

## ELABORACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD DE UN HOSPITAL PÚBLICO

El siguiente caso va a tratar de un hospital, en el que a partir de la descripción de los diferentes aspectos de funcionamiento y el análisis FODA se confeccionará su Balanced Scorecard.

Trabajo a realizar: Usted con toda la información deberá confeccionar el mapa estratégico según al modelo adjuntado y explicar también de forma detallada cómo se conseguirán los objetivos y la vinculación que existe entre los objetivos de las diferentes perspectivas.

### ***Introducción***

#### *Actividad del Hospital*

El Hospital da asistencia a personas con trastornos psiquiátricos con la siguiente amplitud:

- Atención a los trastornos psiquiátricos que por su evolución se encuadran en el concepto de larga estadía.
- Gestión de los procesos hospitalarios de larga estadía como susceptibles de rehabilitación psicosocial.
- Gestión de la cronicidad asociada a los trastornos psiquiátricos graves de larga evolución dentro de la comunidad.

El ámbito de cobertura del Hospital se extiende a toda la población de una determinada ciudad.

*Los servicios extrahospitalarios de la organización son:*

- Centro de atención diario y pensionado ya que ha obtenido el reconocimiento de la rehabilitación como proceso diferenciado de la larga estadía, aunque este reconocimiento aún debe quedar reflejado en el financiamiento del proceso.

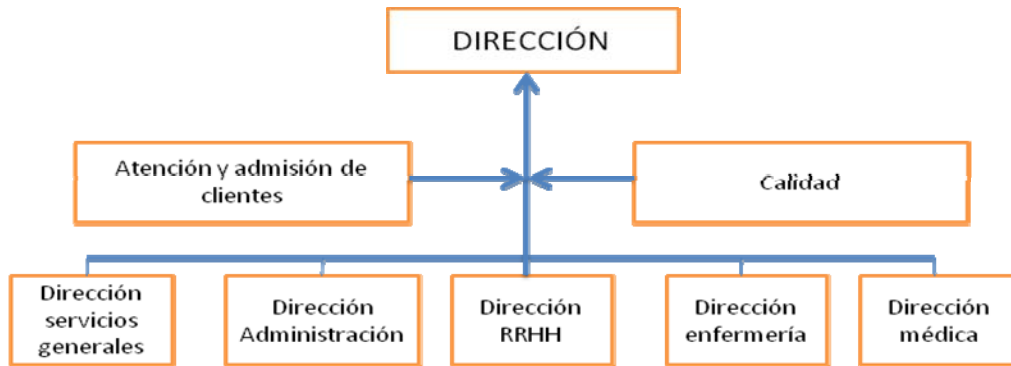
- La trayectoria del Hospital y las necesidades de la sociedad sugieren como líneas de acción prioritarias una mayor orientación al cliente y una lucha activa contra el origen de las enfermedades. Internamente estas líneas de acción se trasladan hacia la mejora de los procesos internos de atención y la implicación en este objetivo de todas las personas de la organización.

Los procesos asistenciales son los siguientes:

PROCESO ASISTENCIALES HOSPITALARIOS	PROCESOS ASISTENCIALES HOSPITALARIOS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Camas de alta rotación</li><li>- Rehabilitación de enfermos</li><li>- Pacientes de larga estadía</li><li>- Psicogeriatría interna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ambulatorios</li><li>- Pensionados</li></ul>

Se estima que en torno a un 2 por ciento de la población a la que actualmente ofrece sus servicios el Hospital puede padecer un trastorno mental importante de larga duración, lo que convierte este porcentaje en la población clave del Hospital, en tanto estos pacientes hayan fracasado en todos los intentos rehabilitadores previos llevados a cabo en otros hospitales. El Hospital con 425 camas hospitalarias y los diferentes recursos extrahospitalarios existentes (centro de atención y pensionados) da respuesta a esta demanda con una lista de espera que se mantiene para la población actual en torno a una media de 118 nuevos casos anuales.

