



MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE TELEASISTENCIA DEL SERVICIO DE SALUD CONCEPCIÓN, MEDIANTE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN, BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fernando Tejo Toledo - fenatejo@gmail.com

Profesor Guía: Fredy Troncoso - ftroncos@ubiobio.cl

RESUMEN

El presente trabajo es un proyecto de título que expone en su desarrollo una propuesta de planificación estratégica y un sistema de control de gestión, mediante la construcción de un Cuadro de Mando Integral para la Unidad de Telemedicina del Servicio de Salud Concepción (SSC). Dicha institución está compuesta por los Hospitales de las localidades de Florida, Santa Juana, Coronel y Lota, los cuales son denominados Hospitales de Origen, puesto a que es en estos centros donde nace la consulta médica y el Hospital Guillermo Grant Benavente de la ciudad de Concepción, denominado como Hospital de Destino, puesto que es donde se realiza la capacitación o consulta por parte del especialista hacia el usuario (paciente que necesita una consulta médica). EL SSC provee de servicios públicos de salud a la población de la Región del Bío-Bío, siendo uno de estos el servicio de telemedicina, impulsado por el Ministerio de Salud con el objetivo de lograr descongestionar las listas de esperas de atención a usuarios con especialistas médicos y combatir la desigualdad que existe en el país entre la salud pública y privada.

Consiste en la puesta en marcha del desarrollo y análisis del proyecto inicia con el levantamiento de información, acudiendo a expertos que se desempeñan en telemedicina en el Servicio de Salud Concepción para obtener una contextualización y datos específicos de la organización.

Palabras clave: Administración Estratégica, Cuadro de mando integral, Directriz Estratégica, indicadores, objetivos específicos, objetivos estratégicos.



1 INTRODUCCIÓN

1.1 Origen del tema y Justificación

En Chile y por ende en el SSC existen variados problemas en la salud pública, tales como, grandes listas de espera para atender a los usuarios, malas gestiones en los procesos de atención, diferencias entre el sistema público y privado de salud, entre otros. Además en el SSC existe un vago control de producción (número de atenciones realizadas a usuarios), lo cual solamente es registrado en correos electrónicos, es decir, cuando alguien necesita saber el número de usuarios atendidos o alguna información específica sobre algún usuario, esta debe ser buscada en todos los correos, generando así una pérdida de tiempo y posiblemente de datos. Por otro lado parte del personal que se desempeña en telemedicina no aporta a la fluidez de los procesos, puesto que para la realización de solo una teleconsulta se deben generar solicitudes que en variadas ocasiones no son respondidas a la brevedad, no respondidas o rechazadas. Es por esto que deben mejorar la eficiencia operacional y la retroalimentación del programa que ofrece tal entidad, para así poder otorgar un servicio de calidad a los usuarios.

Entregando datos específicos, las listas de espera lograron ser reducidas según el SSC en 2015 de una cirugía no GES de 503 a 439 días, gracias a la teleasistencia, disminuyendo un 13%, además se disminuyó los tiempos de espera de consultas de especialidad de 387 a 315 días, lo que representa un 19% de baja. Todo hace notar el aporte que genera la telemedicina al sistema.

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo General

Proponer mejoras en la eficiencia operacional y retroalimentación del programa de teleasistencia del Servicio de Salud Concepción, mediante la construcción de un modelo de control de gestión, basado en la metodología del cuadro de mando integral.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del Servicio de teleasistencia, considerando aspectos operacionales, estratégicos, organizacionales y tecnológicos.
- Evaluar las estrategias actuales y definir objetivos estratégicos analizando la organización de forma interna y externa.
- Elaborar indicadores de control para las perspectivas proceso interno, aprendizaje y crecimiento, financiera y cliente, asociadas a la metodología del cuadro de mando integral.
- Establecer un sistema de monitoreo y mecanismos de control.

1.3 Alcance del Estudio

Se realizó una planificación estratégica, estableciendo la misión y visión para la unidad de telemedicina, un análisis FODA, determinación de estrategias y objetivos con sus respectivos indicadores a medir, complementado y enlazado con un sistema de control de gestión utilizando un Cuadro de Mando Integral para el Servicio de Salud Concepción, creando un mapa estratégico y un respectivo sistema de monitoreo para controlar lo establecido en el estudio.

2 MATERIAL Y MÉTODOS

El informe fue ejecutado gracias a la ayuda de bibliografía pertinente, siendo los más utilizados los libros “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David (2008), “Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral” de Kaplan & Norton (2000) y “Estrategias para un Liderazgo Competitivo” de Hax & Majluf (1997).

