

# **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORECARD PARA LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO DE OCAMONTE – SANTANDER EN EL AÑO DE 2010**

*Diana Catalina Duran Moreno  
Irina Abril Pérez  
José Antonio Rodríguez Suarez*

## Resumen

*Se pretende a través de este artículo mostrar a nivel de un ejercicio práctico como se elabora un sistema de información y gestión basada en la metodología del “Balanced Scorecard” conocida también como tarjeta de mando o cuadro de mando integral, en La ESE del Municipio de Ocamonte. Su construcción se inició revisando la Misión y la Visión y se validó con objetivos institucionales, así mismo se construyó la matriz DOFA dentro de las 4 perspectivas (clientes, procesos, financiera y aprendizaje seguidamente), se realizó la construcción de los factores críticos de éxito y los factores claves de éxito y los objetivos estratégicos (logros esperados) para cada una de las perspectivas seleccionadas; se graficaron los objetivos estratégicos en un esquema (mapa) de enlace causa-efecto, tratando de identificar el aporte de cada uno de los objetivos; se definió el indicador o inductor con sus respectivas metas frente a cada objetivo estratégico; a cada objetivo se le definieron las iniciativas estratégicas y a cada una de estas se le realizó un ejercicio como ejemplo de un plan de acción; finalmente se presentó un plan para la implementación del diseño.*

## **INTRODUCCIÓN**

La ESE del Municipio de Ocamonte, que es una IPS que ofrece servicios de salud en actividades de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, tratamiento y rehabilitación dentro de las condiciones logísticas y técnicas del primer nivel de complejidad, ha venido incorporando acciones de mejoramiento relacionadas con la prestación del servicio<sup>1</sup> en respuesta a debilidades encontradas en su diagnóstico Institucional, que le permita competir en el mercado de la salud dentro de los criterios de calidad exigidos por la normatividad. Lo anterior motivó a los encargados de este trabajo, a formular a nivel de un ejercicio práctico un sistema de información y gestión basada en la metodología del “Balanced Scorecard” conocida también como tarjeta de mando o cuadro de mando integral, que le proporcione al equipo de dirección la información integral de la Institución, desde la percepción de los clientes, la organización desde la perspectiva de los procesos, la perspectiva financiera y la perspectiva del aprendizaje, innovación y crecimiento. Dada la complejidad de la metodología este trabajo solo presenta un ejercicio práctico a nivel general de la Institución haciéndose necesario ampliarla en un futuro hacia las áreas funcionales de la entidad, para lo cual se plantean dentro del trabajo unas recomendaciones a tener en cuenta para su implementación.

---

<sup>1</sup> ESE OCAMONTE. Documento institucional de calidad. Ocamonte 2005

La metodología del “Balanced Scorecard” es una herramienta de gestión estratégica que proporciona a los dueños de procesos o proyectos un marco global que transforma la misión y la visión en un conjunto coherente de indicadores, a partir de la definición de debilidades y fortalezas.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál debe ser el sistema de información y gestión basado en la metodología del balance Scorecard para la empresa social del estado de Ocamonte – Santander en el año de 2010?

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar para la dirección de la Empresa Social del Estado de Ocamonte un sistema de información y gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard o tablero de mando integral en el segundo semestre del 2010.

### **JUSTIFICACION**

La medición del desempeño es un elemento crítico de los sistemas de administración. El papel vital de la medición se reconoce para dar seguimiento a los logros de la estrategia pero de nada sirve reconocerlo cuando no se cuenta con herramientas que permitan satisfacer adecuadamente las necesidades de seguimiento, de los logros o retrocesos de la estrategia a largo plazo.

Para medir el desempeño es claro que las instituciones no pueden concentrarse únicamente en el corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado, les permite dar mejor seguimiento a largo plazo. Uno de estos instrumentos de medición de desempeño es el Balanced Scorecard, herramienta de direccionamiento estratégico que ofrece a los directivos y demás colaboradores trasladar los objetivos estratégicos de la entidad a un conjunto coherente de medidas que comuniquen con mejor claridad el enfoque estratégico de la institución desde cuatro perspectivas.

La perspectiva del cliente manteniendo un enfoque de satisfacción de las necesidades de quienes hacen posible la existencia de la institución; la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dirigiendo la atención a las bases futuras de la infraestructura y del talento humano; la perspectiva interna, se concentra en atender los procesos claves que nos conducen a la mejoría financiera en el futuro y a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y finalmente la perspectiva financiera para lograr la autosostenibilidad en instituciones de servicios, como es la Empresa Social del Estado de Ocamonte.

