

# BALANCED SCORECARD

**Cuadro de Mando Integral**

**Tablero de Comando**

**Sistema Estratégico Kaizen**



**GRUPO KAIZEN S.A.**

# De que hablaremos

No es la medicina lo que mata sino un mal diagnóstico

¿Administrar es un arte o ciencia?

¿Cuándo aplicar Cirugía Mayor?

Uso de paliativos en la administración

¿Medir resultados basados en Autopsias o en biopsias?



# Modelo de Creación de Valor

## Organizaciones Gubernamentales y sin fines de lucro



# CONSTRUCCIÓN DE UN BSC

- I. Validar Misión y visión de la CCSS
- II. Seleccionar Temas Estratégicos a partir de su Mision, Vision y politicas de salud
- III. Establecer el mapa causa efecto entre los temas
- IV. Definir los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva
- V. Seleccionar los Indicadores Estratégicos
- VI. Establecer metas mediano y largo plazo
- VII. Establecer iniciativas
- VII.- Desarrollo del Cuadro de Mando
- VIII. Sincronizar unidades y bajar siguiente nivel



# ¿Cómo se identifican los Temas Estratégicos?



## VISION

**Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos y de calidad, y en armonía con el ambiente humano.**

## MISION

**Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:**

**El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, obligatoriedad y equidad.**

**El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.**

**La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.**

**La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.**

**La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.**

**El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.**

**La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa.**



# ¿Cuál es la perspectiva financiera?

La perspectiva financiera responde a la pregunta:

¿Como debiéramos aparecer ante los que nos aportan sus recursos para postrar éxito financiero?

*“El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación”*



# ¿Cuál es la perspectiva del Usuario-Cliente?

La perspectiva del Cliente responde a la pregunta

¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros usuarios-  
clientes para alcanzar nuestra visión?

*Proporcionar los servicios de salud en  
forma integral al individuo, la familia y la  
comunidad, y otorgar la protección  
económica, social y de pensiones, conforme  
la legislación vigente.*



# ¿Cuál es la perspectiva de los Procesos Internos?

**La perspectiva de los Procesos Internos responde a la pregunta:**

**¿En qué procesos institucionales debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros usuarios alcanzar los resultados económicos?**

*“La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes. La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios. La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa”.*



**GRUPO KAIZEN S.A.**



# ¿Cuál es la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

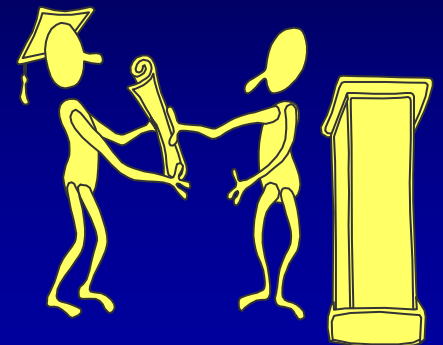
La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento responde a la pregunta:


¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?

*“El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, obligatoriedad y equidad.*

