

**TABLERO DE CONTROL. INDICADORES**  
**DE SALUD.**

**Bigolin, Lorena Marina.**

**Calvete, María Soledad.**

## INTRODUCCION:

En cualquier tipo de organización hay que distinguir tres conceptos fundamentales como lo son: Operar, Organizar y Dirigir. Operar, es el proceso por el cual a partir de la materia prima se obtiene el producto que se desea ofrecer en el mercado. Se podría decir que, desde una concepción industrialista, es el corazón de la organización donde se realiza el proceso u operación. Organizar, es el conjunto de actividades por el cual se desarrolla la estructura y las actividades que sustenta la empresa. Y por último, dirigir, requiere actuar sobre la operación y la organización para alcanzar los resultados deseados. Es decir se está por encima de las demás áreas de una organización haciendo un seguimiento de la organización como un todo.

El arte de dirigir podría definirse como los modos y formas de gestionar y conducir las organizaciones. Se trata de encontrar la mejor forma de que la organización logre sus objetivos. Será clave entonces diagnosticar en cada momento dónde se está parado y qué debe hacerse para llegar a la meta. En la medida que la empresa crezca, el directivo deberá ir cambiando el perfil, alejándose cada vez más de las tareas operativas: trabajar más sobre los procesos que en los procesos.

Las organizaciones prestadoras de servicios de salud exigen en estos momentos cambios constantes que le permitan la subsistencia. La inestabilidad y complejidad del mercado vinculadas, en gran parte, al desarrollo tecnológico experimentado en los

últimos años, ha puesto en evidencia las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en la medición de los aspectos financieros de una empresa. Estos sistemas fracasaron al momento de explicar de un modo integral el funcionamiento de la organización y las causas de los resultados obtenidos. Hoy se asiste a un ambiente de negocios cada vez más complejo, y competitivo donde los activos intangibles y las relaciones humanas cada día son más importantes.

Debido a esto, en el presente trabajo Se analizan las consideraciones generales en cuanto a la función en la auditoría en el TABLERO DE CONTROL.

El Tablero de Control nace al no existir una metodología clara para enseñar a los directivos a organizar y configurar la información.

El mismo es una herramienta, del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

En el área salud puede utilizarse para realizar auditorías sobre información gerencial, permitiendo a los directivos evaluar resultados y a partir del análisis de estos poder concluir en la toma de decisiones.

De acuerdo a la experiencia que tenemos con nuestro sistema de auditoría vamos a exponer ejemplos del tipo de información que podemos obtener a través de un sistema que refleja la realidad de nuestra auditoría.

Analizamos además los INDICADORES, que son variables con características de calidad, cantidad y tiempo, utilizadas para medir, directa o indirectamente, los cambios en una situación y apreciar el progreso alcanzado en abordarla. Provee también una base para desarrollar planes adecuados para su mejoría. Variable susceptible de medición directa que se supone asociada con un estado que no puede medirse directamente. Los indicadores son a veces estandarizados. Variable que contribuye a medir los cambios en una situación de salud, directa o indirectamente, y evaluar el grado en que los objetivos y metas de un programa se han alcanzado.

## TABLERO DE CONTROL

*Desarrollado en 1992 por Norton y Kaplan*

*Ayuda a definir la estrategia de la organización y vincula esta estrategia con las acciones a desarrollar.*

*Incluye a toda la organización (global) y va a tener un efecto en la salud financiera de la organización a largo plazo.*

*Es una herramienta de gestión analítica orientada a mejorar el rendimiento de toda la organización, midiendo y optimizando los procesos de gestión y utilizando indicadores financieros y no financieros.*

*Define una estrategia o visión global de negocio y la traduce en medidas de gestión.*

Al tablero de control se lo denomina indistintamente como: tablero de control, tablero comando, tablero de mando, BSC, etc.

La base de información en este tipo de auditoría es el informe de gestión, el cual contiene la información gerencial utilizada para la toma de decisiones.

Este informe de gestión se suele acompañar con gráficos, cuadros, índices y otros indicadores que forman parte del tablero de control.

Los indicadores correspondientes al periodo que se está analizando se comparan con datos históricos.

Más que un ejercicio de medición, el BSC (balanced score care) es un sistema gerencial que puede motivar cambios notables en una empresa.

## INDICADORES DE SALUD.

*¿Que son los indicadores?*

Es un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema. Es decir, un indicador es una medida estratégica que permite evaluar en qué medida se logran los objetivos estratégicos definidos por la organización.

