

# “Diseño de los Cuadros de Mando Integral en el marco del Departamento de Salud de la Generalitat de Cataluña: las lecciones aprendidas”

David Elvira

# Índice de contenidos

---

1. Contexto institucional y estratégico
2. Motivos y objetivos
3. Enfoque metodológico
4. Diagnóstico
5. Enfoque funcional
6. Indicadores
7. Factores de éxito y recomendaciones



# Contexto institucional y estratégico

# Contexto institucional

POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL ÁMBITO SANITARIO

**PLAN DE GOBIERNO 2007-2010**

**PLAN DE SALUD 2007-2010**

PLANIFICACIÓN: DEPARTAMENTO DE SALUD

**Impulso de los objetivos y estrategias del Departamento de Salud a través de las SITIC**

*Plan Estratégico SITIC para el Ámbito de la Salud en Cataluña 2008-2011*

**Línea estratégica 1:** Hacer de los SITIC un elemento estratégico en Salud

**Línea estratégica 2:** Facilitar y orientar el acceso del ciudadano a la información y servicios para cuidar de su salud

**Línea estratégica 3:** Dotar de herramientas SITIC a los profesionales para realizar una asistencia de calidad

**Línea estratégica 4:** Responder con eficiencia a las necesidades de información, gestión y seguridad del sector y del Departamento

**Línea estratégica 5:** Dotar de infraestructuras y garantizar la interoperabilidad entre agentes

**Línea estratégica 6:** Impulsar y proyectar Cataluña como un territorio Innovador en SITIC Salud

DESPLIEGUE: AIAQS

**Objetivo estratégico 1:** Dotar el sistema sanitario de cobertura pública de las infraestructuras y los servicios de tecnologías de la información y comunicación (TIC)

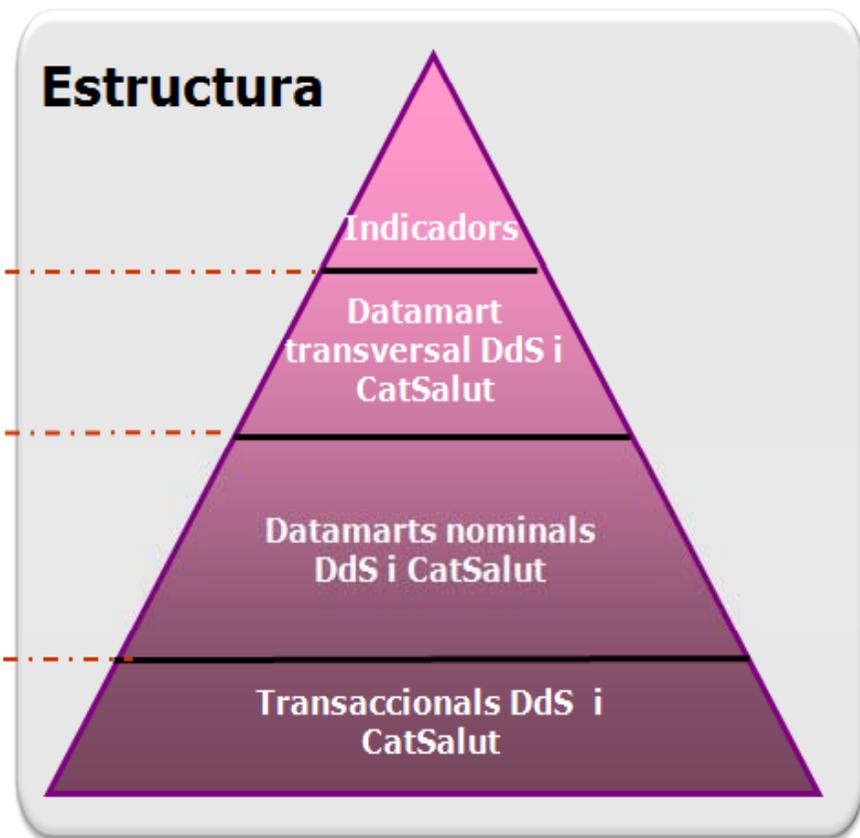
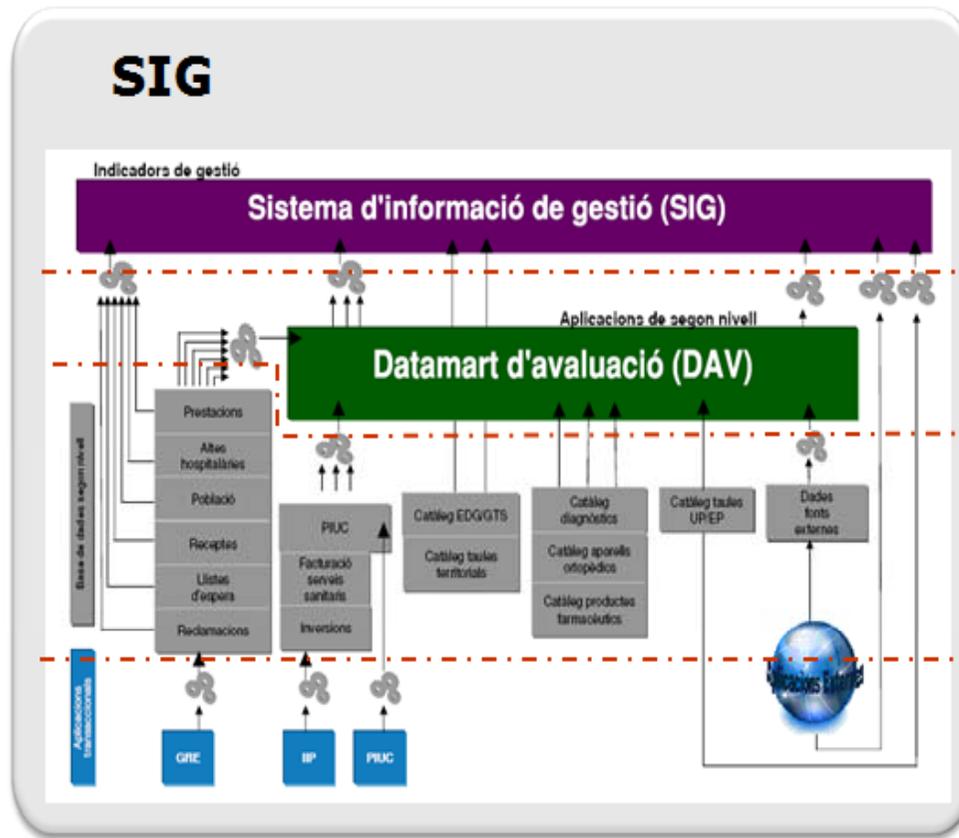
**Objetivo estratégico 2:** Gestionar la información en materia de salud generando conocimiento del sistema