De cada una de estas perspectivas resultan unos objetivos que definen un enlace causa-efecto identificando que objetivos aportan a cada perspectiva, lo que permite ver la estrategia de la organización y así mismo difundirla a todos los empleados alineando el rumbo a seguir.

Con estos criterios señalados anteriormente y con el ánimo de seguir siendo cada día mejor en la calidad de la prestación del servicio, los investigadores de este trabajo hacen un aporte a la Institución en la construcción de un tablero de mando desde las 4 perspectivas para la Dirección de la entidad; pretendiendo con esta motivar a las demás áreas o unidades funcionales en la implementación de la metodología como una herramienta de gestión empresarial.

Las Instituciones actuales y futuras tienen la responsabilidad de ser parte de la solución a los grandes problemas que nos amenazan, asumir actitudes proactivas y ver en el entorno grandes oportunidades para mostrarse con un papel sobresaliente en la promoción de desarrollo.

Es así como la Empresa Social del Estado de Ocamonte se debe plantear el reto de dirigir todos los esfuerzos hacia una mayor cobertura con calidad garantizando así un posicionamiento a largo plazo. Debe contar con un Plan que atienda sus necesidades reales y

que potencialice su gestión en procura de su buena marcha y del mejoramiento de la calidad de vida de los clientes ciudadanos y de su entorno.

### **MARCO REFERENCIAL**

En los años 60 y 70 empezó el boom de la estrategia en las empresas, se crearon departamentos de planeación estratégica y se elaboraron muchos planes estratégicos, esta época fue el furor de la estrategia.

Hacia los años 80 empieza el declinar de la estrategia, empieza el futuro por la calidad, reingeniería, reestructuración y la planeación estratégica pasa a un segundo plano.

En la década de los 90 y 2000 se observa de nuevo un resurgir de la estrategia como un proceso democrático y participativo y conectado con la operación de funcionalidad de las empresa y se empieza a hablar del Balanced scored card como "una metodología para la formulación e implantación de estrategias en las organizaciones, también es conocido como cuadro de mando integral, tablero balanceado de indicadores, tablero balanceado de gestión y sistema integral de indicadores o de medición "<sup>2</sup>

El B.S.C. sirve para traducir la visión y en general todo el plan estratégico en acciones concretas, esencialmente es un nuevo sistema de gestión que puede aplicarse como metodología para la formulación de un plan estratégico o utilizarse como un formato integrado y referenciado; es una herramienta para navegar hacia el éxito competitivo, permitiéndole comunicar y traducir a todo su personal, cual es la visión, la misión y la estrategia de su empresa y lo hace utilizando mediciones de desempeño que le ayudaran a mejorar los procesos en todas las áreas, a través de los respectivos indicadores de actuación, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Estos indicadores son agrupados en diferentes perspectivas a través de las cuales se puede ver la institución en su totalidad<sup>3</sup>

#### **\*Perspectiva financiera**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable, Los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad, medida, crecimiento de las ventas, formulados en indicadores.

#### **\*La perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad y las medidas de actuación. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. También debe incluir indicadores del valor añadido que la institución aporta a los clientes de segmentos específicos, estos representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores.

#### **\*La perspectiva del proceso interno**

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los clientes. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. El Balanced Scorecard recomienda que los directivos definan una

---

<sup>2</sup> KAPLAN ROBERT. El cuadro de mando integral. Gestión 2000.

<sup>3</sup> *Ibíd.* p 39

completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación. Identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos. Entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes o termina con el servicio post-venta ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes.

En el proceso de innovación, la institución investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfagan sus necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso es atender y servir al cliente después de la entrega o prestación del servicio.

Finalmente dentro del proceso no se puede perder de vista los costos basados en la actividad, lo que permitirá a la institución obtener unos indicadores (de costos, tiempo de ciclo y de calidad) importantes para caracterizar los procesos internos. A medida que las entidades vayan utilizando la mejora continua estos tres indicadores arrojen datos sobre si están alcanzando las metas de estos programas de mejora.