Los indicadores de salud son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar logros y metas. La OMS los ha definido como "variables que sirven para medir los cambios". Es importante en nuestra formación médica conocer de estos datos para evaluar nuestro desempeño como médicos y el planear acciones para asegurarnos de la mejoría de la salud dentro de la comunidad.

Dos de los indicadores que son especialmente importantes son la morbilidad y mortalidad.

Estos datos nos proporcionan información de mucha utilidad, ya que nos muestran

estadísticamente que patologías son más comunes en nuestra entidad, con esta información nuestra obligación es conocerlas para dar el mejor tratamiento posible.

Los indicadores de salud son de mucha utilidad para los encargados de las tomas de decisiones en materia de salud pública al mostrarnos:

El estado de salud de poblaciones, permitirnos comparar en regiones, determinar desigualdades de salud, identificar grupos de riesgo y áreas críticas.

Dichos indicadores también se utilizan en nuestro estado para la obtención de información y planificación de acciones en materia de salud.

## **DESARROLLO.**

### **Funciones de los indicadores:**

\_ \*Produce información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

\*Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

\*Suministran datos que permiten dar cuenta del cumplimiento de los compromisos.

### **Tipos de Indicadores:**

- Números absolutos
- Porcentajes
- Proporciones
- Razones
- Tasas
- Índices

### Características de los indicadores.

Un buen indicador deberá al menos cumplir con cuatro características a saber:

- **Validez:** si efectivamente mide su objetivo.
- **Confiabilidad:** si sus mediciones repetidas en condiciones similares, produce los mismos resultados.
- **Comprensibilidad:** debe brindar el mismo resultado en iguales circunstancias.
- **Sencillez:** debe ser sencillo de administrar, de aplicar y de explicar.

### Requisitos de los indicadores:

Los requisitos que deben cumplir los indicadores son:

- **Especificidad:** que mida solamente el fenómeno que se quiere.
- **Sensibilidad:** que pueda medir los cambios que se presentan en el fenómeno.
- **Relevancia:** sirve para conocer el fenómeno y lo representa adecuadamente.
- **Precisión:** la medición se desvía poco o nada del valor real.

### Tipos genéricos de tableros

#### Tablero de control operativo

. Es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y



tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

#### Tablero de control directivo,

Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Esta más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

#### Tablero de control estratégico.

Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

#### Tablero de control integral o cuadro de mando integral,

Nos nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa.

#### Las 4 generaciones del BSC:

- 1) Performance: se establecen indicadores.
- 2) Visión: orienta los indicadores con la estrategia.
- 3) Relaciones causa-efecto y mapas estratégicos.
- 4) Alineamiento estratégico.

Los beneficios del BSC son:

- Clarificar la visión.
- Facilitar los consensos.
- Alinear la organización.
- Integrar el planeamiento estratégico cotidiano.
- Direccionar la organización de recursos.
- Mejorar la efectividad de la administración.

**Razones para medir el desempeño en las empresas sanitarias:**

\*Diagnosticar una situación.

\*Comunicar una situación.

\*Confirmar prioridades.

\*Alinear y movilizar al personal.

\*Conocer que es lo que se está haciendo bien.

\*Conocer lo que valora el afiliado o asociado.

La auditoría en el tablero de control.

Uno de los aspectos más importantes en este tipo de auditorías es la planificación. Dadas las características de la tarea y la heterogeneidad de la información y de las fuentes quien efectúe este tipo de auditorías deberá planificar cuidadosamente los procedimientos que habrá de implementar.

El profesional responsable deberá como primera medida identificar los aspectos claves, analizar los indicadores y luego poder determinar el tipo de procedimiento de auditoría a emplear.

Nos da la posibilidad de asegurar que todos los niveles de la organización comprendan la estrategia a largo plazo y que se alineen a ella tanto los objetivos departamentales como los individuales.

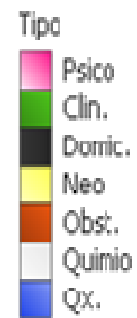
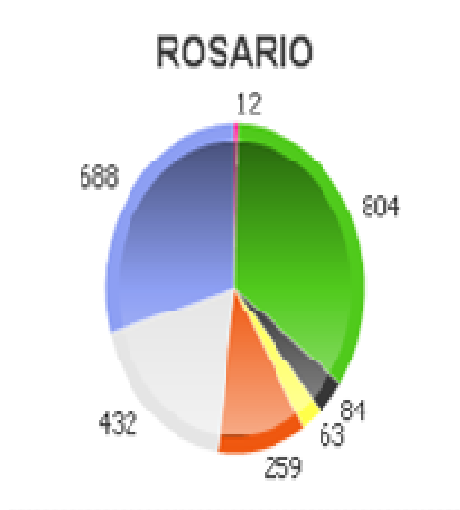
El tablero permite evaluar la estrategia a la luz de desempeño reciente, esto hace posible poder modificar estrategias para que reflejen el aprendizaje en tiempo real.