**Objetivo estratégico 3:** Facilitar al departamento competente en materia de salud y al Servicio Catalán de la Salud la información necesaria para la evaluación de la calidad de la prestación de los servicios de salud

**Objetivo estratégico 4:** Realizar la evaluación de las tecnologías y de la investigación preferentemente en el ámbito de los centros, servicios y establecimientos sanitarios que integren el sistema sanitario de cobertura pública

**PROYECTO SIIS**

# Contexto SITIC



# Contexto SITIC



# Motivos y objetivos

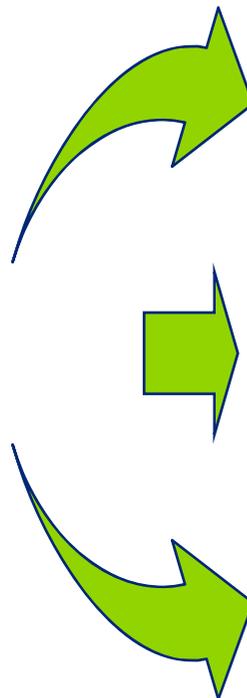
# Motivos

La estrategia y los compromisos políticos en Salud de Cataluña ...

...se han ido materializando a lo largo de esta legislatura en una serie de planes y promesas al ciudadano...

“Nos proponemos instaurar un modelo sanitario (el sistema de salud de Cataluña) ...

- ...Adaptado a las necesidades de todos sus actores (ciudadanos, profesionales, gestores y políticos)
- ...con un mejor servicio (priorizando la Salud Pública, la atención sanitaria y los servicios sociales de atención a la dependencia)
- ...basado en la viabilidad y sostenibilidad económica”



Plan Departamental

Plan de Salud

Planes Directores

Conferencias de la Consejera

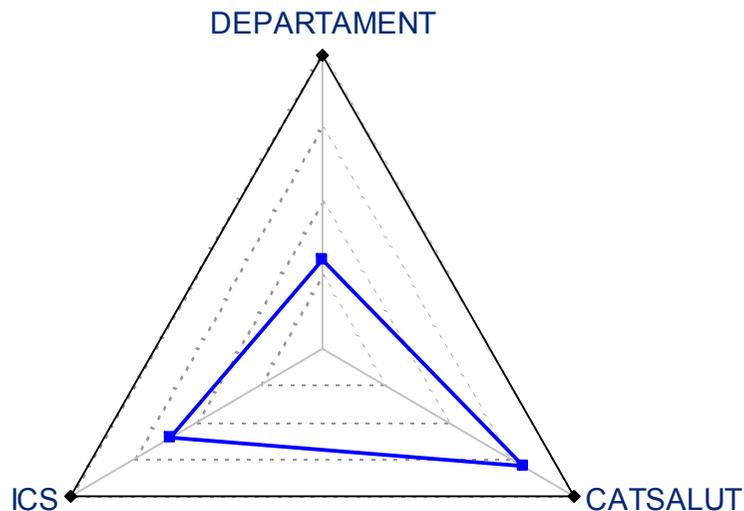
Notas de Prensa del Departamento

Es necesario disponer de información de gestión que permita conocer de forma sistemática y regular el grado de cumplimiento gradual de los objetivos en Salud y de los compromisos políticos del Departamento

# Motivos

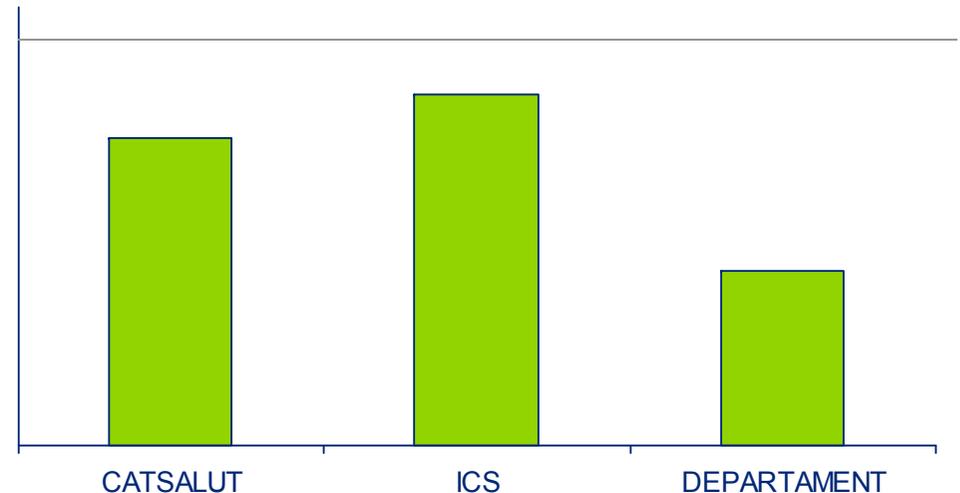
Existe actualmente un conjunto de factores que dificultan la gestión y seguimiento de la consecución de los compromisos políticos del Departamento...

Grado de concentración de datos



CatSalut / ICS disponen de gran parte de los datos necesarios para conocer el logro de los compromisos en Salud

Grado de automatización de información de gestión



Participación de entes diversos con diferente grado de disponibilidad de información de gestión: el Departamento dispone de menos información que el CatSalut y el ICS

Ante esta situación nace la iniciativa de crear una herramienta que facilite monitorizar de forma sistemática, regular y centralizada el grado de cumplimiento gradual de los objetivos en Salud.

