



Clínica Universitaria
Universidad de Navarra 

ASPECTOS ESENCIALES DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

IV Jornadas Nacionales Balanced Scorecard

Murcia, 17 de mayo de 2005

Esther Galiana, Subdirectora
egaliana@unav.es



1. ¿Qué son el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico?
2. Proceso de construcción del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral.
3. Claves de éxito del Cuadro de Mando Integral.
4. Conclusiones



1. ¿Qué son el CMI y el ME?



¿Qué es el C.M.I.?

- Es una herramienta de gestión que permite a una empresa u organización articular su estrategia en términos operativos

¿Qué no es el C.M.I.?

El C.M.I. no es

- Una base de datos
- Una agrupación de indicadores más o menos extensa o variada
- Un paquete informático

¿Qué es el C.M.I.? (II)

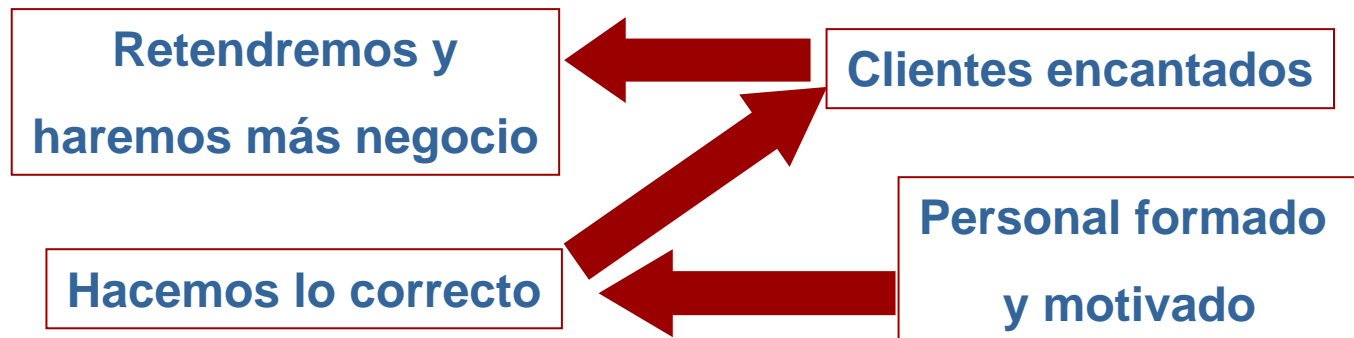
Con él pasamos de un Sistema de Control de Gestión...

...a un Sistema de Gestión Estratégica



¿Qué es el MAPA ESTRATÉGICO del C.M.I.?

- Es una descripción visual y coherente de la estrategia de la Organización o Empresa.
- El C.M.I se basa en las indicaciones que se establecen en el M.E.
- Tiene la virtud de objetivar las relaciones “causa/efecto” de los componentes básicos de la estrategia.
- ”Teoría Z de Halifax”.



CADENA DE CREACIÓN DE VALOR DE LAS ORGANIZACIONES Y EMPRESAS



El M.E. y el C.M.I. son dos pasos más del proceso que objetiva la creación de valor de una organización o empresa

MISIÓN
(Por qué existimos)

VALORES
(Qué es importante para nosotros)

VISIÓN
(Lo que queremos ser)

ESTRATEGIA
(Nuestros planes de juego)

MAPA ESTRATÉGICO
(La traducción de la estrategia)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(Sistema de alineación y medida)

METAS E INICIATIVAS
(Lo que necesitamos hacer)

OBJETIVOS PERSONALES
(Lo que necesito hacer)



RESULTADOS ESTRATÉGICOS			
Propietarios satisfechos	Clientes encantados	Procesos eficaces y eficientes	Trabajadores preparados y motivados



Para comprender mejor el mapa estratégico debemos hablar de:

- **La estrategia**
- **Los objetivos estratégicos**
- **Las hipótesis estratégicas (o temas)**
- **Las perspectivas de C.M.I.**
- **Los factores críticos de éxito**



ESQUEMA DE C.M.I.

