



599

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

R.5444

marzo 16 498

**DESARROLLO DE BALANCED SCORECARD PARA LA AGENCIA
ZONAL DE VALPARAÍSO DE LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD**

Carla Paola Severino Jaroba

Administradora Pública

Enero de 2008

Control de gestión - administrativo



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**DESARROLLO DE BALANCED SCORECARD PARA LA AGENCIA
ZONAL DE VALPARAÍSO DE LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD**

Tesis de Grado presentada por

Carla Paola Severino Jaroba

Como requisito para optar al grado de

Licenciada en Administración Pública

Director de Tesis: Sr. Jaime Rubina Bustamante

Enero de 2008



Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre.....

Firma.....

Fecha.....



Con profundo amor, dedicado especialmente a mis hijos Rosario, Tomás y Joaquín, por haber sido ellos el motivo de mi lucha, a mi esposo Hernán, por su incondicional apoyo, a mi Madre, Padre, Hermano y Sobrinos.



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	7
1.1. Resumen	7
1.2. Planteamiento del Problema.....	7
1.3. Objetivos de la Tesis	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. Metodología de la Investigación.....	11
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	12
2.1. El Balanced Scorecard.....	12
2.2. Componentes del Balanced Scorecard	16
2.2.1. Misión, Visión y Valores de la Organización	16
2.2.2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos	16
2.2.3. Propuesta de Valor para el Cliente.....	21
2.2.4. Indicadores y Metas	22
2.2.5. Iniciativas Estratégicas	23
2.2.6. Responsabilidades y Recursos.....	23
2.2.7. Evaluación Subjetiva.....	23
2.3. Proceso de Cascada y Consolidación de los Scorecards.....	23
2.4. Dificultades en la Implementación del BSC	26
CAPÍTULO III BALANCED SCORECARD SUPERINTENDENCIA DE SALUD - AGENCIA ZONAL DE VALPARAÍSO.....	28
3.1. Antecedentes y Descripción de la Organización	28
3.1.1. Principios y Valores	32
3.1.2. Misión.....	32
3.1.3. Visión	32
3.2. Balanced Scorecard Agencia Zonal de Valparaíso	33



3.2.1.	Descripción de la Agencia Zonal de Valparaíso.....	33
3.2.2.	Servicios y prestaciones Principales	33
3.3.	Diseño de BSC Agencia Zonal de Valparaíso.....	35
3.3.1.	Misión.....	36
3.3.2.	Visión	36
3.3.3.	Valores.....	36
3.3.5.	Selección de Perspectivas y Objetivos Estratégicos	37
3.3.6.	Relaciones Causa - Efecto entre Objetivos.	38
3.3.7.	Selección de Indicadores y Fijación de Metas.....	40
3.3.8.	Indicadores de Gestión:	42
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES.....		45
4.1.	Conclusiones	45
4.2.	Futuras Áreas de Estudio	46
4.3.	Función o Rol del Administrador Público en la instalación del BSC	47
BIBLIOGRAFÍA		48



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar un Balanced Scorecard para una posterior implementación en la Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud.

El desarrollo corresponde a una investigación de tipo exploratoria - descriptiva, tomando como referencia los principales aspectos de la metodología, la opinión y sugerencias de profesionales del área de estudio, personal de la Superintendencia de Salud, analizado, además literatura relevante disponible.

El estudio comienza con la descripción de las características del Balanced Scorecard, analizando su proceso de implementación, el desarrollo de las perspectivas, las fases de construcción y las características fundamentales de cada uno de sus elementos.

La tesis finaliza con una propuesta de Balanced Scorecard desarrollada para la Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud cuya elaboración demuestra que es posible la aplicación de un modelo de gestión estratégica del tipo Balanced Scorecard a las organizaciones pertenecientes al sector público con las debidas adecuaciones en su estructura original.

1.2. Planteamiento del Problema

El Balanced Scorecard (BSC), se ha convertido desde su aparición a principios de la década del 1990, en una herramienta cada vez mas utilizada por las empresas a nivel mundial. La capacidad de ordenar y orientar las acciones hacia el logro de objetivos son variables indiscutidas, tanto en el sector privado como en instituciones públicas y sin fines de lucro.



En general, las instituciones del sector público y sin fines de lucro, se ven enfrentadas a las demandas de usuarios más informados y concientes de sus derechos.

Todo eso dentro de un marco legal y político que manifiesta la necesidad permanente de adoptar nuevas herramientas de gestión e innovar en sus procesos claves.

En este sentido, el Balanced Scorecard es un modelo interesante de aplicar en el sector público, por cuanto su metodología incluye información que permite elaborar una visión integral de la institución a partir de su situación actual, visualizar sus objetivos de largo plazo, alinear la estructura organizacional a las estrategias, establecer prioridades de gestión y de esa forma influenciar el comportamiento de las personas que la integran.

Adicionalmente en el contexto de la historia reciente, se ha desarrollado un cierto consenso sobre la necesidad de gestionar los recursos públicos como si fueran privados, aplicando técnicas y modelos de gestión del mundo privado. El Balanced Scorecard en la Administración Pública se presenta como una oportunidad que significará dejar atrás la planificación de corto plazo y vincular los planes y programas a la obtención de objetivos planificados en un horizonte de tiempo razonable y a la vez representa un cambio cultural importante por cuanto incorpora elementos que favorecen la transparencia de la gestión pública en el uso de los recursos, se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión y equilibra las acciones de corto plazo, definidas por el presupuesto anual, con el futuro institucional.

Si bien la literatura y la práctica muestran mayor grado de avance de esta herramienta en el sector privado, no ha sido estudiado y aplicado en profundidad en instituciones del sector público de nuestro país. Por ello, ésta Tesis representa una contribución al desarrollo del mismo, entregando información actualizada y la aplicación concreta del Balanced Scorecard en una Agencia de un servicio público como es la Superintendencia de Salud.



Las razones que hacen valioso este aporte se centran en la necesidad que tienen organizaciones, como los servicios públicos y sin fines de lucro, de contar con un sistema de control de gestión que considere las características propias del mercado, y que adicionalmente contemple una herramienta que permita controlar las variables externas e internas y vincular la estrategia con la acción y los objetivos sociales de la institución.

En ese sentido, la justificación de esta investigación radica en la necesidad de mejorar la competitividad y eficiencia de la Agencia de la V Región de Valparaíso de la Superintendencia de Salud, mediante la definición de un sistema de control de gestión que integre las estrategias implementadas, con la estrategia institucional para el sector y la política modernizadora impulsada por el Supremo Gobierno a sus organismos dependientes en términos de optimizar procesos, equilibrar presupuestos y mejorar la calidad de atención a los usuarios.

Adicionalmente, se pretende proporcionar un modelo de evaluación de desempeño organizacional para entidades del sector público basado en el desarrollo del presente trabajo y entregar a la Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud, una herramienta, que pueda ser aplicada en forma autónoma, utilizando los principios básicos que la definieron originalmente para su aplicación a la Institución, en este caso a la Superintendencia de Salud.

1.3. Objetivos de la Tesis

1.3.1. Objetivo General

- El objetivo principal de esta Tesis es desarrollar un BSC para su posterior implementación en la Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud. Esta Agencia es la encargada de velar por los derechos en salud de los beneficiarios del Sistema Fonasa e Isapre.



