

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS QUE BRINDAN SERVICIOS DE SALUD, EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS: UNA REVISIÓN

APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD IN LATIN AMERICAN COMPANIES THAT PROVIDE HEALTH SERVICES, IN THE LAST 5 YEARS: A REVIEW

Caizaluisa Quillupangui Pamela

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
jpcaizaluisa1@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Elizalde Vinueza Jennifer

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
jpelizalde@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Tibán Porras Yessenia

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
yetiban@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación, es revisar la aplicación del cuadro de mando integral en las empresas latinoamericanas que brindan servicio de salud en los últimos 5 años; para su desarrollo se realiza un análisis crítico de los aportes y restricciones de varias investigaciones por medio de la revisión de 22 artículos científicos. La información obtenida permite conocer y describir los beneficios que han alcanzado las empresas latinoamericanas de salud que han implementado en su planeación estratégica el cuadro de mando integral. Los resultados revelan que es una herramienta de gestión, que ayuda a sistematizar el proceso adecuado que deben seguir las organizaciones de salud para brindar un servicio de calidad a sus clientes. Se concluye, que la implementación del cuadro de mando integral incide positivamente al desarrollo de las empresas permitiendo a estas diferenciarse entre sus competidores.

Palabras Clave: Cuadro de mando integral, gestión, estrategia, desempeño, medición, sistemas.

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to review the application of the balanced scorecard in Latin American companies that provide health services in the last 5 years; for its development a critical analysis of the contributions and restrictions of several investigations is made through the review of 22 scientific articles. The information obtained allows us to know and describe the benefits that Latin American health companies have achieved that have implemented in their strategic planning the balanced scorecard. The results reveal that it is a management tool that helps systematize the proper process that health organizations must follow to provide a quality service to their clients. It is concluded that the implementation of the balanced scorecard has a positive impact on the development of companies, allowing them to differentiate among their competitors.

Keywords: integral scorecard, management, strategy, performance, measurement, systems.

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo de revisión analiza la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), en empresas latinoamericanas que brindan servicios de salud en los últimos 5 años, y tiene como finalidad establecer un análisis crítico tomando como referencia el enfoque de diversos autores, que pueda responder a la interrogante sobre la aplicación que han dado las empresas de salud latinoamericanas a esta herramienta de gestión, en los últimos 5 años.

Para su elaboración se consideraron 22 fuentes bibliográficas, principalmente artículos científicos publicados entre los años 2012-2017, pertenecientes a bases digitales como Scopus, El Sevier, SinceDirect, entre otros, y se busca presentar los resultados de la implementación del CMI en una selección arbitraria de empresas latinoamericanas constituidas recientemente, fundamentada en experiencias y resultados positivos obtenidos por las mismas.

Inicialmente se realiza un análisis comparativo de las diferentes fuentes bibliográficas de las bases de datos antes mencionadas para contrastar enfoques de los diferentes autores, posteriormente se reseña en experiencias exitosas de las empresas, y se analiza la información obtenida de forma crítica comparativa para obtener conclusiones valederas.

2. METODOLOGÍA

El presente estudio es una revisión de tipo documental, utilizando una revisión de estudios teóricos latinoamericanos que analizan la aplicación del CMI en las empresas dedicadas a brindar servicio de salud en Latinoamérica. Por lo cual se realiza una lectura y análisis de estudios publicados en los últimos cinco años, en bases de datos como Scopus, ElSevier, SinceDirect, entre otras. Luego se analiza y resume la

información y se destaca la información que tiene gran importancia en el desarrollo del tema de este estudio. Los criterios de búsqueda utilizados en el desarrollo de esta revisión son los siguientes: "CMI en la salud", "Balanced scorecard", "CMI en Latinoamérica", "aplicación del CMI".