ESTRATEGIAS



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

			FCE	PERSPECTIVAS C.M.I.	INDICADORES	METAS	PLANES ACCIÓN
○	○	○	A B...	FINANCIERA	1,2,3,4...	1A, 2A..	P1,P2,P3...
○	○	○	C D...	CLIENTE	10,11,12,13...	10A,11A..	P10,P11...
○	○	○	E F...	PROCESO	20,21,22,23..	20A,21A..	P20,P21...
○	○	○	G H...	DESARROLLO	30,31,32,33...	30A,31A	P30,P31...

I II III

**HIPÓTESIS
ESTRATÉGICAS**

M.E.

C.M.I.



- **Es la técnica y el conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo (R.A.E.)**
- **Es el conjunto de actividades conscientemente seleccionado por el cual una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado (Porter)**


- **Son los objetivos de más alto nivel que se concede una organización y es acorde con su visión**

- Ej.**
- **Incrementar las ganancias**
 - **Maximizar los presupuestos**
 - **Incrementar la confianza de nuestros clientes**
 - **Prestar el más adecuado servicio a nuestros ciudadanos**

- Es una sentencia que lleva implícita una serie ordenada de suposiciones que se interrelacionan entre sí y que van a determinar la consecución de los objetivos estratégicos establecidos
- Se caracterizan por presentar relaciones internas “causa/efecto”

Ej.

- Mejorar la eficacia operativa
- Reducir el coste de capital
- Eliminar los incidentes adversos
- Incrementar la satisfacción y fidelidad de los pacientes.
- Incrementar el valor de nuestros servicios

- 
- Son como “líneas generales de actuación” que recorren el M.E. y por las cuales segmentamos nuestra estrategia
 - Hay **cuatro** grandes tipos de temas estratégicos (no excluyentes entre sí):
 - A) Los de “Ampliación del negocio”
 - B) Los de “Incremento de valor para el cliente”
 - C) Los de “Excelencia operativa”
 - D) Los de “Amabilidad corporativa”



- **Se trata de los puntos de vista esenciales desde los cuales queremos analizar nuestra organización o empresa**

Clásicamente han sido cuatro las que se han adoptado:

- **P. Financiera**
- **P. del Cliente**
- **P. del Proceso Interno**
- **P. de Innovación y Desarrollo**



■ **Perspectiva Financiera:**

- **Elementos relacionados con las finanzas y economía**
- **Hay dos líneas básicas:**
 - **Las de crecimiento empresarial**
 - **Las de incremento de productividad**



■ Perspectiva del Cliente

- Elementos relacionados con la proposición de valor que se entrega al cliente
- Se han descrito cuatro líneas distintas:
 - mejor coste total
 - liderazgo en productos
 - “soluciones completas”
 - sistema “cerrado”



■ **Perspectiva del Proceso Interno:**

- **Elementos relacionados con la realización de los procesos internos de la empresa**
- **Se pueden agrupar en cuatro grupos distintos:**
 - **procesos de innovación**
 - **procesos de gestión operativa**
 - **procesos de clientes**
 - **procesos de regulación externa**



■ **Perspectiva de Innovación y Desarrollo:**

- **Elementos que tienen que ver con el desarrollo y capacitación de:**
 - **el capital humano**
 - **las infraestructuras tecnológicas**
 - **el capital organizativo**