Para poder realizar el levantamiento de información necesaria para el estudio, se contactó a expertos en el tema, tal como la encargada de telemedicina del Servicio de Salud Concepción, Carla Morán, el jefe de las TICs del hospital Guillermo Grant Benavente, Carlos Villagrán, el encargado del



área informática del Hospital de Lota, el jefe SOME HGGB, Jacob Bastías, la Jefa SOME Florida, referentes telemedicina Hospital de Lota, referentes Hospital Santa Juana, médicos y enfermeras que se desempeñan en la labor, el académico y director del proyecto de telemedicina Arnaldo Jélvez, el ingeniero de procesos que trabaja en telemedicina Cristian Guajardo y alumnos tesistas de la Universidad del Bío-Bío que trabajaron en temas relacionados. Todo esto se llevó a cabo, mediante el análisis de la aplicación de una herramienta de medición de preguntas abiertas (cuestionario) para poder conocer los elementos que son favorables y desfavorables para la unidad de telemedicina, además se realizó un taller FODA y un taller de misión y visión aplicables a las personas que no poseían conocimiento de estos términos, puesto que es de gran importancia que sean las personas que trabajan en la organización las que aporten directamente al análisis con datos reales.

2.1 Metodología

Para llevar a cabo el proyecto se determinó una metodología a seguir, según el cumplimiento de objetivos propuestos:

- Se evaluarán las estrategias u objetivos establecidos para el servicio.
- Se definirá la misión y visión del servicio de teleasistencia.
- Se realizará un análisis FODA para el análisis interno y externo.
- Se desarrollará una matriz FODA, para definir estrategias para el servicio, definiendo objetivos estratégicos, que incluye metas y plazos.
- Se examinará la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Se diseñará un mapa estratégico, definiendo inductores de actuación para cada perspectiva, estableciendo las relaciones causa efecto.

- Se diseñarán los indicadores y el panel de control, estableciendo los mecanismos de control.

El concepto de administración estratégica posee tres grandes etapas según Fred David (2008) formular la estrategia, implementarla y finalmente controlarla. Por motivos de alcance en este proyecto se limitó a desarrollar la formulación como propuesta de la planificación estratégica y un sistema de control de gestión, para dejar a disposición del Servicio de Salud Concepción la implementación y control de lo estipulado.

El modelo planteado por Hax & Majluf (1997) propone realizar una planificación estratégica para los tres niveles de una organización, los cuales son: corporativo, negocio y funcional. Para poder enlazar el estudio del análisis FODA y este modelo, se definieron las estrategias de la matriz FODA como directrices estratégicas respondiendo a nivel corporativo, siendo el sistema de selección de las estrategias una Matriz de Confrontación para saber cuáles de las estrategias eran más relevantes que otras.

Luego se propusieron los objetivos estratégicos que responden a nivel de negocio y finalmente los objetivos específicos que responden a nivel funcional, los cuales poseen sus propios indicadores a evaluar. Es decir se logra crear una conexión desde lo más general a lo más específico, culminando con la realización del Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento, realizando un mapa de procesos que enlaza las directrices estratégicas y objetivos estratégicos, quienes serán inspeccionados mediante un sistema de control de indicadores de los objetivos específicos con un sistema de semaforización al ingresar datos a una plataforma informática y así tener la información del avance del cumplimiento de los objetivos.



3 RESULTADOS

Gracias al levantamiento de información para lograr crear una contextualización, mediante las entrevistas con las personas mencionadas anteriormente se logra captar que la unidad de telemedicina no posee objetivos establecidos, pero si tienen alguna idea de lo que quieren lograr, proponiendo entregar un buen servicio al usuario, otorgando teleasistencias con nuevas especialidades, de acuerdo a las necesidades de los usuarios y reduciendo la lista de espera que existe actualmente en los hospitales, de acuerdo a las prioridades nacionales del Ministerio de Salud y la unidad de telemedicina. A modo de establecer lineamiento de lo que se quiere lograr, se propone trabajar para poder entregar un buen servicio al usuario y por lo tanto generar una confianza con entre la unidad de telemedicina, mejorando el servicio entregado.

3.1 Definición de la Misión y Visión

Posteriormente se da paso a la definición de la misión y visión de la unidad de telemedicina, puesto que ellos no las poseen, siempre yendo en la línea de responder a las necesidades que poseen como organización y comenzando a instaurar la administración estratégica que se tenía en mente, además se menciona que la definición de ambos conceptos fue creada, analizada y bajo los aportes de los empleados de la unidad para que se sientan identificados con ellas y puedan verse reflejadas en el compromiso y buen desempeño del trabajo.

