Fassio A. / Pascual L. / Suárez F. “Introducción a la Metodología de la Investigación” Ed. Machi Bs. As. 2003.

Fernández A. “El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. Revista Antiguos Alumnos del IESE, marzo 2001

Tobar F. “Como sobrevivir a una Tesis” Ed. Isalud Buenos Aires 2003.

Thompson Jr A. A. / Strickland III A.J. “Dirección y Administración Estratégicas” Irwin –Madrid, 1995.

Varo J. “Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios” Ed. Díaz de los Santos. Madrid 1994.

González García G. / Tobar F. “Salud para los Argentinos” Ed. Isalud. Bs. As.2004

Marracino C. / Abadie J. / Vera Figueroa M. “Indicadores para el Monitoreo de Sistemas de Atención de la Salud”. Apuntes de Cátedra Fundación Isalud

Schweiger A. “El control de Gestión y el Sistema de Información Gerencial (SIG), en Sistemas y Organizaciones del Sector Salud: El Caso de aplicaciones en países de América Latina. Asociación Economía de la Salud – Buenos Aires, 2003.

Solana R. “Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio”. Ed. Interoceánicas. Buenos Aires 1993.

“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE SALUD PUBLICA”

RESUMEN

En Argentina las organizaciones de Salud Publica brindan sus prestaciones en respuesta a las necesidades públicas insatisfechas, siendo necesario brindarlas con la mayor calidad y eficiencia.

La presente investigación propone implementar un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral como herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de las decisiones por parte de la Dirección del Programa, ya que proporciona a la organización una ayuda esencial, no solo en la medición de sus resultados para la toma de decisiones, sino también en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

El trabajo está estructurado en cuatro partes. En la primera parte se analiza los fundamentos teóricos del modelo de análisis de gestión y la importancia de contar con un cuadro de mando integral aplicado a la gestión sanitaria.

En la segunda parte se presenta una reseña de los antecedentes del Programa Incluir Salud Delegación La Rioja en el marco del sistema de salud provincial y nacional.

En la tercera parte se plantea un modelo de gestión mediante la construcción de indicadores que permiten diseñar el Cuadro de Mando Integral de las Perspectivas de Beneficiarios, Financiera, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, según la información analizada que se plasma en el anexo que se acompaña en esta investigación.

Finalmente, se concluye con un conjunto de recomendaciones, resultantes del proceso de análisis del modelo de gestión aplicado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El Programa Federal Incluir Salud Delegación La Rioja como parte de una estructura pública, que brinda servicio de salud, debe contar con un Sistema de Control de Gestión que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados y pueda así satisfacer las necesidades de los beneficiarios de manera eficiente.

En relación a los indicadores de la Perspectivas de beneficiarios, y en base a los objetivos estratégicos planteados podemos observar que existe un muy alto grado de disconformidad en la atención en los servicios prestacionales, como así también en la atención de los afiliados, y un bajo porcentaje en el nivel de satisfacción.

En el caso de la segunda, Perspectiva Financiera, se observa que el nivel de gastos en medicamentos no supera la meta establecida, siendo mayor a la meta los gastos en prótesis y en prácticas ambulatorias. Por otra parte los gastos de funcionamiento ascendieron a un 13% de los ingresos superando su meta que fija que los mismos no pueden superar el 8%. Por ultimo se analizó la capita en medicamentos y prótesis siendo ambos los mayores consumos por capita observando que el gasto por prótesis supera la meta establecida.

En lo que respecta a la Perspectiva Procesos Internos, los tiempos de demora en los trámites en cualquiera de su modalidad de contratación supera ampliamente la meta establecida, como así también desde la facturación hasta el pago.

Por último, en los indicadores de aprendizaje y crecimiento se analizó la baja inversión en gastos tecnológicos no superando el 8% de los gastos de funcionamiento mensual, el ausentismo es del 3% y existe un 88% del personal que cumple con los objetivos del programa.

Recomendaciones

En base al análisis del Cuadro podemos realizar las siguientes recomendaciones:

- Establecer un sistema de comunicación eficaz con el beneficiario a fin de incrementar el grado de conformidad de los afiliados.
- Desarrollar un programa de mejora continua, elaborando una encuesta de satisfacción lo que permitirá realizar una evaluación permanente.
- Realizar un análisis de la ejecución presupuestaria para conocer periódicamente la imputación de los gastos por inciso y poder realizar las modificaciones correspondientes.
- Realizar auditorías médicas estrictas en relación a los consumos en medicamentos, en solicitud de prótesis y en la autorización de las prácticas ambulatorias.
- Realizar un programa de capacitación continua al personal.
- Realizar inversiones en sistemas de información.