1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los principales fundamentos en los que se sustenta un modelo de BSC para su correcto desarrollo e implementación en una Agencia Zonal que vela por los derechos en salud de los beneficiarios del Sistema Fonasa e Isapre.
- Por medio de la implementación de esta metodología se pretende organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de la Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud en concordancia con los lineamientos corporativos de la organización.
- Sustentar un claro modelo de gestión integrado fundamentado en una estrategia estructurada, detallada y entendida por todos los funcionarios.
- Proponer los objetivos estratégicos, metas e indicadores de gestión adecuados.
- Proporcionar información instantánea y actualizada sobre todos los objetivos de la Agencia Zonal de Valparaíso Superintendencia de Salud para su seguimiento y control.
- Permitir a la Agencia Zonal controlar en forma periódica el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.
- Trasladar la estrategia en acciones diarias que nos mantenga en el camino de la excelencia y en el cumplimiento de las expectativas de sus Jefaturas.



1.4. Metodología de la Investigación

El diseño optado para la elaboración de esta tesis de grado es del tipo exploratorio-descriptivo.

Para este estudio se recolectó información basada en fuentes primarias provenientes desde la Agencia Zonal de Valparaíso donde se desarrollará este modelo de gestión como también de información secundaria basada en bibliografía vigente al mes marzo de 2006.



CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard también llamado Cuadro de Mando Integral, desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha despertado gran interés entre directivos y empresarios hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años.

El BSC es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas (financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento), a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

La ventaja primordial de esta metodología es que no se centra solamente a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente identificando las relaciones entre ellas. De esta forma, es posible establecer una cadena causa efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en los objetivos estratégicos para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

El BSC puede alcanzar elevados resultados debido a que vincula directamente la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos de la organización, pero deben estar alineados con lo que establecen los diferentes niveles de control (Estratégico, Táctico y Operativo).

El BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, y capacitación,



para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial, de las diferentes unidades de negocios o divisiones y las relaciones causa-efecto entre objetivos.

El BSC es fundamental para empresas que deseen construir ventajas competitivas frente al resto del mercado y que busquen la excelencia, liderando el mercado y obteniendo el mayor desempeño y rentabilidad.

La Visión nos permite representar donde queremos posicionarnos en el futuro, generalmente a largo plazo, pero para que se pueda concretar, debemos alinearla y enlazarla con metas a corto plazo y para ello se utilizan indicadores de gestión que nos representen el estado de la organización y nos permitan tomar medidas correctivas y preventivas para el cumplimiento de la Misión.

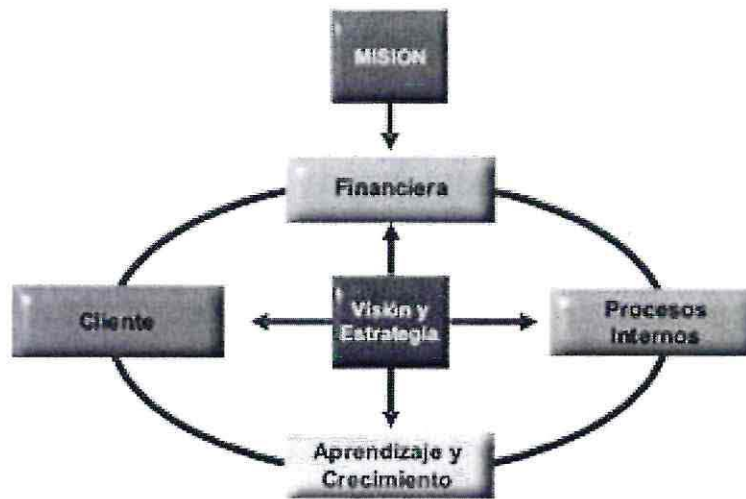
La metodología del BSC está basada en estos 5 principios fundamentales:

- 1.- Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa.
- 2.- Alinear a toda la organización hacia la estrategia.
- 3.- Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- 4.- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- 5.- Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos

empresariales. La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en cuatro perspectivas de igual importancia (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento).

Figura N°1. Perspectivas del BSC



Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en que medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de que acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

Dentro de los beneficios que conlleva implementar este modelo, se pueden destacar los siguientes:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada, detallada y entendida por todos los funcionarios.



- Cada miembro de la organización sabe que resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Tener información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la empresa para su seguimiento y control.
- Se alcanzan los objetivos empresariales minimizando el desgaste diario operacional y maximizando el potencial de desempeño individual y colectivo.
- Pleno conocimiento de lo que somos y adonde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Traslada la estrategia en acciones del diario vivir, que nos lleven a cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés y nos mantenga en el camino de la excelencia.
- Construir dentro los miembros de la organización un pensamiento estratégico que permita crear una cultura organizacional de acción. Aprovechar el Capital Intelectual.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la



organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

- Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y, controlar la productividad de todas las áreas de la industria.

2.2. Componentes del Balanced Scorecard

2.2.1. Misión, Visión y Valores de la Organización

La aplicación del BSC comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización y a partir de estas definiciones se desarrolla la estrategia, la cual se puede representar directamente en forma de mapas estratégicos. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado estos elementos, si está bien definida y adecuada a la organización.

2.2.2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el soporte conceptual más importante del BSC ya que nos ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de forma clara y sencilla la estrategia de la organización.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar los objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de mapas.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.



Las cuatro perspectivas mas comúnmente utilizadas son:

Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas y para ello se requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Aumentar el valor de la unidad
- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Mantener rentabilidad fijada por la central.

Perspectiva del Cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.



Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

Perspectiva de Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Esta perspectiva apunta a identificar los procesos que agregan valor a los clientes y se diferencian en el objetivo buscado.

Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Se debe considerar la posibilidad de rediseñar e innovar en los procesos y actividades aprovechando las oportunidades en cuanto al mejoramiento continuo de los procesos.

Algunos ejemplos de indicadores genéricos asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla



- Costos de desperdicio y redistribución de trabajo

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:



- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Modelar valores y confianza en el liderazgo

Por lo general no es imperativo regirse a estas cuatro perspectivas, también se pueden agregar mas perspectivas dependiendo de la organización (no es recomendable mas de seis perspectivas). Por ejemplo, se puede mencionar como una perspectiva adicional, la perspectiva de proveedores, de sociedades, de regulación, etc.

Se debe tener presente que las perspectivas son componentes prescindibles del modelo del BSC, ya que lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen en forma adecuada la estrategia de la organización y que los indicadores sean los adecuados para su seguimiento.

Las perspectivas garantizan un modelo equilibrado, y que no se centre específicamente en la rentabilidad del presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir una rentabilidad futura.

El BSC es por lo tanto un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por incluir sólo indicadores financieros, proporcionan una visión más a corto plazo.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y de relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la representación de las relaciones entre los objetivos, no se trata



de relaciones matemáticas, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización, del sector y de la experiencia.

Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas, por ejemplo una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento y al mismo tiempo otra de productividad o de eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas.

2.2.3. Propuesta de Valor para el Cliente

El BSC debe ser sencillo y fácilmente entendible, por lo tanto es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, es de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

Diferentes investigadores han distinguido diferentes formas de competir, Kaplan y Norton las han resumido en la siguiente clasificación:

- **Liderazgo de productos:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en alguna de estas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por ende, la de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la



organización. También pueden representarse objetivos diferentes a otras estrategias para las que no se ha conseguido el mínimo requerido.

2.2.4. Indicadores y Metas

Los indicadores son el medio disponible para visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Para el ejemplo mencionado se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, índice de satisfacción de los empleados con la formación recibida o el incremento de los contratos o ingresos por empleado.

Se puede establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultados (Lag Indicators): miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
Ejemplo: Incremento de ventas

- Indicadores de causa (Lead Indicators): miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se les llaman indicadores inductores.
Ejemplo: N° de horas de formación por empleado.