Tomamos un grupo de indicadores para mostrar cómo se maneja nuestro tablero de control y así poder analizar datos correspondientes a un periodo determinado.

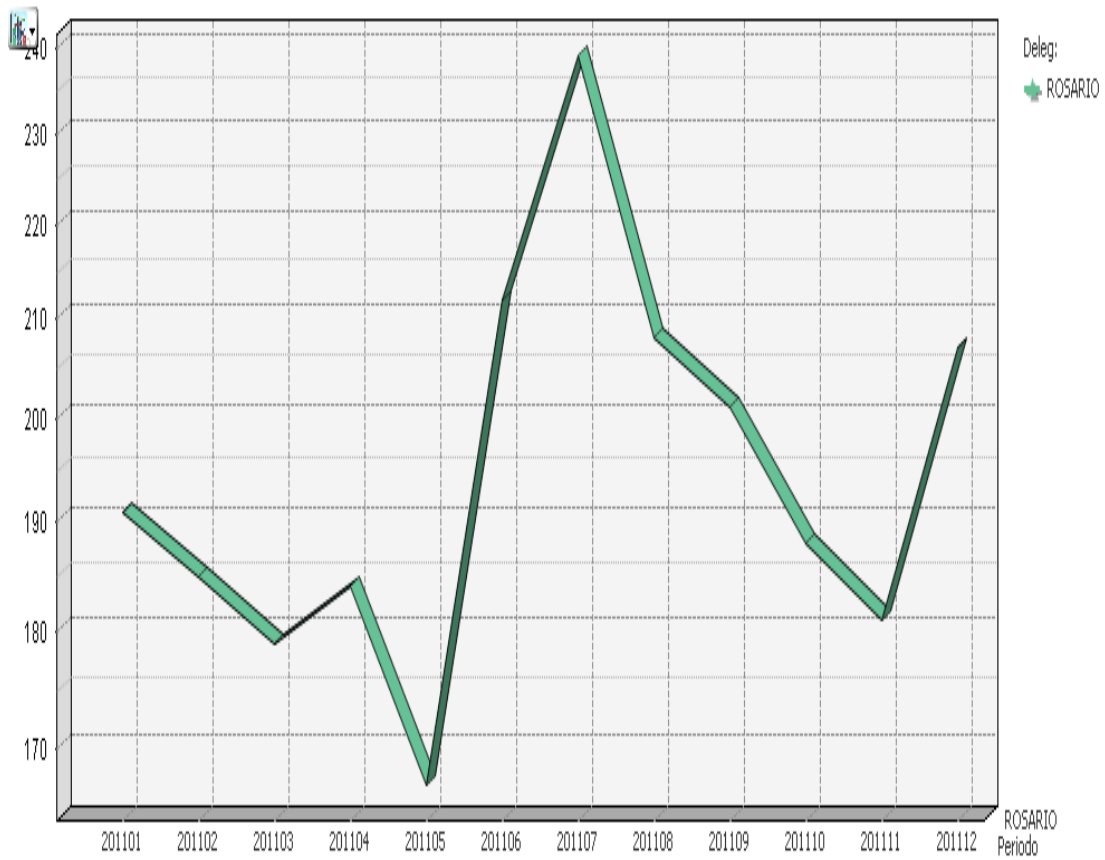
Estos indicadores son tomados del periodo 2011 con una población total de 19.513 afiliados.

Teniendo en cuenta que se analizara únicamente la zona de Rosario.

Total de internados periodo 2011



Deleg:	Egresos	Dias	Dia Uc/Uti	Estada 1:	Estada 2:	+ 7 Dias	Terreno :	Neo/Obst	Pobl.:	Tasa	Tasa1
ROSARIO	2,342	8251	342	3.52	2.82	215	34%	24%	22,580	10.4%	8.0%
Total	2,342	8251	342	3.52	2.82	215	34%	24%	124,018	1.9%	1.5%



**Rango atareo (en años):**

Más de 61	22.5%
16-30	18.8%
03-15	16.3%
51-60	12.5%
41-50	12.5%
31-40	12.5%
Menos de 2	3.8%
S/D	1.3%

Tipos de alta:

Normal	99.6%
Defunción	0.3%
Traslado	0.1%

Diagnósticos:

0/0	10.3%
K80/COLELITIASIS	7.7%
J35/ENFERMEDADES CRONICAS DE LAS AMIGDALAS Y DE LAS ADENOIDES	6.0%
K40/HERNIA INGUINAL	5.2%
/	4.9%
S82/FRACTURA DE LA PIERNA, INCLUSIVE EL TOBILLO	3.2%
D25/LEIOMIOMA DEL UTERO	2.3%
S62/FRACTURA EN EL AMBITO DE LA MUÑECA Y DE LA MANO	2.3%
M23/TRASTORNO INTERNO DE LA RODILLA	1.9%
K42/HERNIA UMBILICAL	1.9%
C50/TUMOR MALIGNO DE LA MAMA	1.9%
M16/COXARTROSIS [ARTROSIS DE LA CADERA]	1.9%
M232/TRASTORNO DE MENISCO DEBIDO A DESGARRO O LESION ANTIGUA	1.9%
I84/HEMORROIDES	1.7%
M75/LESIONES DEL HOMBRO	1.6%

/	1.5%
K60/FISURA Y FISTULA DE LAS REGIONES ANAL Y RECTAL	1.5%
N830/QUISTE FOLICULAR DEL OVARIO	1.3%
S83/LUXACION, ESGUINCE Y TORCEDURA DE ARTICULACIONES Y LIGAMENTOS DE LA RODILLA	1.3%
O82/PARTO UNICO POR CESAREA	1.3%
M51/OTROS TRASTORNOS DE LOS DISCOS INTERVERTEBRALES	1.2%
K81/COLECISTITIS	1.2%
C53/TUMOR MALIGNO DEL CUELLO DEL UTERO	1.2%
C18/TUMOR MALIGNO DEL COLON	1.2%
I20/ANGINA DE PECHO	1.0%
K35/APENDICITIS AGUDA	1.0%
O80/PARTO UNICO ESPONTANEO	1.0%
S42/FRACTURA DEL HOMBRO Y DEL BRAZO	1.0%

SANATORIO LAPRIDA S.A.	26.0%
HOSPITAL ESPAÑOL DE EL ESPAÑOL S.A.	20.9%
ONCOLOGIA SRL	10.2%
SANATORIO DE LA MUJER S.R.L.	10.0%
SANATORIO AMERICANO S.A.	7.9%
SANATORIO DE NIÑOS S.A.	5.3%
SANATORIO NORTE S.A.	4.7%
SANATORIO MAPACI S.A.	3.9%

EN CASA SAD S.A.	3.8%
HEMODINAMIA ROSARIO SOC.CIVIL	1.2%
CLINICA LITMANOVICH S.R.L.	1.1%

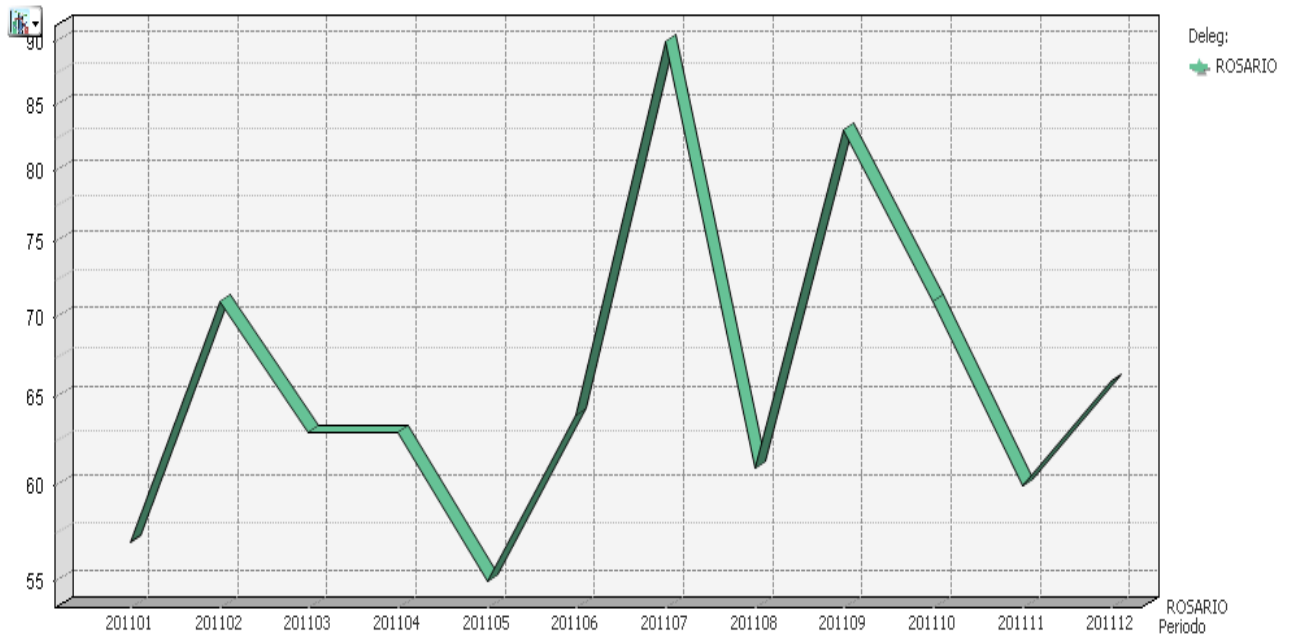
Tomaremos ahora las internaciones clínicas y analizaremos algunos indicadores.