*El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.*

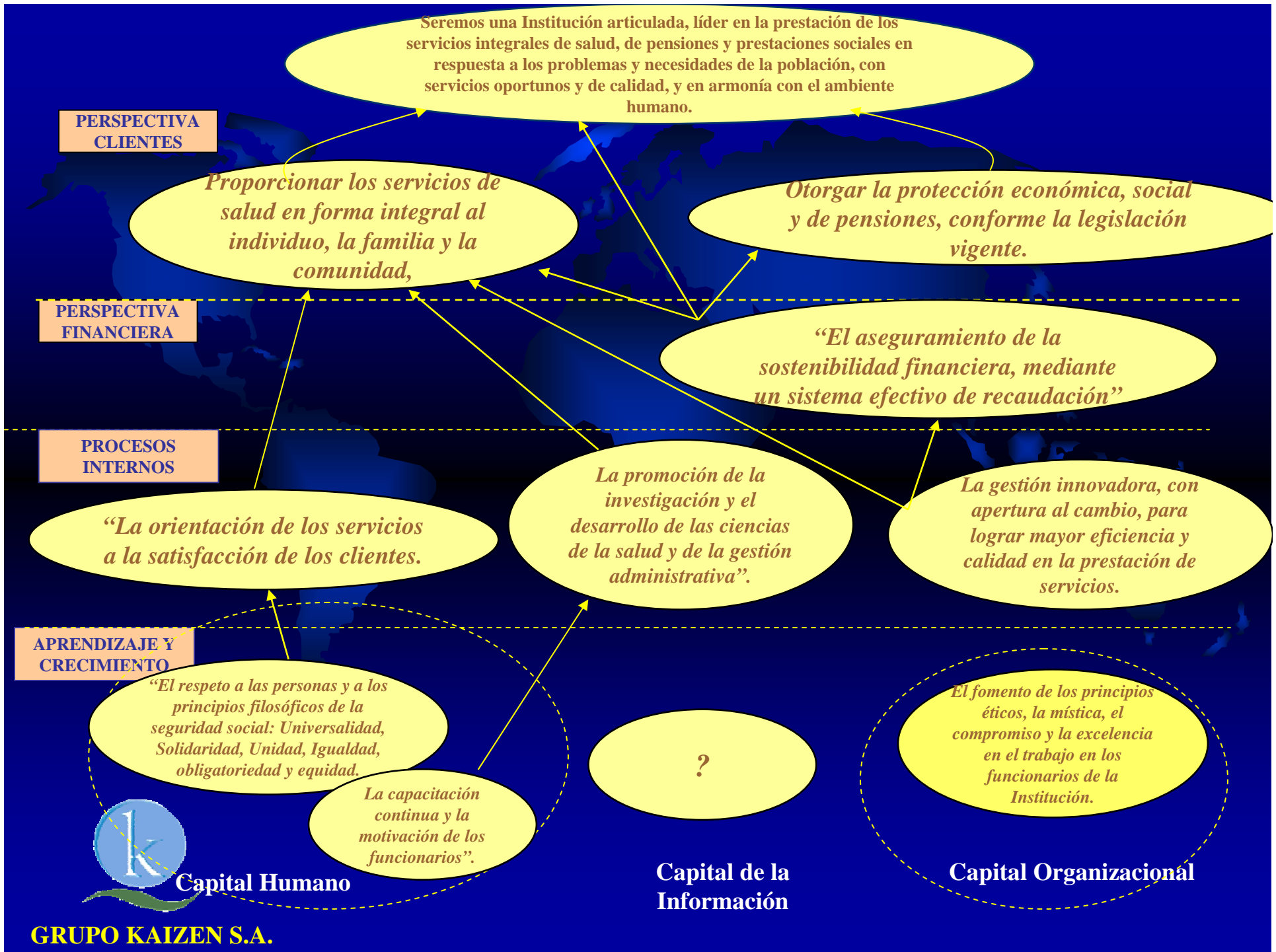
*La capacitación continua y la motivación de los funcionarios”.*

