

**EL BALANCE SCORE CARD COMO INSTRUMENTO DE CALIDAD FRENTE A
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE SALUD**

Carmen Mireya Reyes Moreno

Octubre 2019

Universidad EAN

Bogotá

Seminario de Investigación

ADMINISTRACION HOSPITALARIA

Hoja de aprobación:

Dedicatoria de agradecimiento por el logro de un objetivo propuesto a quienes me apoyaron desde lejos, a mi hija.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN	7
PROPUESTA DE VALOR.....	8
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
OBJETIVOS	10
TEMAS DE INTERÉS EN LA MONOGRAFÍA.....	11
POSIBLE HIPÓTESIS DE LA MONOGRAFÍA.....	11
INTENCIÓN PRINCIPAL DE LA MONOGRAFÍA.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	12
MARCO TEÓRICO.....	13
REVISIÓN DOCUMENTAL	15
Internacional.....	15
Nacional	22
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	25
GLOSARIO.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	29

TABLA DE FIGURAS

figura 1 Ajustes propuestos al modelo del CMI para las entidades publicas	16
Figura 2. Modelo general	17
figura 3. Cuadro de comportamiento de eficacia y eficiencia.....	27

RESUMEN

Este trabajo consolida los resultados de la aplicación del Balance Score Card en Instituciones de Salud documentados a nivel nacional e internacional en los últimos 10 años la consolidación de la revisión bibliográfica le facilita al lector la revisión de la aplicación como modelo de perspectivas el balance score card y le permite tomar decisiones a la hora de trabajarlo como instrumento de calidad frente a la planeación estratégica propia de cada entidad

INTRODUCCIÓN

El concepto de administración hospitalaria ha evolucionado a través de los años con la aplicación del enfoque de medicina basado en la evidencia como parte de las mejores prácticas aplicadas a sistemas de salud; el presente documento se muestra como mecanismo de consulta a la hora de decidir sobre la mejor herramienta a emplear como parte de la planeación estratégica.

Se ha destinado esta monografía con fines de consulta y como instrumento de consolidación de teorías aplicadas en el sector salud específicamente en aplicación de la herramienta de balance score card en Instituciones de salud como instrumento de Calidad.

Para esto se ha revisado algunos artículos teniendo en cuenta los más relevantes en la aplicación de este instrumento en los últimos 10 años, pasando por algunos modelos de salud de Instituciones en Europa, Latinoamérica y Sur América para finalmente identificar la armonización con el sistema actual de salud en Colombia; documentación que pueda brindar elementos a la hora de tomar decisiones sustentadas en la aplicación de herramientas de este tipo en la gestión efectiva en salud.

PROPUESTA DE VALOR

La Universidad EAN le permite al estudiante manejar datos adecuadamente, mediante el uso de tecnología para la búsqueda con fines de producir información útil al analizar el entorno y la relación de los modelos de gestión con resultados de producción en Instituciones de salud, y supervivencia entre las competencias empresariales de esta tipología de mercado.

Utilizando los elementos descritos se realizó revisiones frente a estudios de estrategia y retrospectiva de resultados de aplicación en organizaciones del sector salud del balance score card a fin de sustentar los resultados en la producción y visualizar tempranamente las perspectivas de este tipo de empresas a futuro, dado que su aplicación facilita de manera oportuna anticiparse a los resultados y permite visualizar tempranamente la gestión para establecer correcciones eficaces y detectar modos de fallo de manera oportuna durante la gestión hospitalaria.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En las Instituciones de Salud a nivel Colombia se ha encontrado que se aplican diversos estilos de dirección acompañados de estrategias administrativas que han permitido que el proceso de planeación estratégica en la consecución de los objetivos a lograr juegue un factor importante a la hora de encaminar una Institución de salud; lo que se evidencia en la actualidad son modelos de salud enfocados al paciente con logro de objetivos en algunos casos de permanencia en el mercado y otros de sostenibilidad financiera definido en un sistema de salud estandarizado pero que a la hora de la ejecución tiene varias aristas en su aplicación donde muchas de ellas terminan por dispersarse o se van adecuando a las necesidades encontradas en el camino; en pocas ocasiones se utilizan herramientas previamente documentadas y aplicadas en los procesos o procedimientos que al final se vuelvan un instrumento para generar rentabilidad dentro del sistema de salud al interior de las Instituciones o por lo menos lograr mantener el punto de equilibrio al interior de empresas de salud evitando ser absorbidas dentro del mercado económico de la salud además que les facilite el logro de objetivos al interior de la Institución de salud.