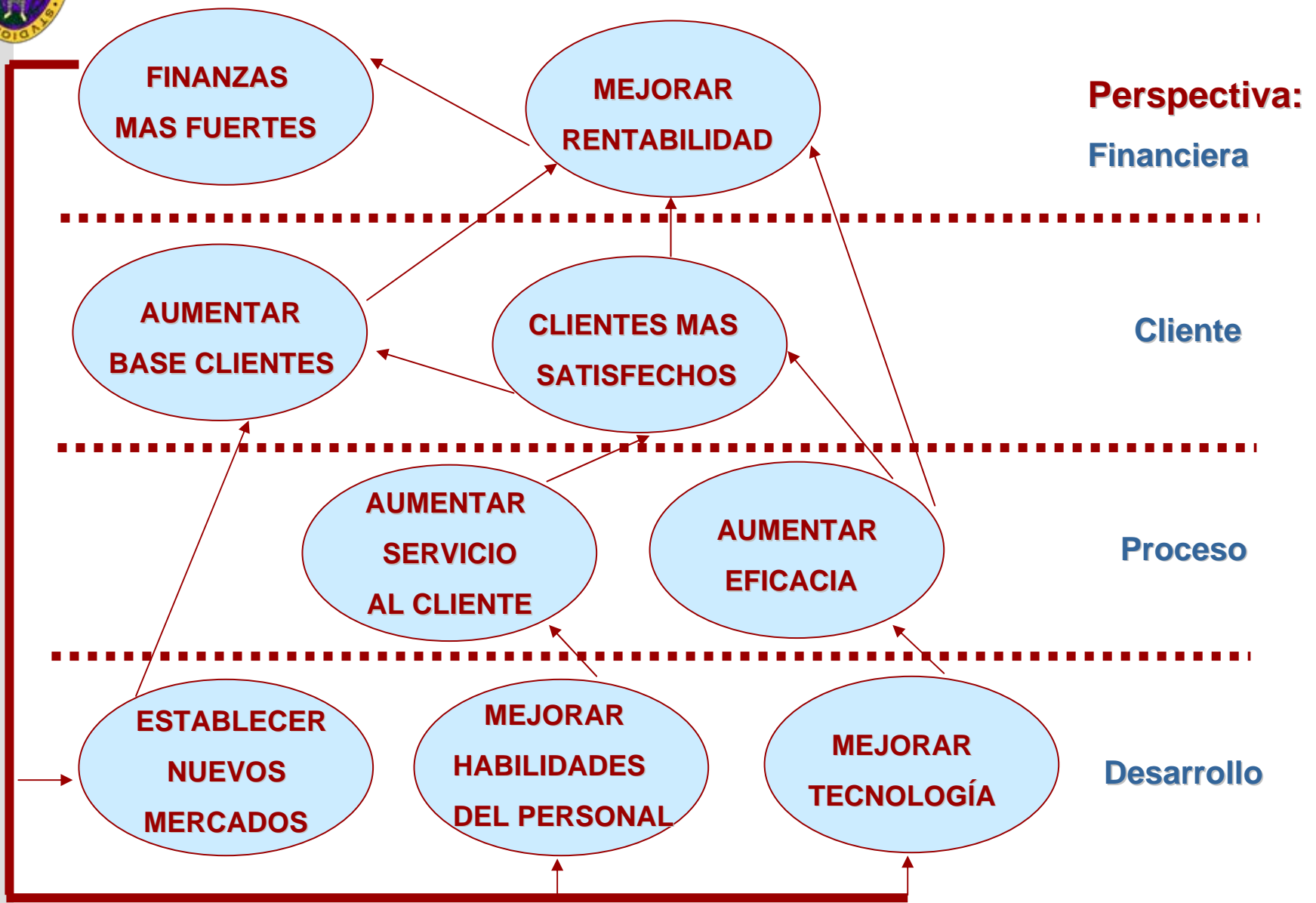
Son los elementos sustanciales por los cuales vamos a medir la evolución de nuestras hipótesis estratégicas a través de cada una de las perspectivas:

Ej:

- Rentabilidad económica
- Satisfacción del cliente
- Puntualidad salida
- Rotura de stocks
- Impacto publicaciones
- Atracción de profesionales