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La deficiente calidad del servicio que brindan las empresas de salud latinoamericanas las han llevado a implementar herramientas de gestión que les permita medir la eficiencia y eficacia de su servicio, Salinas señala que es necesario establecer indicadores que faciliten la labor diaria en el centro de salud (2009), este autor también afirma que el CMI es un de registro de calidad (2009), pues ayuda a obtener resultados reales medidos en términos de calidad que otorguen beneficios para la organización. También se sostiene que el CMI es un indicador de planificación que organiza las actividades mensuales que se debe realizar en una entidad de salud (2009) la implementación de este instrumento modifica la cultura organizacional de la empresa y sistematiza los procesos por fases que serán evaluadas por cada departamento exigiendo de esta manera que cada trabajador realice de forma correcta sus actividades otorgando el máximo beneficio a los pacientes.

La adopción del CMI en una organización de salud, tiene como finalidad coordinar las actividades cotidianas de la dirección con los objetivos estratégicos planteados en la planificación estratégica de la empresa (Villalbí y Durán, 2012). Se considera también que los constantes cambios demográficos y estructurales de la población han llevado a las entidades de salud a desarrollar sistemas de comunicación de gestión que les ayude a cumplir con los objetivos organizacionales que satisfagan los requerimientos de la demanda (Naranjo, 2013).

Así mismo, el presupuesto y su gestión, son considerados como unas de las técnicas a implementarse en los hospitales, a lo largo de los años se ha ejercido gran control sobre los gastos que genera la organización con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por los directivos del hospital, minimizando gastos (Naranjo, 2013) en contraposición, Berrocal indica que el presupuesto es un instrumento de corto plazo que ocasiona que los directivos se centren en los beneficios económicos y de esta manera causan el descuido de lo más relevante de la organización que es la calidad de servicio que brinda el hospital a sus pacientes (2014) surgiendo de esta manera la implementación del CMI en su planificación estratégica como una alternativa, para el cumplimiento de sus metas a largo plazo.

La gestión estratégica tiene como objetivo proporcionar una visión general de la entidad sanitaria a los directivos, por medio de la organización y control de cada aspecto operativo que se desarrolla en el hospital (Naranjo, 2013) por medio del análisis de indicadores financieros y no financieros que faciliten la evaluación de la situación interna y externa del centro sanitario.

Berrocal menciona que el CMI complementa la información financiera, mediante el análisis de tres puntos claves (2014) que se presenta en la siguiente figura.



Figura 1: Puntos clave del CMI
Fuente: *Elaboración propia*

Además Berrocal señala que no existen indicadores específicos que permitan medir las perspectivas de cada punto clave, por ello es fundamental contar con el personal capacitado para que se encarguen de elaborar la planeación estratégica del centro de salud, y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos.

Bisbe (2012), asegura que varias investigaciones realizadas en los centros de salud de latinoamerica indican que en gran parte de sus estrategias fracasan no por el hecho de estar mal planificadas si no por tener una implementación inadecuada, que conlleva a tomar decisiones incorrectas; la vez se ha comprobado que en las entidades, dedican tiempo y recursos y a la panificación estratégica, pues su inadecuado tratamiento, podría llevar al cierre el centro de salud.

Las organizaciones optan por dedicar la mayor atención posible a los problemas y buscan asegurarse que se esté realizando una adecuada ejecución e implementación, en este sentido los sistemas formales de medición y seguimiento de resultados son fundamentales para guiar y poner a prueba dicha implementación, de ahí que la medición y el seguimiento de resultados aparezca como uno de los tres puntos clave anteriormente mencionados (Bisbe & Barrubés, 2012).

Estudios realizados en Latinoamérica dan como resultados que entre el 30 y el 60% de las entidades de salud, de magnitud grande y mediana han estudiado de manera significativa los sistemas de medición de resultados en estos últimos 5 años, donde se evidencia un modelo que ayuda a que las organizaciones puedan salir de los problemas que se les presentan a diario y tomen buenas decisiones, este sistema de medición encontrado es el CMI (Jiménez & Miquel, 2016).