A través de la presente monografía se pretende brindar elementos que aporten y le permitan establecer como un instrumento de consulta al momento de la búsqueda de la mejor propuesta técnicamente desarrollada el Balance Score Card para dar soluciones de manera segura y coherente con la misionalidad a la hora de planear la gestión de los servicios en Instituciones de salud.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer un análisis producto del consolidado de elementos de consulta de los últimos 10 años que sirvan como instrumento en la toma de decisiones a la hora de aplicar el Balance Score Card en Instituciones de Salud

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar revisión documental de la información contenida acerca de Instituciones que han aplicado la estrategia administrativa del Balance Score Card en los últimos 10 años, revisión internacional y nacional
- Revisión retrospectiva de datos consolidados frente a los resultados de gestión posterior a la aplicación de estos en Instituciones de salud.
- Consolidación de resultados de revisión con análisis de estudios revisados.
- Establecer conclusiones que faciliten la toma de decisiones a la hora de aplicar el balance score card como instrumento de Calidad frente a la planeación estratégica en Instituciones de salud tomando como referencia los documentos revisados.

TEMAS DE INTERÉS EN LA MONOGRAFÍA

Estudios revisados a nivel de Europa, Latinoamérica y Sur América en el desarrollo de la herramienta de gestión Balance Score Card aplicado en Instituciones de Salud.

POSIBLE HIPÓTESIS DE LA MONOGRAFÍA

La resultados esperados y probables que faciliten o corrijan la aplicación del Balance Score Card.

INTENCIÓN PRINCIPAL DE LA MONOGRAFÍA

Tipología: Monografía de análisis de experiencias: Es frecuente en situaciones que solo pueden ser demostradas a partir de la práctica, pero que no tienen el carácter de investigación. Tal vez pondrán a prueba teorías existentes, o investigarán incluso experiencias no relativas a las ciencias de experimentación, y más cercanas a la vida social de las personas

JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que la herramienta Balance Score Card se creó para empresas sin ánimo de lucro; con el correr del tiempo se fue fortaleciendo y afinando para poder ser aplicada de manera flexible en otros tipos de organizaciones; situación que favorece a las empresas del área de la salud, dado que la misionalidad implica directamente la satisfacción al cliente externo y su resolutivez frente a la necesidad que trae a la empresa convirtiéndola en “*feed back*” posible al aplicar en la gestión empresarial como parte del mejoramiento continuo con las partes interesadas en el componente financiero y la perspectiva de los clientes.

Establecer consolidación de resultados frente a la aplicación de la metodología de Balance Score Card que sirvan como herramienta de implantación y que facilite la toma de decisiones en la planeación estratégica en Instituciones de salud que lo consulten se convierte en la mayor prioridad para la realización del presente documento.

Es importante recordar que la herramienta permite a la alta dirección y a sus colaboradores proporcionar una visión integral de la Empresa desde conocer el punto de partida con factores claves de éxito, detección de debilidades de manera oportuna y le permite medirse frente a la competencia en diferentes perspectivas (financiera, cliente, procesos, infraestructuras., personas.); dicha metodología facilita el conocimiento acerca de la situación actual de la empresa; factor incidente en la visualización del aquí y el ahora en el mercado para instaurar correcciones frente a los hallazgos detectados de manera oportuna en la búsqueda de la consecución de los objetivos propuestos y de alguna manera asegurar una forma sostenible de mantenerse en el mercado de la salud.

Del mismo modo los estudios revisados permiten evaluar la relación causa efecto frente a la alineación de la Empresa en la implementación del mapa estratégico y permiten visualizar estructura y resultados en gestión, como referentes en la implementación en la obtención de unas metas concretas proporcionando una visión integral en las diferentes líneas de las empresas.

MARCO TEÓRICO

Desde la publicación del primer artículo en el año 1992 el Balanced Scorecard ha evolucionado; en los primeros años su uso se limitó a ser Herramienta de Control de Gestión (cuadro de mando) con la inclusión de indicadores no financieros que soportaban los resultados financieros y a prever posibles problemas a futuro.

En la publicación del libro de Kaplan y Norton en 1996 "The Balanced Scorecard" [1], la metodología se utilizó como herramienta para la Gestión Estratégica, teniendo como base el Mapa Estratégico que convierte la visión y la estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.

La publicación del libro de Kaplan y Norton, "The Strategy Focused Organization" [1], establece la metodología Balanced Scorecard como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la Gestión del Cambio (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la Estrategia en una visión operativa.) que, involucra a las personas en la definición y el establecimiento de la Estrategia, les facilita a los líderes comunicar o cambiar comportamientos de la operación de la compañía como clave de éxito

Ante la necesidad de ampliar la visión del control se predetermina la adquisición de la información financiera y no financiera; información interna y externa y la información sobre los resultados actuales y los futuros.

