

Implantación del BSC en la Fundación Santafé de Bogotá

↳ EL ELEMENTO CLAVE DENTRO DEL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (BSC) HA SIDO DEJAR CLARO LA IMPORTANCIA QUE EL PACIENTE TIENE PARA LA FUNDACIÓN SIN PERDER DE VISTA EL ENFOQUE FINANCIERO. Y SE HA DEDICADO UN GRAN ESFUERZO AL APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y A QUE EL COMITÉ DE DIRECCIÓN ENTIENDA ESTA HERRAMIENTA.

La Fundación Santafé de Bogotá (FSFB) es una entidad privada, creada en 1972, con el propósito de desarrollar e implementar modelos de gestión en salud que contribuyan al desarrollo del sector, incluido un hospital general de alta complejidad que opere con los más altos estándares de calidad.

El proceso de planificación, construcción, dotación y puesta en funcionamiento se extendió hasta febrero de 1983, mes en que comenzó a recibir pacientes. Para esa época sus estándares eran revolucionarios para el país, ya que se utilizaron réplicas adaptadas de hospitales de los Estados Unidos.

Por qué implantar el Balanced Scorecard (BSC)

En 1988 la FSFB solicitó una evaluación a la Universidad de Yale con el objeto de establecer su nivel de calidad. Como producto de ella se inició una etapa de verificación, basada en indicadores, y en 1991 se creó la Unidad de Garantía de Calidad (UGC), inicialmente dependiendo de la Dirección Científica del Hospital.

Poco tiempo después, la UGC, que más tarde dio origen a la Unidad de Apoyo a la Gestión (UAG), amplió su espectro de lo asistencial a lo administrativo-financiero y pasó a depender de Dirección General.

En 1993 se creó el Comité de Excelencia con el propósito de reunir a un grupo de personas representativas de todas las áreas de la organización para formarlos en calidad, además de servir de foro para presentar las acciones de mejora de los grupos. Este Comité se conoce hoy como de Mejoramiento Institucional, tiene los mismos objetivos y se continúa reuniendo cada quince días.

La Universidad de Yale realizó una segunda evaluación en 1993. En esa ocasión encontró

que se habían hecho avances importantes e hizo recomendaciones que fueron implementadas posteriormente.

En 1994, la FSFB fue finalista al premio a la Mejor Gestión Financiera del Centro de Gestión Hospitalaria (CGH). En 1996 ganó el premio a la Mejor Gestión de Respuesta a Usuarios. La participación en estos dos premios generó un "menú" de oportunidades, que constituyó durante años la fuente de varias acciones de mejora. Una de estas acciones, que se presentó al Comité de Mejoramiento Institucional para su aprobación, fue la del BSC y que inició su desarrollo en noviembre de 1999.

RICARDO MARTÍNEZ
RIVADENEIRA

Universidad de la Sabana

ALBERTO FERNÁNDEZ
TERRICABRAS

IESE Business School
Universidad de Navarra

Ficha técnica

Autor: Martínez Rivadeneira, Ricardo; Fernández Terricabras, Alberto.

Título: Implantación del BSC en la Fundación Santafé de Bogotá

Fuente: Estrategia Financiera, nº 182. Marzo 2002.

Localización: 28/2002

Resumen: En este artículo muestra una experiencia práctica de implantación del Balanced Scorecard en el sector sanitario. La Fundación Santafé de Bogotá ha tenido desde sus inicios una cultura de calidad y excelencia. En 1999 decidieron implantar el BSC como ayuda en el proceso de planificación e implantación de la estrategia. De su experiencia aprenderemos diferentes elementos que componen un BSC, fases en el proceso de implantación y los beneficios que está suponiendo para la Fundación un proceso de mejora del sistema de gestión que aún continúa.

Descriptores: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, planificación estratégica



El proceso de implantación del BSC Cómo y de quién parte la idea de implantar el BSC

La idea de adoptar el BSC como la herramienta principal de evaluación de la estrategia, partió del Comité de Planeación por recomendación del Comité de Mejoramiento Institucional. El Comité de Planeación, presidido por el director general, lleva a cabo el proceso de planeación institucional. En él se hace el análisis estratégico, se establecen los objetivos y las metas generales y particulares de todos los niveles gerenciales, se identifican los factores clave de éxito (solidez financiera, satisfacción de usuarios, equipo humano bien dispuesto, tecnología adecuada y prestigio), se hace seguimiento del cumplimiento de objetivos y se introducen las acciones correctivas a que haya lugar. Se consideró que el BSC sería un instrumento adecuado para este proceso.