---

Histograma de egresos.





### Diagnósticos al ingreso según el CIE 10.

R10/DOLOR ABDOMINAL Y PELVICO	17.0%
R50/FIEBRE DE ORIGEN DESCONOCIDO	5.0%
I49/OTRAS ARRITMIAS CARDIACAS	4.0%
I20/ANGINA DE PECHO	3.9%
I21/INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO	3.6%
J15/NEUMONIA BACTERIANA, NO CLASIFICADA EN OTRA PARTE	2.6%
R51/CEFALEA	2.6%
G45/ATAQUES DE ISQUEMIA CEREBRAL TRANSITORIA Y SINDROMES AFINES	2.4%
A09/DIARREA Y GASTROENTERITIS DE	2.1%

PRESUNTO ORIGEN INFECCIOSO	
S02/FRACTURA DE HUESOS DEL CRANEO Y DE LA CARA	2.0%
S82/FRACTURA DE LA PIERNA, INCLUSIVE EL TOBILLO	1.9%
I50/INSUFICIENCIA CARDIACA	1.7%
N23/COLICO RENAL, NO ESPECIFICADO	1.7%
J95/TRASTORNOS DEL SISTEMA RESPIRATORIO CONSECUTIVOS A PROCEDIMIENTOS, NO	1.6%
R56/CONVULSIONES, NO CLASIFICADAS EN OTRA PARTE	1.2%
J21/BRONQUIOLITIS AGUDA	1.1%
O03/ABORTO ESPONTANEO	1.1%
N39/INFECCION DE VIAS URINARIAS, SITIO NO ESPECIFICADO	1.1%
J46/ESTADO ASMATICO	1.0%
S099/TRAUMATISMO DE LA CABEZA, NO ESPECIFICADO	1.0%
E10/DIABETES MELLITUS INSULINODEPENDIENTE	1.0%
O47/FALSO TRABAJO DE PARTO	1.0%
S32/FRACTURA DE LA COLUMNA LUMBAR Y	0.9%

DE LA PELVIS	
J93/NEUMOTORAX	0.9%
C91/LEUCEMIA LINFOIDE	0.9%
Z88/HISTORIA PERSONAL DE ALERGIA A DROGAS, MEDICAMENTOS Y SUSTANCIAS BIOLÓGICAS	0.9%
C50/TUMOR MALIGNO DE LA MAMA	0.9%
O21/VOMITOS EXCESIVOS EN EL EMBARAZO	0.7%
J12/NEUMONIA VIRAL, NO CLASIFICADA EN OTRA PARTE	0.7%
K80/COLELITIASIS	0.7%
D53/OTRAS ANEMIAS NUTRICIONALES	0.6%
D25/LEIOMIOMA DEL UTERO	0.6%

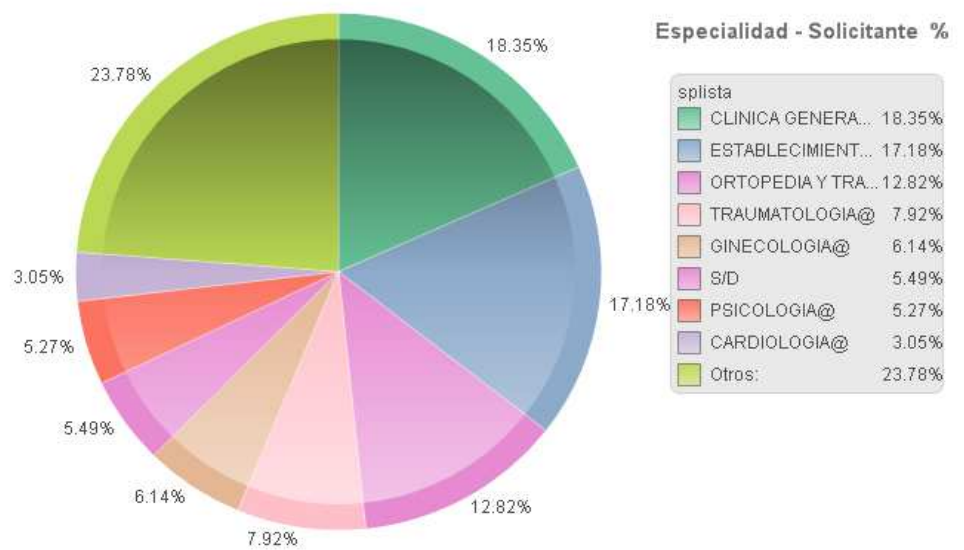
Tipos de alta.