Para conseguir este equilibrio plantearon evaluar la actuación de la compañía teniendo en cuenta cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento de las organizaciones:

- Perspectiva Financiera: la esencia es maximizar el valor de los accionistas y encaminar el logro de objetivos financieros. La Perspectiva Financiera recoge las necesidades de las empresas de satisfacer a sus accionistas (creación de valor sostenible) y de generar flujo de caja. los indicadores financieros miden resultados.

- Perspectiva de Clientes: Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a los clientes y para poder ver si se está ejecutando es necesario, medir su actuación en los procesos internos. Para aportar valor a los clientes y a los accionistas, es necesario ser excelente en aquellos procesos que van a permitir satisfacer las necesidades de los clientes, en función de la estrategia de competición.
- Perspectiva de Procesos Internos: para satisfacer a los clientes y los accionistas en la cadena de valor se requiere conocer los procesos internos excelentes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento o Perspectiva de Infraestructuras (Learning & Growth) El éxito en el desempeño de los procesos internos depende de la capacidad por construir, mantener y desarrollar las infraestructuras claves en la empresa; del mismo modo es necesario definir objetivos y gestionar la implementación que le permitan aprender innovar o crecer en varios aspectos: las personas, la tecnología, las alianzas, las marcas, la organización, entre otros.

REVISIÓN DOCUMENTAL

Internacional

1. **Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público *Eunice I. Bastidas b *profesora dac-ucla. *Vicent Ripoll Feliu Universidad de Valencia, España [2]**

Al dar lectura a dicho documento este plantea una confrontación teórica de enfoque netamente crítico de diferentes autores a lo largo de la implantación del cuadro de mando integral; de otra parte establece el factor de éxito la aplicación de la teoría sociológica de los “*Stakeholders*” en organizaciones que prestan servicios públicos que demandaría por la naturaleza de la razón social algunos ajustes en contexto de la ejecución teniendo como base unos indicadores que den respuesta a las necesidades creadas por las partes interesadas de manera ascendente de este modo establece una propuesta de implantación con ajustes a las necesidades creadas del balance score card en este tipo de organizaciones:

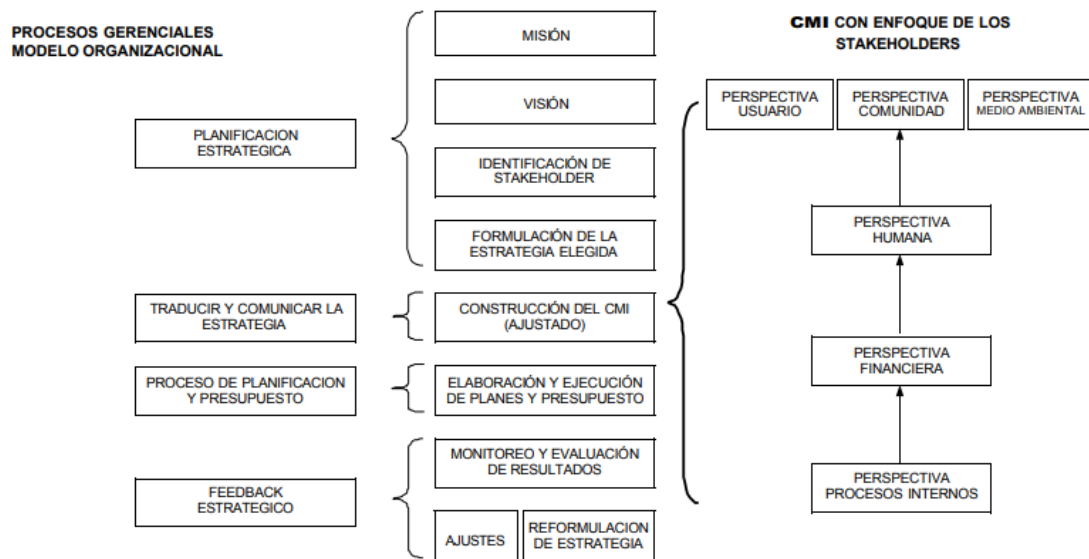


figura 1 Ajustes propuestos al modelo del CMI para las entidades públicas

Se consolida en la siguiente conclusión en relación con el presente documento: “El CMI, comprende una metodología para su implantación, no para su formulación”.

2. El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos David Naranjo Gil Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España.