# Motivos

## VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Procesos de definición de la visión, estrategia y objetivos de la organización: los objetivos estratégicos resumen la misión, visión, valores y estrategia de la organización

## MEDICIÓN ESTRATÉGICA

Medición, evaluación y análisis de resultados: el BSC es un herramienta de control del logro de los objetivos estratégicos

## ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Intervención y alineamiento iniciativas estratégicas



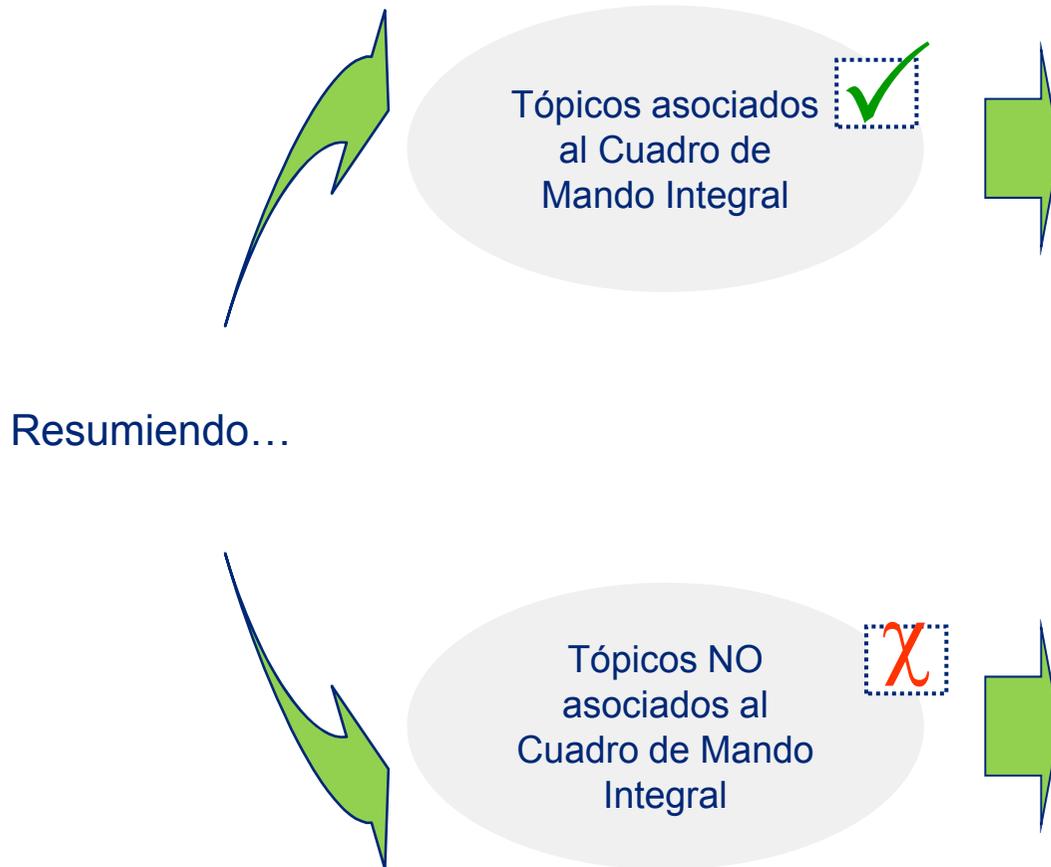
# Motivos

El Cuadro de Mando Integral -CMI- facilita la monitorización de objetivos y compromisos políticos traduciendo la estrategia en metas mensurables y controlables



El CMI permite una trazabilidad directa desde la Estrategia de Salud hasta las últimas iniciativas llevadas a cabo en los diferentes entes del Departamento

# Motivos



## El CMI del Departamento de Salud...

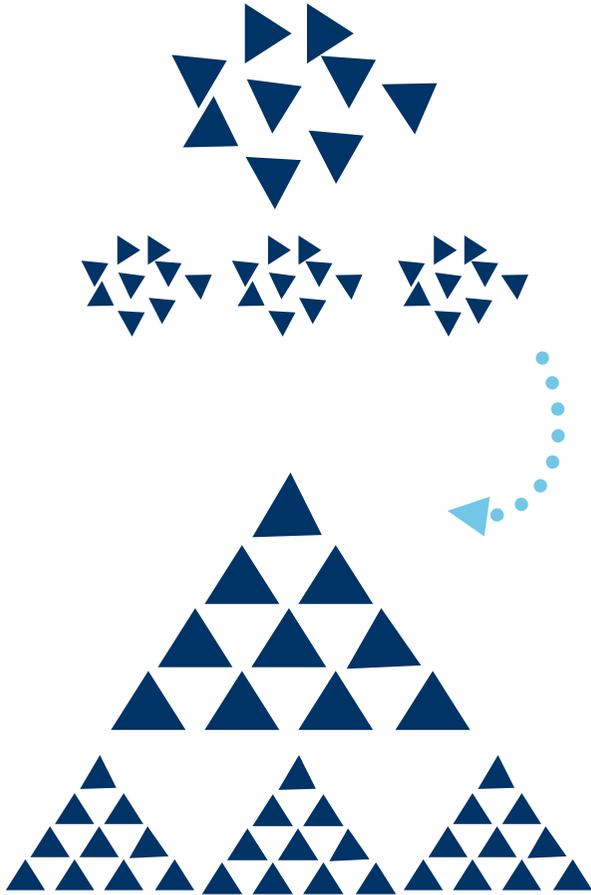
- Es el primer paso para la gestión por objetivos en la organización
- Facilita la alineación de estrategias de los diferentes entes del Departamento
- Aporta información periódica sobre el grado de cumplimiento de los compromisos políticos
- Sirve de palanca para identificar datos necesarios para el seguimiento de objetivos que actualmente no se pueden obtener

## El CMI del Departamento de Salud...

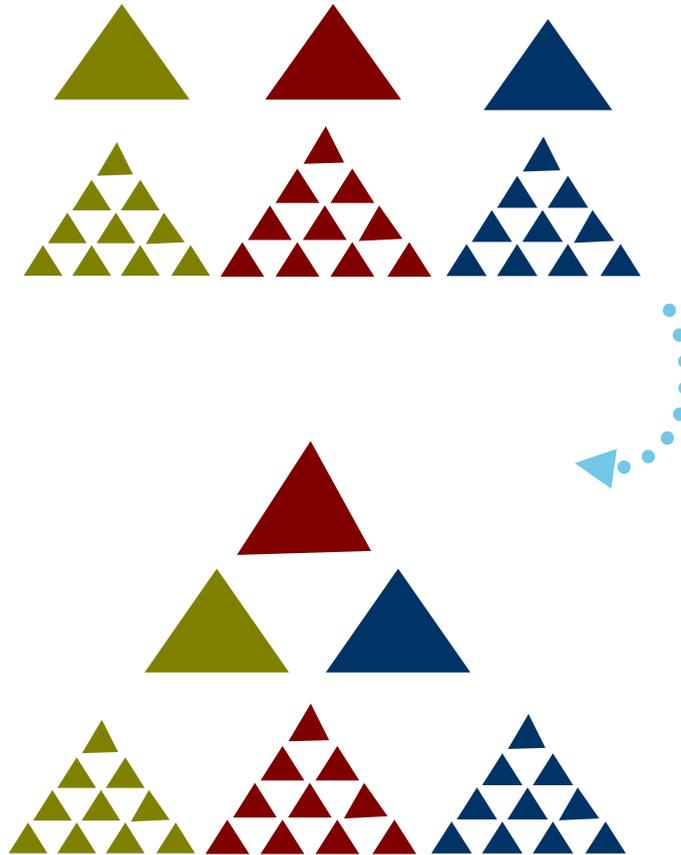
- No es simplemente un “montón de indicadores”
- No es el sumatorio de los cuadros de mando existentes
- No pretende duplicar información ni volver a definir información ya definida

