



**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E



**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.



Juntos
por la excelencia

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

LOS INDICADORES DE GESTIÓN

B.S.C. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Robinson Alexander Bejarano Bastidas

Profesional Universitario

Oficina Asesora de Planeación

Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E.

Tel.: (57) 7333400 Ext.: 309

Calle 22 No. 7 - 93 Parque Bolívar

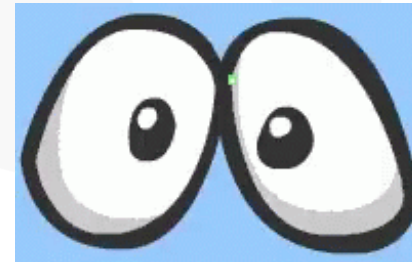
Pasto - Colombia

www.hosdenar.gov.co



REGLAS DE JUEGO

1. OJO, PILAS CON ESTO (6)



2. REGALO (3)



3. SI YA LO SABES, APROVECHA A RECORDAR Y FORTALECER, SI NO LO SABES, APROVECHA PARA APRENDER

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

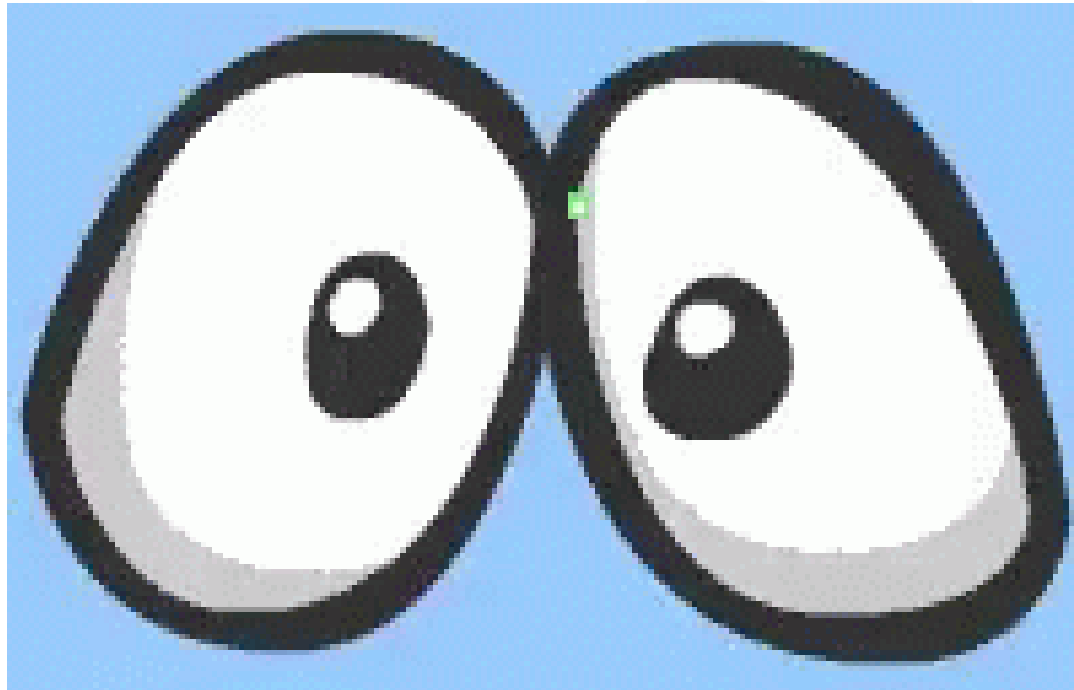
1. ¿ QUÉ ES ?

Es una reflexión institucional con el fin de reconocer sus fortalezas y debilidades ante las oportunidades y peligros que ofrece el entorno, de cara a la supervivencia presente y futura.

2. ¿ PARA QUÉ ?

Para direccionar los cambios en las organizaciones, sean en su estructura, procedimientos, actividades y en su capital humano.

OJO, PILAS CON ESTO



**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.



Juntos
por la excelencia

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3. ¿ POR QUÉ ?

Porque es necesario cambiar de una manera racional y confiable, para afrontar los retos del presente y los desafíos del futuro.

4. ¿ CÓMO HACERLA ?

Con base en la reflexión estratégica, se desata el proceso de cambio a partir del SER hacia el DEBER SER.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

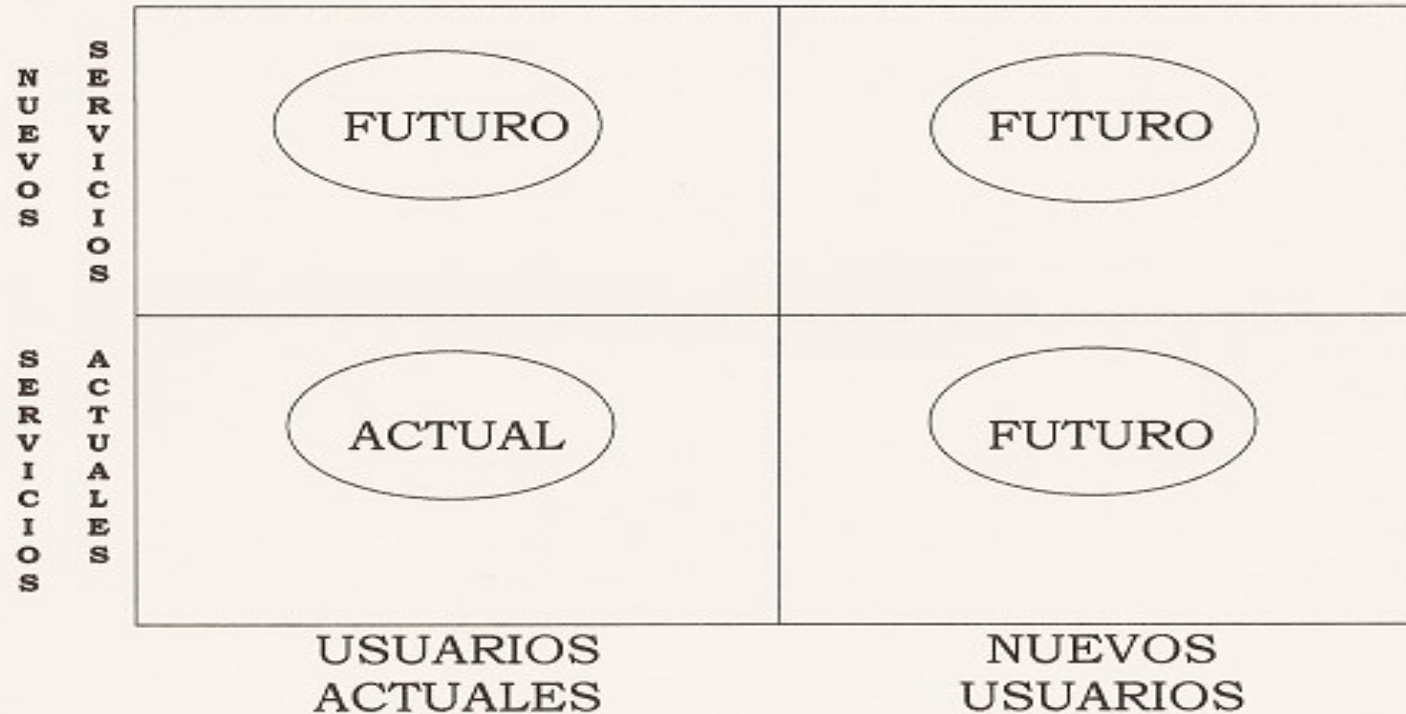
5. ¿ CUÁNDO HACERLA ?