Información del artículo: Historia del artículo: Recibido el 17 de septiembre de 2009 Aceptado el 8 de febrero de 2010 On-line el 6 de mayo de 2010. 0213-9111/\$ - see front matter & 2009 SESPAS. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados. doi: 10.1016/j.gaceta.2010.02.005. Financiación Ministerio de Ciencia y Tecnología (proyecto PB-93-1358) y Junta de Andalucía (proyecto P08-SEJ-04124).

Este estudio consolida el análisis sobre el uso del CMI y la relación de las características de los directivos que influyen de manera directa en la toma de decisiones a la hora de aplicarlo tal como establece la figura 2 tomada del mismo documento:

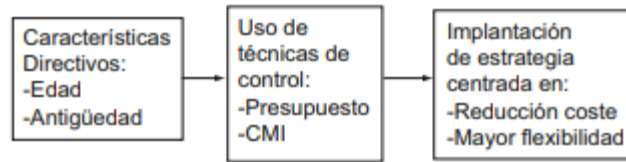


Figura 2. Modelo general

Como fundamentación teórica establece la necesidad desde la corriente de la nueva gestión pública que requiere equipo directivo con diversas características y conocimientos, con el fin de asumir los retos de control de coste, coordinación y nuevos servicios, usa la teoría de los mandos superiores, que considera a la organización y sus acciones estratégicas como un reflejo de la alta dirección, con racionalidad limitada y que no puede atender a todos los acontecimientos de la organización simultáneamente^{24, 25}. Finkelstein S, Hambrick DC. Strategic leadership: top executives and their effects on organizations. St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company; 1996. 25. Hambrick D, Mason P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review. 1984; 9:193–206.

Argumenta la fuente y los resultados de la aplicación de una encuesta enviada a 884 directores de 218 hospitales públicos generales del Sistema Nacional de Salud en España.

Encontrando que El índice de respuesta fue satisfactorio, con 473 respuestas recibidas (53,51%). Respecto a la medición de las variables, la edad y la antigüedad se “ preguntaron directamente a los encuestados. En cuanto al uso de técnicas de control, se proporcionó a los encuestados una descripción de cada técnica (presupuesto y CMI) basada en la literatura para que todos tuvieran una idea similar de su significado. Posteriormente, los directivos debían indicar en una escala Likert de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto) el grado de uso del CMI y del presupuesto en la gestión de sus hospitales. Asimismo, se les daba la oportunidad de señalar si no usaban alguna de estas técnicas en absoluto. Las conclusiones en la aplicación de dicha encuesta fueron las siguientes:

- Los directores más jóvenes y con menos antigüedad tienden a usar el CMI más que el presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales. La mayor diversidad de los equipos de

dirección hace que se adopten tanto el presupuesto como el CMI en la gestión de los hospitales.

- La necesidad de dar respuesta a diferentes objetivos estratégicos, centrados en la mejora de la flexibilidad y la reducción del coste, puede solventarse si los hospitales adoptan nuevos sistemas de información y control de gestión (como el CMI) que contribuyan a encontrar un equilibrio entre indicadores y medidas de rendimiento financieras y no financieras para gestionar distintas estrategias. Esto, además, está en línea con la mejora de la coordinación a distintos niveles organizativos, con el fin último de aumentar la comunicación y fomentar el aprendizaje y la mejora continua.

- Un mayor uso del CMI facilitará esta flexibilidad y comunicación, y al mismo tiempo permitirá reducir los costes. Sin embargo, el uso del presupuesto favorecerá solo el control y la redacción del coste, por lo que los directores pueden apoyarse en esta técnica de control mientras se familiarizan con el uso del CMI.

3. Cuadro de mando integral en el laboratorio clínico: indicadores de perspectiva interna del negocio María Salinas La Casta, Emilio Flores Pardo Y Joaquín Uris Selles, Hospital Universitario De San Juan, Alicante, España, Departamento De Salud Pública Y Medicina Preventiva, Universidad De Alicante, España

Información Del Artículo: Historia del artículo: Recibido el 13 de mayo de 2008 Aceptado el 25 de septiembre de 2008 On-line el 5 de marzo de 2009

Se evidencia en el documento revisado registros de tendencia al aumento mensual de revisión por un año de algunos indicadores de proceso analítico el artículo se refiere a estos como el porcentaje de pruebas clave para el funcionamiento de las unidades funcionales (tirotopina, ferritina, sedimento urinario, antígeno carcinoembrionario y hemograma) consolidados de la fuente centros de atención primaria; al revisar se encuentra que para este servicio es pertinente el uso de CMI.