## Organigrama



## Estructura de Personal

El equipo que compone la plantilla del Hospital está formado por 305 personas, distribuidas, según las siguientes categorías:

Directivos	6
Facultativos	15
Profesionales Médicos	62
Técnicos Superiores	7
Técnicos Medios	9
Técnicos Especialistas en Administración	5
Auxiliares	201
TOTAL	305

## Funciones y Procesos

Gestión de la Información Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Documental de Procesos</li> <li>- Tablero de Control</li> </ul>	Gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación y Selección.</li> <li>- Salud y Prevención de Riesgos</li> <li>- Capacitación</li> </ul>
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico</li> </ul>	Gestión Administrativo Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad y Tesorería</li> <li>- Facturación</li> </ul>
Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación EFQM</li> <li>- Certificaciones ISO</li> </ul>	Gestión de Compras y Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministros y Mantenimientos</li> <li>- Gestión de Almacenes</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos</li> <li>- Inversiones</li> </ul>	Gestión de servicios sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Farmacia</li> </ul>
Alianzas y Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios y Acuerdos de Colaboración</li> </ul>	Gestión de Servicios Sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza y Lavandería</li> <li>- Alimentación y Seguridad.</li> </ul>
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Satisfacción de Clientes</li> </ul>	Gestión Servicios de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historial Clínico</li> <li>- Admisiones y Altas.</li> </ul>

## Tipos de Pacientes y Grupos

### Tipo de Pacientes

- Pacientes actuales a los que atiende el Hospital, de perfil crónico.
- Nuevos pacientes de mayor complejidad, determinada por la concurrencia de diagnósticos.
- Nuevos pacientes más exigentes, informados y demandantes de resultados, de rapidez y calidad.

### Grupos de Interés

Como grupo de interés en el entorno del paciente, el hospital también debe incorporar las necesidades de los familiares de los pacientes y de los diferentes

asociados, y determinados proveedores tanto en su parte de usuarios como de agentes a los que recurrir.

*Resultado del Análisis FODA*

**Amenazas y Oportunidades del Análisis FODA**

Amenaza	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de la actividad asistencial poco proporcional con el esfuerzo y resultados conseguidos.</li> <li>- Poco desarrollo del marco general de servicios en la red hospitalaria</li> <li>- Rigidez en la contratación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los planes del hospital tienen un enfoque común, compartido con el sistema de servicios hospitalarios de la salud mental.</li> <li>- Apuesta por la racionalización de la asistencia, a través de la especialización.</li> <li>- Se fomenta la calidad como modelo de gestión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de los ingresos de pacientes con trastornos psiquiátricos de larga duración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar los recursos actuales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de competidores que ofrecen servicios similares/complementarios a los clientes claves actuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de lograr la diferenciación por calidad en la gestión, control de costos, oferta amplia de servicios, con un enfoque de continuidad de cuidados.</li> <li>- Creación de nuevos acuerdos para lograr el desarrollo de nuevos servicios en colaboración con otros colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos recursos técnicos y falta de experiencia en la aplicación de la gestión de procesos y calidad asistencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo soporte mediante grupos de trabajo y nuevas herramientas de apoyo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente valoración social y sanitaria del trabajo con pacientes de larga duración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de nueva sensibilidad social que demandan cambios en la forma de actuar con este tipo de pacientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión de la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternativas con nuevos</li> </ul>

farmacéutica (nuevos medicamentos, más caros)	proveedores y medicamentos.
---	-----------------------------