Evidentemente, la intención del CMI, es afrontar dificultades relativas a la medición del desempeño de las entidades de salud, tal como resaltan los autores que desarrollaron el CMI, Kaplan y Norton ya que ellos mencionan que estos son sistemas tradicionales que miden el desempeño de las organizaciones para de esta manera dar resultados de lo que se puede mejorar, es decir que se puede hacer hincapié, de forma exclusiva o casi exclusiva, en indicadores de tipo financiero(2008).

Anteriormente se mencionó revisiones sobre la teoría que aborda el desempeño y control del CMI en las entidades: en tal corriente de pensamiento se hace referencia a factores que se relacionan y puedan explicar el diseño de la estructura organizativa y el correcto uso de un sistema de control para obtener resultados favorables al momento de que cada organización aplique el cuadro de mando integral y que se llegue a

cumplir con las estrategias de cada organización y así también cumplir con los objetivos planteados (Petter & Fernd, 2015).

Los autores Petter & Fernd (2015) presentan "5 factores que ayudan a que la organización se desempeñe de la mejor manera posible, estos factores son: el compromiso organizativo, el nivel de comunicación interdepartamental, la mayor o menor dificultad en la obtención de medidas, la formalización y la influencia del departamento de finanzas en la mayor o menor medición".

Los factores antes mencionados se crearon con la finalidad de que toda organización tenga un óptimo desempeño y a la vez un control sobre el aporte de los empleados para el cumplimiento de los objetivos, ya que en épocas anteriores no existían herramientas precisas de administración y gestión. En el caso analizado (centros de salud), éstos se cerraban por no tener una adecuada planificación estratégica.

Murray y Frenk mencionan en su investigación que el desempeño es una medida muy importante dentro de las entidades de salud, debido a que es el esfuerzo realizado para lograr alcanzar las metas establecidas, a la vez evalúa cómo una organización se desenvuelve para lograr obtener los objetivos propuestos en su direccionamiento estratégico. Por ende el desempeño se debe evaluar y analizarse en base a los criterios de salud, sensibilidad y aportaciones financieras, según el nivel o grado que logren alcanzar estos criterios, proporcionarán un informe acerca de la calidad del sistema (2004).

De acuerdo con una investigación realizada, el 28 % de las entidades de salud no utilizan debidamente el CMI, mientras que el 52 % su grado de utilización es escaso, esto se debe a que los directivos más jóvenes, con más experiencia y con menos antigüedad, se sienten más convincentes a utilizar el CMI, y por ende para ellos su uso se relaciona de una manera positiva con la implementación de estrategias, enfocadas más en la gestión que tienen la entidad de salud, para ofrecerles un mejor servicio a los usuarios (Sterling, 2008).

Una investigación realizada por Hrebiniak (2007) revela que, el CMI es una herramienta muy flexible que se acopla a cada realidad estratégica, por ende los grandes resultados con respecto al rendimiento que han logrado las empresas de entidades de salud, es gracias a la implementación del cuadro de mando integral y a las sugerencias de los usuarios, que deben tomarse muy en serio, ya que siempre ofrecen una mejora para la entidad, con la finalidad de satisfacer sus propias necesidades.

¿Cómo se debe empezar a usar el CMI?

Según los autores Peña y Reyes se debe empezar primero por la formulación de la estrategia de la organización, la cual debe ser impulsada por la alta dirección, a la vez dicha estrategia debe ser direccionada de una manera coherente hacia el nivel de organización de la estrategia, ya que uno de los propósitos del CMI es ayudar a la implementación de la estrategia, además el punto de partida ideal para desarrollar un

CMI en una organización es precisamente el nivel de la alta dirección, por ende es de ahí donde debe empezar a desarrollarse el CMI (2012).