4. **cuadro de mando integral (BSC) del servicio de pediatría del hospital regional Rancagua. Heidy Leiva (1) Y Matías Flamm (2) revista chile salud pública 2007; vol 11 (3): 142-149 artículos originales**

Se presenta el desarrollo del modelo en el Servicio de Pediatría del Hospital Regional de Rancagua y su evaluación, luego de 4 años de aplicación plena. Es posible demostrar que esta metodología claramente recomendada en las empresas privadas es susceptible de aplicar exitosamente en un servicio clínico de un hospital público.

Básicamente lo que denota es un proceso de planificación estratégica participativo que significó el diseño del Plan Estratégico y en consecuencia la conformación y uso del BSC el documento relaciona los indicadores por perspectiva acorde a la plataforma estratégica del servicio de Pediatría del Hospital Regional Rancagua con la siguiente estructura 60 funcionarios, y 44 camas, de las cuales 4 son camas críticas; egresa un promedio de 2000 pacientes por año, y el perfil epidemiológico corresponde a un servicio de pediatría, muestra resultados de indicadores en retrospectiva desde el año 2001 al 2007.

5. **Cuadro de mando en salud Carolina Elena Leyton-Pavez, licenciada en administración de empresas, m en gestión del Instituto de salud, Patricia Carolina Huerta-Riveros, licenciada en ciencias administrativas, Iván Renato Paúl-Espinoza, mc obstet, m en gerencia y pol pub.** Leyton-Pavez CE, Huerta-Riveros PC, Paúl-Espinoza IR. Cuadro de mando en salud. Salud Publica Mex 2015; 57:234-241.

Información Del Artículo: Fecha de recibido: 7 de julio de 2014 • Fecha de aceptado: 11 de marzo de 2015 Autor de correspondencia: Mtra. Carolina Elena Leyton-Pavez. Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío. Av. Andrés Bello s/n, Chillán- Chile Correo electrónico: cleyton@ubiobio.c

Al realizar la revisión del estudio se encontró que se realizó la implementación del Cuadro de Mando Integral comenzando por el nivel superior refiere la realización de la socialización de las 29 direcciones de salud y luego a los 57 hospitales del Ministerio de Salud de Chile el cual demostró que, a partir de la comparación de los resultados, el Cuadro de Mando Integral permite evaluar la implantación de las estrategias; sin embargo, existe la necesidad de adaptar

el instrumento genérico a realidades del sector y particulares de cada organización, como tamaño y complejidad.

6. El cuadro de mando integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública Joan Villalbía / Joan Guixa / Conrad Casasa / Carme Borrella / Júlia Durana / Lucía Artazcoza / Esteve Camprubía / Meritxell Cusía / Pau Rodríguez-Montuquína / Josep M. Armengola / Guy Jiménez aAgència de Salut Pública de Barcelona, Barcelona, España; bProman Consulting. (The Balanced Scorecard as a management tool in a public health organization; Correspondencia: Dr. Joan R. Villalbí. Agència de Salut Pública de Barcelona. Pl. Lesseps, 1. 08023 Barcelona. España. Correo electrónico: jrvillal@aspb.es Recibido: 12 de diciembre de 2005. Aceptado: 20 de julio de 2006. Gac Sanit. 2007;21(1):60-5

El documento relacionado informa la utilidad de la implementación del Balance Score Card en una parte de la plataforma estratégica como son el mapa de procesos y los objetivos institucionales de la Agencia de Salud Pública de Barcelona (ASPB), una organización consorciada del ayuntamiento y el gobierno autónomo que integra todos los servicios de salud pública dirigidos a la ciudad, situación que los llevo a realizar análisis de la actividad realizada en la implementación, la producción y el modelo de procesos teniendo en cuenta que este tipo de organización va mucho más allá del tema presupuestal o de ingresos también le da valor a la plataforma estratégica y por tanto se muestra sobre este enfoque dicha aplicación, al revisar el documento refiere este uso por 3 años continuos que permanece en el tiempo sin desequilibrios informan también que han mantenido la adherencia a todo nivel describe la aplicación como un modelo útil de aprendizaje y crecimiento de la organización.