De esta forma se puede entender la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar los mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que se tiene para poder medirlos. Además en un BSC habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.



2.2.5. Iniciativas Estratégicas

Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se pueden visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

2.2.6. Responsabilidades y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener una persona responsable a cargo que controle su cumplimiento.

Otro elemento clave para la implantación exitosa de un BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los objetivos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. También se debe dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

2.2.7. Evaluación Subjetiva

Es importante dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizarán para la medición.

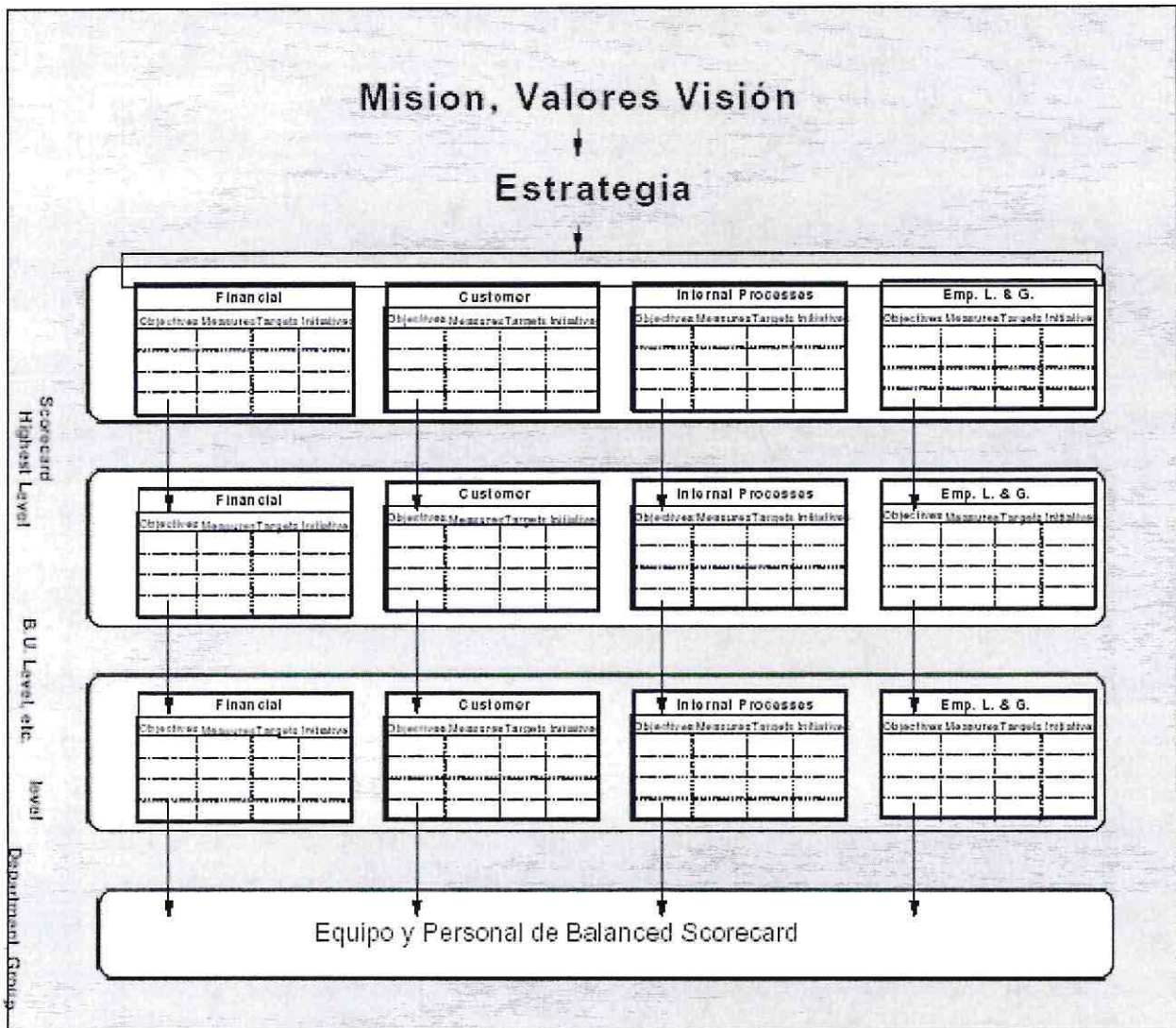
2.3. Proceso de Cascada y Consolidación de los Scorecards



La mayoría de las organizaciones optan por comenzar con un Scorecard en el ámbito de una Unidad Estratégica de Negocio y luego replican la metodología hacia el resto de la organización. Esta fórmula genera más eficacia en el alineamiento estratégico que deben tener las Unidades de negocio, departamentos, secciones y finalmente los individuos que la conforman, respecto del BSC corporativo. Otras organizaciones optan por construir un BSC para el nivel corporativo y luego para todas las unidades de negocio.

Lo más importante de este tipo de proceso y consolidación de scorecards, es enfatizar que la mayor eficacia de la metodología se encuentra cuando el concepto se desarrolla en todos los niveles de la organización. Este enfoque propicia que todos los BSC estén estrechamente interrelacionados entre sí y la consolidación de los BSC de las unidades de negocio deben cumplir con las metas y estrategias de la organización como un todo siguiendo la plantilla o modelo institucional. Asimismo, permite mostrar como contribuye cada unidad al logro de las metas corporativas y crea un lenguaje consistente para la medición del desempeño organizacional.

Figura N° 2. Esquema Proceso de Cascada Balanced Scorecard



Fuente: Las 10 Claves Esenciales para Construir un Balanced Scorecard Exitoso, Primeros Consulting.

Figura 3. Metodología para la Implementación de BSC en la Organización

PLANIFICACIÓN	DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Seminario inicial de formación. - Conseguir respaldo de todo el equipo directivo para el proyecto BSC. - Definición de objetivos estratégicos. - Determinar el equipo del proyecto BSC. - Determinar la unidad organizativa donde se implementará el BSC. - Realizar el planning del proyecto. - Poner en práctica un plan de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir Misión. - Definir Visión - Definir Valores - Seleccionar perspectivas y objetivos estratégicos - Relación Causa – Efecto entre objetivos - Crear mapas estratégicos - Seleccionar indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar políticas y procedimientos para el funcionamiento, puesta en marcha del BSC. - Automatización de BSC. - Efectos del BSC en las políticas de compensación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento de acuerdo a políticas y procedimientos para seguir en el futuro con el funcionamiento del BSC - Definir las nuevas funciones de los responsables del BSC.

Fuente: Elaboración de la Autora

2.4. Dificultades en la Implementación del BSC

Es evidente que todo no es fácil de conseguir en la implementación de un modelo BSC. Es por ello que el BSC se puede ver afectado por las siguientes dificultades:

- Cuando se carece de un sistema de control integrado de gestión que soporte nuestro sistema de información.



- Si no existe una herramienta de software adecuada para gestionar los indicadores y los cambios en los indicadores futuros.
- Los aspectos formales de mantenimiento del BSC: se dedica tiempo en exceso, las personas no aceptan este modelo y medición, poca participación de la gerencia, no se ha involucrado a todos los implicados y se genera demasiada información que es difícil de mantener.
- Considerar el proceso de creación como interminable por la falta de la medición de las medidas; además, una vez creado, que se considere estático y ajeno a los cambios que afectan a la organización; además que se delegue a un consultor externo su diseño e implementación, sin que el personal responsable esté involucrado.
- Utilizar el BSC como un instrumento de control para la gerencia y no como un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización.
- El BSC es una herramienta de gestión que se utiliza para imponer acciones en la dirección y no para motivar el que todos los empleados consigan el logro de los objetivos estratégicos.