### Debilidades y Fortalezas del Análisis FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso liderazgo de la dirección, en la dirección del personal</li> <li>- Falta transmitir una cultura del liderazgo a los mandos intermedios</li> <li>- No se logra transmitir un estilo participativo en la gestión al personal</li> <li>- Poca implicación del personal en las actividades de gestión y planificación.</li> <li>- Escasa difusión de los logros alcanzados en resultados al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación de la organización con la gestión de la calidad.</li> <li>- Compromiso empresarial en la lucha contra el origen de la enfermedad, y el respeto y cuidado total de cada paciente.</li> <li>- Orientación estratégica del equipo directivo hacia la creación de tratamientos alternativos al ingreso de larga duración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de cultura de gestión por procesos.</li> <li>- Falta de autoevaluación, planes de gestión por procesos, objetivos e indicadores en las unidades.</li> <li>- Poca utilización de herramientas de valoración de resultados en las intervenciones realizadas.</li> <li>- Dispersión de la información clínica generada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha elaborado misión, visión y valores.</li> <li>- Se cuentan con autoevaluación del hospital en calidad y se han mejorado las principales áreas detectadas.</li> <li>- Se elaboran y se comunican los planes estratégicos anuales.</li> <li>- Existe una tendencia de mejora en los indicadores de procesos asistenciales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa fuerza de negociación con nuestras entidades financieras.</li> <li>- Capacidad financiera reducida</li> <li>- Gastos de farmacia en continuo aumento</li> <li>- Creciendo aumento de pacientes judiciales obligatorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para ajustarse al presupuesto anual.</li> <li>- Seguridad y estabilidad en cuanto a financiamiento.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones obsoletas no adaptadas a las necesidades actuales.</li> <li>- Falta una política de mantenimiento preventivo</li> <li>- Orientación del personal y de la organización al cliente interno y poco consolidada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de nuevo software de información integrada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da poca importancia a la voz del cliente.</li> <li>- El paciente percibe que se le dedica poco tiempo por parte del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas a pacientes y familiares.</li> <li>- Existe un servicio de atención a clientes y profesionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No todas las quejas/sugerencias de los diferentes colectivos quedan registradas en el sistema.</li> <li>- Poca capacidad para anticipar/detectar necesidades y expectativas de pacientes y familiares.</li> <li>- Aún no se ha definido una oferta clara de servicios para pacientes de larga duración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen diferentes recursos extrahospitalarios que garantizan la continuidad de cuidados.</li> <li>- Se introduce el plan de cuidados de enfermos de larga duración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen dos culturas diferenciadas en el hospital (Rehabilitadora vs. Manicomial).</li> <li>- Primacía de las condiciones laborales frente a lo profesional.</li> <li>- Elevado grado de ausentismo</li> <li>- Escasa orientación al paciente</li> <li>- Sensación de que falta reconocimiento general en algunos colectivos de personal.</li> <li>- Falta de planificación de los procesos de comunicación internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con mucha experiencia</li> <li>- Gran capacidad del personal para adaptarse a los cambios.</li> <li>- Realización encuesta al personal, que incluye planes de mejora</li> <li>- Inicio de puesta en marcha de grupos de trabajo.</li> <li>- Comunicación con agentes y grupos de interés internos y externos muy frecuente.</li> </ul>

*Misión, Visión, Factores Críticos de Éxito y Valores.*

## **Misión**

El Hospital, como organización sanitaria pública que presta servicios ambulatorios y hospitalarios, tiene como objetivo la atención y rehabilitación de sus pacientes en la medida de sus capacidades y aspiraciones. Para ello define su filosofía frente al paciente psiquiátrico de larga duración:

## **Factores Críticos de Éxito**

- Para desarrollar esta misión, el principal activo del Hospital es el humano, en el que se depositan los elementos claves del éxito del hospital, por ello la satisfacción, participación y profesionalización de los empleados son factores prioritarios para conseguir los objetivos estratégicos.
- La profesionalización de todos sus funcionarios.
- El proceso de selección de su personal
- La atención del paciente individualizada
- El carácter irrenunciable de la aspiración a desarrollar la vida en un ambiente adecuado y humano.
- La lucha contra el origen de la enfermedad psiquiátrica.
- La búsqueda de la máxima satisfacción del cliente.

## **Valores**

Los principales valores de esta institución hospitalaria son:

- Orientación como servicio público hacia la eficiencia.
- Compromiso y solidaridad como servicio a la sociedad.
- Profesionalidad, trabajo en equipo e iniciativa.
- Orientación hacia el paciente, amabilidad en el trato y atención personalizada.