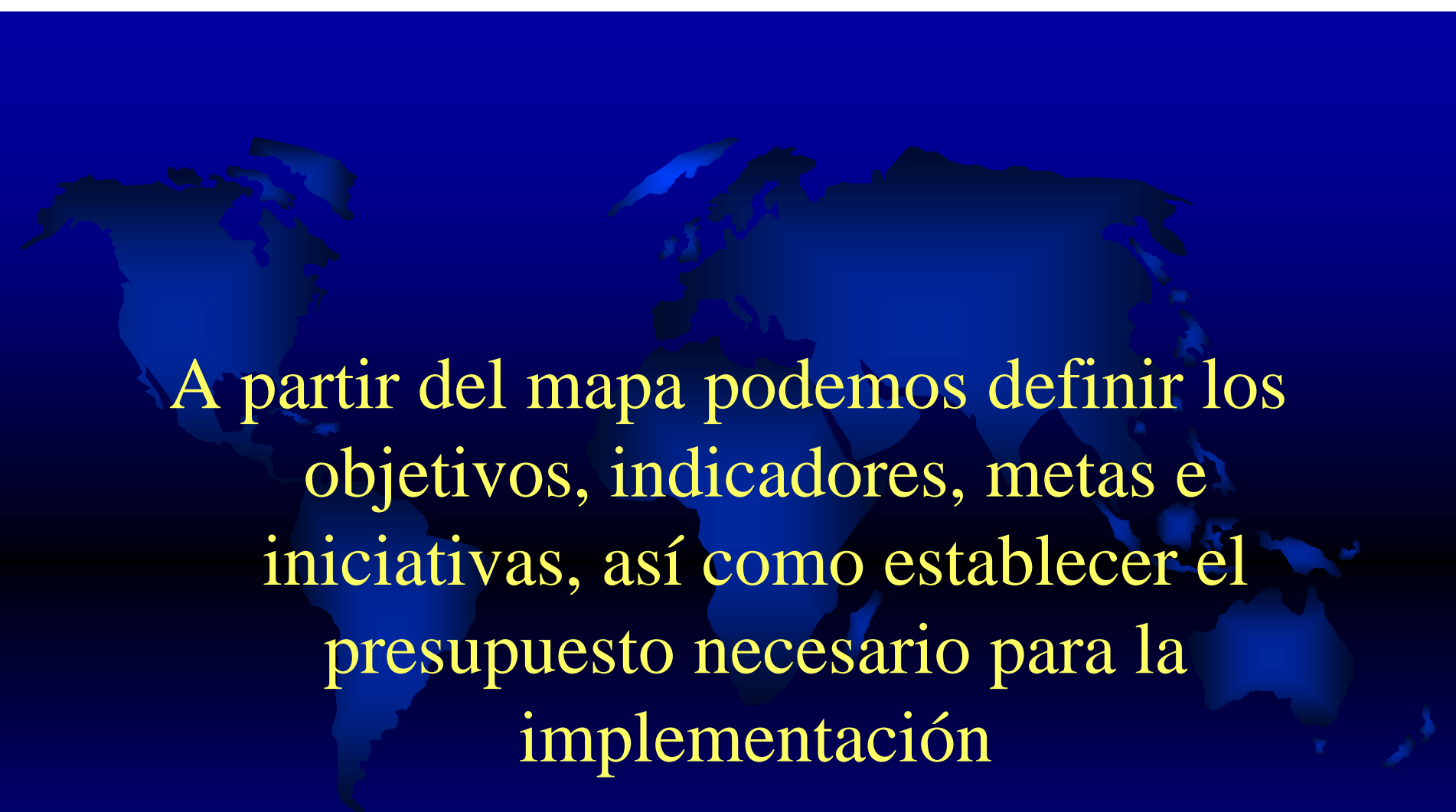


A dark blue silhouette of a world map is centered in the background of the slide.

A partir de la definición de los temas  
estratégicos podemos plantear la  
hipótesis en una relación causa efecto  
entre las diferentes perspectivas








A partir del mapa podemos definir los objetivos, indicadores, metas e iniciativas, así como establecer el presupuesto necesario para la implementación



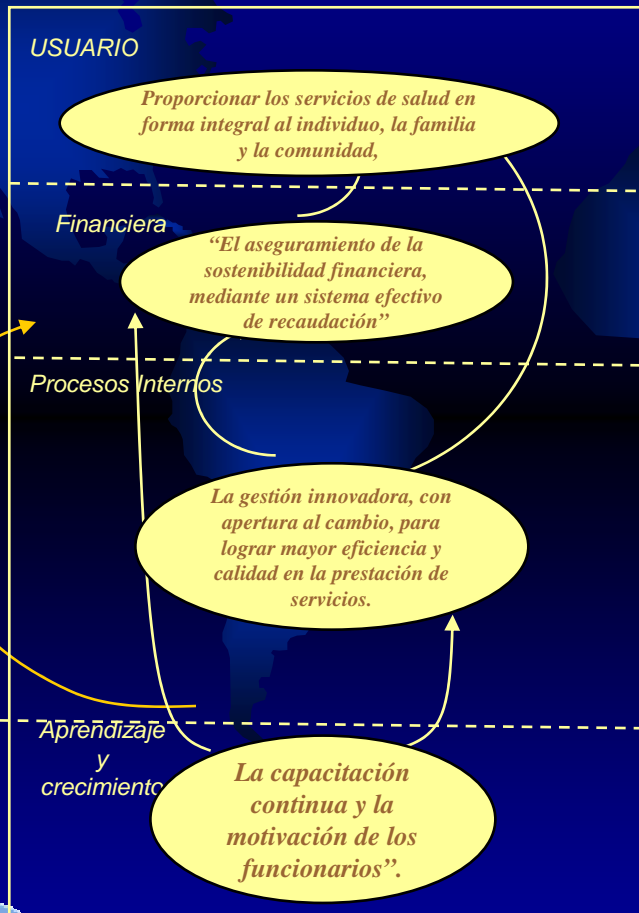
# MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO

Mapa Estratégico	Balanced Scorecard		Plan de Acción	
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
<p><b>USUARIO</b>  <i>Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad,</i></p> <hr/> <p><b>Financiera</b>  <i>“El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación”</i></p> <hr/> <p><b>Procesos internos</b>  <i>La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.</i></p> <hr/> <p><b>Aprendizaje y crecimiento</b>  <i>La capacitación continua y la motivación de los funcionarios”.</i></p> 				

# ¿Cómo se definen los indicadores y las metas?

## Temas estratégicos

P  
e  
r  
s  
p  
e  
c  
t  
i  
v  
a  
s



•Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito

•Cómo se medirá el éxito en lograr la estrategia

•El nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se necesita

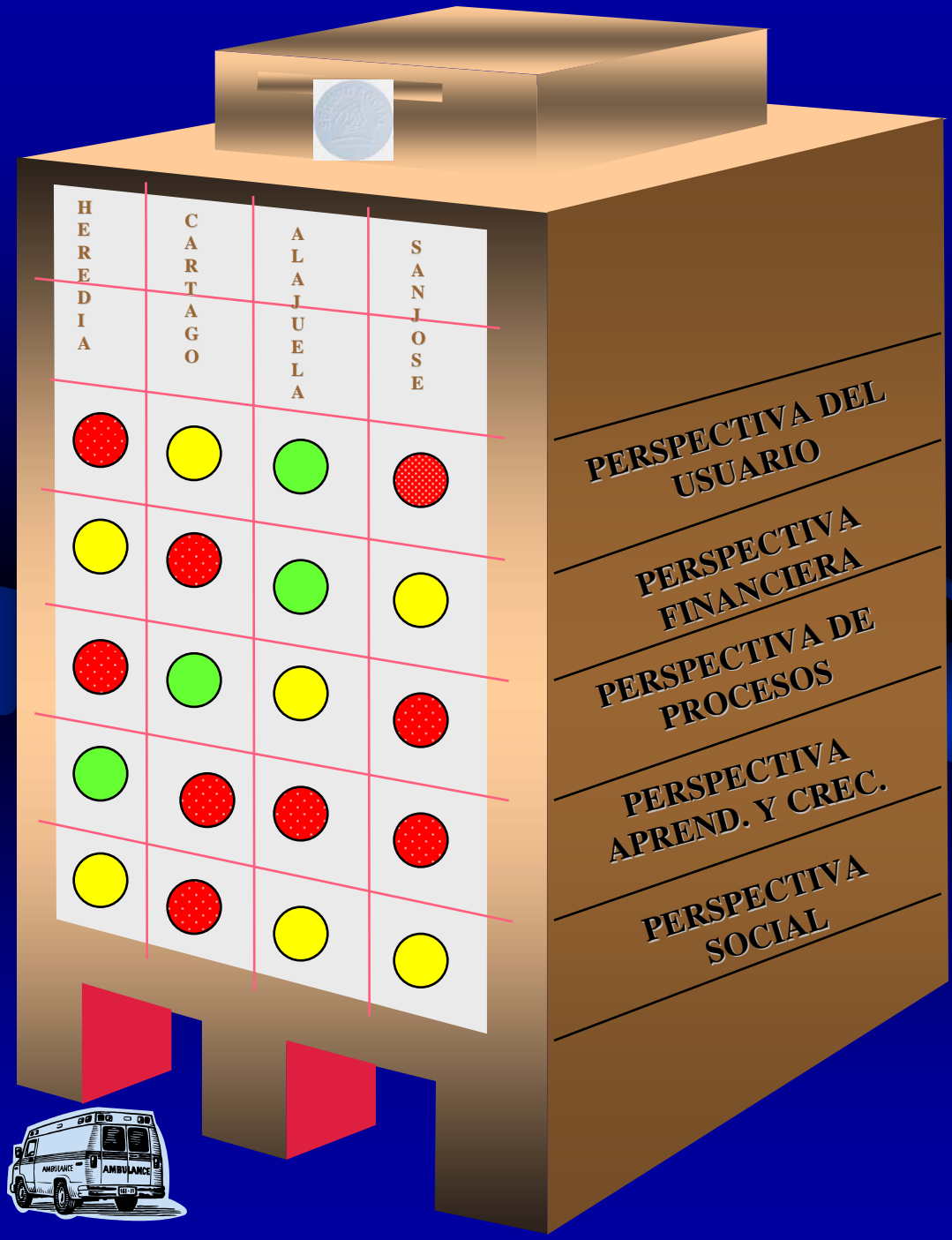
•Programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa
•Lograr mayor eficiencia en la prestación de servicios	•Tiempo de consultas •Citas atendidas a tiempo	•30 Minutos •90%	•Optimización del tiempo de consulta