Etapas fundamentales en el diseño e implantación del BSC

Las etapas planteadas para el diseño e implantación del BSC en la Fundación Santafé de Bogotá han sido lideradas por la UAG y se han desarrollado desde 1999.

Las cuatro fases han sido: preparación, diseño del BSC, plan de implementación y ejecución del plan.

En el primer semestre de este año se llevaron a cabo las dos primeras etapas que incluyeron el conocimiento de la entidad, un diagnóstico del sistema de indicadores actuales, la formación del equipo de trabajo, la presentación

metodología y calendario del proyecto, un taller conceptual del BSC con los miembros del comité de dirección y la definición del BSC de nivel corporativo. El objetivo del BSC fue definido como "Lograr un mayor aprovechamiento e integración de los datos, para obtener información que mejore la toma de decisiones de la entidad."

Se planteó llevar a cabo la etapa III durante el año 2000 con el siguiente esquema: Traducir la visión (Diseño del BSC Corporativo), Comunicación del BSC, Planeación y *Feedback* y aprendizaje.

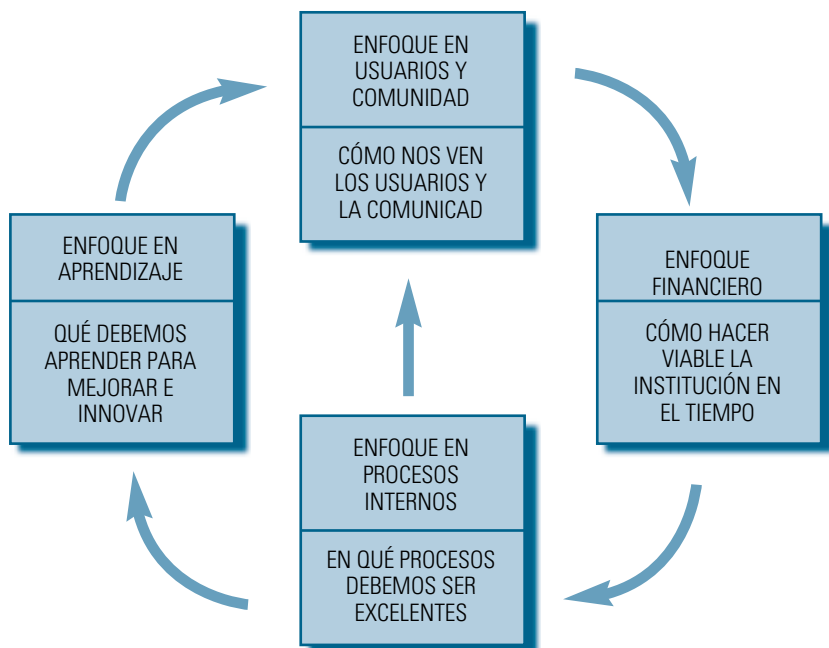
Del anterior esquema, las actividades que se llevaron a cabo fueron el diseño del BSC Corporativo, la elaboración de un folleto para comunicarlo y la elaboración en papel de los BSC de segundo nivel de la institución. Las divisiones en ese momento eran: médica, educación, administrativa, financiera, salud comunitaria y el Centro de Estudios e Información en Salud - CEIS.

El BSC corporativo fue cargado en un software de apoyo denominado "Strategos" en una versión monousuario, localizada en la UAG. El procesamiento de la información se llevaba a cabo manualmente, con el correspondiente retardo en la consolidación y presentación de la información.

En las reuniones del Comité de Planeación se estudió a fondo cada uno de los componentes del BSC corporativo, sus indicadores y cada una de las fichas técnicas de los indicadores. Cada responsable de los objetivos del BSC, presentaba los indicadores y se hacían los correspondientes análisis. Era clave para el Comité Ejecutivo conocer profundamente los conceptos del BSC, antes de decidir comunicarlo al resto de la organización.