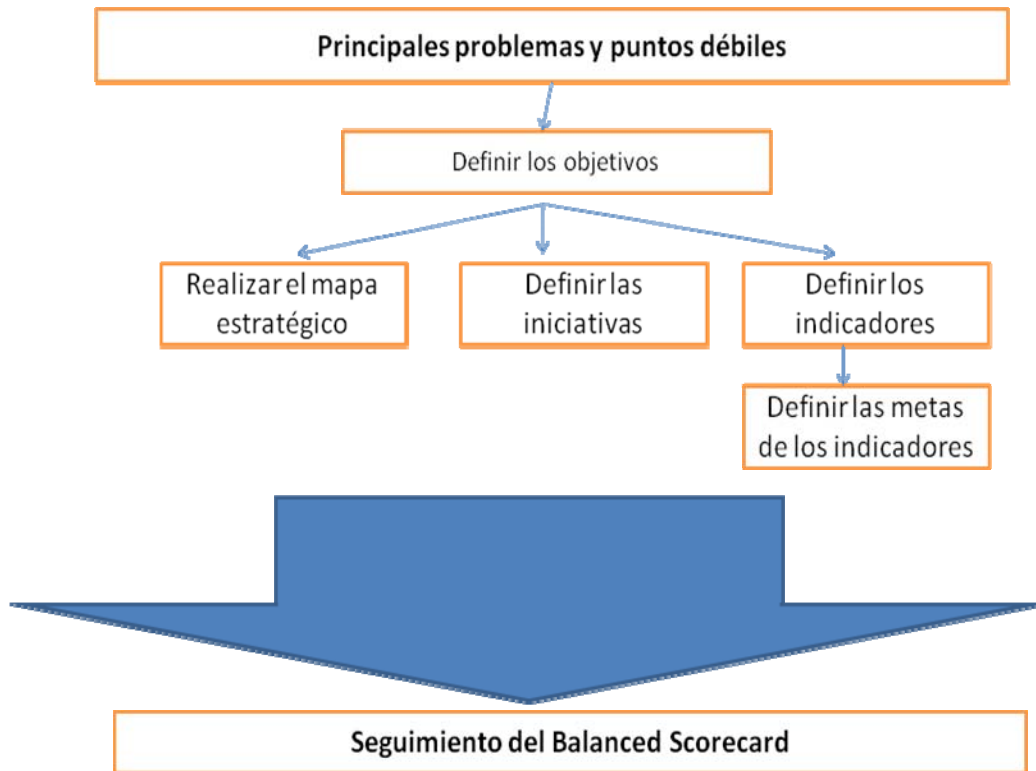
## Visión

- Constituir una red de servicios referente en la atención y rehabilitación psicosocial del trastorno mental intenso y alargado en el tiempo.

## Principales Problemas y Puntos Débiles Encontrados y a Solucionar

- Infraestructuras obsoletas no adaptadas a las necesidades de pacientes y falta de política de mantenimiento preventivo.
- No se da suficiente importancia a la voz del cliente, por ello no todas las quejas/sugerencias llegan a saberse; ello implica además que exista una escasa capacidad para anticipar/detectar necesidades y expectativas de pacientes y familiares.
- Percepción del paciente de poco tiempo de dedicación por parte de los profesionales.
- Falta por definir oferta clara de servicios para pacientes de larga continuidad.
- Existencia de al menos dos culturas diferentes en el hospital (rehabilitadora frente a la manicomial).
- Primacía de lo laboral frente a lo profesional y un elevado ausentismo.
- Escasa orientación al paciente y sensación de falta de reconocimiento general en algunos colectivos.
- Falta de planificación de los procesos de comunicación entre los diferentes niveles.
- El escaso número de plazas existentes hace peligrar la rentabilidad futura y por eso se buscan alternativas a una situación de lista de espera elevada.
- Escaso poder de negociación con nuestros proveedores.
- Poca centralización de la información clínica del paciente.