- ◆ Cuando existe crisis en la organización
- ◆ Cuando se quiere prevenir crisis futuras
- ◆ Cuando se tiene una visión y se quiere alcanzarla
- ◆ Cuando el futuro se considera como objeto de diseño y construcción

6. ¿ QUIÉNES LA HACEN?

- ◆ Las personas responsables de la organización
- ◆ Instituciones públicas / privadas
- ◆ Expertos y consultores

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - El Portafolio Estratégico -



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

7. ¿ QUÉ ÁREAS SON CLAVE?

- ◆ Gestión y Organización
- ◆ Planeamiento Estratégico
- ◆ Prospectiva y Previsión
- ◆ Comportamiento Humano y Organizacional
- ◆ Economía y Finanzas
- ◆ Comunicación y Liderazgo
- ◆ Tecnología

1

- Guiar las decisiones directivas

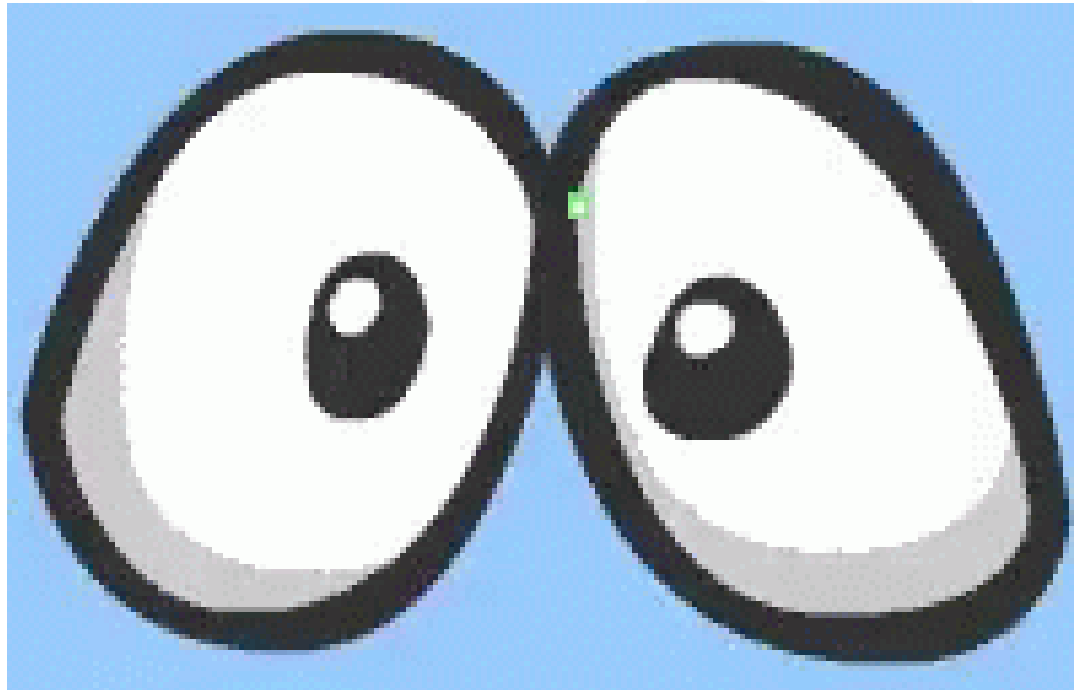
2

- Razón central por la cual las empresas tienen éxito o fracasan

3

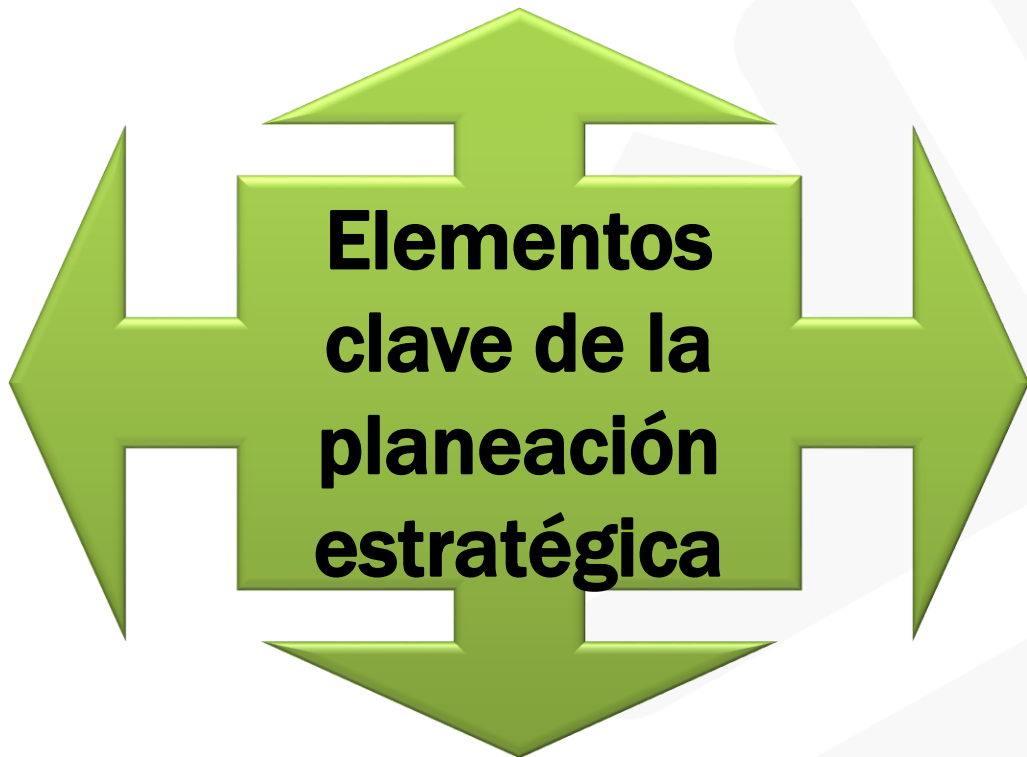
- Ayuda a comprender las diferencias entre empresas, su comportamiento y la forma como estas son dirigidas