# Cuadro de Mando

## Panel de control



GRUPO KAIZEN S.A.



# Alineamiento Horizontal

## Sincronización de procesos

<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Proceso 1</b>	<b>Proceso 2</b>	<b>Proceso 3</b>	<b>Proceso 4</b>
<b>Lograr la sostenibilidad financiera de la Institución</b>	<b>Balance entre ingresos y gastos</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios</b>	<b>Nivel de satisfacción de los usuarios</b>		<b>X</b>		<b>X</b>



# Alineamiento Vertical

## Despliegue o efecto cascada de objetivos e indicadores

*Ejemplo de Clientes*

- Satisfacción de Usuarios
- Satisfacción de Usuarios
- Citas a Tiempo

• Cumplimiento de programa

• Puntualidad y Asistencia

*Ejemplo Financiero*

- Sostenibilidad Financiera
- Cumplimiento del presupuesto

• Gastos del Periodo

• Control Costos variables

• Usuarios por unidad



# ¿Cuáles son los riesgos con el BSC?

- ❖ Pobre involucramiento de la Dirección ejecutiva en el proyecto de implementación.
- ❖ Tardar demasiado tiempo en su implementación
- ❖ Querer implementarlo en toda la institución sin tener claro el proceso en el primer nivel
- ❖ Desarrollarlo en base a un Software
- ❖ Dar importancia tan solo a los indicadores y no a la validación de la estrategia como un todo.



# Otros seminarios Grupo Kaizen

- ❖ **Taller “Identificación, análisis y validación de Indicadores”**
- ❖ **Responsabilidad Social Corporativa**
- ❖ **Sistemas Integrados de Gestión (Calidad, Ambiente, Riesgos)**
- ❖ **Implementación de ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad**
- ❖ **Implementación de ISO 14000 Sistemas de Gestión Ambiental**
- ❖ **Implementación OHSAS 18000 Prevención de Riesgos Laborales**
- ❖ **Identificación y Priorización de Aspectos e impactos ambientales y Peligros y riesgos Laborales**
- ❖ **Equipos Auto administrados (Empowerment)**
- ❖ **Técnicas de Solución de Problemas**
- ❖ **Control de Procesos bajo métodos estadísticos**
- ❖ **Servicio al cliente**
- ❖ **Cultura Interna de Servicio (Negociación Cliente Proveedor Interno)**
- ❖ **Programa 5 “S”s**



Escriba a [info@grupokaizen.com](mailto:info@grupokaizen.com)