## Realización del Balanced Scorecard



*Objetivos estratégicos a conseguir de forma resumida*

Perspectiva Financiera	Perspectiva de Clientes	Perspectiva de Procesos internos	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
F1 Rentabilidad	C1 Incorporar la voz del paciente: satisfacción paciente y familia.	I1 Consolidar el sistema de control de la calidad	A1 Promover el cambio en la cultura de dirección
F2 Aumentar ingresos por nuevos pacientes	C2 Mejorar la relación hospital-paciente	I2 Elaborar un plan de alianzas con proveedores externos	A2 Proporcionar nuevas herramientas y métodos para la resolución de problemas.
F3 Mantenimiento de Ingresos de pacientes actuales	C3 Asegurar la continuidad de cuidados pacientes crónicos	I3 Disminuir la duración de las estancias	A3 Mejorar la motivación y participación de los empleados.
F4 Reducir costos de estructura externa	C4 Proporcionar mejores técnicas de atención	I4 Mejorar las infraestructuras actuales	A4 Profesionalizar a los diferentes departamentos.

*Explicación resumida del mapa estratégico*

- **Perspectiva Financiera:** Este hospital trata de mantener su rentabilidad aumentando los ingresos, manteniendo los ingresos actuales y rebajando costos.
- **Perspectiva de Clientes:** Para ello necesita mejorar las relaciones entre paciente y hospital, incorporar la voz de clientes y familias, asegurar el cuidado a los enfermos crónicos e incorporar nuevas técnicas.

- **Perspectiva de Procesos Internos:** Además deberá consolidar su sistema de calidad, disminuir el número de estancias, pactar alianzas y mejorar sus infraestructuras.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Por último deberá promover cambios en la cultura de dirección, proporcionar nuevas herramientas y métodos de trabajo, mejorar la motivación y participación de los empleados y profesionalizar a los diferentes departamentos.

### Objetivos estratégicos a conseguir para la Perspectiva Financiera

Objetivos	Indicadores	Iniciativas
F1 Rentabilidad	- Rentabilidad	- Mejorar la estructura de costes. - Aumentar los ingresos
F2 Aumentar ingresos por nuevos pacientes	- Porcentaje de ingresos por nuevos pacientes	- Ampliación de acuerdo con entidades y organismos externos para disminuir la lista de espera actual con nuevas plazas.
F3 Mantenimiento de ingresos de pacientes actuales	- Porcentaje de ingresos por pacientes actuales	- Mejorar la relación entre paciente y familias con el hospital - Mejorar las técnicas de gestión - Mantener un nivel de calidad en la atención adecuado para los pacientes actuales.
F4 Reducir costes de estructura externa	- Porcentaje de disminución de costes.	- Mejorar las alianzas con proveedores para aumentar capacidad y disminuir esperas - Seguir aplicando sistema de calidad.

## Objetivos Estratégicos a conseguir para la Perspectiva de Clientes.

Objetivos	Indicadores	Iniciativas
C1 Incorporar la voz del paciente: satisfacción paciente-familia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de satisfacción del cliente y familias mediante encuestas</li> <li>- Porcentaje de implicados en participar en procesos de atención</li> <li>- Porcentaje de familias afiliadas (encuesta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar encuestas a familiares y pacientes</li> <li>- Formalizar la participación del paciente en sus procesos de atención.</li> <li>- Asociación de familiares de pacientes; apoyarla y promocionarla.</li> </ul>
C2 Mejorar la relación hospital-paciente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de las instalaciones (encuesta).</li> <li>- Tiempo de demora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar mejor información sobre el funcionamiento y servicios del hospital al paciente y familias.</li> <li>- Realizar un plan de confortabilidad para el paciente</li> <li>- Disminuir el tiempo de demora en la lista de espera.</li> </ul>
C3 Asegurar la continuidad de cuidados pacientes crónicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de personas asistidas en plan de crónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la atención a estos clientes y optimizar su atención.</li> <li>- Integrar mejor la información clínica de estos pacientes para que lleguen mejor a todos los responsables.</li> </ul>
C4 Proporcionar mejores técnicas de atención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de técnicas nuevas incorporadas.</li> <li>- Números de complicaciones e indicaciones introducidas en el sistema de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A un costo más reducido, externalizando servicios y manteniendo la calidad, incorporar técnicas nuevas</li> <li>- Analizar la adecuación de las indicaciones y</li> </ul>