Las actividades que quedaron pendientes en esta fase fueron: la comunicación y puesta en marcha del BSC corporativo y de los BSC de segundo nivel (divisiones), la ampliación del software del sistema monousuario a multiusuario y la evaluación del proceso de los BSC diseñados y puestos en marcha para ver resultados y oportunidades de mejoramiento. El BSC corporativo hasta el momento ha tenido un enfoque centralizado en la Unidad de Apoyo a la Gestión.

Las principales razones del retraso durante el año 2000 fueron la necesidad de centrar la atención en otros proyectos así como la necesidad del Comité Ejecutivo de entender bien el BSC. Durante el año 2001 se avanzó poco pues se dedicaron muchos esfuerzos a preparar la participación en el premio de Calidad en Salud Colombia, se produjo el cambio del



director general y el cambio del director de la UAG y la entidad sufrió un cambio en el organigrama, lo cual propició la revisión del trabajo anterior del BSC para ajustarlo a las nuevas necesidades.

Elementos clave dentro del diseño e implantación del BSC en la empresa

Las perspectivas del BSC se presentaron de tal forma que dejaran ver la importancia del paciente para la entidad, quedando ubicada la perspectiva o enfoque del usuario en la parte superior, sin perder de vista la importancia del enfoque financiero.

Igualmente cabe resaltar el gran énfasis que se le dio en el desarrollo del proceso a la parte de aprendizaje estratégico y a que el Comité de Dirección entendiese el BSC.

Uno de los aprendizajes que más impacto fue el relacionado con las relaciones causales en el mapa estratégico, llamado mapa de aprendizaje. Por ejemplo el objetivo "Hacer viable la institución en el tiempo" en color rojo y los miembros del Comité no entendían porqué sucedía esto, cuando el objetivo del

cliente "Mejorar la satisfacción del cliente" se encontraba en verde. Esto llevó a hacer análisis cada vez más profundos para comprender lo que estaba sucediendo. Se llegó a conclusiones como que los clientes cuando tenían que tomar la decisión de operarse en FSFB no lo hacían porque pensaban que FSFB era muy costosa; por contra, en las ocasiones que habían estado en la entidad, fuese por cuenta de la empresa o por una urgencia, las encuestas de satisfacción reflejaban que estaban muy satisfechos con la atención recibida. Lo anterior llevó a trabajar para hacerles cambiar a los clientes la opinión sobre el precio.

Contenido del BSC

La FSFB empezó a utilizar el BSC en el año 2000, como herramienta para hacer seguimiento trimestral de manera sistemática, de los factores críticos de éxito de la institución, desde cuatro ángulos o perspectivas diferentes: Financiera, Usuario, Procesos y Aprendizaje Organizacional. Para cada una de estas perspectivas se definieron objetivos estratégicos que re-

| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES ESTRATÉGICOS | METAS 2000 |
|---|---|--|------------|
| FINANCIERO | F1 Hacer viable la institución en el tiempo | - Margen operativo | 25% |
| | F2 Incrementar los ingresos | - Margen de contribución | 20% |
| | F3 Aplicación razonable de los recursos | - % de crecimiento de los ingresos | -4% |
| | | - Cumplimiento presupuestal | 90% |
| | | - Costo promedio egreso (colectivos) | 100% |
| | | - Coste promedio egreso (apendicectomías) | 100% |
| USUARIOS Y COMUNIDAD | U1 Conseguir nuevos usuarios | - Número de nuevos convenios/año anterior | 60 |
| | U2 Conservar la lealtad de los usuarios | - % lealtad de los 5 proveedores preferidos | 50% |
| | U3 Mejorar la satisfacción de los usuarios | - % lealtad chequeo ejecutivo | 50% |
| | U4 Mejorar progresivamente la percepción en la comunidad | - Evaluación paciente constante | 60% |
| | | - Intención en la encuesta de satisfacción | 100% |
| | | - Satisfacción global de los usuarios | 100 |
| | | - Nro. de solicitudes de referenciación | 5 |
| | | - Nro. de trabajos publicados | 20 |
| | - Premios | 2 | |
| PROCESOS CLAVE | P1 Mejorar progresivamente la calidad en todo lo que hacemos | - % de implementación de la Gestión Integral por calidad | 60% |
| | P2 Agregar valor en lo que hacemos | - Índice de calidad | 60% |
| | P3 Estandarización de procesos | - % de avance en Servicio de Atención al Cliente | 80% |
| | | - % de implementación de guías de manejo | 50% |
| APRENDIZAJE | A1 Formar y desarrollar talento humano con valores acorde con principios organizacionales | - Nro. de horas capacitación/por persona/año | 8 |
| | | - % Índice de cumplimiento | 80% |
| | A2 Lograr el compromiso con la información | • Oportunidad de envío | |
| | | • Calidad e información | |
| A3 Utilizar racionalmente los conocimientos y los recursos tecnológicos | - % Utilización de guías de manejo | 33% | |