7. Uso de balanced score card como herramienta de gestión en el sector salud. Caso de estudio: superintendencia de salud universidad de santiago de chile facultad de administración y economía departamento de administración Rodrigo Ignacio Gallardo Canales Santiago - Chile 2012

describe en el documento los beneficios obtenidos de la implementación del BSC, que en el caso de la Superintendencia de Salud se utiliza como herramienta de control de gestión

desde el año 2005, están referidos principalmente a la traducción de la estrategia en objetivos concretos y medibles, junto a la interacción con el sistema de gestión de calidad ISO9001 con el que actualmente cuenta dicha organización. Otros beneficios, no menos relevantes, son:

Organización enfocada a la satisfacción de clientes, Inventario de todos los procesos, Formalización de la política de calidad, Fortalecimiento de la coordinación de equipos de trabajo, Acuerdos interdepartamentales, Alineamiento de las actividades en función de la misión, Control del cumplimiento de los objetivos estratégicos, Innovación en el control de gestión. La gestión los indicadores, permiten medir y cuantificar el desempeño de los productos estratégicos a través de los cuales opera la organización y concluye los resultados de la implementación como “se observa que esta herramienta de control de gestión es efectiva ya que es capaz de medir, además de la efectividad de las funciones básicas de la Superintendencia de Salud, el desempeño de los procesos que permiten ejecutar la estrategia definida, logrando alcanzar los objetivos estratégicos definidos”...

8. El benchmarking y el balanced scorecard como herramientas gestión del conocimiento en las universidades Aurora Jannett Goyo Arellano Profesora Asistente Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) Candidata a Doctora en Gerencia Avanzada en la Universidad Fermín Toro Gerardo Antonio Marquez Rondon Profesor Agregado Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Doctor ante en Nuevas Tendencias en Administración de Organizaciones de la Universidad Complutense Madrid. Eduarda Rosa Rivero Garcia Profesor Agregado Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) Área Temática: D) Contabilidad Y Control De Gestión. Descriptores: Benchmarking, Balanced Scorecard, Gestión del conocimiento, Universidades. El benchmarking y el balanced scorecard como herramientas gestión del conocimiento en las universidades, puede ser un elemento a tener en cuenta en las Instituciones que ofertan docencia del servicio

Nacional

9. **Diseño de una propuesta del balanced scorecard (bsc) para la evaluación de la implementación de los procesos de calidad en la ESE Hospital San Juan De Dios De Santa Fe De Antioquia: Gloria Cecilia Palacio Echeverri c.c. 42.749.448 universidad de medellín facultad de ciencias económicas y administrativas especialización en alta gerencia medellín 2011**

Establece el documento una propuesta de implementación del Balance Score Card en Institución de mediana complejidad que basados en los contenidos de la estructura organizacional para el momento le permite ajustar y enfatizar en los costes y beneficios enmarcados en la mejora continua dentro del marco de la Calidad. Al hacer la revisión de los pesos porcentuales se dio mayor valor a la misionalidad estandarizada en la oportunidad y menor peso porcentual al componente financiero a pesar de que se estandariza como primer eslabón en la propuesta a aplicar.

10. **Sistema integrado de gestión para las ips de alta complejidad de la ciudad de barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo european foundation for quality management y el balanced scorecard:** Nataly Kafruni Júbiz , Manuel Castro Del Toro M Sc. en Sistemas de Gestión. Grupo de Investigación en Gestión de la Innovación, Optimización y Medio Ambiente, ÓPTIMA. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia 2 M.Sc. en Sistemas de Gestión. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia E-mail: nataly.kafruni@uac.edu.co

El documento revisado plantea propuesta conceptual de alineación de estructura del Balance Score Card con el Sistema Único De Acreditación, como base fundamental para el diseño del Sistema Integrado de Gestión propuesto para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla. Al hacer la revisión del documento no se evidencia implementación y resultados de este.

11. Balanced scorecard como elemento diferenciador en pymes de la ciudad de bogotá. Presentado por Magnolia Mayor Reyes. Trabajo de grado para optar por el título de especialización de alta gerencia director Jackson Pereira Silva. Universidad Militar Nueva Granada facultad de ciencias económicas especialización de alta gerencia bogotá D.C. mayo de 2016.

Como antecedente histórico en el documento acerca del emprendimiento en las PYMES en Bogotá se caracteriza por estar basado en la identificación de una oportunidad de negocio, y no en una necesidad de independencia económica, lo cual se evidencia al hacer la revisión de las páginas web con las que cuenta a actualmente el Distrito para este tipo de actividad económica contar con emprendedores formados académicamente, con visión estratégica de la unidad de negocio, con conocimientos y acceso a la tecnología ha sido el parte de la visión de empresa históricamente y el documento lo ratifica. Al verificar los datos registrados frente a las pymes en Bogotá se observa que los datos porcentuales relacionados en antecedentes no contemplan el sector salud cuantificado. Sin embargo, al revisar las conclusiones es importante rescatar acerca del Balance Score Card que cuenta suficientemente con las características de flexibilidad, control, información, gestión, adaptabilidad, indicadores cualitativos y cuantitativos, que fácilmente puede adoptar un emprendedor o un alto ejecutivo con visión estratégica, y encaminar una unidad productiva, de la filosofía a la gestión real de objetivos estratégicos. En el presente documento también refiere que el uso del Balance Score Card amplía el espectro de análisis interno y externo a corto, mediano y largo plazo de los objetivos estratégicos; aumentando así la eficiencia en la gestión de plan estratégico planteado por la dirección.