OJO, PILAS CON ESTO



OBJETIVOS

**FILOSOFÍA
INSTITUCIONAL**

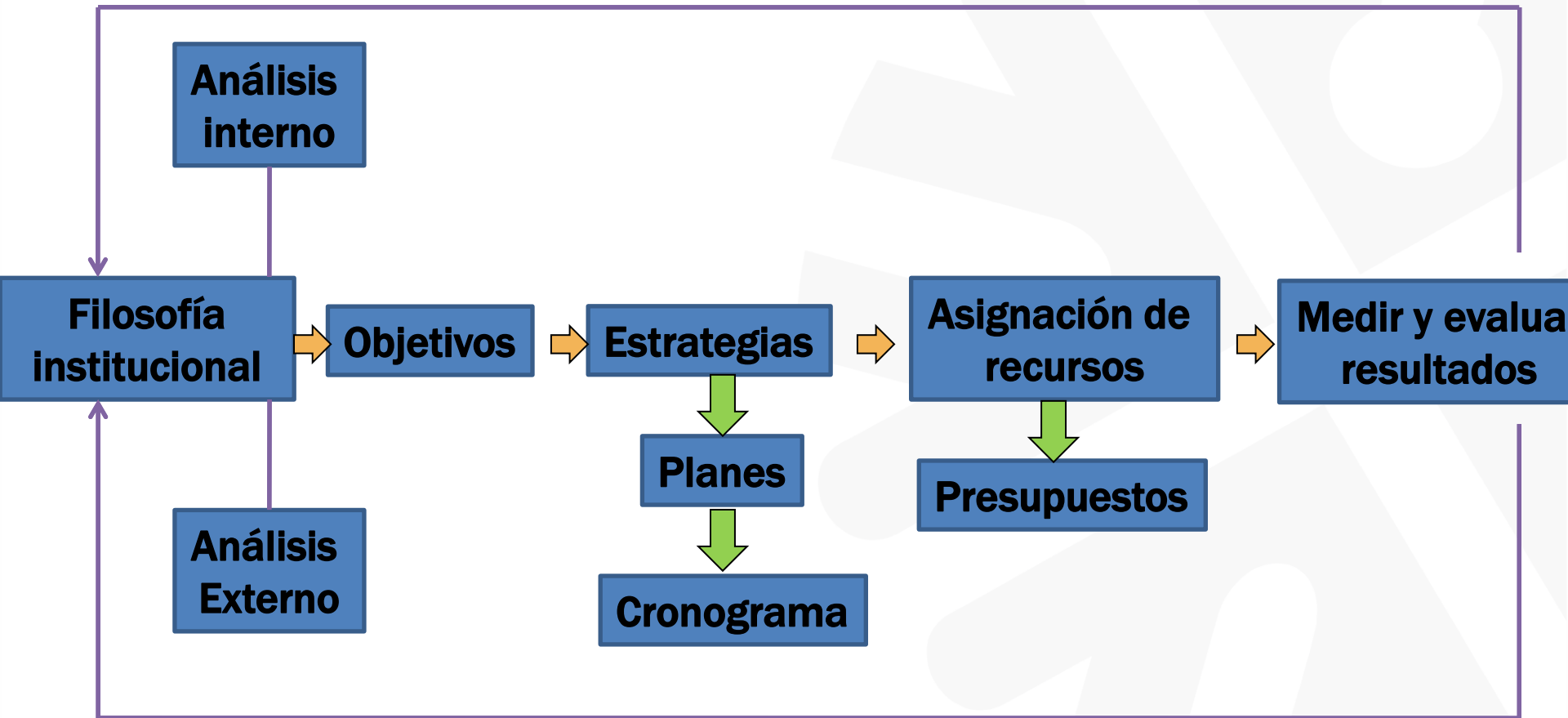


ESTRATEGIAS

**ANÁLISIS INTERNO
ANÁLISIS EXTERNO**



Proceso de Planeación estratégica



FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

MISIÓN

QUÉ
DÓNDE
CÓMO
CLIENTES
SERVICIOS
PRINCIPIOS Y VALORES
RSE

VISIÓN

CUÁNDO
CÓMO
HACIA DÓNDE
DÓNDE

PRINCIPIOS Y VALORES

Dan vida e integridad
Cultura organizacional
Autonomía
Empoderamiento
Toma de decisiones

No existen vientos favorables para el que no sabe a que puerto quiere llegar (Séneca)

Principios y valores: código de integridad

DILIGENCIA: Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

JUSTICIA: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

COMPROMISO: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

HONESTIDAD: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

RESPETO: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

SIGUE



Análisis interno y externo



Análisis de DOFA

D.O.F.A.