# Motivos

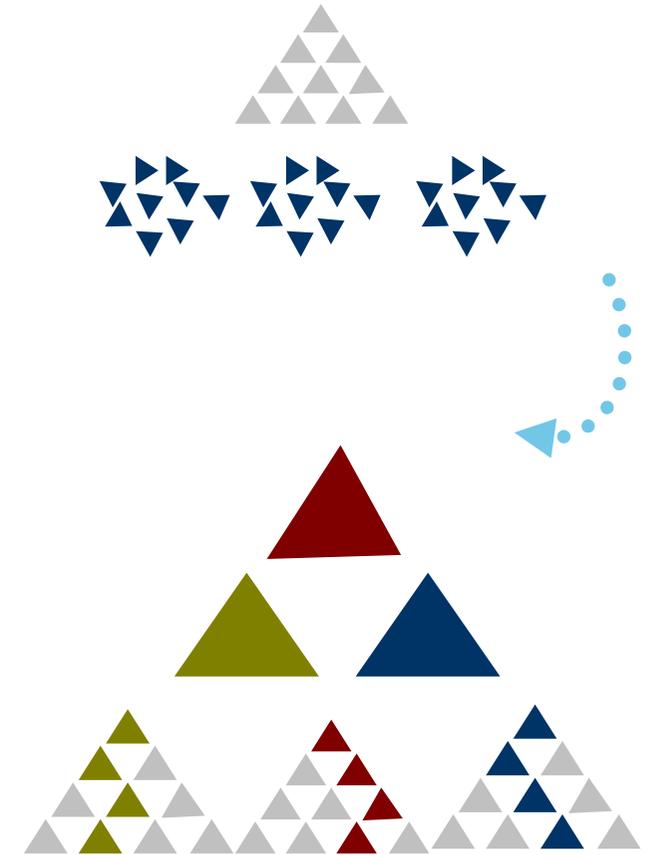
## ESTRATEGIAS ALINEADAS



## COMPARTIR PARA GENERAR VALOR AÑADIDO



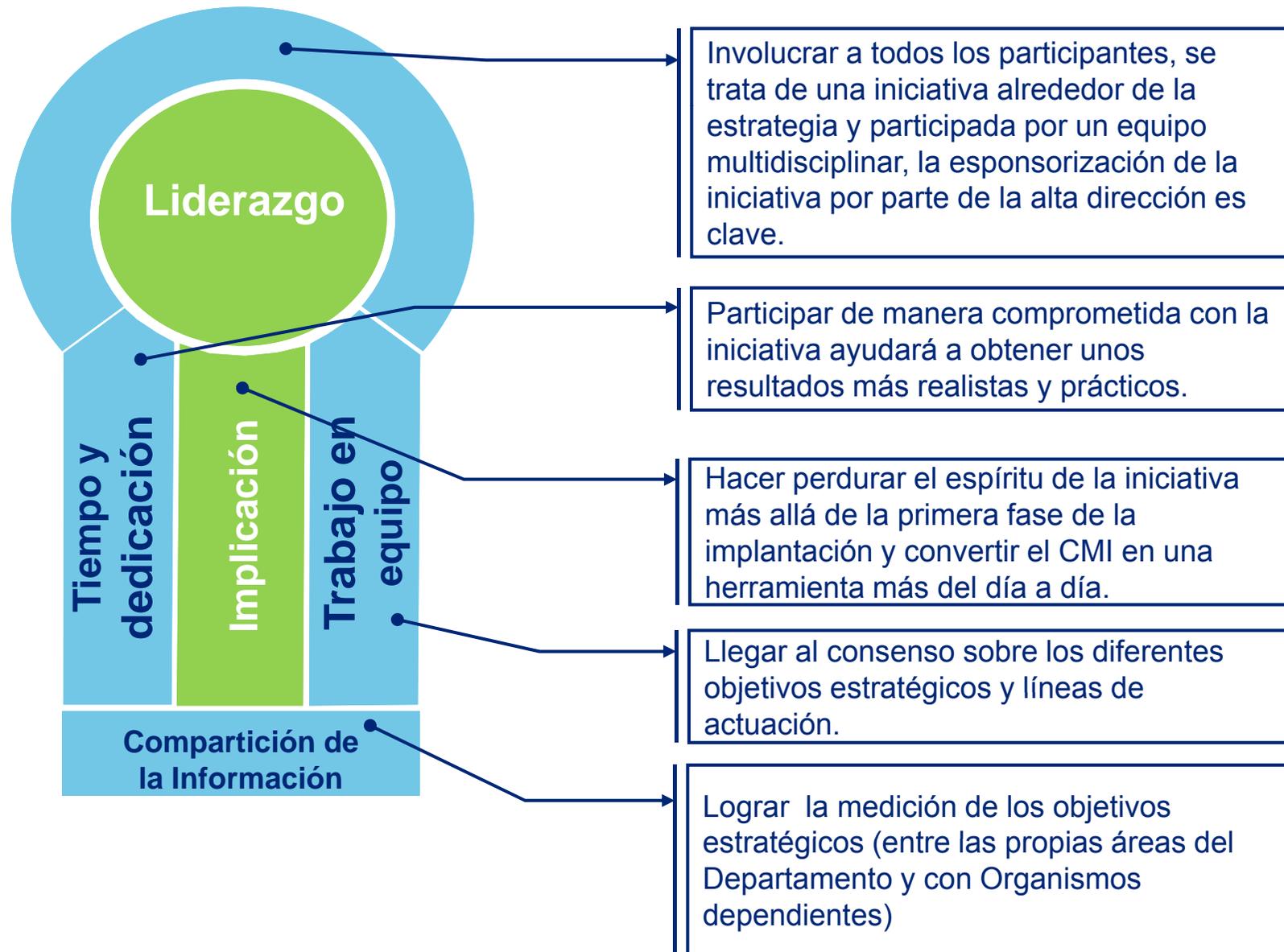
## AYUDAMOS A LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN



# Motivos



# Motivos



# Objetivos estratégicos del proyecto

- **Compartir** para generar valor añadido
- **Alinear** estrategias y objetivos políticos
- Optar por un modelo de arrastre “**Top-Down**”
- **Estandarizar** procesos para compactar, analizar y difundir información orientada a la toma de decisiones informadas
- Potenciar la **cultura corporativa**
- **Garantizar un enfoque territorial y descentralizado** para la toma de decisiones informadas
- Disponer de **resultados robustos** a corto plazo
- Disponer de **fundamentos funcionales y tecnológicos sólidos** para hacer el proyecto sostenible a largo plazo
- Disponer de una **herramienta de gestión estratégica** de uso habitual en la toma de decisiones de la alta dirección de la organización

# Objetivos operativos del proyecto

## *Objetivo principal*

***Definir de manera compartida con la organización un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Salud que dé coherencia a la estrategia de alto y bajo nivel***

## *Objetivos secundarios*

1

**Realizar un diagnóstico** del trabajo que se ha elaborado en la organización en relación a **los indicadores existentes y a los instrumentos de gestión**

2

Propiciar un **proceso de reflexión participativa** con **todas las unidades de negocio** de la organización para construir un **sistema de indicadores alineados** con los objetivos del **Departamento de Salud**

3

**Realizar una selección de indicadores** que haga posible a la **alta dirección hacer el seguimiento de los objetivos estratégicos**

4

**Realizar un enfoque funcional del CMI** que permita abordar en el futuro de forma eficiente **la implantación de este sistema de gestión**



# Enfoque metodológico

# Enfoque metodológico del proyecto

## Visión General del Proyecto



# Diagnóstico

# Diagnóstico de situación

## Estrategia a alto nivel del Departamento de Salud



# Diagnóstico de situación

## Proyecto SIIS

Sistema integrado de Información de Salud de Cataluña



### Enfoque de Alto a Bajo Nivel

- “Hacer lo que se pueda con lo que se tiene” para poner a disposición información útil para la toma de decisiones.
- Revisar y ampliar los niveles de información disponibles contra los requeridos para establecer prioridades en la construcción del sistema de información global.



### Enfoque de Bajo a Alto Nivel

- Finalizar la normalización e integración de los sistemas transaccionales del Departamento de Salud con los del CatSalut, para lograr la total integración en la nueva plataforma (catálogos, trazabilidad, seguridad).
- Completar el segundo nivel de información (datamarts) a partir de los sistemas transaccionales ya normalizados e integrados y de otras fuentes.
- Configurar el CMI del ámbito Salud.