De acuerdo con la lógica del CMI, a partir de la anterior formulación, se inicia un proceso de cascada y, desde los objetivos estratégicos del alto nivel van declinándose hacia los objetivos estratégicos de niveles inferiores, y así sucesivamente, lo cual puede evidenciarse como resultados. Los mapas estratégicos y los componentes del CMI se desplazan desde la alta dirección hacia los niveles inferiores, y viceversa, de forma que se garantice la alineación estratégica. Los mapas estratégicos y el CMI una vez que aportan a mejorar la distribución entre las unidades, dejan de ser instrumentos, para medir desempeño y se convierten en factores claves de gran importancia, ya que son de ayuda para la implementación de la estrategia en las entidades de salud (Bertur & Eduris, 2011).

¿Con qué finalidad se utiliza el CMI?

Según Santiago (2009) el Cuadro de Mando Integral CMI se puede usar para múltiples finalidades, como las que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1

Ejemplo de indicadores de la perspectiva de clientes

Área de objetivos	Ejemplos de indicadores
Seguridad del paciente	Infeción nosocomial Bacteriemia relacionada con catéter central en UCI Pacientes con listado de verificación de seguridad quirúrgico Numero de eventos adversos notificados
Resultados en salud	Tasa de mortalidad ajustado por riesgo Porcentajes de pacientes con IAM Porcentaje de pacientes con control de la presión arterial Tasa de mortalidad por causa cardiovascular
Accesibilidad	Tiempo medio de primera consulta Tiempo de citación para pruebas complementarias Demora medida en días de la lista de espera quirúrgica Intervalo diagnóstico – terapéutico

Nota. Elaborado por Santiago, J. (2009). Use of the Balanced Scorecard to improve the quality of behavioral health care. *Psychiatr Serv*, 71-90.

Se puede concluir que algunas de las perspectivas del CMI, facilitan la toma de decisiones a los directivos, a la vez proporcionan algunas pautas para planificar adecuadamente las estrategias. También detectan señales de amenazas y oportunidades; el CMI además tiene un impacto positivo en la motivación de los directivos ya que les permite alinearse para alcanzar los mejores resultados.

¿Qué indicadores se debe considerar?

Dado que la medición de desempeño es propósito indispensable del CMI, es esencial por tanto, usar los indicadores correctos, es por ello que el CMI debe ser esencialmente sensible a dos aspectos: que es la disponibilidad y la pertinencia de los indicadores, (Beltrán, 2014) como pertinencia de un indicador señala varios aspectos: uno de ellos, y más importante es que las personas entiendan qué es el desempeño en la entidad, y que tengan una visión clara de los indicadores que se utilizan para lograr los objetivos de la organización, por otro lado también se debe tener en cuenta que existen indicadores desde la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes que ayudan a tener una correcta planeación estratégica.

La finalidad que tiene el cuadro de mando integral dentro de las entidades de salud, es evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos o los compromisos que se han establecido dentro de la organización, como lo indica Canclini, Muñoz y Natal: el CMI valora si las estrategias están siendo implementadas adecuadamente con respecto al tiempo ya sea a corto, mediano y largo plazo, lo cual depende de los objetivos que se implementaron (2004), a la vez permite realizar comparaciones con respecto a otras organizaciones de la misma industria, y por ende se podrá verificar si se está cumpliendo a cabalidad todo lo que la empresa se ha propuesto. Una de las preocupaciones que se tiene dentro de la organización es encontrar el método adecuado de medida.

4. DISCUSIÓN

Los directivos de una empresa son los responsables de definir los objetivos a largo plazo, establecer las estrategias a corto plazo que van a conducir a la entidad a sus metas y evaluar la posición de la empresa en comparación de sus competidores; otra responsabilidad, es diseñar los indicadores que permitan medir lo intangible de una organización, por ello, es notable la implementación del CMI como herramienta que ha logrado resultados eficientes en los últimos años.