CAPÍTULO III BALANCED SCORECARD SUPERINTENDENCIA DE SALUD - AGENCIA ZONAL DE VALPARAÍSO

3.1. Antecedentes y Descripción de la Organización

La Superintendencia de Salud es un organismo público, sucesor legal de la Superintendencia de Isapres, que inicia sus operaciones el 1 de enero de 2005, conforme lo establece la Ley de Autoridad Sanitaria (Ley N° 19.937). Dicho cuerpo legal sienta las bases de una nueva institucionalidad en el Sistema de Salud chileno, ya que permite concretar los aspectos más fundamentales de la mayor reforma que se ha realizado al sector en los últimos cincuenta años. Entre otros, destaca el conferir derechos y garantías a las personas, asegurándoles de manera efectiva e igualitaria el acceso a prestaciones que atiendan sus más importantes necesidades de salud.

La historia de la Superintendencia de Salud, otrora Superintendencia de Isapres, está ligada al cambio estructural que comienza a experimentar a fines de la década de los setenta el sistema económico chileno. En ese entonces, el modelo escogido es el de una economía abierta y con una importante participación de la iniciativa privada.

La reforma significa al Estado la pérdida de exclusividad que tenía en la administración de las cotizaciones previsionales y de salud de los trabajadores, ya que permite a éstos derivar libremente su cotización a alguna institución privada o a permanecer como beneficiarios del Estado. Se incrementa así la libertad de elección de las personas, generándose un mercado previsional competitivo.

El 19 de marzo de 1981, con la publicación del Decreto con Fuerza de Ley N° 3, se crean las Instituciones de Salud Previsional, ISAPRES y se faculta a los trabajadores y personas en general, a depositar en éstas sus cotizaciones obligatorias.



Las isapres son organismos que relevan al Estado de funciones que pueden ser asumidas por los particulares; son entidades que prácticamente no reciben subsidios por parte del Fisco y que operan en un sistema de libre competencia. En base a un esquema de seguros, las personas quedan bajo su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud, obtenido por la vía de un prepago o cotización periódica. Con dicho financiamiento, eligen el establecimiento profesional de su preferencia para que les entregue la prestación requerida.

El Fondo Nacional de Salud (FONASA), fue la primera entidad del Estado encargada de fiscalizar el sistema Isapres, según lo señala el DFL N° 3 de 1981. Conforme a dicho decreto, las Isapres debían pedir su registro en Fonasa, quien calificaba la solicitud aceptando o rechazando, de acuerdo a las exigencias legales.

Fonasa era quien también se encargaba de fiscalizar que las Isapres acreditaran y mantuvieran un capital mínimo de 2.000 UF, el que debía ser enterado en el momento de presentar la solicitud del registro. Asimismo, las Isapres debían mantener una garantía equivalente a un mes de cotizaciones percibidas, cuyo monto no debía ser inferior a 600 UF. En el caso que estas exigencias no se cumplieran, el organismo poseía facultades para cerrar el registro de la institución.

En marzo de 1990 se dicta la ley N° 18.933 que crea la Superintendencia de Isapres, cuyas principales funciones fueron resguardar el cumplimiento de las obligaciones de la ley y los contratos de salud que imponen estas instituciones, promover soluciones a las imperfecciones del mercado y garantizar la estabilidad del Sistema a largo plazo.

El 1 de enero de 2005 se crea la Superintendencia de Salud, la que comienza a funcionar como sucesora legal de la hasta entonces Superintendencia de Isapres. Esto, conforme a la Ley de Autoridad Sanitaria (Ley N° 19.937), cuyo artículo 6° establece que se trata de un organismo: "funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad



jurídica y patrimonio propios, que se registrará por esta ley y su reglamento, y se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Salud".

Actualmente, la estructura orgánica de la institución considera la existencia de dos Intendencias: Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud, encargada -entre otras funciones - de fiscalizar las Isapres, el Fonasa y el Régimen de Garantías en Salud y la Intendencia de Prestadores, encargada de fiscalizar a todos los prestadores de salud, públicos y privados, en la entrega de prestaciones a los beneficiarios de las leyes N° 18.469 y N° 18.933.

Al momento de transformarse en Superintendencia de Salud, la entidad contaba con una dotación de 136 funcionarios, en su Oficina Central en Santiago, con Agencias en la I, II, V, VII, VIII, IX y X regiones. En la actualidad el equipo de profesionales y administrativos supera las 200 personas y se han abierto Agencias Regionales a lo largo de todo el país.

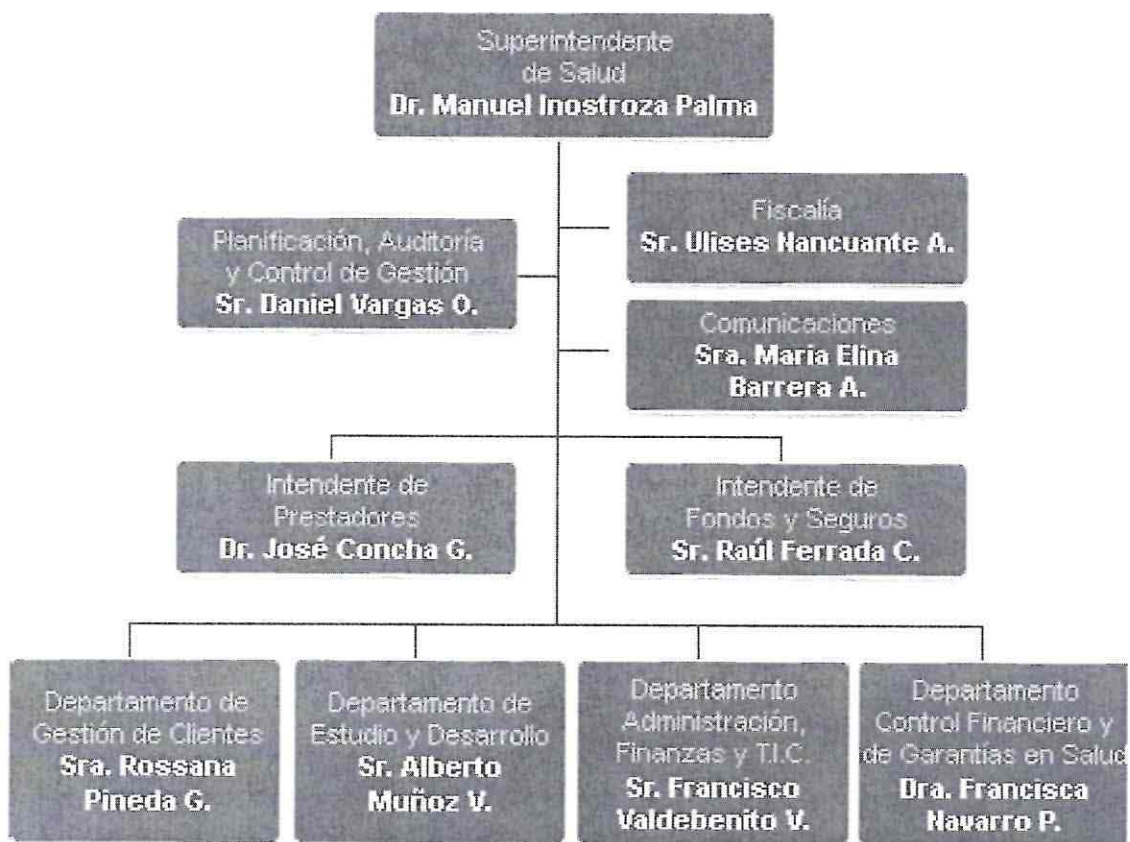
Desde la creación del organismo, el 1 de enero de 2005, el cargo de Superintendente de Salud es ejercido por el Dr. Manuel Inostroza Palma.