Es una

HERRAMIENTA



muestra

SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION



Se obtiene

DIAGNOSTICO PRECISO



En base a él

SE TOMAN DECISIONES ACORDES CON LOS OBJETIVOS



**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.



Juntos
por la excelencia

Análisis DOFA

F O D A

Variables

Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

Internas

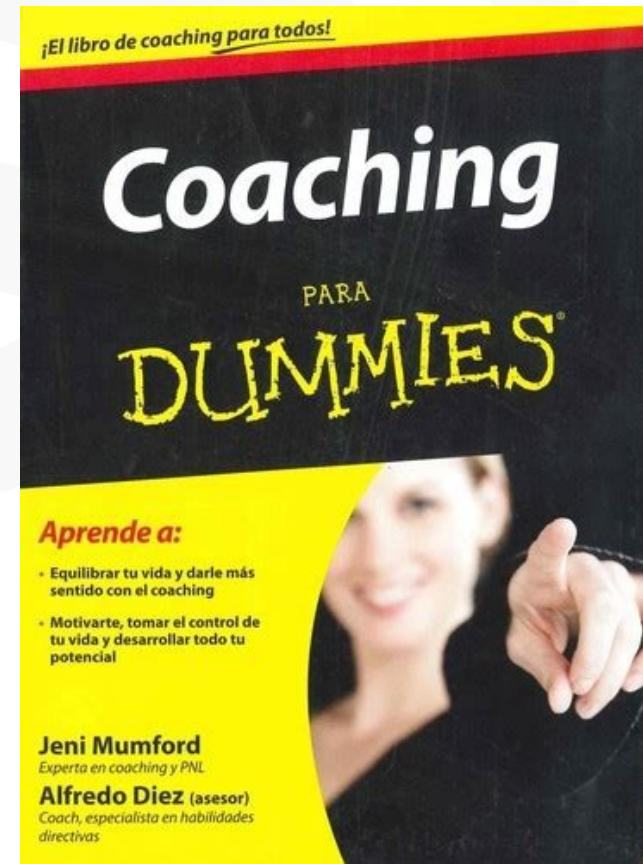
Externas

Es posible actuar
sobre ellas

Es difícil poder
modificarlas



REGALO: EN EL CODIGO DE INTEGRIDAD
AL HABLAR DE COMPROMISO SE
REFIERE A:



LOS INDICADORES DE GESTIÓN

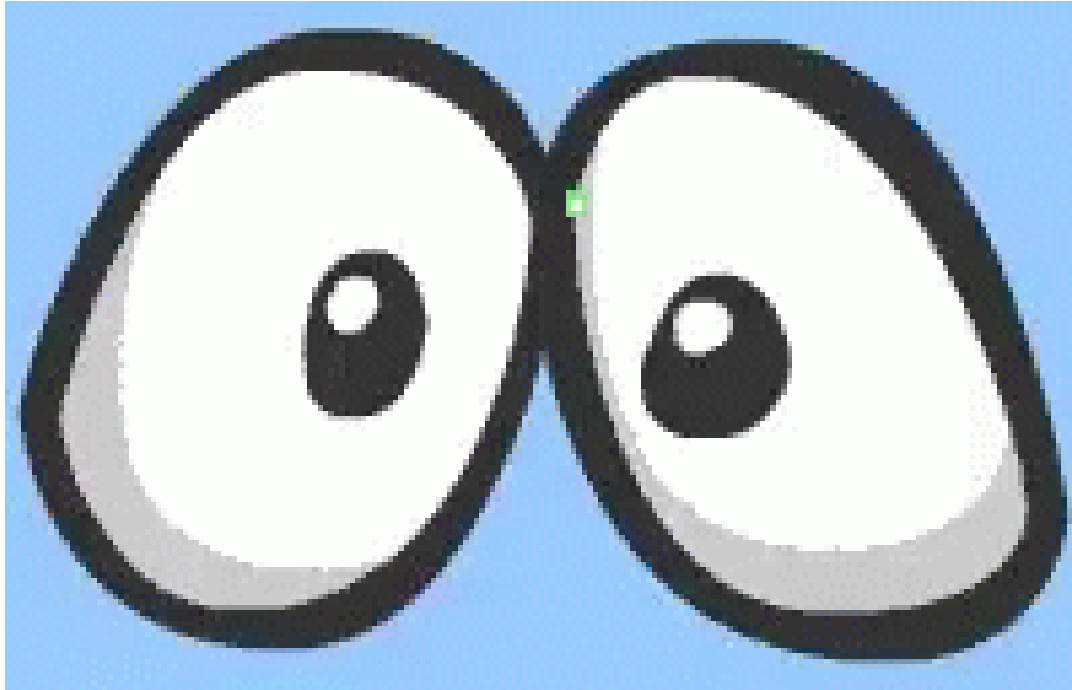


**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.



Juntos
por la excelencia

OJO, PILAS CON ESTO



INDICADOR: representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra y que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite valorar el desempeño.

INDICADOR DE GESTIÓN: mide procesos, acciones y operaciones dentro de la etapa de ejecución.

EL PODER DE MEDIR LOS RESULTADOS

- Si usted no mide los resultados, no puede distinguir el éxito del fracaso
- Si usted no puede distinguir el éxito, no puede recompensarlo
- Si usted no puede distinguir el éxito, probablemente está recompensando el fracaso
- Si usted no puede distinguir el éxito, no puede aprender de él
- Si usted no puede reconocer el fracaso, no puede corregirlo
- Si usted puede demostrar los resultados, puede conseguir el apoyo del público.