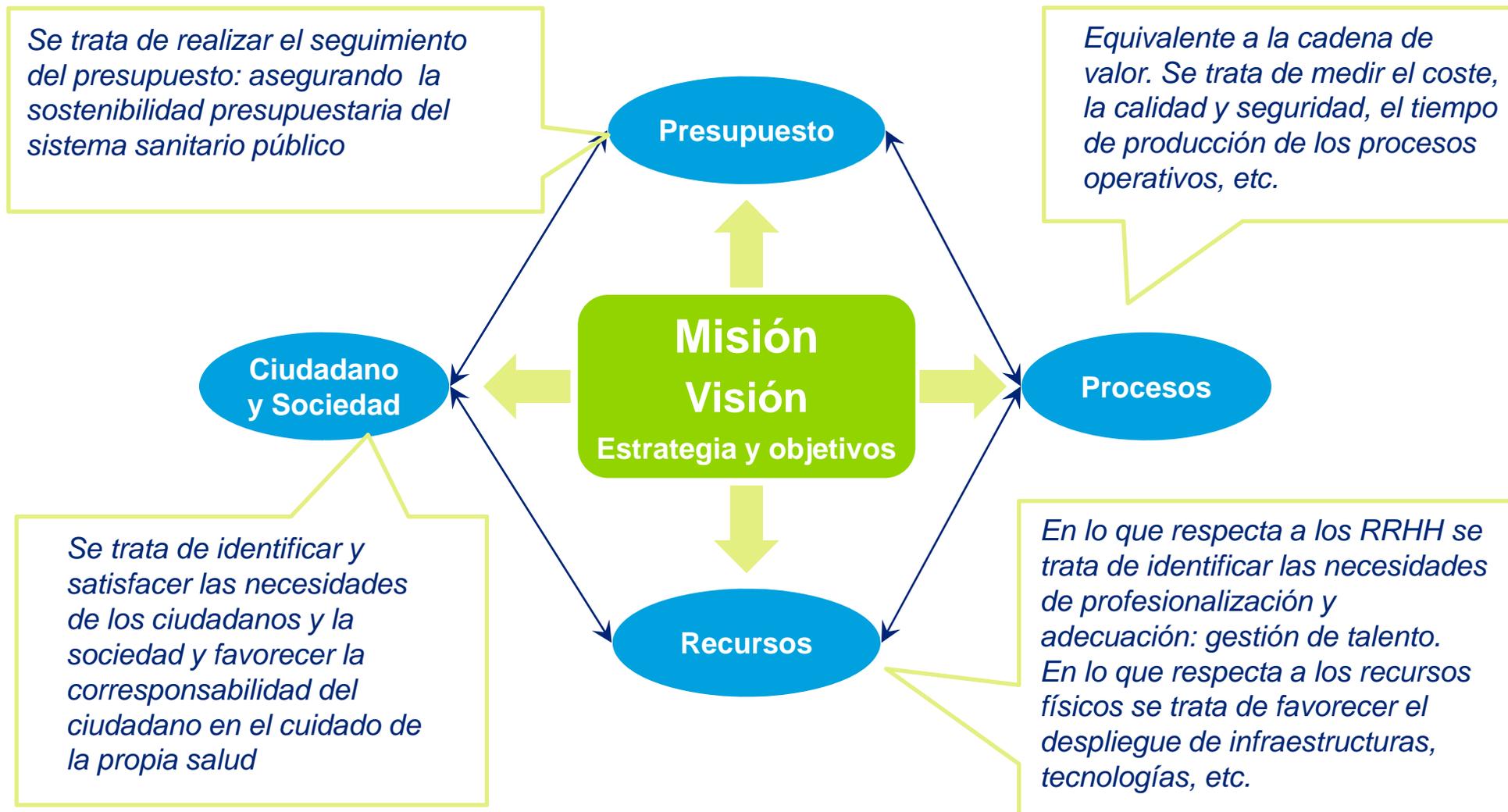
# Diagnóstico de situación

- **Alto número de instrumentos** orientados a la planificación
- El Plan de Gobierno recoge **un número elevado de objetivos operativos y actuaciones**, pero a veces **no ligados a la planificación** sanitaria estratégica u operativa.
- El Plan de Gobierno **no se elabora de manera conjunta y participativa** sino de manera independiente y sin seguir un proceso metodológico común.
- **Ambigüedad** en las formulaciones estratégicas
- **Más de 2.000 indicadores** vinculados a la estrategia (Plan de Gobierno), a la gestión interna (cuadros de mando de algunas unidades de negocio) o pueden ser puramente de diagnóstico
- **No existe una herramienta única** que permita actualizar y visualizar este conjunto de indicadores
- En definitiva, **no existe una herramienta de gestión estratégica**
- **Falta de metodología para la actualización estratégica**

# Enfoque funcional básico

# Enfoque funcional básico

## Aplicabilidad del BSC al Departamento de Salud



# Enfoque funcional básico

## Perspectivas del BSC

Perspectivas propuestas por Norton y Kaplan	
<b>Financiera</b>	¿Cómo proporcionamos valor a nuestros accionistas?
↑	
<b>Clientes</b>	¿Cómo nos perciben nuestros clientes?
↑	
<b>Procesos</b>	¿En qué procesos tenemos que ser excelentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
↑	
<b>Aprendizaje</b>	¿Somos capaces de innovar, cambiar y mejorar?



Perspectivas propuestas para la Salud	
<b>Presupuesto</b>	¿Cómo aseguramos nuestra capacidad de cambiar y mejorar garantizando la sostenibilidad del sistema sanitario y maximizando el valor devuelto a la sociedad?
↑	
<b>Ciudadano y sociedad</b>	¿Cómo podemos satisfacer y ajustar las expectativas de los ciudadanos?
↑	
<b>Procesos</b>	¿En qué procesos tenemos que ser excelentes para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés?
↑	
<b>Recursos</b>	¿Cómo tenemos que propiciar el aprendizaje de la organización y desarrollar el capital humano, tanto asistencial como administrativo?  ¿De qué recursos físicos y alianzas disponemos?

# Enfoque funcional básico

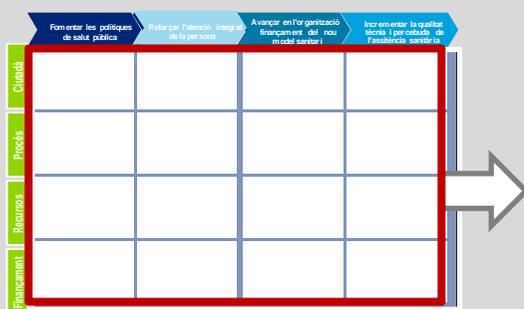
## Metodología para la elaboración del Mapa estratégico del Departamento de Salud

### ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD

Elaboración de una propuesta de mapa estratégico

Selección de los objetivos estratégicos con mayor impacto en los ejes directores

- Para la selección del contenido del mapa estratégico se han seleccionado aquellos objetivos estratégicos de las unidades de negocio y de los planes que contribuyen en mayor medida a garantizar el cumplimiento de las líneas directrices que se contemplan en el Plan de Gobierno:



Planes estratégicos, planes directores, mapa sanitario, normativa...

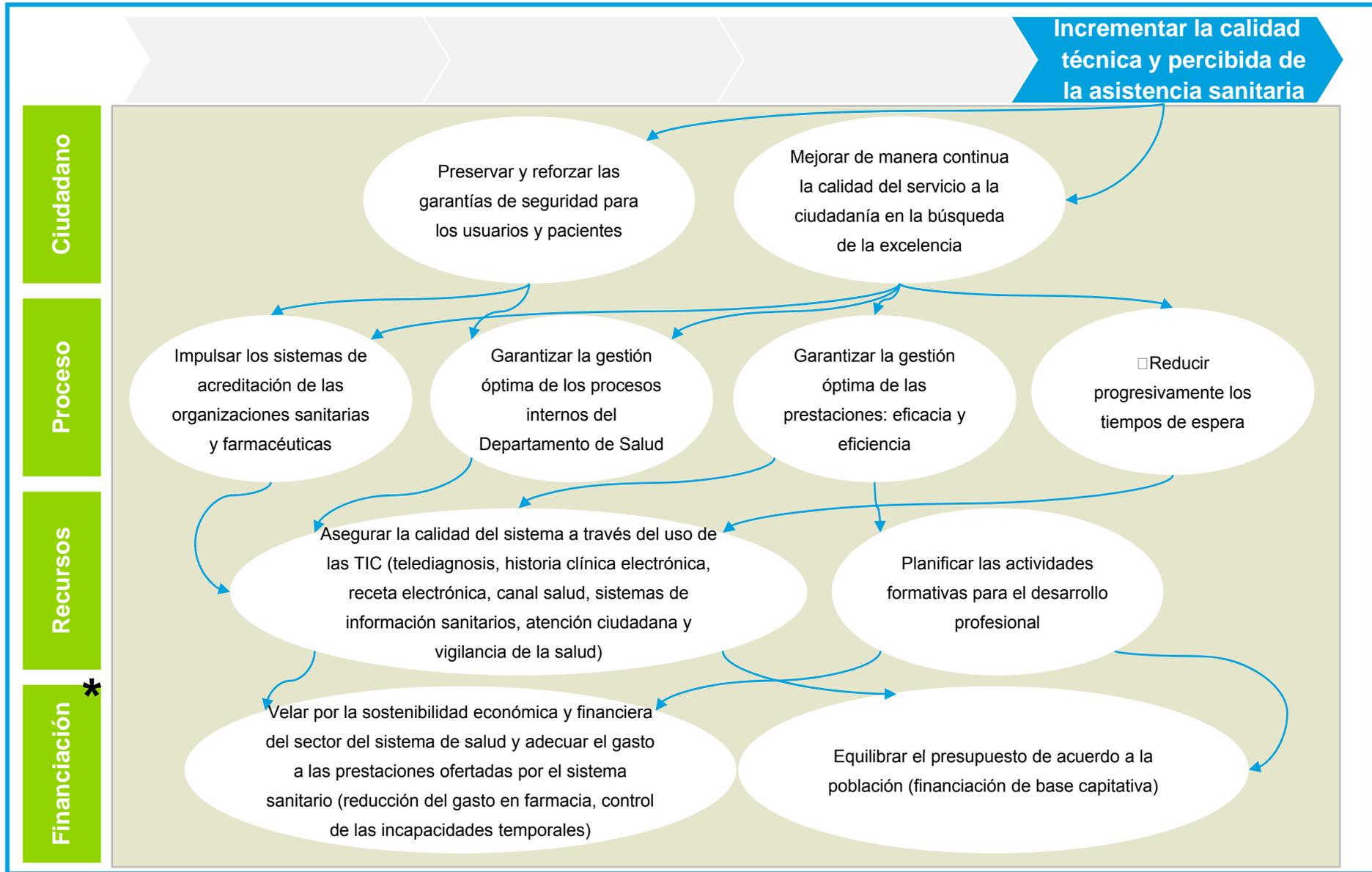
Objetivos estratégicos por unidad de negocio