		<p>mejorarlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatizar las complicaciones surgidas en los procedimientos clínicos y actuar en consecuencia</li> </ul>
--	--	---

### Objetivos Estratégicos a conseguir para la perspectiva de Procesos Internos

Objetivos	Indicadores	Iniciativas
I1 Consolidar el sistema de control de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Números de procesos certificados respecto al total</li> <li>- Números de unidades autoevaluadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalizar los procesos de calidad pendientes de certificar.</li> <li>- Autoevaluar en el tiempo previsto las diferentes unidades.</li> </ul>
I2 Elaborar un plan de alianzas con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de acuerdos con proveedores</li> <li>- Porcentaje de ahorros en nuevas negociaciones con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar acuerdos para trasladar a pacientes a otras ubicaciones</li> <li>- Modificar condiciones de compra de servicios externos para disminuir costos.</li> </ul>
I3 Disminuir la duración de las estancias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Números de estancias por período</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la atención al cliente con nuevos conocimientos y técnicas adquiridos</li> <li>- Mejorar la atención al cliente con la mayor motivación del personal directivo y no directivo.</li> <li>- Aumentar la colaboración entre departamentos para mejorar el tratamiento a los pacientes.</li> </ul>
I4 Mejorar las infraestructuras actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de cumplimiento del plan de inversiones en plazo y forma</li> <li>- Intervenciones de reparaciones y mantenimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el plan de inversiones de forma efectiva</li> <li>- Reducir las reparaciones y mantenimientos en coste y en riesgo.</li> <li>- Cumplir con el plan de mantenimientos.</li> </ul>

## Objetivos Estratégicos a conseguir para la Perspectiva de Procesos de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivos	Indicadores	Iniciativas
A1 Promover el cambio en la cultura de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Números de acciones del equipo directivo realizadas.</li> <li>- Grado de conocimientos del BSC, encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar la cultura del liderazgo.</li> <li>- Elaborar un plan de comunicación de difusión del cuadro de mando integral.</li> </ul>
A2 Proporcionar nuevas herramientas y métodos para la resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Números de personas formadas con nuevas herramientas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar a las personas en cada uno de sus departamentos con nuevas herramientas de gestión.</li> <li>- Analizar qué nuevas herramientas se deben incorporar.</li> </ul>
A3 Mejorar la motivación y participación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de sugerencias aportadas</li> <li>- Número de acciones de reconocimiento realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un programa nuevo de participación.</li> <li>- Difundir la cultura del conocimiento entre los directivos y mandos intermedios</li> </ul>
A4 Profesionalizar a los diferentes departamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de capacitación realizados</li> <li>- Número de personas que deben participar en cursos de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar cursos de capacitación para empleados de todos los departamentos.</li> <li>- Potenciar la docencia</li> <li>- Potenciar la investigación y desarrollo. (I + D)</li> </ul>

### Conclusiones

Si este hospital consigue alcanzar los objetivos fijados en líneas generales habrá:

- Aumentado sus Ingresos
- Mejorado su Calidad en la Atención al Paciente.
- Reducido Lista de Espera.
- Aumentado las altas definitivas por periodo.
- Mejorado sus Procesos Internos de Gestión.
- Reducido costos y Aumentado su Capacidad.
- Motivado y capacitado a sus empleados.

Con toda la información anterior usted debería poder confeccionar el diagrama del mapa estratégico, la(s) formula(s) y la(s) meta(s) asociada a cada indicador para este Hospital Público.

### BALANCED SCORECARD DE UN HOSPITAL PÚBLICO

PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	INICIATIVA
FINANCIERA					
CLIENTES					
PROCESOS INTERNOS					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					

FECHA DE ENTREGA: Hasta 21 de Agosto del 2009.-