El cuadro de mando integral es un instrumento de medición de índices financieros y no financieros, que ha adquirido gran importancia en el ámbito sanitario debido a los múltiples aportes que brinda al hospital en general, entre los que se destaca que: posibilita la comunicación de las estrategias que los directivos van a implementar en la empresa a cada uno de los integrantes del personal de operaciones, incrementa el nivel de interacción de todos los trabajadores de la entidad, organiza las actividades cotidianas de cada departamento, mide la calidad de servicio del hospital en comparación a la competencia, corrige falencias en los procesos internos del instituto sanitario y dota de innovación a los nuevos procesos que se vayan a adicionar en la dirección de la empresa.

5. RESULTADOS

La planeación estratégica sugiere a las empresas definir objetivos estratégicos que determinen las tácticas que deben usar para poder llegar a la meta; en tal definición se

debe considerar la implementación de instrumentos que faciliten las acciones a realizar para cumplir con este fin. Debido a varias particularidades de las instituciones de salud, éstas han buscado el mejor instrumento, que mida de forma veraz la calidad de su servicio, acudiendo al CMI como la herramienta de medición más flexible, adaptable y servicial.

Una organización puede implementar varias estrategias para cumplir con sus objetivos: la ejecución de las mismas conducen al éxito o fracaso de un hospital. La estrategia causará el éxito de la organización si es difundida correctamente en toda la entidad desde los directivos que son los responsables de generarla hasta el personal de operaciones para que se sienta identificado con la firma y trabaje en beneficio del hospital y además se aplica de forma correcta, en tanto que el fracaso de una estrategia radica en la mala implementación de la misma.

El cuadro de mando integral es una herramienta que brinda a los directivos de una empresa una visión general de la misma y permite medir los indicadores tanto financieros, como no financieros en términos de calidad del servicio y otros, con el objetivo de mejorar los procesos internos y externos que dificultan el trabajo diario en la entidad sanitaria. También otorgan una planificación adecuada de actividades en un período de tiempo determinado, lo que permite a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J. (2014). Indicadores de gestión herramienta para lograra la competitividad. *Indices de gestión*.
- Berrocal , J. (2014). Cuadro de mando para la gestión clínica en un servicio. *Originales*, 239-246.
- Bertur, G., & Eduris, L. (2011). El cuadro de mando integral en el sector sanitario español. *una revisión analítica a la literatura*.
- Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). El cuadro de mando integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Enfoques de gestión sanitaria*, 920.
- Canclini , E., Muñoz , P., & Natal, C. (2004). Cuadros de mando: breve historia de su "desempeño". *Servicio de Salud del Principado de Asturias*, 39.
- Hrebiniak, L. (2007). Making strategy work: Leading effective execution and change. *Wharton School Publishing*;, 1-29.
- Jiménez, C., & Miquel, G. (2016). Desarrollo y evolución de un cuadro de mando integral en atención primaria: lecciones aprendidad . *Revisata de calidad asisteencial*, 4.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The balance scorecard. *Harvard Bussiness Review*, 71-78.

- Martin, P., & Recio, R. (2012). El cuadro de mando integral. Una herramienta de gestión al servicio de las empresas. *Catedra Madrid Excelente*.
- Murray, C., & Frenk, J. (2004). Framework for health system performance. *Bulletin of the World Health Organization*, 17-31.
- Naranjo, D. (2013). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión. *Gac Sanit*, 220-225.
- Petter, C., & Fernd, I. (2015). Influencia de los factores de desarrollo en el cuadro de mando integral. *Revista de contabilidad*, 4.
- Salinas, M., Flores, E., & Uris, J. (2009). Cuadro de mando integral en el laboratorio clínico. *Gac Sanit*, 250-255.
- Santiago, J. (2009). Use of the Balanced Scorecard to improve the quality of behavioral health care. *Psychiatr Serv*, 71-90.
- Sterling, J. (2008). Translating strategy into effective implementation. *Strategy & Leadership*, 27-34.
- Villalbí, J., & Durán, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección. *Originales Breves*, 60-66.