Actualmente la Superintendencia de Salud es la encargada de supervigilar y controlar a las Isapres y velar por el cumplimiento de las obligaciones que les imponga la ley como Régimen de Garantías en Salud, los contratos de salud, las leyes y los reglamentos que las rigen.

Asimismo, supervigilar y controlar al Fondo Nacional de Salud en todas aquellas materias que digan estricta relación con los derechos que tienen los beneficiarios de la ley N° 18.469 en las modalidades de atención institucional, de libre elección, y lo que la ley establezca como Régimen de Garantías en Salud.

Como también, fiscalizar a todos los prestadores de salud públicos y privados, sean éstos personas naturales o jurídicas, respecto de su acreditación y certificación, así como la mantención del cumplimiento de los estándares establecidos en la acreditación.

Figura N° 4. Organigrama de la Organización



Fuente: Sitio Web Superintendencia de Salud



3.1.1. Principios y Valores

Valores que sustentan el rol, la ética y el comportamiento de la Superintendencia de Salud:

- Transparencia y probidad
- Equidad
- Excelencia
- Respeto
- Compromiso

3.1.2. Misión

Garantizar una regulación y fiscalización de calidad, que contribuya a mejorar el desempeño del sistema de salud chileno, velando por el cumplimiento de los derechos de las personas.

3.1.3. Visión

Ser valorada por las personas y respetada por los seguros y prestadores de salud; ser líderes internacionales en regulación y fiscalización.

Contar con personas de excelencia que participen de una cultura organizacional flexible, moderna, acogedora y eficaz.

Lograr el objetivo de inclusión de nuestro Sistema de Protección Social en Salud, velando por el cumplimiento de los derechos de las personas.

Empoderar a través de la información y educación a las personas, constituyéndose en uno de los mejores servicios públicos del país.



3.2. Balanced Scorecard Agencia Zonal de Valparaíso

3.2.1. Descripción de la Agencia Zonal de Valparaíso

La Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud fue creada mediante Resolución Exenta N°1015 de fecha 21 de julio de 1998, conforme a la política de descentralización y modernización promovida por el Supremo Gobierno tendiente a fortalecer la presencia en las regiones de los distintos organismos públicos, y a lo que expresa la misión de esta Superintendencia en orden a contribuir al perfeccionamiento del Sistema Isapre en términos de equidad, transparencia y estabilidad en el largo plazo; velando por el cumplimiento de las leyes y normas que regulan su funcionamiento e informar y orientar al público, con el objeto de alcanzar las condiciones que permitan el mayor beneficio de sus usuarios, se ha hecho necesario contar con oficinas o agencias de este Organismo Fiscalizador en regiones, para cumplir con sus objetivos, dependiendo del Departamento de Gestión de Clientes.

A la Agencia Zonal de Valparaíso le corresponde velar por los derechos en salud de los beneficiarios de Fonasa e Isapres, en especial en el cumplimiento de las obligaciones legales que estas aseguradoras tienen en el otorgamiento de las Garantías Explícitas en Salud (Ges ó Auge). Para ello, junto con recibir reclamos en segunda instancia y mediar conflictos entre los afiliados y sus aseguradoras, se ocupa de orientar e informar a la población para que pueda ejercer y exigir con propiedad sus derechos en la materia.

3.2.2. Servicios y prestaciones Principales

- Presentar Reclamos

Se podrá presentar un reclamo por un conflicto que se suscite entre el usuario y las aseguradoras (Fonasa e Isapres), siendo la Agencia Zonal de Valparaíso la encargada de resolverlo y verificar su cumplimiento. Para realizar esta presentación lo debe realizar



en forma personal llenando el formulario de reclamos o enviándolo por correo a la Institución.

- Solicitar Capacitación y Educación

La Agencia Zonal de Valparaíso cuenta con un programa de capacitación especial dirigido a la comunidad local, a través del cual se realizan charlas educativas e informativas gratuitas, tanto a entidades como a organismos públicos y privados, dictadas por personal de la Agencia.

- Orientar sus consultas

Se podrá obtener respuesta a inquietudes y requerimientos sobre el sistema de salud, a través de una plataforma de servicios, Atención Presencial, Atención Telefónica y Atenciones por Sitio Web.

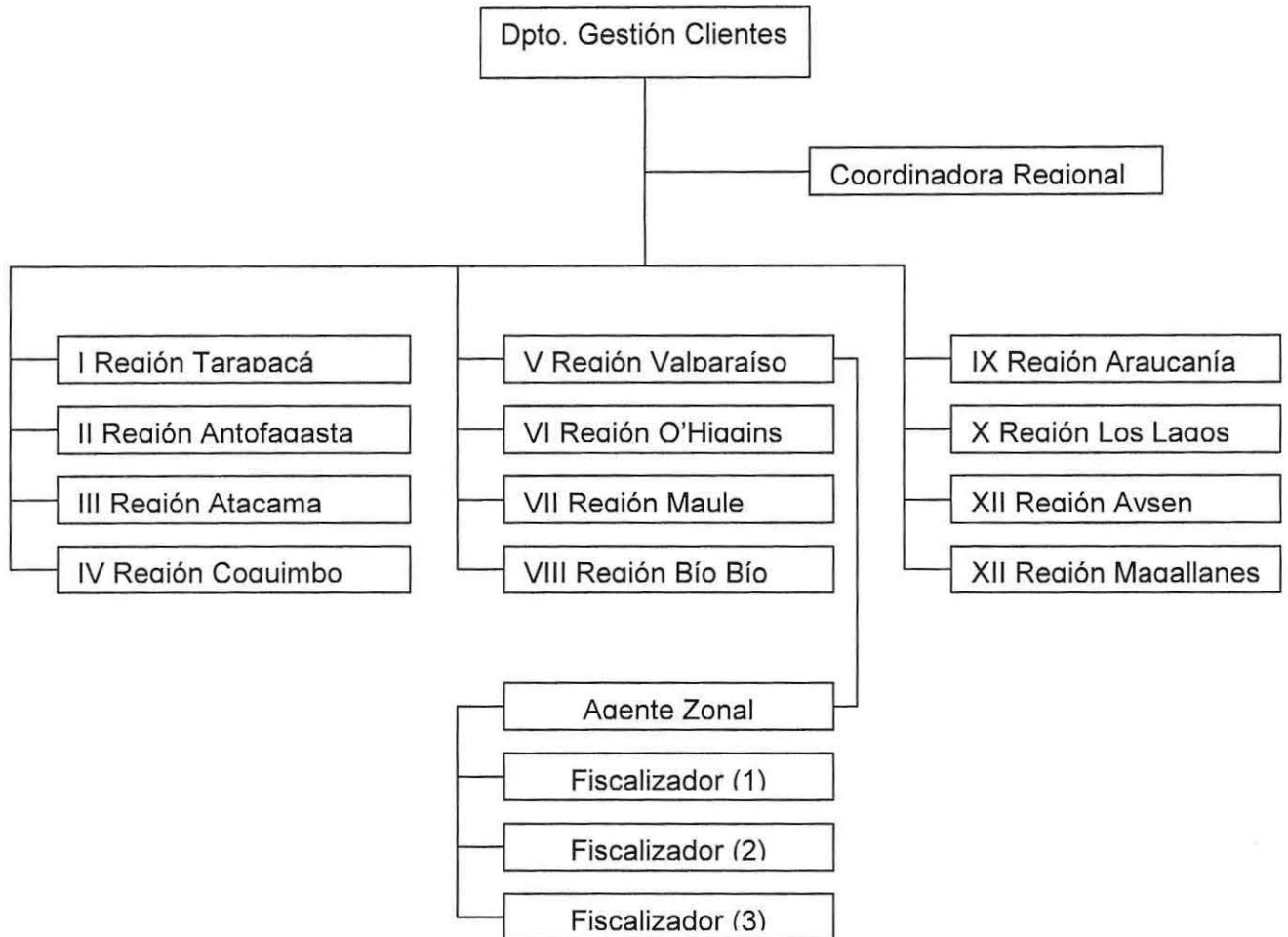
- Consultar en forma escrita

Se podrá enviar las consultas sobre el sistema de salud por medio de una carta dirigida al Agente Zonal de Valparaíso, las cuales le serán respondidas por personal altamente capacitado, en forma escrita y remitidas al domicilio que se indique.