Fuente: Kusek y Rist (2004)



Todas las **actividades** pueden **medirse** con **parámetros** que **enfocados a la toma de decisiones** son señales para **monitorear** la **gestión**, así se **asegura** que las actividades vayan en el **sentido correcto** y permiten **evaluar los resultados** de una gestión **frente a sus objetivos**, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

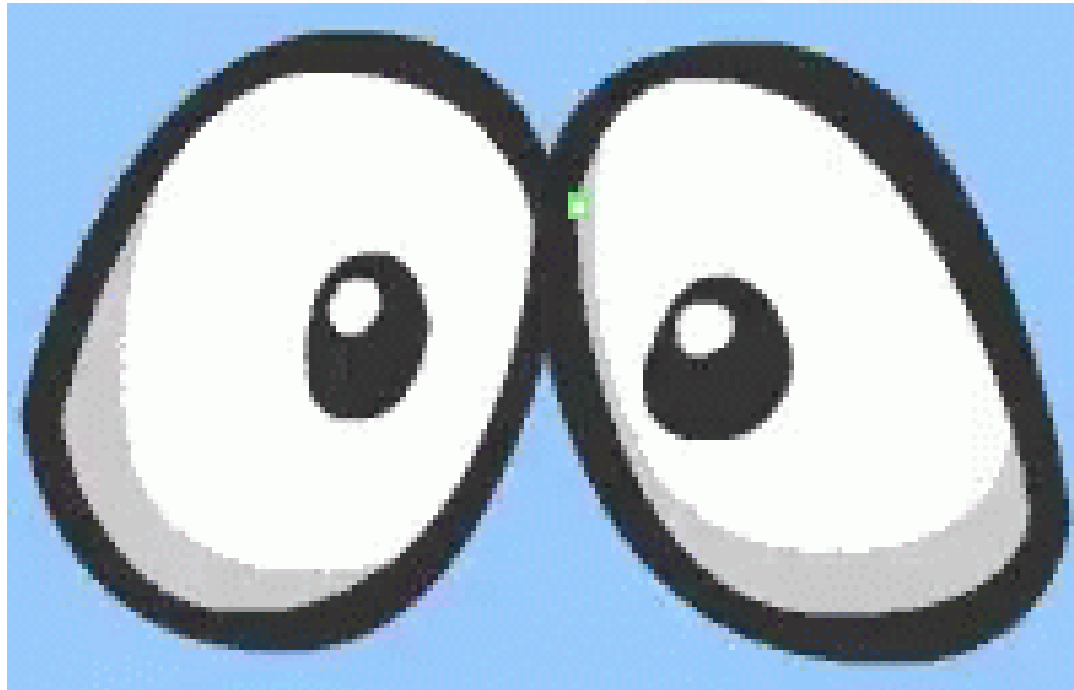


Un indicador de gestión es la **expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso**, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores **son una forma clave de retroalimentar un proceso**, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.



OJO, PILAS CON ESTO



No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. **El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.**



¿Qué **NO** son los indicadores de gestión?

Tenga en cuenta los siguientes casos en que una métrica no constituye un indicador de gestión:

- Si una medida de la actividad de su organización o métrica **no influye directamente en el logro de los objetivos clave**, entonces no es un indicador de gestión, es simplemente eso: una métrica.
- Tenga en cuenta que **no todas las métricas** son iguales de importantes, ni **tienen la misma prioridad**. Por lo tanto, no todas las mediciones que realice en su organización cumplen el requisito de ser estratégicas, con lo cual no constituyen indicadores clave de desempeño en el sentido estricto.



CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- **Simplicidad** Bueno, bonito, barato y fácil
- **Adecuación** Completa descripción del fenómeno o efecto
- **Validez en el tiempo** Permanente, perenne
- **Participación de los usuarios** Involucrarse, comprometerse, pertenencia
- **Utilidad** Sirve para algo?, se mejorara algo?
- **Oportunidad** A tiempo para poder actuar



LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



MISION

**OBJETIVOS
ESTRATEGICOS**

**ESTRATEGIA
CORPORATIVA**

**INDICADORES DE
GESTION**

**RESULTADOS
ESTRATEGICOS**

**RESULTADOS
OPERACIONALES**



ACREDITACION
EN SALUD

untos
por la excelencia

¿Qué son los indicadores SMART?

Generalmente, un indicador bien definido debe contar con ciertos criterios que usted puede encontrar establecidos en la metodología SMART, ideada por George T. Doran, para definir las metas de cada indicador. Esta metodología tiene su título como regla mnemotécnica para los criterios:

- **S: Specific / Específico**, ¿Es su meta específica?
- **M: Measurable / Medible**, ¿El progreso hacia esa meta es medible?
- **A: Attainable / Alcanzable**, ¿El objetivo es realmente alcanzable?
- **R: Relevant / Relevante**, ¿Qué tan relevante es el objetivo para su organización?
- **T: Time-Related / Marco de Tiempo**, ¿Cuál es el tiempo destinado para lograr esta meta?

Gracias a estas condiciones básicas usted podrá tener una idea clara de la capacidad de su plan estratégico y también podrá evitar crear brechas entre los objetivos propuestos y las capacidades reales de su entidad.



¿Qué son las metas FAST?

El método de definición de metas FAST, propuesto por Donald y Charles Sull en el MIT Sloan Management Review, plantea unos lineamientos diferentes, y en cierto sentido contrarios, a las metas SMART:

- **F: Frequently discussed / Frecuentemente discutidas**, Las metas deben ser usadas durante las discusiones cotidianas para revisar el progreso, asignar recursos, priorizar iniciativas y dar retroalimentación.
- **A: Ambitious / Ambiciosas**, Las metas deben ser difíciles, más no imposibles, de lograr.
- **S: Specific/ Específicas**, Las metas se deben traducir en métricas e hitos concretos que obliguen tener claridad sobre cómo se van a lograr los objetivos y a revisar el avance.
- **T: Transparent / Transparentes**, Las metas y el desempeño actual deben hacerse públicos para que todos los empleados los vean.

Las metas FAST ayudan a las organizaciones a mejorar a lo largo de múltiples dimensiones al mismo tiempo. Al hacer que los objetivos sean transparentes, por ejemplo, las empresas permiten a los empleados alinear sus actividades con la estrategia corporativa y coordinarse de manera más efectiva sin importar el área o departamento al que pertenezcan.

EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN : PCI.

IMPACTO

Minimización del mapa de riesgos

RESULTADO

Mayor compromiso de los funcionarios con la administración, mejoramiento de la calidad del servicio, aplicación del conocimiento, reconocimiento de la gestión del equipo de trabajo.

PRODUCTO

31 jornadas de capacitación, 15 H/F, 100% asistencia, \$0 multas

GESTION

Programación del cronograma, oficio de solicitud del videobeam al concejo, oficio informativo del programa a los funcionarios, circular, cronograma publicado, solicitud de los temas individualmente.