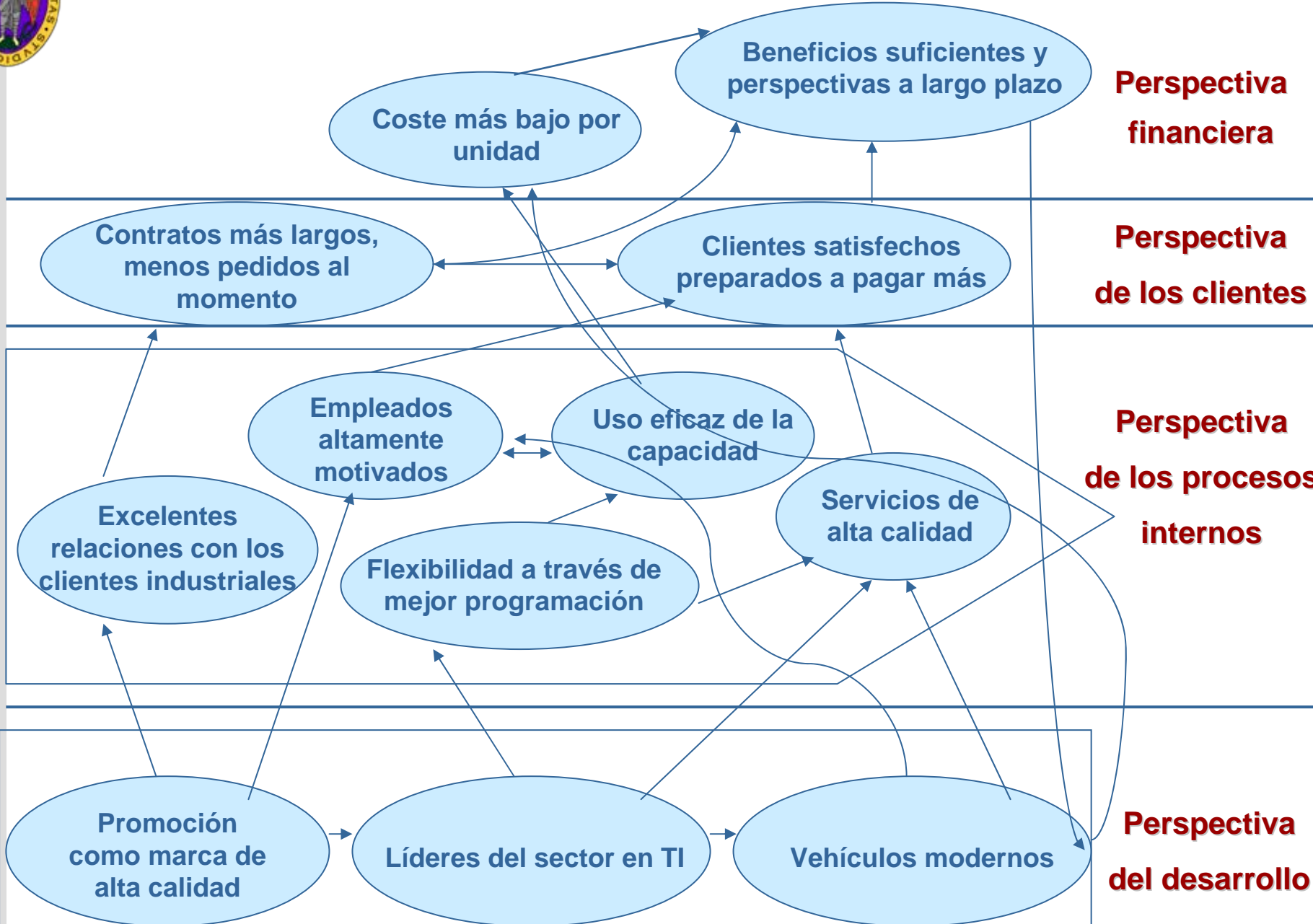
...

EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATÉGICO (I)





EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATÉGICO (II)





EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATÉGICO (III)

ECONÓMICA

PACIENTES

PROCESOS INTERNOS

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN



ASISTENCIA

INVESTIGACIÓN

DOCENCIA



1. ¿Qué son el CMI y el ME?

2. Proceso de construcción del M.E.y del CMI



PROCESO CONSTRUCCIÓN DEL M.E.

- 1** Análisis del entorno y el papel de la organización en el mismo (entrevistas, investigación, DAFO)
- 2** Establecimiento o confirmación de la Misión y Visión de la organización (uno o dos seminarios con Altos Directivos y Líderes de opinión)
- 3** Establecimiento de las perspectivas (un seminario entre Altos Directivos, Líderes de opinión y Equipo del Proyecto)
- 4** Desglose de la Visión en objetivos y temas estratégicos y su introducción en las perspectivas estratégicas (un seminario como en punto 3)
- 5** Identificación de los factores críticos de éxito y sus interrelaciones (un seminario como punto 3)

2-3 meses



Teniendo completo el Mapa Estratégico.....