- Solicitar certificados

Se podrá obtener certificados de afiliación al sistema, certificado de prorroga de documento en garantía o certificado de reclamo en trámite.

Figura N° 5. Organigrama Agencia Zonal de Valparaíso



Fuente: Elaboración de la Autora

3.3. Diseño de BSC Agencia Zonal de Valparaíso

Para este caso particular, la Superintendencia de Salud ha desarrollado un BSC corporativo el cual ha servido como base en el alineamiento estratégico de las diferentes áreas funcionales y agencias regionales de la organización. Finalmente se optará por alinear el BSC de la Agencia Zonal de Valparaíso con el BSC corporativo en el corto plazo.



El diseño de construcción del BSC es uno de los componentes clave de la implementación de un BSC en cualquier organización.

3.3.1. Misión

Velar por los derechos en salud de los beneficiarios de Fonasa e Isapres, a través de la resolución de reclamos en segunda instancia y mediar conflictos entre los afiliados y sus aseguradoras, orientando e informando a la población para que pueda ejercer y exigir con propiedad sus derechos en la materia.

3.3.2. Visión

Ser valorada por las personas y respetada por los seguros y prestadores de salud.

3.3.3. Valores

- Equidad
- Transparencia
- Estabilidad

3.3.5. Selección de Perspectivas y Objetivos Estratégicos

De acuerdo a lo indicado en el capítulo II del Marco Teórico, existen diversas posibilidades de modificación del modelo inicial, especialmente cuando pensamos en la diversidad de organizaciones públicas existentes. Es evidente que, tratándose de un modelo general, la aplicación del BSC a las diversas organizaciones debería conllevar adaptaciones mucho más conceptuales que estructurales. Sin embargo, para algunas organizaciones del sector público y en particular para un departamento funcional, las dimensiones originalmente diseñadas para el BSC se quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos. Por ello se propone elaborar un BSC que contemple perspectivas mucho más específicas y próximas a la realidad de las agencias zonales de la Superintendencia de Salud, que tengan en cuenta las particularidades del sector público, pero que sea representativo de su actividad y facilite su comunicación hacia los funcionarios.

En este contexto, podemos destacar las principales diferencias en el contenido de cada perspectiva como se detalla a continuación:

Perspectiva Financiera: En el sector privado trata de satisfacer las necesidades de los accionistas como resultado de la gestión. En el sector público se presenta como facilitador de la acción del servicio o representa las restricciones en que debe operar el servicio, por ej. Presupuesto. Por lo tanto ésta perspectiva deja de estar en el tope de los mapas estratégicos propios de las empresas privadas, para ubicarse en posiciones más cercanas a las de los clientes.

Perspectiva Clientes: En el sector público se realiza un estudio más cuidadoso, por cuanto en estas organizaciones se debe dar cuenta del cumplimiento de su misión al servicio de los ciudadanos y estará en el tope del mapa estratégico de una institución pública. Esta perspectiva emerge de la misión del servicio y no de la necesidad de captar recursos financieros como sería el caso de una empresa privada.

Perspectiva de Procesos Internos: Apuntan a identificar los procesos que agregan valor a los clientes y se diferencian en el objetivo buscado. En el sector privado busca optimizar los procesos que permitan obtener mejores resultados financieros, por ej. Reducir los niveles de costos. En cambio en el sector público pretende ofrecer el mejor resultado para los ciudadanos, derivados de los objetivos e indicadores en la perspectiva de Clientes.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Si bien son las bases para que las restantes perspectivas del BSC tengan éxito, en el sector privado apuntan a desarrollar las capacidades de infraestructura básicas de la organización, personas, tecnologías, marcas, etc. En el sector público, buscan perfeccionar las habilidades de los funcionarios y de las herramientas que utilizan en sus funciones, por cuanto serán los elementos centrales para desarrollar procesos de mejoras continuas, dentro de límites financieros – presupuestarios definidos, orientados a los clientes que finalmente le permitirán alcanzar su Misión.

Por lo anteriormente señalado y al analizar detalladamente las cuatro perspectivas genéricas definidas para un BSC, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas y por lo tanto, se ha determinado la siguiente secuencia de acuerdo a su prioridad con sus respectivas perspectivas y objetivos estratégicos:

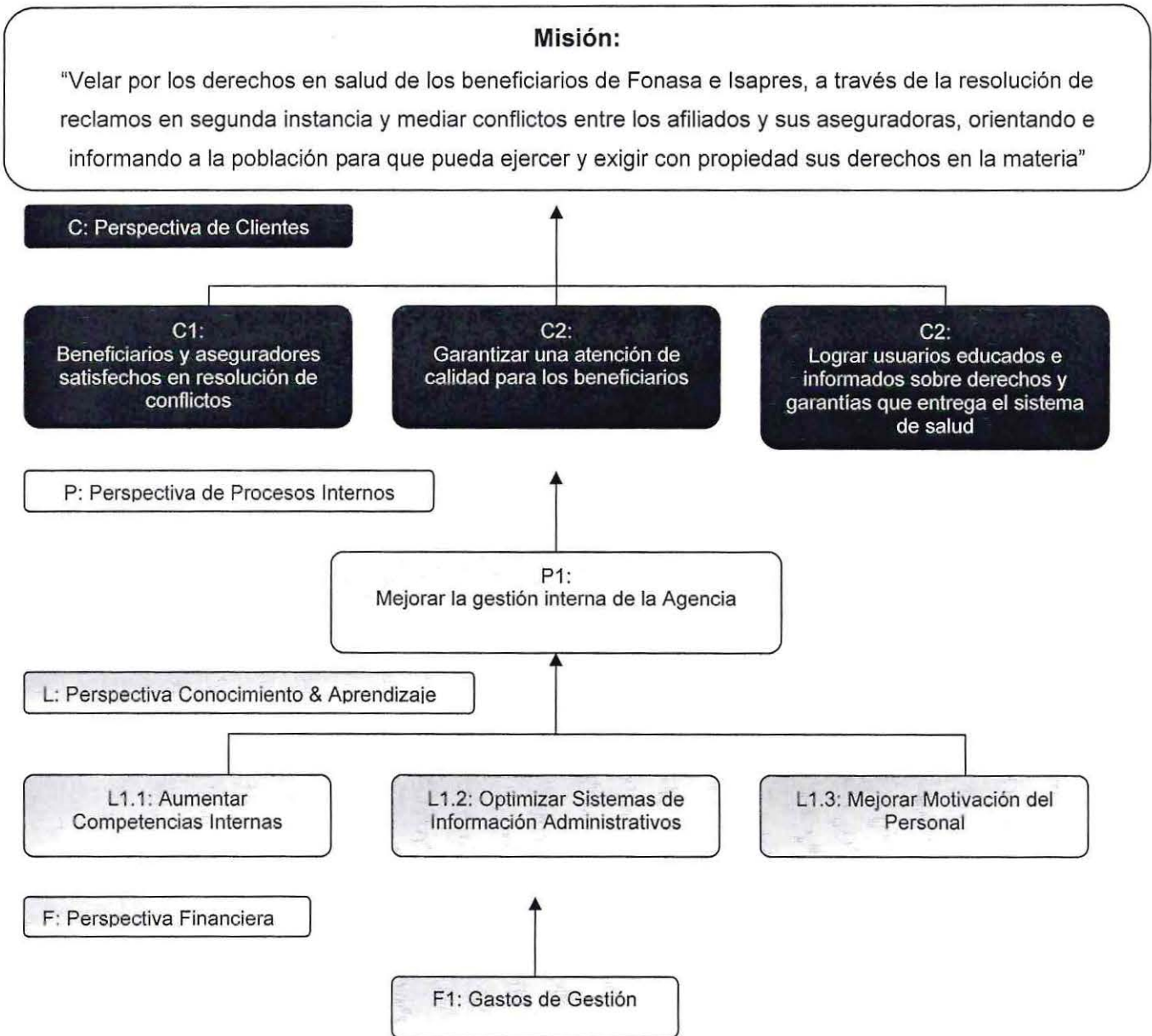
- | | |
|---|--|
| 1) Clientes | : Fidelizar clientes. |
| 2) Procesos Internos | : Aumentar Eficiencia de los Procesos. |
| 3) Aprendizaje & Crecimiento | : Incrementar la Productividad |
| 4) Financiera | : Eficiencia en Costos. |