12. Direccionamiento estratégico en instituciones de salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del balanced scorecard Sergio Andrés Gutiérrez Agudelo Universidad Nacional De Colombia Facultad de Ciencias Económicas Bogotá, Colombia 2016

El enfoque del documento se estructura en descubrir factores claves de éxito como determinantes en la aplicación del BSC en instituciones de primer nivel dentro de un modelo

de direccionamiento estratégico concluye que el factor más relevante en la implementación es la Integralidad al interior de las IPS.

13. Diseño del modelo balance scorecard como estrategia de seguimiento, medición, análisis y mejora para el proceso de gestión de la salud oral en Colsubsidio Universidad Cooperativa De Colombia facultad de ingenierías programa de ingeniería industrial Bogotá – 2018

se consolida en el documento la implementación del Balance Score Card en la entidad en el servicio de Salud Oral establece oportunidades de mejora al aplicar cada esquema y concluye que se consolida como una herramienta fundamental en el proceso de planeación estratégica.

14. Guía de instrucción despliegue de la estrategia mediante el cuadro de mando integral s.f.

Al realizar la verificación de estructuras en Colombia se encontró que desde el Ministerio de la Protección Social se cuenta con un instrumento denominado GUÍA DE INSTRUCCIÓN DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL con el siguiente alcance “Aportar la información suficiente para poder conocer el cuadro de mando integral (CMI) y ver su utilidad. Para implantar con éxito el cuadro de mando integral es necesario asegurar la participación e implicación activa de los profesionales en la búsqueda de la mejora continua de la calidad a través del diseño y utilización de este instrumento a efectos de que facilite la toma de decisiones y recoja un conjunto coherente de indicadores de calidad que proporcione a la dirección y a las unidades de servicios responsables de la atención de los usuarios, una visión comprensible de su actividad y de su área de responsabilidad” tomado del documento original.

Si bien se cuenta a nivel de Estado el presente documento que facilita el camino para la implementación y ejecución del Balance Score Card no se evidenció registros de su aplicación o uso en Instituciones de Salud a nivel nacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A diferencia de otros mercados el de la Salud en Colombia tiende a contar con modelos estandarizados en Instituciones de diferente complejidad o especialidad ya sean de carácter público o privado, que son en su mayoría tradicionales o de carácter normativo de cumplimiento a pesar de que existan estilos de dirección dinámicos lo cual supedita el uso de dicha metodología a la decisión de la Alta dirección de adoptarla o no.

El Balance Score Card favorece la obtención de resultados dado que brinda elementos como los descritos a lo largo de las revisiones hechas de implementación que permiten optimizar la toma de decisiones a través de la gestión de resultados mediante la alineación de indicadores de proceso que permean la estructura organizacional ya sea manera vertical u horizontal, el cual es la mayor perspectiva aplicada evidenciado en los documentos revisados.

La implementación del Balance Score Card se ajusta a las necesidades, misionalidad y estructura de las diferentes Instituciones en las cuales se ha aplicado con resultados óptimos en la evaluación de los indicadores como lo muestran los diferentes artículos revisados

Al verificar los documentos realizados se establece estructuras que pueden combinar con la aplicación con otros criterios normativos mediante la alineación ya sea con ISO 9000 o Sistema Único de Acreditación.

Es importante aclarar que vale la pena trabajarlo como parte del desarrollo alineado a la Política de Gestión y Desempeño Institucional a través de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual debe ser adoptado por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público; mientras que para las entidades de carácter privado lo pueden adoptar y adaptar como parte del modelo de salud de manera más flexible.

Los resultados de las revisiones favorecen en sus conclusiones de manera uniforme el establecerla como una propuesta útil y sustentada el aplicar dicho modelo con proposición de valor, alineación de los procesos estratégicos o de apoyo como el talento humano tecnología insumos entre otros que pueda tener la Institución a su vez generando satisfacción en las partes interesadas; permite en el mismo momento crear como cadena de valor la autoevaluación, autogestión y autorregulación en todo nivel de la empresa partiendo del

autocontrol y el entendimiento de todos los indicadores como unidad de criterio a seguir, permitiendo la mitigación de riesgos y control de desviaciones para el logro de la misionalidad

GLOSARIO

Mapas Estratégicos: conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causan efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la Estrategia.