- 6 Selección de indicadores clave (de resultado e inductores) (un seminario como el punto 3)
- 7 Establecimiento del C.M.I. de alto nivel (una sesión de trabajo entre Alta Dirección y Equipo de Proyecto)
- 8 Establecimiento del C.M.I. de Unidades Organizativas (un seminario entre Equipo de Proyecto y responsables y líderes de Unidades)
- 9 Establecimiento de metas para cada indicador (propuesta de responsables de Unidades y Alta Dirección)
- 10 Establecimiento de planes de acción (propuesta de cada unidad)

2-3 semanas



➤ **Perspectiva financiera:**

- **Costes totales**
- **Rendimiento inversión**
- **Flujo de caja**
- **Margen de contribución**
- **Valor de mercado**
- **Beneficio/empleado**
- **Ingresos por productos nuevos**

➤ **Perspectiva cliente:**

- **Número de clientes**
- **Cuota mercado**
- **Cientes perdidos**
- **Indices satisfacción**
- **Coste por cliente**
- **Nº de quejas y reclamaciones**
- **Mortalidad**
- **Fidelización pacientes**



➤ **Perspectiva del proceso:**

- **Tiempo medio de espera**
- **Estancia media**
- **Mortalidad evitable**
- **Margen de contribución**
- **Incidentes clínicos**
- **Ocupación camas**
- **Ocupación quirúrgica**
- **Ocupación CCEE**
- **Rotura stock**
- **Pacientes en vías clínicas**
- **Índices ambulatorización**
- **Reacciones adversas a medicamentos**

➤ **Perspectiva innovación y desarrollo:**

- **Gastos I+D**
- **Gastos I+D/Gastos totales**
- **Inversión en formación continuada**
- **Inversión en investigación**
- **Patentes**
- **Indices de satisfacción**
- **Impactos publicaciones**
- **Rotación empleados**
- **Edad media empleados**
- **Tiempo formación**
- **Valoraciones formativas (acreditaciones)**

EJEMPLO MAPA ESTRATÉGICO Y C.M.I.



MAPA ESTRATÉGICO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tema: Cambio en tierra	FCE	Indicador	Meta
<p>Perspectiva financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Rentabilidad -Aumentar ingresos -Menos aviones 	<ul style="list-style-type: none"> -Valor de mercado -Ingresos por asiento -Coste alquiler aviones 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR
<p>Perspectiva del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Atraer y retener más clientes -Servicio puntual -Los precios más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación de la FAA por llegadas en hora - Clasificación dada por los clientes - Número de pasajeros que repiten - Número de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº 1 • Nº 1 • 70% •Aumentar 12% anual
<p>Perspectiva interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Rápido cambio en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo en tierra - Puntualidad de salidas 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minutos • 90%
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar las habilidades necesarias -Desarrollar el sistema de apoyo -Personal de tierra alineado con la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad trabajo estratégico - Disponibilidad sistema de información - Conciencia estratégica - % personal de tierra accionista 	<ul style="list-style-type: none"> • Año 1-70% • Año 3-90% • Año 5-100% •100% •100% •100%



EJEMPLO DE C.M.I.

MISIÓN

Proporcionar a los pacientes, las familias y a los médicos de atención primaria, la mejor y más compasiva atención posible, así como destacar en comunicaciones

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Paciente

- % satisfecho
- % que lo recomendarían
- % padres que podrían articular un plan de atención
- Oportunidad de las altas

Médico atención primaria

- %satisfecho con la comunicación
- %padres que podrían identificar al médico del Hospital de Niños Duke

PERSPECTIVA FINANCIERA

- % margen de explotación
- Coste por caso
- Ingresos por atención neonatal

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Tiempo de espera

- Admisión
- Alta

Calidad

- Tasas infecciones
- Tasa de contaminación
- Uso de caminos clínicos (los 10 más importantes)

Productividad

- Duración de la estancia
- Tasa de reingresos
- Personal diario versus ocupación

INVESTIGACIÓN, EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA

Plan de incentivos

- Conciencia
- Implementación

Base de datos estratégica

- Disponibilidad
- Uso



Perspectiva Financiera:

- ☞ Margen contribución económica
- ☞ Pacientes nuevos
- ☞ Informes Interdepartamentales
- ☞ Índice fidelización de pacientes

Perspectiva Pacientes:

- ☞ Mortalidad evitable
- ☞ Tiempo medio resolución del caso
- ☞ Huevo disponible en CCEE (Días)
- ☞ Tiempo de espera en consulta
- ☞ Índice de satisfacción del paciente
- ☞ Pacientes en vías clínicas implantadas

Perspectiva Procesos Internos:

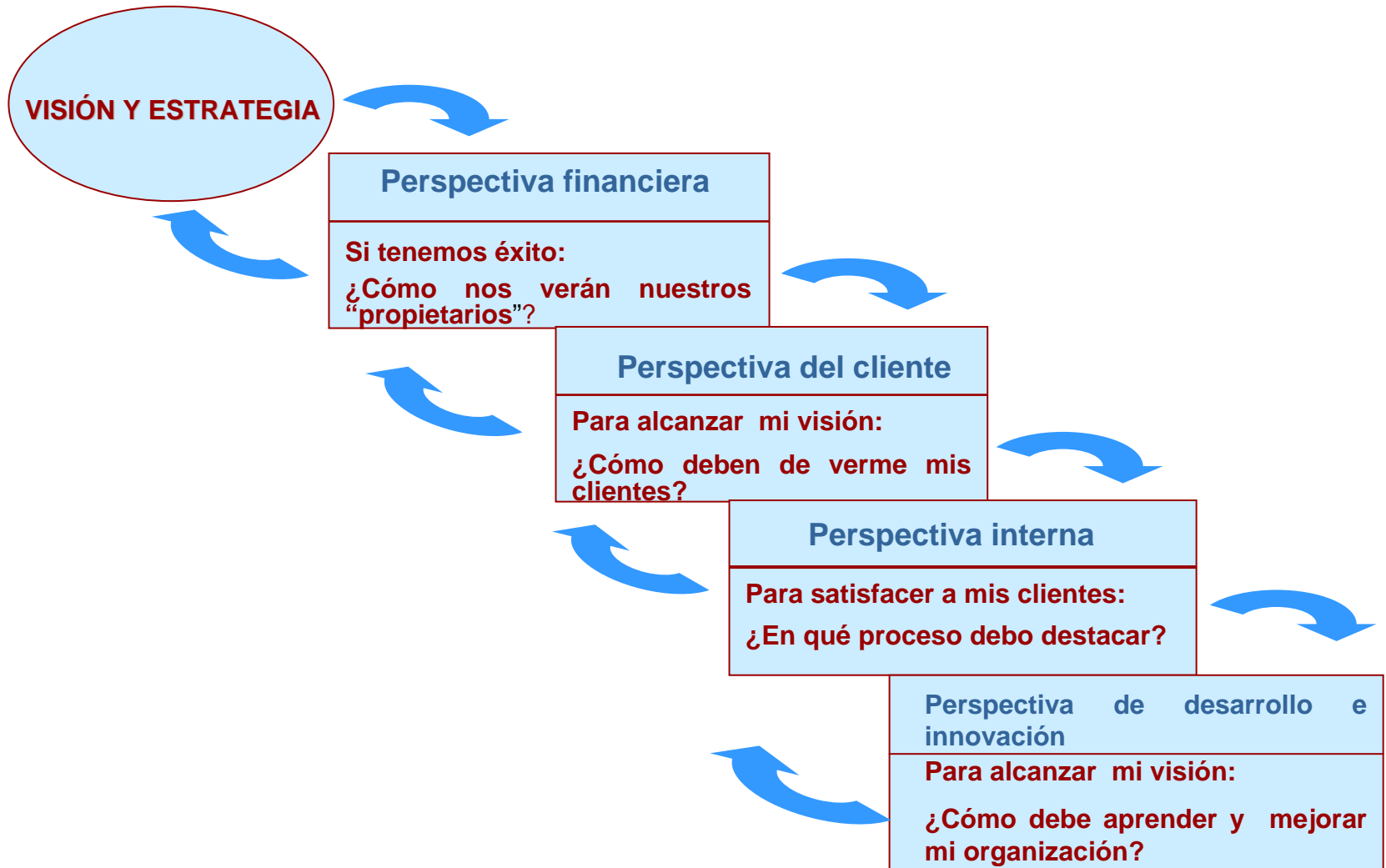
- ☞ Ocupación de los perfiles médicos
- ☞ Citación por “overbooking”
- ☞ E.M. ajustada GRD sin extremos
- ☞ Nº casos en “eventos centinela”
- ☞ Proyectos de investigación en marcha
- ☞ Publicaciones científicas
- ☞ Factor de impacto de las Publicaciones
- ☞ Pacientes en ensayos clínicos
- ☞ Créditos de formación continuada organizados