3.2 Análisis y Matriz FODA

Además del cuestionario, se realizó también un “Taller FODA” para poder generar el análisis desde la visión de los trabajadores, logrando captar varios focos que quedaron plasmados en la realización de la Matriz FODA, según el criterio de los empleados y expertos en telemedicina.

Figura 1: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Disminución de tiempo de atención de usuarios por telemedicina.</p> <p>F2: Disminución de costos monetarios y de oportunidad para el usuario y hospital gracias a la telemedicina.</p> <p>F3: El hospital de contra referencia (HGGB) posee especialistas de alto nivel dentro del país.</p>	<p>D1: No existe administración estratégica en la unidad de telemedicina.</p> <p>D2: Especialistas médicos no ocupan de forma preferente la telemedicina.</p> <p>D3: No existe un espacio físico destinado específicamente para la teleconsulta.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS MAXI-MAXI	ESTRATEGIAS MINI-MAXI
<p>O1: La telemedicina permite disminuir las listas de espera, al filtrar a los usuarios no pertinentes para atención presencial con especialista.</p> <p>O2: Aumento del uso de la telemedicina a nivel mundial.</p> <p>O3: Financiamiento para el proyecto mediante concursos públicos.</p>	<p>1: Plan de marketing publicitario para promover el uso de la telemedicina en los hospitales de origen – para motivar a los médicos generales. (F1, F2, F3, O1, O2, O3).</p> <p>2: Afianzar la relación con el usuario atendido por telemedicina para ganar su confianza (F1, F2, O1, O2, O3).</p> <p>3: Generar conexión con otras instituciones nacionales o internacionales que se desempeñan en telemedicina (F1, F2, O1, O2).</p>	<p>1: Gestionar la construcción o equipamiento de salas para telemedicina en establecimientos de menor complejidad del SSC (D2, D3, O1, O3).</p> <p>2: Asignar un médico especialista como referente de la telemedicina en el Hospital Guillermo Grant Benavente (D1, D2, O1, O3).</p> <p>3: Identificar, difundir y replicar las buenas prácticas entre el personal (D1, D2, O2, O3).</p> <p>4: Medir el desempeño del personal médico mediante la evaluación del usuario y personal encargado de telemedicina (D1, D2, O1, O2, O3).</p> <p>5: Mantener un control estratégico sobre el uso y destino de los recursos económicos empleados en la unidad de telemedicina (D1, D3, O1, O3).</p>



AMENAZAS	ESTRATEGIAS MAXI-MINI	ESTRATEGIAS MINI-MINI
<p>A1: Bajo interés de especialistas médicos por trabajar en el sistema público / resistencia al cambio de sus paradigmas.</p> <p>A2: Mala conectividad en hospitales de menor complejidad de la red de internet de la empresa Entel.</p> <p>A3: Visión a corto plazo de las autoridades, buscando grandes resultados para el presente (aquí y ahora).</p>	<p>1: Generar una plataforma informática para el programa de teleasistencia que sea más amigable e interoperable para el encargado de ingresar los datos con las plataformas utilizadas en el SSC (F1, F2, A1, A3).</p> <p>2: Realizar un seguimiento clínico al usuario que fue atendido por teleasistencia.</p> <p>3: Reclutamiento de más especialistas médicos para el hospital de destino (F1, F2, F3, A1, A3).</p> <p>4: Informar a las autoridades pertinentes periódicamente para lograr concretar el proyecto de telemedicina a cabalidad (F1, F2, F3, A1, A2, A3).</p>	<p>1: Mejorar la intercomunicación entre el personal administrativo y médico que se desempeña en telemedicina (D1, D2, A1, A2).</p> <p>2: Mejorar la calidad de internet en las cinco instalaciones hospitalarias (D2, A1, A2, A3).</p> <p>3: Generar una plataforma de comunicación entre médico especialista y médico general al realizar la teleconsulta (D2, A1, A2).</p> <p>4: Creación de un comité de telemedicina para controlar y mejorar el servicio entregado (D1, D2, D3, A1, A2, A3).</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Matriz de Confrontación

Por medio de esta herramienta se logra determinar cuáles de las estrategias de la matriz FODA que se transformarán en Directrices Estratégicas para responder al nivel corporativo de la organización, siempre yendo en la línea de responder a las necesidades de la unidad de telemedicina.