Análisis del impacto en los ejes directores identificados

Selección de los objetivos estratégicos del Mapa

# Enfoque funcional básico

Un ejemplo....



# Enfoque funcional básico

Un ejemplo...

Incrementar la calidad técnica y percibida de la asistencia sanitaria

Ciudadano

Preservar i reforzar las garantías de seguridad para los usuarios y pacientes:

Mejorar de manera continua la calidad del servicio a la ciudadanía en la búsqueda de la excelencia:

- Grado de satisfacción de los usuarios por línea de servicio, respecto a la última encuesta..... (CatSalut)
- Número de hospitales con protocolo de maltrato infantil implantado  respecto al total de hospitales infantiles..... (DGSP)
- Porcentaje de reclamaciones realizadas al CatSalut resueltas en un plazo superior a 15 días.....(CatSalut)
- Grado de cumplimiento de los objetivos comunes de la parte variable de los contratos con las entidades proveedoras por GTS y por línea de servicio.....(CatSalut)

Proceso

Garantizar la gestión óptima de los procesos internos del Departamento de Salud:

- Variación de las tasas de mortalidad ajustada por gravedad y por edad entre centros hospitalarios de forma mensual..... (CatSalut)
- Tiempo medio de espera en los desplazamientos con el transporte sanitario programado..... (CatSalut)
- Tasa de vacunación del VPH en  alumnos de Educación Secundaria..... (CatSalut)
- Porcentaje de GTS que han firmado el contrato con la Agencia de Salud Pública..... (CatSalut)

Impulsar los sistemas de acreditación de las organizaciones sanitarias y farmacéuticas:

- Porcentaje de centros de Atención Primaria acreditados..... (DGRS)
- Porcentaje de centros hospitalarios de agudos acreditados..... (DGRS)
- Porcentaje de centros sociosanitarios acreditados..... (DGRS)
- Porcentaje de centros de salud mental y adicciones acreditados..... (DGRS)
- Porcentaje de centros de terapias naturales que están autorizados administrativamente para el ejercicio de sus actividades..... (DGRS)

# Indicadores

# Indicadores

## Algunas consideraciones a tener en cuenta

1

### ¿Permite a la unidad de negocio medir el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

- Los objetivos estratégicos definidos deben ser mensurables. Por ello, es fundamental que los indicadores que se asuman estén asociados a cada uno de los objetivos de la unidad.

2

### ¿Se asocia a alguna de las perspectivas del BSC?

- Un indicador válido está focalizado en alguna de las siguientes perspectivas que contempla la metodología Balanced Score Card:

#### Presupuesto

*Se trata de realizar el seguimiento del presupuesto: contribución al Plan de Gobierno, desviaciones eventuales, sinergias corporativas, etc.*

#### Ciudadanía

*Se trata de identificar y satisfacer las necesidades de los ciudadanos: calidad del servicio y del sistema sanitario, satisfacción del ciudadano, etc.*

#### Procesos

*Equivalente a la cadena de valor. Se trata de medir la calidad y seguridad, el tiempo de producción de los procesos operativos, etc.*

#### Recursos

*Se trata de identificar las necesidades de profesionalización y adecuación de recursos, gestión de RRHH, gestión del conocimiento, nuevas tecnologías y evolución de sistemas, etc.*

# Indicadores

## Un ejemplo...

<b>Unidad de negocio</b>		Dirección General de Salud Pública	
<b>Misión</b>		<i>Liderar, velar y proveer el conjunto de servicios encaminados a mejorar la salud individual y colectiva de los ciudadanos mediante la promoción, la prevención, la protección, la vigilancia y la monitorización de la salud.</i>	
<b>Objetivos estratégicos</b>		<b>Indicadores asociados al cumplimiento del objetivo</b>	
<b>1</b>	<b>Mejorar la promoción de la salud mediante estilos de vida saludables y la detección de conductas de riesgo, implicando al ciudadano en la propia salud.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de prevención del consumo de drogas y problemas asociados (grado de ejecución)</li> <li>2. Tasa de cobertura del Programa Atención Primaria sin humo</li> <li>3. Actividades apoyadas por el Programa Promoción de Salud y actividad física saludable (PASS)</li> <li>4. Áreas básicas de salud que participan en el Plan de Actividad Física, Deporte y Salud (PAFES)</li> <li>5. Centros de ESO con el Programa Salud y Escuela implantado</li> <li>6. Número de informes elaborados sobre necesidades en salud de los barrios incluidos en la Ley de Barrios</li> </ul>	
<b>2</b>	<b>Mejorar la prevención de la salud mediante vacunaciones a la población, reforzando programas preventivos de salud internacional y enfermedades emergentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de población diana vacunada contra la gripe</li> <li>2. Tasa de cobertura de la vacunación en la población infantil</li> <li>3. Existencia del Plan de prevención</li> <li>4. Notificaciones de enfermedades emergentes desde las USI</li> <li>5. Número de inspecciones hechas para valorar el cumplimiento de la Ley 28/2005.</li> </ul>	
<b>3</b>	<b>Mejorar la vigilancia de la salud consolidando los sistemas de información de EDO (Enfermedades de Declaración Obligatoria) y SNM (Síndrome del Niño Maltratado)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Regiones sanitarias donde se implementa el sistema de vigilancia externalizado del cloro en las aguas</li> <li>2. Número de hospitales con protocolo de maltrato infantil implantado respecto al total de hospitales infantiles</li> <li>3. Disponibilidad de nuevos aplicativos MDO i SNM</li> <li>4. Número de pacientes tratados con TDO</li> </ul>	
<b>4</b>	<b>Ordenar el sistema sanitario de salud pública de manera que se haga frente a las desigualdades que se puedan generar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de sedes territoriales operativas a nivel sectores / GTS</li> <li>2. Grado de ejecución de la normativa relativa a la Agencia de Salud Pública de Cataluña (ASPCAT)</li> <li>3. Formular una propuesta organizativa específica para coordinar la Salud Pública con la Seguridad Alimentaria</li> <li>4. Número de barrios con el programa Salud y Barrios implantado sobre el total</li> <li>5. Número de Unidades de Salud Laboral constituidas</li> </ul>	