Normal	98.9%
Defunción	0.7%
Traslado	0.4%

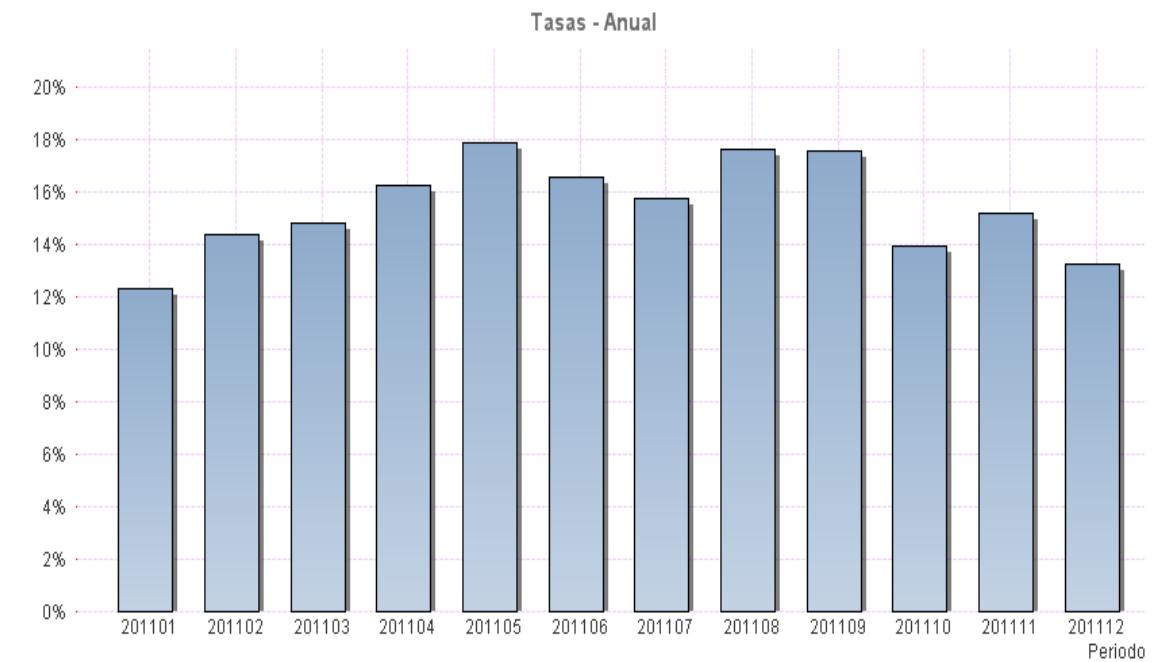
Desde el tablero de control también podemos ver todas las prácticas ambulatorias del periodo 2011. Dentro de ellas se puede visualizar cualquier tipo de práctica y ver quiénes son los prestadores que más solicitan las mismas.

Así con este tipo de información podemos analizar los gastos para seguir haciendo gestión y tomar decisiones.

Detallaremos a continuación algunos ejemplos.