Evaluando la intensidad del impacto relativo entre los factores internos y externos de la matriz FODA.

Tener en cuenta la siguiente valoración:

0 = No existe relación.

1 = Existe una relación moderada.

2= Existe una fuerte relación.

Figura 2: Matriz de Confrontación

		Factores Internos							
		Fortalezas			Debilidades				
		F1	F2	F3	D1	D2	D3		
Factores Externos	Oportunidades	O1	2	2	2	1	2	0	9
		O2	2	2	0	1	1	1	7
		O3	1	1	0	2	0	2	6
		Sumatoria			12				10
	Amenazas	A1	2	2	2	2	2	2	12
		A2	1	1	0	1	2	1	6
		A3	1	1	1	2	1	1	7
		Sumatoria			11				14
			9	9	5	9	8	7	

Fuente: "Elaboración Propia"

3.4 Vinculación de directrices con objetivos estratégicos y específicos

Ya teniendo las directrices estratégicas se formulan los respectivos objetivos estratégicos objetivos específicos a medir con sus respectivos indicadores con motivo de ir generando una acotación cada vez más específica y así tratar los focos desde la raíz. A continuación se muestran en detalle:

Directriz estratégica 1:

“Mejorar la intercomunicación entre el personal administrativo y médico que se desempeña en telemedicina”

Objetivos estratégicos:

- Capacitar en comunicación efectiva al personal administrativo y médico del SSC que se desempeñan en telemedicina.



- Realizar capacitaciones de coaching al personal administrativo y médico del SSC que se desempeñan en telemedicina.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un sentido de responsabilidad hacia el SSC.
- Desarrollar un buen ambiente laboral en la unidad de telemedicina.

Directriz estratégica 2:

“Afianzar la relación con el usuario atendido por telemedicina del SSC para ganar su confianza”

Objetivos estratégicos:

- Difundir y replicar buenas prácticas entre el personal médico en el Hospital de Destino y Hospitales de Origen del SSC.
- Conocer y medir la opinión del usuario atendido en telemedicina en los Hospitales de Origen del SSC.

Objetivos específicos:

- Fortalecer el concepto de calidad de atención hacia usuarios de telemedicina
- Mantener a un usuario de telemedicina satisfecho

Directriz estratégica 3:

“Realizar un seguimiento clínico al usuario que fue atendido por teleasistencia”

Objetivos estratégicos:

- Crear una plataforma informática con datos del usuario atendido por telemedicina.
- Gestión de resultados posterior a la teleconsulta.

Objetivos específicos:

- Mejorar el sistema de respaldo de información del usuario atendido por telemedicina.

- Generar un orden de la información clínica y general del usuario.

Directriz estratégica 4: *“Mantener un control estratégico sobre el uso y destino de los recursos económicos empleados en la unidad de telemedicina”*

Objetivos estratégicos:

- Promover la transparencia de gastos en la unidad de telemedicina.
- Evaluar gastos prioritarios y no prioritarios para el servicio de telemedicina.
- Preparar proyectos para búsqueda de financiamiento.

Objetivos específicos:

- Destinación de dineros de manera asertiva en la unidad de telemedicina.
- Reducción de gastos en la unidad de telemedicina
- Adjudicación de dinero para la unidad de telemedicina