INSUMO

70 funcionarios, 1 portátil, 1 videobeam, 31 talleristas, papelería y espacio para el trabajo

EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN : PCI.

Producto / Resultado / Impacto de la intervención	¿Cuál es la acción a realizar?	¿Quién es objeto de la acción?	Descripción(es) de la acción
Mayor compromiso de los funcionarios con la administración	Incrementar	Personal	Mejorando el grado de compromiso
mejoramiento de la calidad del servicio	Mejorar	Cliente	Realizando una mejor atención
aplicación del conocimiento	Aplicar	Procesos	Efectividad y eficiencia en pr.
reconocimiento de la gestión del equipo de trabajo.	Reconocer	Personal	Clima organizacional
Minimización del mapa de riesgos	Minimizar	Mapa de riesgos	Reducción del riesgo

EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN : PCI.

Producto / Resultado / Impacto de la intervención	¿Cuál es la acción a realizar?	¿Quién es objeto de la acción?	Descripción(es) de la acción
31 jornadas de capacitación	Capacitar	Personal	31
15 Horas por funcionario	Cumplir	Coordinación	15
100% de asistencia	Asistir	Personal	100%
\$0 multas	Multar	\$	\$0

Indicadores de producto

Objeto de seguimiento	¿Cuál es el objeto a cuantificar?	¿Cuál es la condición deseada del objeto?
100% de asistencia	Asistencia del personal a las capacitaciones	70 funcionarios con asistencia permanente durante las 31 capacitaciones

EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN : PCI.

Nombre del indicador	Porcentaje de asistencia a las capacitaciones
unidad	Asistencia
tipo	producto
Formula de calculo	Promedio de asistencia por sesión/ $70 * 100$
Forma de calculo	Flujo
Fuente primaria	Lista de asistencia firmada
responsable	Personal y control interno
observación	...

EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN : PCI.

Formula de calculo

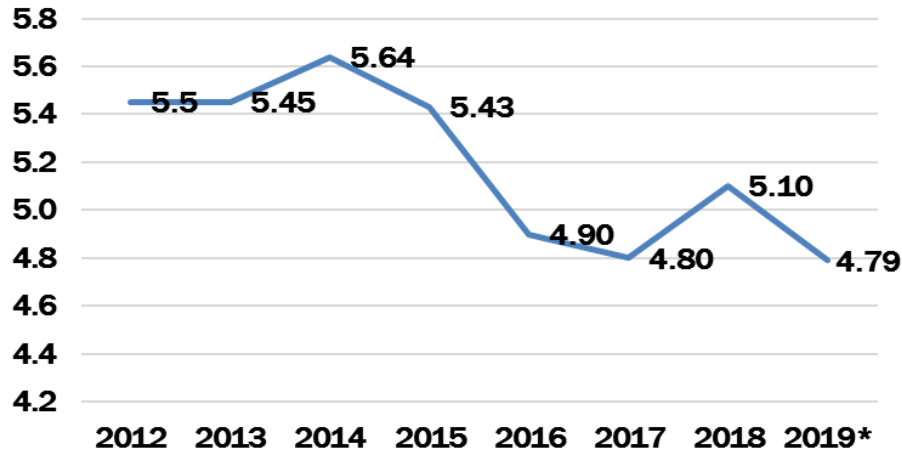
Promedio de asistencia por sesiones/70*100