Ahora tomaremos como indicador N° total de ecografías

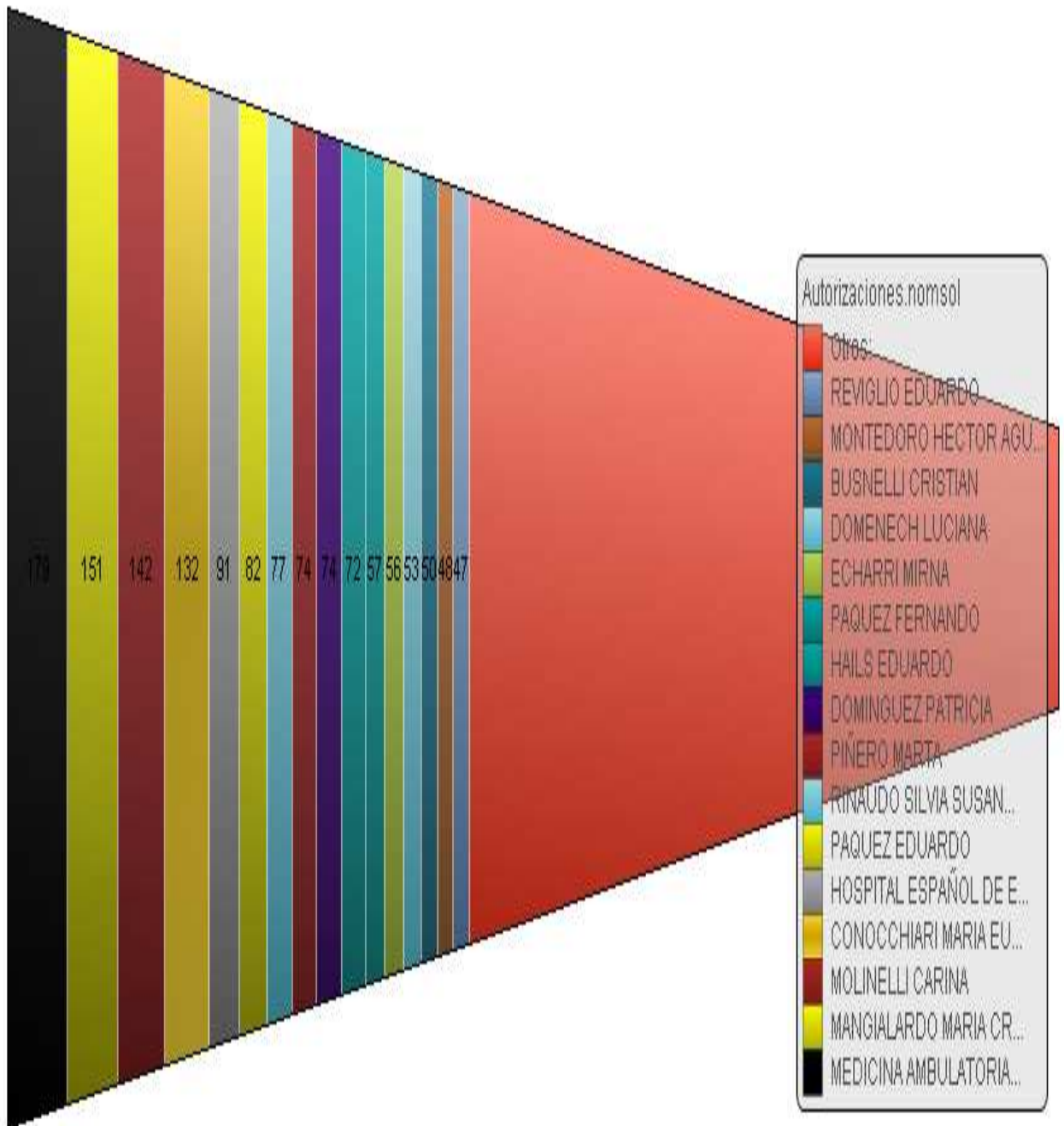


Si queremos un detalle de cuáles son las ecografías más solicitadas también podemos obtenerlo.