3.3.6. Relaciones Causa - Efecto entre Objetivos.

Las perspectivas estarán vinculadas mediante objetivos estratégicos indicados en las relaciones causa-efecto, las cuales se pueden observar en el mapa.

Es importante ordenar estas perspectivas conforme los objetivos determinados para que cada una vaya siendo la “causa” de otros objetivos que a la vez son consecuencias o “efectos”, dentro de otra perspectiva.

Mapa Estratégico



3.3.7. Selección de Indicadores y Fijación de Metas

Los indicadores y las metas respectivas, se seleccionaron basados en los objetivos estratégicos especificados y se contó con la participación de personal de la Agencia Zonal de Valparaíso y con la aprobación del Departamento de Gestión de Clientes.

Tabla N° 1.- Despliegue de Indicadores y Metas de Las diferentes Perspectivas de de BSC Agencia Zonal de Valparaíso.

Perspectiva Clientes				
Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultado	Indicador - Causa	Resultado	Meta 2008
C1: Beneficiarios y aseguradores satisfechos en resolución de conflictos	C1.1: RAdm Resueltos por Tramos de días.	% RAdm resueltos en menos de 60 días	Mayor o Igual	80%
	C1.2: RArb Resueltos por Tramos de días.	% RArb resueltos en menos de 180 días	Mayor o Igual	60%
C2: Garantizar una atención de calidad para los beneficiarios	C2.1: Atención Presencial	% de los usuarios con un tiempo de espera en cola de hasta 15 minutos	Mayor o Igual	90%
		% de los usuarios con un tiempo de atención de hasta 20 minutos	Mayor o Igual	80%
	C2.2: Atención Telefónica.	% de los usuarios con un tiempo de atención telefónica de hasta 15 minutos	Mayor o Igual	90%
	C2.3: Consultas WEB	% de las consultas que son respondidas antes de 24 horas hábiles	Mayor o Igual	90%
	C2.4: Consultas Escritas	% de las consultas que son respondidas antes de 21 hábiles	Mayor o Igual	80%
C2.5: Encuesta de Satisfacción	Tasa de respuesta de encuesta por usuarios.	Mayor o Igual	60%	
	Tasa de calificación de excelencia en la atención con nota entre 6.0 y 7.0.	Mayor o Igual	90%	
C3: Lograr usuarios educados e informados sobre derechos y garantías que entrega el sistema de salud	C3.1: Charlas de difusión	N° de Charlas mensuales de difusión	Mayor o Igual	8
		Tasa de calificación de la charla con nota entre 6.0 y 7.0.	Mayor o Igual	90%

Perspectiva Procesos Internos

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultado	Indicador - Causa	Resultado	Meta 200
P1: Aumentar Eficiencia de los Procesos	P1.1: Mejorar la gestión interna de la Agencia	% Procesos mejorados v/s procesos actuales	Mayor o Igual	15%

Perspectiva Conocimiento & Aprendizaje

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultado	Indicador - Causa	Resultado	Meta 200
L1: Incrementar Productividad	L1.1: Aumentar Competencias Internas	Nº Total de horas de Capacitación por Trabajador	Mayor o Igual	32
	L1.2: Optimizar Sistemas de Información Administrativos	Índice de Satisfacción de SIA Utilizados (%)	Mayor o Igual	90%
	L1.3: Mejorar Motivación del Personal	Índice de Clima Laboral (%)	Mayor o Igual	95%

F: Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Indicador Resultado	Indicador - Causa	Resultado	Meta 200
F3: Eficiencia en Costos	F3.1: Gastos de Gestión	Desviación de Gastos Presupuestados (%)	Menor o Igual	5%

Fuente: Elaboración de la Autora



3.3.8. Indicadores de Gestión:

Perspectiva de Clientes:

% RAdm resueltos en menos de 60 días =

$(\text{N}^\circ \text{ RAdm resueltos en menos de 60 días} / \text{N}^\circ \text{ RAdm recibidos en un mes}) * 100$

% RArb resueltos en menos de 60 días =

$(\text{N}^\circ \text{ RArb resueltos en menos de 180 días} / \text{N}^\circ \text{ RArb recibidos en un mes}) * 100$

% de los usuarios con un tiempo de espera en cola de hasta 15 minutos =

$(\text{N}^\circ \text{ Usuarios con un tiempo de espera en cola de hasta 15 minutos} / \text{N}^\circ \text{ Total de Usuarios atendidos en un mes}) * 100$

% de los usuarios con un tiempo de atención de hasta 20 minutos =

$(\text{N}^\circ \text{ Usuarios con un tiempo de atención de hasta 20 minutos} / \text{N}^\circ \text{ Total de Usuarios atendidos en un mes}) * 100$

% de los usuarios con un tiempo de atención telefónica de hasta 15 minutos =

$(\text{N}^\circ \text{ Usuarios con un tiempo de atención telefónica de hasta 15 minutos} / \text{N}^\circ \text{ Total de Usuarios atendidos en forma telefónica en un mes}) * 100$

% de las consultas WEB que son respondidas antes de 24 horas hábiles =

$(\text{N}^\circ \text{ de las consultas WEB que son respondidas antes de 24 horas hábiles} / \text{N}^\circ \text{ Total de consultas WEB realizadas en un mes}) * 100$

% de las consultas escritas que son respondidas antes de 21 hábiles =

$(\text{N}^\circ \text{ de las consultas escritas que son respondidas antes de 21 hábiles} / \text{N}^\circ \text{ Total de consultas escritas realizadas en un mes}) * 100$



Tasa de respuesta de encuesta por usuarios =

$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios que respondieron una encuesta} / \text{N}^\circ \text{ Total de usuarios a quienes se solicitó someterse a encuesta}) * 100$