Capacitaciones	1	2	3	Promedio
Nº de ASISTENTES	49	41	44	45

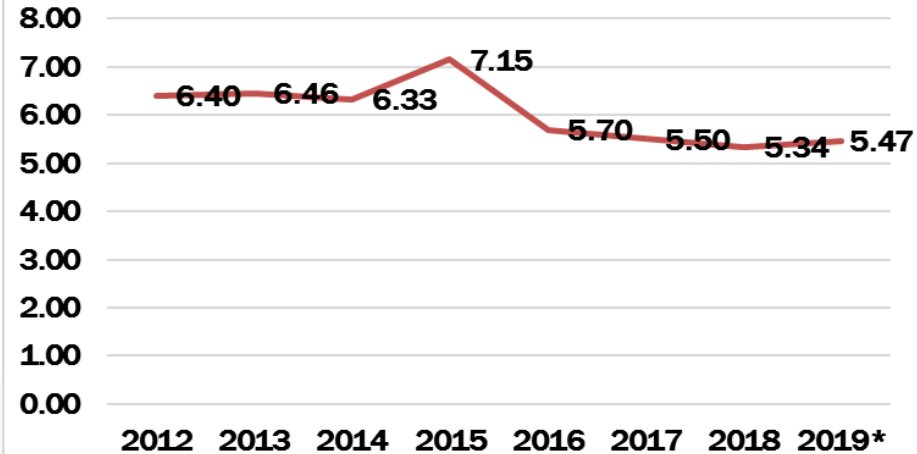
$$45/70*100 = 64,28\%$$

INDICADORES DE PRODUCCION Y EFICIENCIA HOSPITALARIA INSTITUCIONAL AÑO 2012 A 2019*

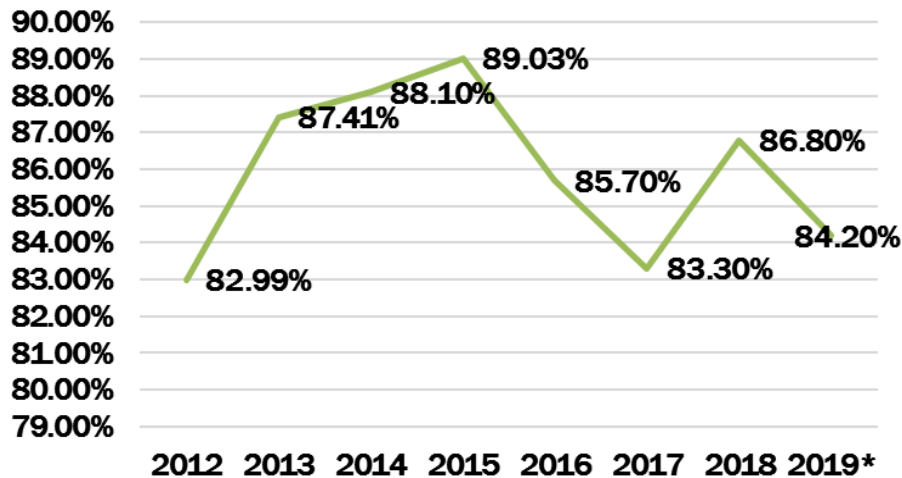
PROMEDIO ESTANCIA 2012 - 2019*



GIRO CAMA 2012 - 2019*



PORCENTAJE OCUPACIONAL 2012 - 2019*



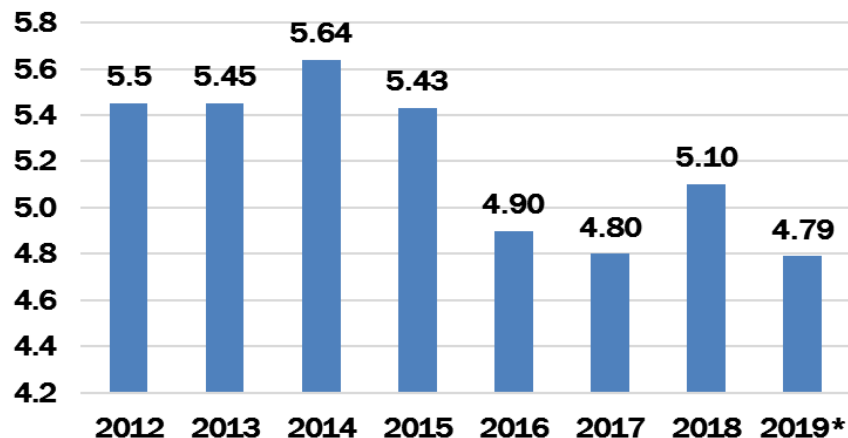
ANALISIS 2018

INDICADOR	VARIACIÓN	ANÁLISIS
PROMEDIO ESTANCIA	DESCIENDE	EN DESCENSO
GIRO CAMA	CONSTANTE O LIGERO AUMENTO	
PORCENTAJE OCUPACIONAL	DESCIENDE	

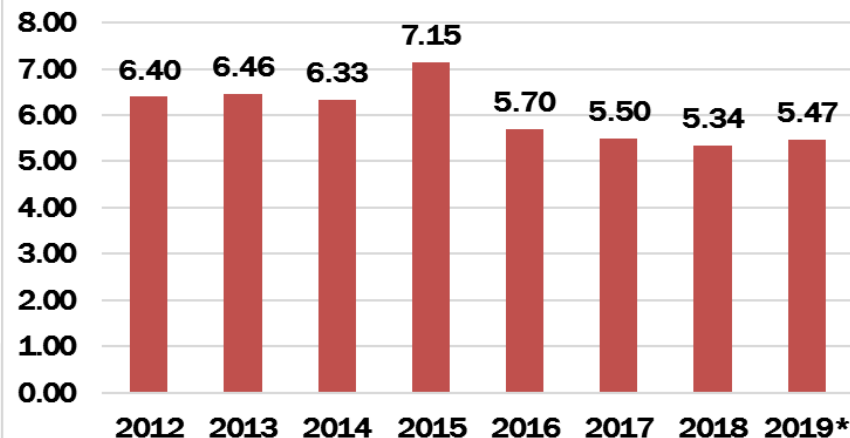
* Datos anuales hasta el 2018 y nueve meses del 2019

INDICADORES DE PRODUCCION Y EFICIENCIA HOSPITALARIA INSTITUCIONAL AÑO 2012 A 2019*

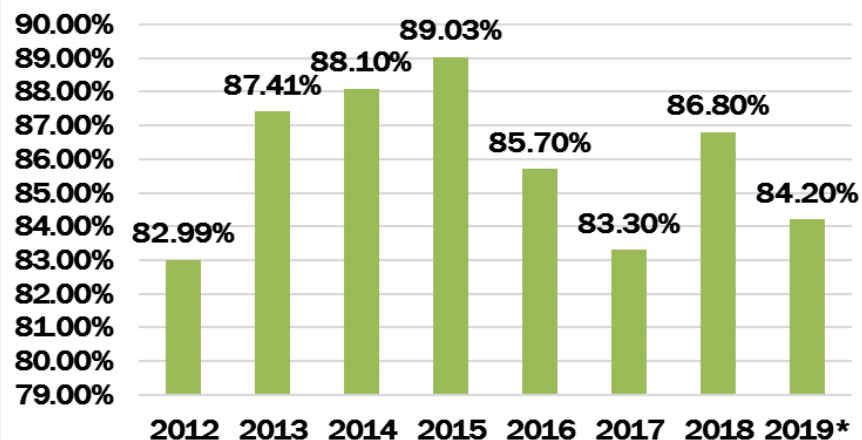
PROMEDIO ESTANCIA 2012 - 2019*



GIRO CAMA 2012 - 2019*



PORCENTAJE OCUPACIONAL 2012 - 2019*



* Datos anuales hasta el 2018 y nueve meses del 2019



REGALO: ¿Qué son las metas

FAST?



Darrell Huff & Irving Geis

Como mentir con



Ridendo Castigat Mores



**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.

ACREDITACION
EN SALUD



OS
per la experiencia

B.S.C.