# Factores de éxito y recomendaciones

# Recomendaciones

## *Medidas clave en la implantación del CMI*

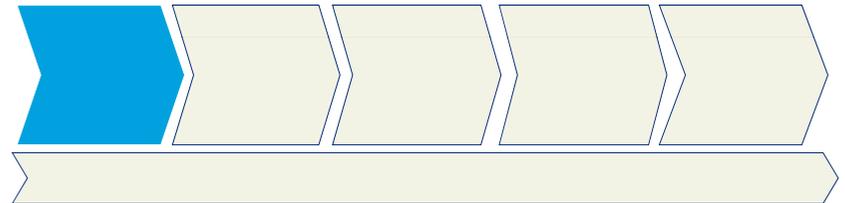


# Recomendaciones para la Implantación del CMI

## Medidas clave en la implantación del CMI

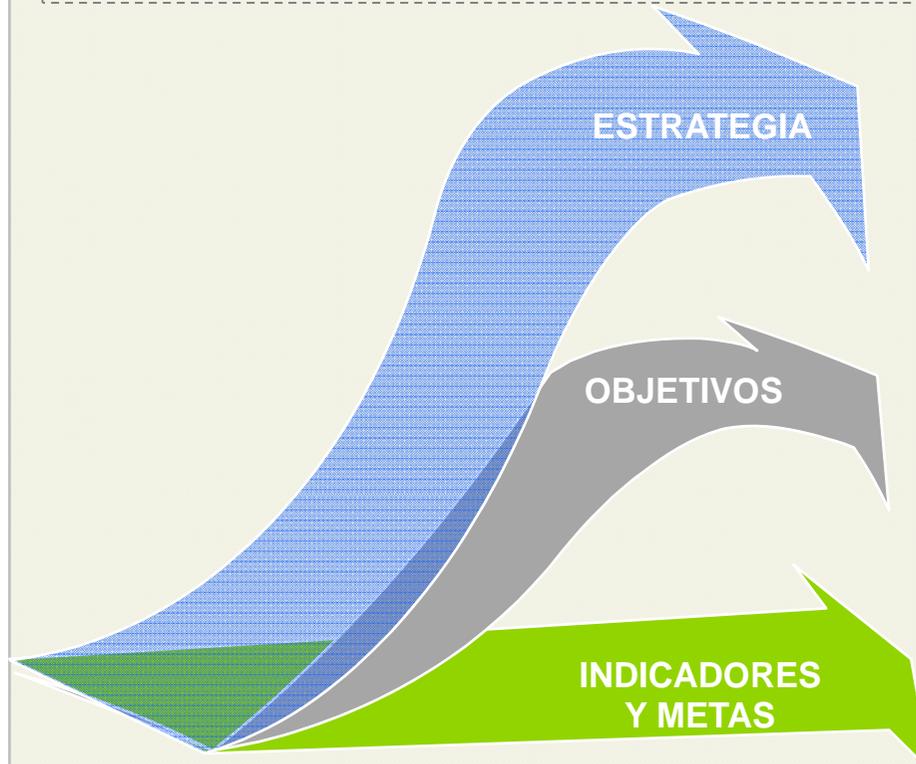
1

**COMPROBAR QUE EL CMI SE HA DEFINIDO DE MANERA CORRECTA**



### Descripción

De manera previa a la implantación del Cuadro de Mando Integral se tendrán que analizar algunos aspectos que se detallan a continuación:



¿Se ha definido una estrategia alineada?

¿Se han establecido relaciones causa – efecto entre los objetivos estratégicos?

¿El pool de indicadores del CMI es equilibrado y correctamente ponderado por metas?

# Recomendaciones para la Implantación del CMI

## Medidas clave en la implantación del CMI



### Descripción

Vincular metas del CMI con objetivos individuales

Mejorar procesos críticos

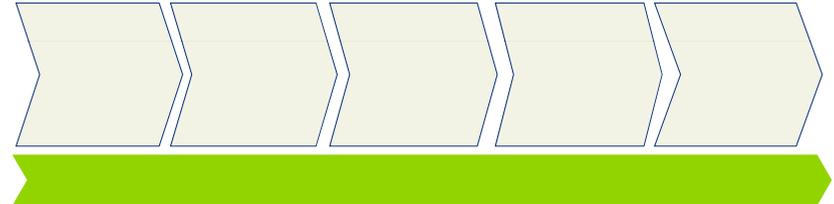
Feedback estratégico

# Recomendaciones para la Implantación del CMI

## Medidas clave en la implantación del CMI

6

**DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CMI**



### Descripción



# Factores de éxito y lecciones aprendidas

- **Consenso** en la clarificación de una misión y visión estratégica única y compartida del sistema de salud que incluya una visión compartida de la interrelación de los diferentes sistemas de información sanitaria
- **Adecuación del método** a los objetivos
- **Adecuación del instrumento**: alcance, usabilidad, reportística, uso...
- **Compromiso** de todos los agentes implicados en el proyecto (incluyendo empresas y consorcios cuando sean requeridos) y gestión del “gap directivo”
- **Gestión de expectativas** del producto y de las **cargas de trabajo** para los equipos técnicos
- **Soporte** al proyecto por parte de la alta dirección
- **Viabilidad técnica** (interna y externa) para marcos de cambio o estabilidad institucional (independencia, especialización, benchmarking).
- **Sostenibilidad** del proyecto a partir de la disponibilidad de recursos y dispositivos que permitan una actualización periódica de indicadores y una revisión del alineamiento estratégico de la organización