Perspectiva de aprendizaje e innovación:

- ☞ Créditos de formación continuada obtenidos
- ☞ Presencia en medios de comunicación
- ☞ Participación en foros profesionales
- ☞ Meses de formación en centros punteros
- ☞ Crecimiento actividad en CCEE de colaboradores
- ☞ Crecimiento actividad quirúrgica de colaboradores
- ☞ Solicitudes de formación MIR
- ☞ Situación contractual MIR formados en CUN



Las hipótesis estratégicas se deben realizar sobre la base de una sucesión en cascada como la siguiente:





1. Modelo totalmente aplicable

2. Hay que llevar a cabo adaptaciones del modelo

- en el nº y posición de perspectivas
- en los objetivos estratégicos



1. ¿Qué es el CMI y el ME?
2. Proceso de construcción del ME y del CMI.
3. Claves de éxito del C.M.I.

3 ámbitos:

- **Construcción**
- **Herramienta**
- **Seguimiento**

Construcción:

- 📄 Apoyo total al proyecto
- 📄 Participación amplia y representativa
- 📄 Dedicación y prioridad al proyecto
- 📄 Constitución Grupo del proyecto
- 📄 Extensión

Herramienta:

- 📄 Definición clara, constante y asequible de indicadores
- 📄 Equilibrio de indicadores
- 📄 Viabilidad de indicadores y de sus mediciones
- 📄 Fijación de metas
- 📄 Sintonía con otros sistemas de control
- 📄 Presentación y apoyo de tecnología de la información

Seguimiento:

- 📄 Comunicación regular de información y valoraciones
- 📄 Desarrollo organización del aprendizaje
- 📄 Replanteamiento estratégico
 - revisión estratégica
 - replanteamiento hipótesis estratégicas



CLAVES DE FRACASO DEL C.M.I.

- 1. Falta de convencimiento de la Alta Dirección en el Modelo**
- 2. Falta de liderazgo de la Alta Dirección en el Modelo**
- 3. Baja y/o desequilibrada participación en la elaboración del Modelo**
- 4. Discrepancias entre el C.M.I. y la verdadera estrategia**
- 5. Errores en la conceptualización y recogida de indicadores y metas**
- 6. Asintonía con los modelos de incentivación**
- 7. Falta de sistemas que aseguren el “aprendizaje” y la “revisión estratégica”**



1. ¿Qué es el CMI y el ME?
2. Proceso de construcción del ME y del CMI.
3. Claves de éxito del CMI.
4. Conclusiones



- **Es un excelente sistema de apoyo a la gestión que:**
 - nos informa del presente con amplitud de miras
 - nos evalúa el nivel de logro de nuestras metas previstas
 - nos facilita la adaptación al futuro e incluso su “creación”

- **Precisa de una fuerte apuesta e implicación con el modelo**

- **Puede ser utilizado en cualquier tipo de organización**

- **Puede y debe coexistir con otros sistemas de gestión (calidad, financiación, etc.)**

PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL

“SI USTED CREE QUE LAS ESTRATEGIAS, LA COORDINACIÓN Y LA EJECUCIÓN PRECISA, PERO FLEXIBLE, DE LAS INTENCIONES ACORDADAS TIENE ALGUNA IMPORTANCIA, Y QUE HACEN FALTA MUCHAS PERSONAS Y NO UNAS POCAS PARA QUE LAS ESTRATEGIAS SIGAN SIENDO RELEVANTES, ENTONCES EL C.M.I. ES UNA BUENA IDEA”

OLVE ET AL.



Clínica Universitaria
Universidad de Navarra 

ASPECTOS ESENCIALES DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

IV Jornadas Nacionales Balanced Scorecard

Murcia, 17 de mayo de 2005

Esther Galiana, Subdirectora
egaliana@unav.es