CUADRO DE MANDO

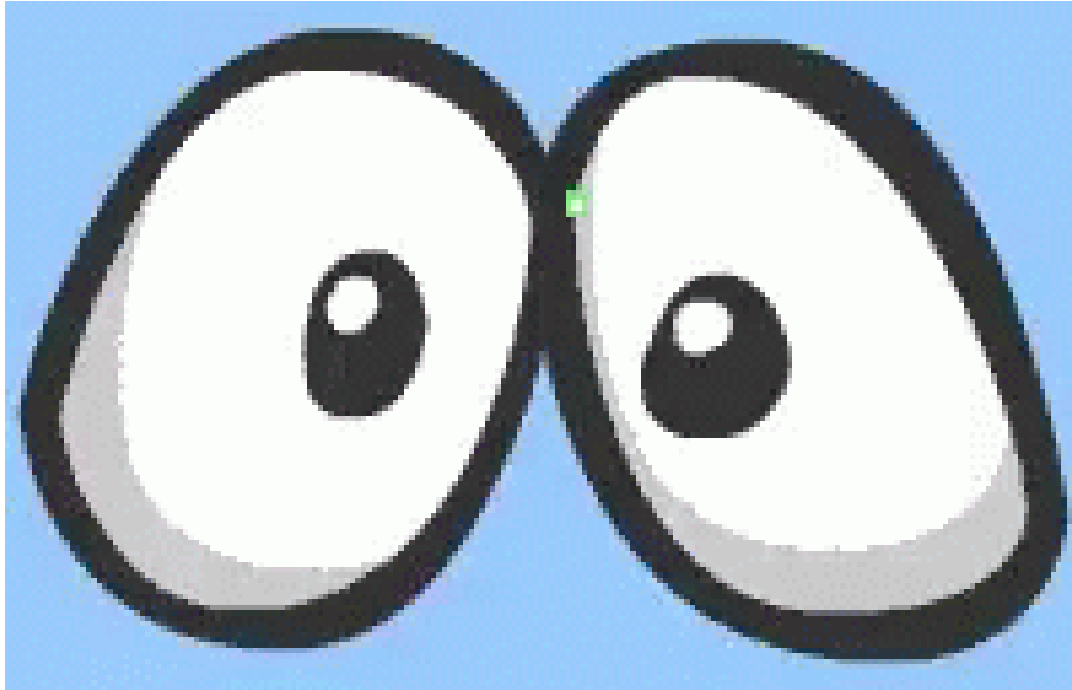
INTEGRAL



HOSPITAL
UNIVERSITARIO
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.



OJO, PILAS CON ESTO



¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

- El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.
- El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma.
- Robert Kaplan y David Norton



¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

Los propósitos con los que se construye un Balanced Scorecard son:

- Describir y comunicar su estrategia.
- Medir su estrategia.
- Hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados.

SIGUE



¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

- **Principio 1:** movilizar el equipo de líderes.
- **Principio 2:** traducir la estrategia en un mapa estratégico constituido por objetivos relacionados y acompañado por un BSC de indicadores y metas.
- **Principio 3:** alinear las diferentes partes del negocio gracias a los cuadros BSC vinculados.
- **Principio 4:** definición de objetivos e incentivos.
- **Principio 5:** rediseño de los distintos sistemas de planificación, presupuesto y control.

¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

FORTALEZAS:

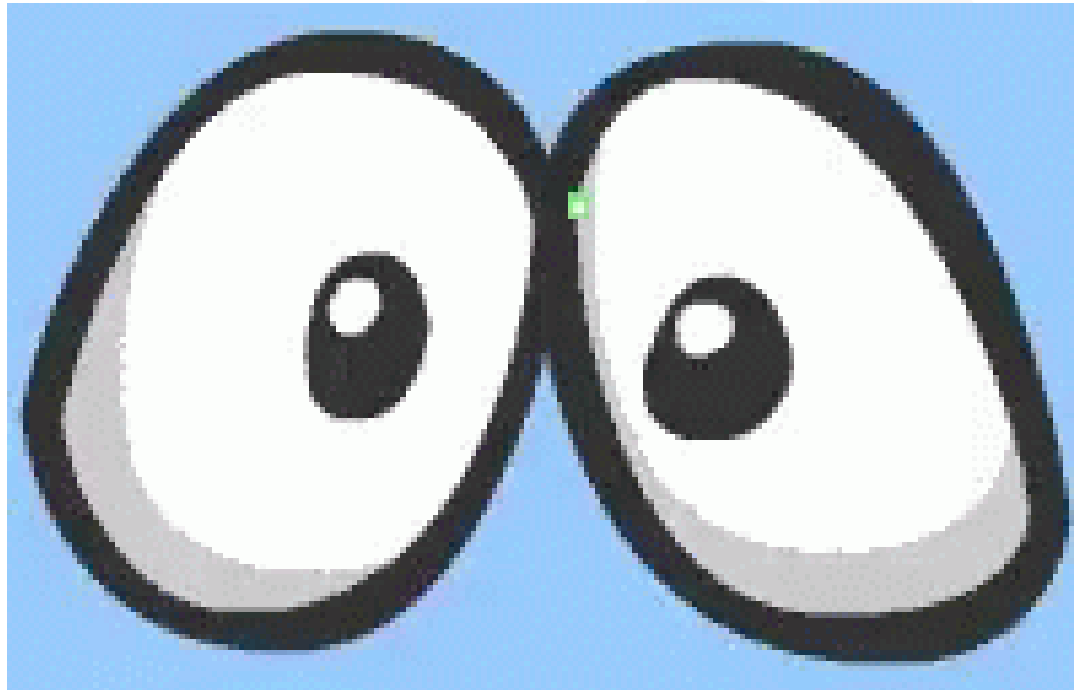
- Ayudar a alinear todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión.
- Estimula la transformación organizacional a partir de la estrategia.
- Transformar la visión de la organización en acciones reales que se podrán medir y seguir.
- Produce una mejora en los procesos organizacionales de gestión de la información.
- Mejorar la comunicación interna de las organizaciones con el fin de que todos los miembros tengan conocimiento de su función con miras al cumplimiento de las metas.
- Mantiene la estrategia visible y como foco de la generación de estadísticas.
- Ayuda a dar una estructura lógica a la estrategia.

DEBILIDADES:

- Requiere un fuerte patrocinio por parte de los líderes para tener éxito.
- No existe una plantilla única para aplicar el BSC, cada organización debe crear el suyo.
- Debido a la creciente cantidad de bibliografía sobre el tema puede resultar abrumador iniciar a aplicarla.
- Puede parecer una metodología muy rígida por la estructura lógica que propone.



OJO, PILAS CON ESTO



**HOSPITAL
UNIVERSITARIO**
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.



Juntos
por la excelencia

¿PARA QUÉ SIRVE EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL?



REGALO: ¿Los propósitos con los que se construye un Balanced Scorecard son?:



HOSPITAL
UNIVERSITARIO
DEPARTAMENTAL DE NARIÑO E.S.E.

OS
encia

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y ASISTENCIA