Tasa de calificación de excelencia en la atención con nota entre 6.0 y 7.0.=

$(\text{N}^\circ \text{ usuarios con calificación de excelencia en la atención con nota entre 6.0 y 7.0} / \text{N}^\circ \text{ Total de usuarios que realizaron encuesta de satisfacción}) * 100$

Nº de Charlas mensuales de difusión = Nº Charlas de difusión realizadas en un mes

Tasa de calificación de Charla de difusión con nota entre 6.0 y 7.0.=

$(\text{N}^\circ \text{ usuarios con calificación de Charla de difusión con nota entre 6.0 y 7.0} / \text{N}^\circ \text{ Total de usuarios que realizaron encuesta de charla de difusión}) * 100$

Perspectiva de Procesos Internos:

% Procesos mejorados v/s procesos actuales =

$(\text{N}^\circ \text{ procesos mejorados} / \text{N}^\circ \text{ de procesos actuales}) * 100$

Perspectiva de Conocimiento & Aprendizaje:

Nº total de horas de Capacitación por Trabajador =

Nº total de horas de Capacitación que realizó un trabajador durante un año

Índice de Satisfacción de SIA Utilizados (%)=

Ponderación de puntaje obtenido por trabajador en encuesta de satisfacción de sistemas de información administrativos realizado al año

Índice de Clima Laboral (%)=

Ponderación de puntaje obtenido por trabajador en encuesta de Clima Laboral realizado al año.



Perspectiva Financiera:

Desviación de Gastos Presupuestados (%)=

((gastos realizados en período actual de acuerdo a presupuesto - gastos presupuestados para el período)/ gastos presupuestados para el período))*100

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

El BSC es una herramienta de gestión estratégica muy valiosa para diferentes tipos de organizaciones públicas o privadas dedicadas a la producción de bienes o servicios. Las organizaciones en la medida que se realizan los pasos necesarios mencionados en la metodología de diseño y construcción de un BSC, pueden alinearse con su estrategia para el logro de los objetivos estratégicos.

Actualmente la Superintendencia de Salud cuenta con un BSC corporativo de gestión estratégica para la organización.

La Agencia Zonal de Valparaíso depende directamente del departamento de gestión de clientes, diversificándose los resultados totales de gestión a otras áreas como Administración, Finanzas y TIC, las cuales son integrales para el modelo de gestión integral de un BSC, es por ello de la importancia de incorporar un BSC para la Agencia Zonal de Valparaíso, que esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización.

La posibilidad de ser la primera Agencia Zonal en desarrollar e implementar este tipo de modelo de gestión estratégica con la participación activa de sus propios profesionales, motiva de sobremanera a sus integrantes, debido a que el desarrollo de este modelo, servirá de guía para la incorporación de las otras Agencias Zonales.

El modelo BSC presenta ciertas características que permiten su aplicación a organizaciones del sector público.

Las cuatro perspectivas genéricas definidas para un BSC, se ordenaron de acuerdo a su orden jerárquico y lógico de acuerdo al grado de importancia especialmente para las organizaciones sin fines de lucro como es el caso de la Superintendencia de Salud.



Para este caso de estudio se determinó que la perspectiva de clientes es la de mayor importancia y resulta la más adecuada a la definición de misión en el ámbito del sector público, debiendo estar en el tope del BSC, cambiándose la lógica original del modelo.

Se enfatiza la Misión, Visión y Valores tanto de la organización como de la propia Agencia Zonal como fundamento esenciales del modelo BSC.

El BSC entrega una metodología para la implementación de la estrategia con el fin de cumplir fielmente con los objetivos estratégicos planteados.

Los mapas estratégicos son un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el soporte conceptual más importante del BSC ya que nos ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de forma clara y sencilla la estrategia de la organización.

La metodología planteada en este trabajo de tesis entrega una forma clara y específica del desarrollo e implementación de un BSC de acuerdo a sus diversas etapas que lo conforman: planificación, diseño, implementación y seguimiento.

El presente trabajo aplicado a la Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud, posee los elementos fundamentales para evaluar la implementación de un BSC definido especialmente para esta Agencia Zonal y también para guiar su gestión hacia un posicionamiento eficaz en el futuro con el objetivo de plasmar la misión de esta Agencia Zonal de Valparaíso de la Superintendencia de Salud.

4.2. Futuras Áreas de Estudio



Entregar todos los antecedentes metodológicos, información y análisis elaborado en este estudio y proponer a la Superintendencia de Salud la implementación y ejecución del modelo de gestión BSC para la Agencia Zonal de Valparaíso.

Replicar esta metodología en cascada para la confección de BSC para todas las Agencias Zonales de la Superintendencia de Salud y su alineamiento con los objetivos divisionales y corporativos.

Seguir en la senda del mejoramiento continuo de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas, teniendo presente que el modelo propuesto es flexible y necesita ser perfeccionado a través del tiempo.

4.3. Función o Rol del Administrador Público en la instalación del BSC

El rol del Administrador Público, en la instalación del BSC, será el de generar los lineamientos fundamentales al interior de la organización, adaptándose a los cambios e interpretando su entorno, mediante la innovación y su capacidad de impacto. Entregando orientación por el servicio al usuario, actuando hacia el exterior, instaurando una relación efectiva con los actores que son parte de la confección del BSC; descubriendo sus necesidades para adaptar desde allí, sus servicios.

Deberá centrar su gestión sobre los resultados y también sobre los procesos, enfrentando la diversidad, administrando al menor costo, asegurando la eficiencia de los procesos y administrando la información de gestión. Generando actitud para motivar, movilizar y administrar personas; ser un líder y formador; teniendo la capacidad de integrar a las personas; consiguiendo y formando equipos, desarrollando visiones comunes. Teniendo la capacidad de encontrar un equilibrio entre la autoridad, el orden, la racionalidad y la coordinación interna en la instalación del BSC.

El profesional Administrador Público será altamente adaptable, con visión estratégica y capacidades analíticas de planificación, de organización y liderazgo, de

acción y evaluación. En suma un elaborador, conductor y evaluador del BSC en las instituciones del estado.

BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000.

Beláustegui, I. (2005). *Estrategias Corporativas: Control de Gestión*, Universidad Técnica Federico Santa María 2005.

Dávila, A. (1999). "Nuevas Herramientas de Gestión: El Cuadro de Mando Integral", *Revista Antiguos Alumnos IESE*, [versión electrónica]. 32-42

Fernández, A. (2001). "El Balanced Scorecard: Ayudando a Implementar la Estrategia" *Revista Antiguos Alumnos IESE*, [versión electrónica]. 35-42

Luis Muñiz, (2006). "Las 10 preguntas claves sobre la implantación del Cuadro de Mando", *Sistema de Control de Gestión*. [En línea]. disponible en: <http://www.sistemacontrolgestion.com> [Accesado el día 20 de febrero de 2006].

Reynoso, A. & Cavaría, A. (2006). "El Alineamiento Horizontal y Vertical Factores Claves para la Implementación del BSC", *Pensamientos Empresariales*. [En línea]. disponible en: <http://www.pensamientosempresariales.com> [Accesado el día 02 de marzo de 2006].

www.deinsa.com, "Implementando un cuadro de mando integral en Delphos", [En línea], [Accesado el día 10 enero de 2006].

www.exinfm.com/training "Course 11: The Balanced Scorecard", [En línea], [Accesado el día 10 de marzo de 2006].

www.primerusconsulting.com, "Las 10 Claves Esenciales para Construir un Balanced Scorecard Exitoso", [En línea], [Accesado el día 05 enero de 2006].