Benchmarking Es una técnica de trabajo y control que persigue la detección de mejores prácticas por comparación y su difusión por las unidades de negocio.

Eficacia Es conseguir los objetivos previstos; Mide la capacidad de la organización para adaptarse a las exigencias del entorno

Productividad Es un medidor de volumen producido (ventas, producción, llamadas, entre otros.) por unidad de recurso en un espacio de tiempo determinado.

Eficiencia es el uso racional de los recursos disponibles en la producción o consecución de un producto o servicio. La combinación de dos de los conceptos genera visión de resultados expresados de la siguiente manera:

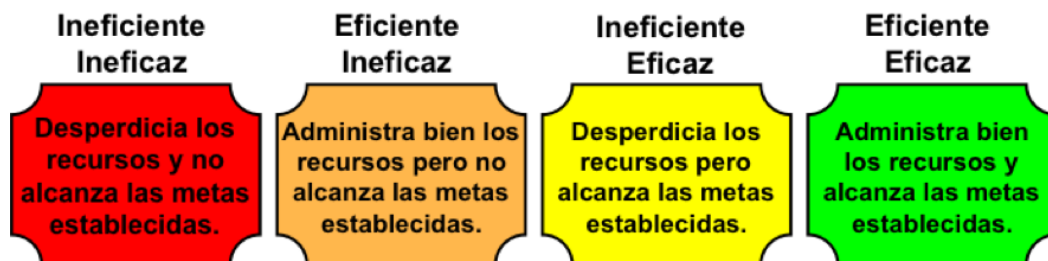


figura 3. Cuadro de comportamiento de eficacia y eficiencia

Competitividad Es la capacidad para una empresa de poder colocar sus productos y servicios a unos precios suficientemente atractivos como para que éstos se puedan vender. Obviamente, la competitividad no es solo un problema de posicionamiento de precios, sino sobre todo de costes. Una empresa competitiva es una organización que puede colocar sus productos en el mercado a los precios aceptados por éste manteniendo una estructura de costes que le reporta unos márgenes suficientes para garantizar su rentabilidad.

Rentabilidad: Es un concepto relativo que mide el resultado obtenido por una determinada inversión realizada.

KPI (Indicador Clave de Gestión) o KPI (Key performance indicator) es un valor numérico que se obtiene comparando datos relacionados con una actividad o proceso durante un periodo de tiempo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

Andrés, S., Agudelo, G., Andrés, S., & Agudelo, G. (2016). Direccionamiento estratégico en Instituciones de Salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Score Card Direccionamiento estratégico en Instituciones de Salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Scorecard.

Alarcon, N. (2016). artículos originales Cuadro de mando integral (CMI) de los Centros de Salud Familiar del Departamento de Salud Municipal de la comuna de, (October). <https://doi.org/10.16967/rpe.79>

Aranda, M. M. (2011). como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México.

Breves, O. (2007). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección, *21*(1), 60–65.

Feliu, V. R. (2003). i, 23–41.

Goyo Arellano, A. J., Marquez Rondon, G. A., & Rivero Garcia, E. R. (n.d.). EL BENCHMARKING Y EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTAS GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES. Retrieved from http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/42d.pdf

Leiva, H. (2007). Cuadro de Mando Integral (BSC) del Servicio de Pediatría del Hospital Regional Rancagua, *11*(3), 142–149.

Leyton-Pavez, C. E., Empresas, L. A. De, Gestión, M., Salud, D. I. De, Huerta-Riveros, P. C., Administrativas, L. C., ... Gerencia, M. (2015). Cuadro de mando en salud, *57*(3), 234–241.

Robayo, E. (2014). de negocios basado en S-BSC para entidades prestadoras de servicio de salud de alta complejidad sin ánimo de lucro (Modelo S-BSC para EPSSAC) Modelo de un

sistema de inteligencia de negocios basado en S - BSC para entidades prestadoras de servicio de salud de alta complejidad sin ánimo de lucro (Modelo S - BSC para EPSSAC).

Salinas, M., Casta, L., & Flores, E. (2009). Cuadro de mando integral en el laboratorio clínico indicadores de perspectiva interna del negocio, *23*(3), 250–252.
<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2008.09.005>

Unemi, R. C. (2013). Balanced Score Card, 75–81.