ESPECIAL BALANCED SCORECARD

flejasen la estrategia y sus correspondientes indicadores estratégicos para permitir el seguimiento de los resultados claves.

Cada indicador estratégico está a cargo de un responsable, encargado de ir a la fuente, capturar el dato y, finalmente, informarlo para que se registre en el tablero, con la periodicidad establecida. Esto permite hacer los ajustes estratégicos a que haya lugar y/o redefinir metas cada tres meses por parte del Comité de Planeación.

Los resultados de este seguimiento mensual, bimestral o trimestral, según el caso, se informan a la UAG, que los consolida por períodos trimestrales, los publica y los hace conocer a toda la institución.

Uno de los elementos más relevantes del BSC de la Fundación Santafé es el mapa de enlaces que se utiliza como elemento de aprendizaje estratégico. El proceso de elaboración de los mapas conllevó una reflexión muy interesante para el primer nivel de dirección de la organización.

Principales beneficios conseguidos

De acuerdo al anterior cuadro es posible observar las mejoras que la Fundación San-

tafé ha logrado desde la implantación a nivel corporativo de su BSC, de la situación apremiante y que empezaba a no ser viable la institución a una situación en la cual todo esta bien.

Cada tres meses el Comité de Planeación se reúne durante dos horas para realizar el seguimiento de la estrategia en base al BSC y tomar las acciones a que haya lugar.

El FSFB está en proceso de tener indicadores a nivel desagregado en cada una de las perspectivas, lo cual permitirá un mejor análisis. Se es consciente de que se deben revisar las metas e igualmente el enfoque de algunos indicadores. En algunos casos se trata de poner metas más adecuadas a la situación, en otros, de modificar los indicadores o la forma de medirlos. Por ejemplo el indicador de satisfacción del cliente se encuentra en valores del 96,6%, lo cual lleva a que casi todo el BSC esté en color verde, generando una situación de triunfalismo, que no ayuda a continuar en un proceso de mejoramiento a la excelencia. En conjunto, la implantación del BSC ha representado un gran beneficio para la Fundación que espera seguir superando retos y logros en los próximos años. ■

DIRECTORIO BALANCED SCORECARD

GENTIA

Avda. de Roma, 157 - 08011 Barcelona
Tlf: 93 452 12 58 - www.gentia.com/myprofyle/

PRODACAPO (KDP Solu-

tions)

C/ Llacuna, 162 - 08018 Barcelona
TIF: 93 401 97 40 - martoglioe@brainware.it

HYPERION

Pº Castellana, 31. Edf. Pirámide - 28046 MADRID
Tlf: 91 700 02 13 - info@hyperion.com

SAP

Pza. Pablo Ruiz Picasso, s/n - 28020 Madrid
Tlf: 91 456 72 00 - webmaster@sap.com

STRATEGY & FOCUS

C/ Caspe 37, 2º, 2ª - 08010 Barcelona
C/ Gran Vía 6, 4ª planta - 28013
Madrid - Tel: 902401300
frullenque@strategy-focus.com

OMICRON SOFTWARE S.L.

C/ Príncipe de Vergara, 94 - 28006 - Madrid
Tel.: +34 917 451 116 - www.omicronsoftware.com

ORACLE

C/ Navaluenga, 1-3 - 28230 LAS ROZAS - MADRID
Tlf: 902 302 302 - webmaster@oracle.com

PEOPLESOFT

C/ Hernández de Tejada, 7 - 28027 Madrid
Tlf: 91 722 97 00 - www.peoplesoft.com

BG & S

C/ Guzmán el Bueno, 133 (Edificio Britannia)
28003 Madrid - jbrea@bgsonline.com