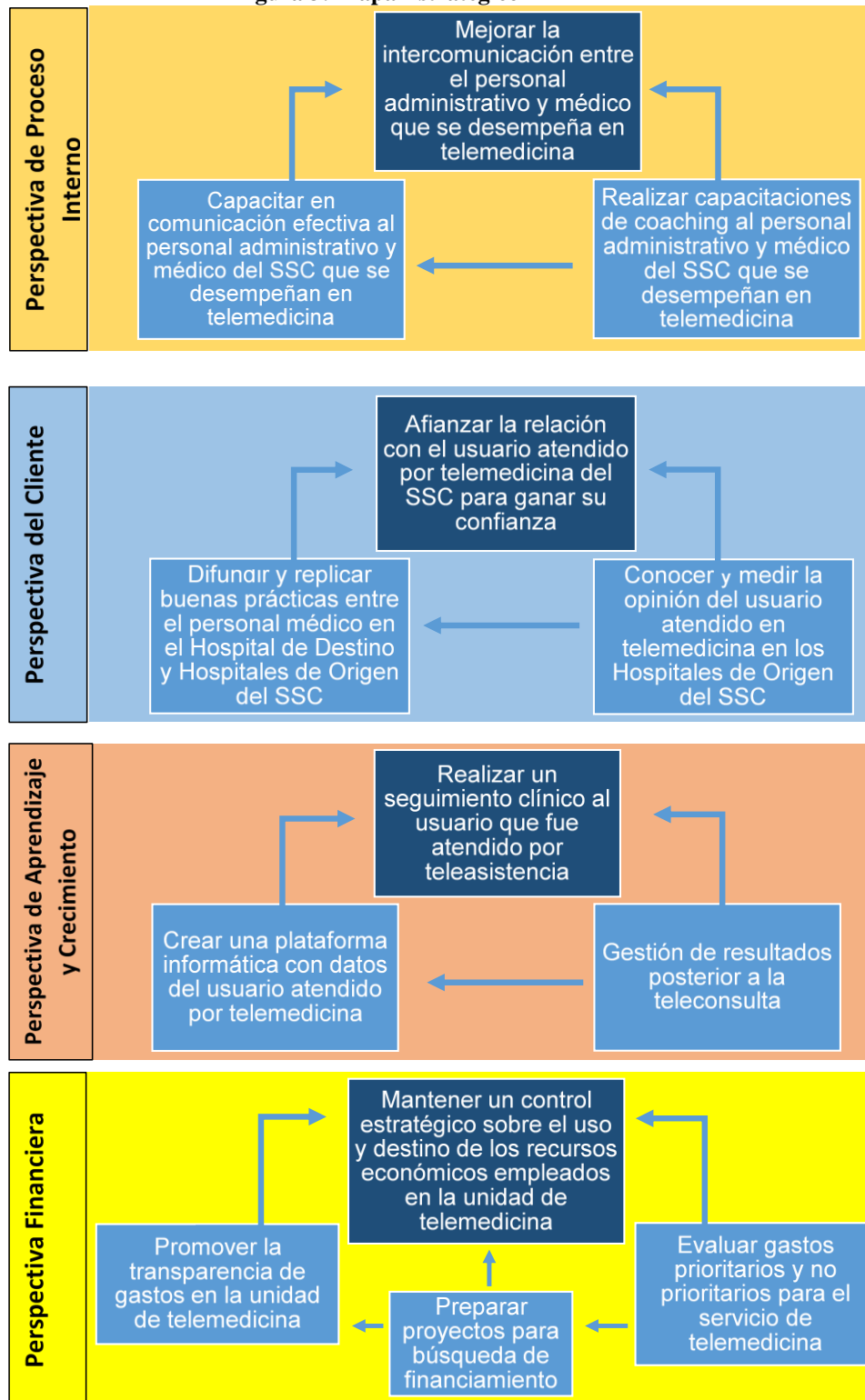
3.5 Cuadro de Mando Integral

Ya definido lo anterior se trabajó con el sistema de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), partiendo por la clasificación de los objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas del CMI, encabezados por sus respectivas directrices estratégicas.

Analizando el Cuadro de Mando Integral creado, se logra captar que actividades que se realizan día a día podrán hacer que se puedan cumplir los objetivos propuestos, mediante una representación visual sencilla, clara y de uso fácil disponible para los trabajadores, entregando un sentido a la información con la que retroalimentan a la unidad y al trabajo que desarrollan constantemente, entendiendo que cada labor realizada tiene un fin en común. A continuación se expone:



Figura 3: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia



Finalmente se crea un mecanismo de control utilizando una plataforma en el programa Excel, donde el encargado de ingresar los datos que se piden podrá obtener un resultado final del estado en que se encuentra el cumplimiento de las actividades de los indicadores, mediante un sistema de semaforización, el cual arroja tres posibles escenarios según el color, donde:

Verde: escenario positivo, lo que muestra que el indicador fue cumplido en su % 100.

Amarillo: escenario intermedio, el indicador está cumpliéndose entre un 40% y 99% y debe ser sujeto a monitoreo.

Rojo: escenario pesimista, el indicador está bajo un 40% de cumplimiento, sujeto a un análisis profundo para crear acciones correctivas.

A continuación se muestra una imagen a modo de ejemplo, rescatada de lo creado en la plataforma Excel:

Figura 4: Excel Objetivo Estratégico 2

	Avance total semáforo
Cotizar en el mercado empresas que presten el servicio de coaching empresarial	
Contratar un servicio de coaching empresarial	
Realizar jornadas de coaching empresarial	

Fuente: Elaboración Propia

4 DISCUSIÓN

Para poder llevar a cabo este estudio, se realizaron algunas modificaciones a la metodología tradicional de la implementación de una administración estratégica, puesto que se hizo una mezcla entre lo expuesto entre Fred David (2008) con lo de Hax & Majluf (1997) para poder realizar un estudio más completo.