\*La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las tres perspectivas mencionadas anteriormente.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura-personal, sistemas y procedimientos- si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento a largo plazo, para lo cual ha de tenerse en cuenta tres categorías principales de variables como:

### **MARCO METODOLOGICO**

Esta investigación tiene las siguientes características:

- **Estudio descriptivo transversal** realizado a partir de la información recolectada como resultado de la aplicación de un instrumento (entrevista ver anexo B) y de la revisión de documentos, lo que permitió el diseño del sistema de información y gestión para la Empresa Social del Estado.
- **Ámbito del estudio:** El presente estudio se llevo a cabo en la Empresa Social del Estado del Municipio de Ocamonte.
- **fuentes de información:** Fuentes primarias: sesiones específicas de trabajo con los funcionarios de la institución para el análisis del proceso de atención en salud. Fuentes secundarias: Revisión de los documentos e informes institucionales.
- **Técnicas de recolección de información:** La recolección de la información se realizó por medio de un instrumento (entrevista) previamente estructurada el cual fue aplicada directamente por los investigadores con los funcionarios encargados de los procesos claves.
- **Proceso:** El marco metodológico que se tuvo en cuenta para realizar el diseño del sistema de información y gestión basado en la metodología del Balanced Score Card o tablero de mando, estuvo conformado por una secuencia de pasos o etapas: La primera Identificación del enfoque de la organización a través de las 4 perspectivas, Para complementar esta primera etapa se revisó la Misión y la Visión y se validó con objetivos institucionales, así mismo se construyó la matriz DOFA dentro de las 4 perspectivas como base para la segunda etapa metodológica. La segunda fue la Construcción de los factores críticos de éxito y los factores claves de éxito y Construcción de los objetivos estratégicos (logros esperados) para cada una de las perspectivas seleccionadas; la tercera se graficaron los objetivos estratégicos en un esquema (mapa) de enlace causa-efecto, tratando de identificar el aporte de cada uno de los objetivos.; la cuarta se definió el indicador o inductor con sus respectivas metas frente a cada objetivo estratégico; la quinta a cada objetivo se le definieron las

iniciativas estratégicas y a cada una de estas se le realizó un ejercicio como ejemplo de un plan de acción; la sexta se construyó el tablero de mando desde las 4 perspectivas y finalmente se presentó un plan para la implementación del diseño.

## **RESULTADOS**

La matriz DOFA elaborada con los funcionarios como diagnóstico institucional no refleja el estado real de la empresa, según opinión de los participantes era la primera vez que se realizaba.

Con los insumos suministrados en la metodología de elaboración del tablero de mando se puede obtener una información clara y precisa a nivel general de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la Empresa Social del Estado de Ocamonte.

La Misión y Visión son coherentes con los objetivos estratégicos que actualmente plantea la ESE Ocamonte, se requiere la puesta en marcha de las estrategias para lograr que se haga evidente lo formulado.

Los factores críticos y claves de éxito están relacionados en su mayoría con la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos, lo que originó unos objetivos estratégicos que debe asumir la institución para plantear alternativas de mejoramiento.

Las iniciativas estratégicas planteadas en los tableros de mando de las 4 perspectivas responden de manera simultánea a los objetivos estratégicos planteados, principalmente en lo relacionado con la educación y la puesta en marcha de planes de mejoramiento y control de gestión.

Este trabajo práctico se convierte en insumo para que la institución inicie la puesta en marcha del Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud – PAMEC- y el Modelo Estándar de Control Interno MECl, lo que permitirá la articulación para optimizar recursos, abonar esfuerzos y contribuir al mejoramiento de la prestación del servicio cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por la normatividad.

La puesta en marcha de cualquier modelo estratégico requiere de disponibilidad de recursos, situación que limita el logro de los objetivos propuestos en los planes de mejoramiento, convirtiéndose para la ESE de Ocamonte en un gran reto por el estado financiero en que se encuentra.

Se deben tener en cuenta las sugerencias realizadas en este trabajo para la puesta en marcha de un tablero de mando desde las 4 perspectivas por cada uno de los servicios, resultados que deben ser coherentes con lo obtenido a nivel general.

## **BIBLIOGRAFIA**

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1599 de mayo de 2005. diario oficial. Bogotá. 2005.
- EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO DE OCAMONTE. Documento institucional. Ocamonte 2005
- LIZARAZO William Fernando. Seminario taller El proceso de la Gerencia estratégica, consolidación, Bucaramanga. 2002.
- KAPLAN. Robert, NORTON David. El cuadro de mando integral del Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1997
- MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1011 de abril. Por el cual se define el Sistema obligatorio Garantía de Calidad. Bogotá: 2006
- \_\_\_\_\_. Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Bogotá: Colombia.2006
- \_\_\_\_\_. Resolución 1446 de mayo de 2006. Bogotá D.E; Nuevas ediciones Ltda, 2006