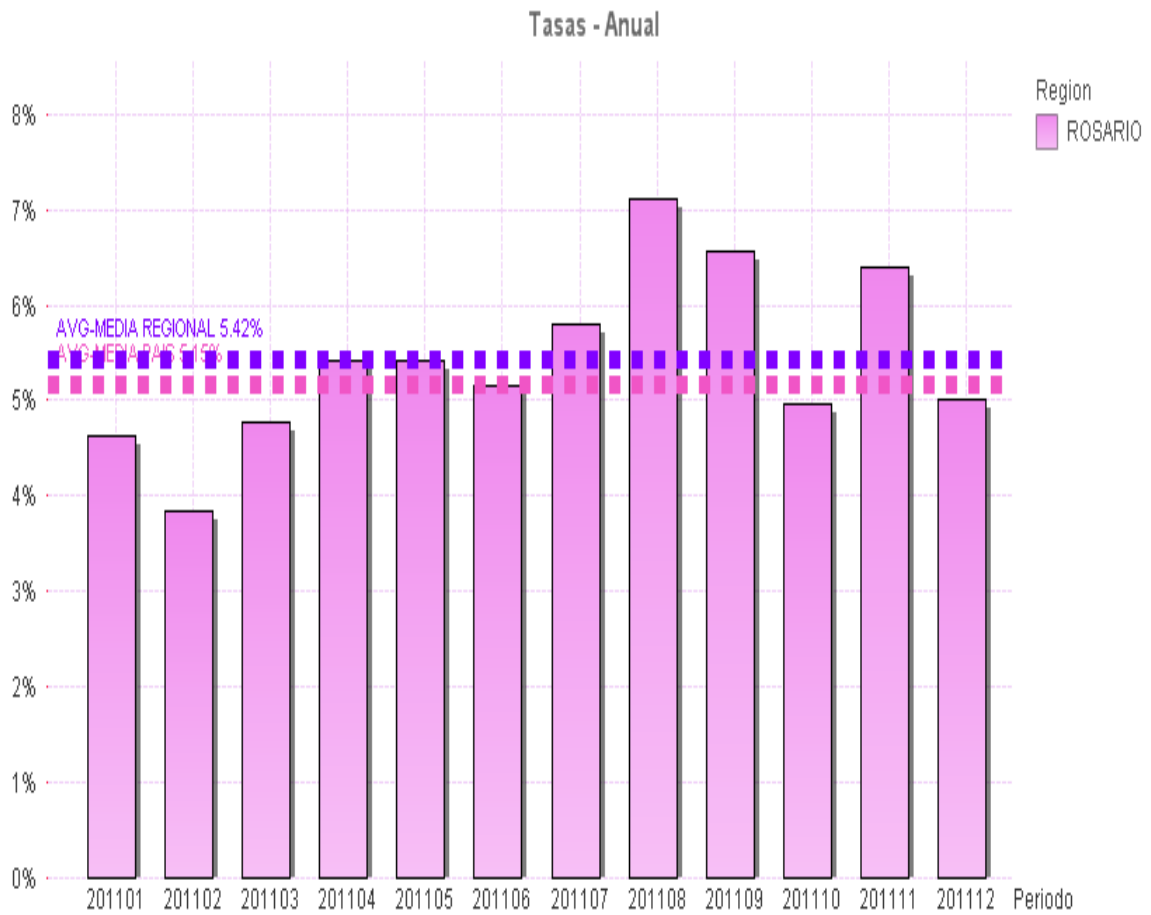
Los datos nos indican que el 23,99% de las ecografías solicitadas corresponden a las tocoginecológicas.

Partiendo de este dato también podemos ver quiénes son los médicos solicitantes en el siguiente gráfico.

### Solicitante - Cant



Ahora tomaremos como indicador N° total de Resonancias Magnéticas:



1205 total de rmn 2011

22580 población

## Conclusiones

La toma de decisiones bajo el mejor grado de precisión posible demanda del conocimiento de la organización en toda su dimensión, esto es, una información detallada del estado de cada sector que la compone.

Utilizar los indicadores previamente mencionados son de gran ayuda para la obtención de información sobre las condiciones de salud de nuestra región. Debemos asegurarnos de que la información que de ellos se obtiene sea fidedigna para obtener resultados veraces sobre los cuales se podrán llevar a cabo acciones para la mejora de la salud de la comunidad.

Con los datos de morbilidad y mortalidad se nos permite tener una ventaja estadísticamente calculada hacia las probabilidades de que determinada patología o evento llegue a nuestra atención al presentarse en nuestro paciente y al estar nosotros informados sobre ellos, tendremos los conocimientos más actualizados para su tratamiento más eficaz que nos permita regresar al paciente a un estado de salud.

Claro que en lo que se debe de enfatizar ya con estos resultados es la prevención sobre la curación, mediante la prevención y la promoción de estilos de vida más saludables.

Con respecto al tablero comando nos da una respuesta real y oportuna de información requerida en la actualidad porque es Casuística, o sea, explica los efectos según las causas que los originan; es Predictivo; porque nos permite fijar el comportamiento esperado a futuro.

Es Flexible ya que permite alterar la arquitectura estratégica según los resultados obtenidos y es Integrador porque puede implementarse en distintos niveles de la organización.



Así podemos decir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que nos permite implementar la estrategia y la visión de una organización a partir de un conjunto de indicadores proporcionando una estructura para poder transformar la estrategia en acción.

## **Bibliografía**

- ❖ Ballvé, Alberto M... “Tablero de control, organizando información para crear valor”.  
Buenos Aires: Macchi, 2000.
- ❖ Comisión de Estudios de Auditoría, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de  
la Capital Federal, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Informe N° 19.  
“Auditoría de Informes de Gestión”. Agosto 1992.
- ❖ **<http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/17/Pagina%20118.pdf> Qlikview.**