Al realizar el levantamiento de información se logró captar que la unidad de telemedicina no posee objetivos claros ni escritos para poder alcanzar sus metas, tampoco estrategias, ni tampoco una misión y visión, lo cual fue una sorpresa y por lo tanto se trabajó de inmediato en esto, partiendo por definir la misión y visión, mediante un “Taller visión y misión” de la unidad para posteriormente ir trabajando en la definición de objetivos y estrategias para alcanzarlos.

Para llevar a cabo el análisis FODA se consultó al personal y a expertos en telemedicina para poder tener un estudio certero y real, mediante la implementación de un cuestionario y taller FODA.

Las directrices estratégicas fueron desprendidas de la matriz FODA realizada, para poder generar un vínculo dentro de todo el estudio y así no dejar de lado los análisis que se fueron realizando a medida que avanzó el proyecto y por supuesto generar un respaldo de lo que se hizo, para poder aprovechar los elementos que aportan y mejorar los que afectan a la unidad.

Luego se propuso utilizar el modelo propuesto por Hax & Majluf para poder trabajar en los distintos niveles (corporativo, de negocio y funcional) para lograr crear un desarrollo estratégico íntegro, enlazando las directrices estratégicas con los objetivos estratégicos y los objetivos específicos a medir por indicadores.

Para finalizar el trabajo un Cuadro de Mando Integral provee al estudio un orden en las cuatro perspectivas del CMI, para entregar una representación visual y resumir lo realizado anteriormente en la planificación estratégica, creando también una plataforma para controlar y por lo tanto se puedan



cumplir los objetivos planteados para este estudio.

5 CONCLUSIONES

El desarrollo del cuestionario y los talleres realizados a los trabajadores de la unidad de telemedicina del Servicio de Salud Concepción, sumado a las reuniones, hicieron posible una visualización clara acerca de lo que ocurre en la organización, gracias a un trabajo colaborativo entre los miembros pertinentes, quienes trabajaron en conjunto para contribuir en la mejora de este proyecto.

Los objetivos propuestos fueron alcanzados, mediante la implementación de una planificación estratégica, proponiendo mejoras en la eficiencia operacional y retroalimentando el programa de telemedicina, mediante un análisis de la situación actual, con apoyo de proyectos de título relacionados a la temática y evaluando sus estrategias, organización y tecnología actuales, a través de visitas al Servicio de Salud Concepción, para proponer un crecimiento sostenido en la mejora continua, finalizando con la construcción de un Cuadro de Mando Integral.

Se logró detectar que no existen estrategias actuales del Servicio de Salud Concepción y mediante un análisis FODA se logró conocer a la organización de mejor manera interna y externa, detectando focos de problemas o situaciones favorables, destacando un serio problema en la poca fluidez de gestión y procesos por personal administrativo y especialistas médicos hacia la unidad de telemedicina, lo cual es desfavorable, proponiendo mejoras sustanciales frente a esta problemática entre otras.

Posteriormente se elaboran indicadores de control para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, apoyado de una Matriz FODA, de donde se desprendieron las directrices estratégicas, las que a su vez se subdividieron en objetivos estratégicos, cada

uno con sus objetivos específicos, los cuales se midieron con indicadores para poder ser cumplidos en su debido momento.

Además se creó un sistema de monitoreo, utilizando un sistema de semaforización para controlar los indicadores creados y así tenerlos en constante evaluación el cumplimiento correcto o no de ellos, así todo lo expuesto en el informe toma sentido y pueda ser realmente implementado.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral desencadena un acoplamiento a lo que se había realizado con la planificación estratégica previamente, siendo un buen aporte al estudio desde el punto de vista estratégico de la organización, utilizando sus cuatro perspectivas, contribuyendo de forma eficaz al estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- David, F. R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11^a ed. Juárez, México, Pearson Educación, 2008.
- Hax, A., & Majluf, N. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. (Primera ed.). Mexico D.F: Granica S.A
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2000.
- Ministerio de Salud Gobierno de Chile. 5 *Preguntas para entender la telemedicina*. <<http://www.gob.cl/2014/12/11/5-preguntas-para-entender-la-telemedicina/>>
- Servicio de Salud BíoBío. (2015). *Cuenta pública servicio salud BíoBío [archivo PDF]*. <<http://www.ssbiobio.cl/documentacion.html>>