PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD - UAESSS - MUNICIPIO DE PASTO

MARTHA LUCIA QUITIAQUEZ PASTAS
OSCAR GIRALDO REALPE ÑAÑEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES – VIPRI –
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD - UAESSS - MUNICIPIO DE PASTO

MARTHA LUCIA QUITIAQUEZ PASTAS
OSCAR GIRALDO REALPE ÑAÑEZ

Tesis presentada como requisito para optar al título de Especialistas Alta Gerencia

Asesor
Dr. RICARDO MARTÍNEZ RIVADENEIRA
Especialista en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES – VIPRI –
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de Aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del Presidente del Jurado

_____
Firma del Jurado

_____
Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 8 de marzo de 2006.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y hermanos por todo el apoyo que me han brindado, a los docentes de la Universidad de Nariño en especial al Dr. Ricardo Martínez Rivadeneira quien con su apoyo paciencia y sabiduría nos guió para llevar a feliz termino este trabajo, al equipo directivo y compañeros de la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud de Pasto en especial a su director Dr. Luís Eduardo Mejia Mejia

A mis primos Flor Ángela, Juliana y Carlos Andrés por compartir su cariño, tiempo y espacio con paciencia, amor y hermandad, finalmente a todas las personas que de alguna manera aportaron para que este trabajo salga adelante.

Agradezco a mis padres y hermanos, a mi Esposa Dalia y mi querido hijo Oscar Felipe, fuente de inspiración en mi vida y motivación permanente para mi superación.

DEDICATORIA

A Dios por el maravilloso don de la existencia, a nuestras madres por el inmenso don de la vida, a mi tío por su sabiduría quien me ha enseñado que la sencillez de carácter es el fruto natural del pensamiento profundo y que solo se es verdaderamente grande cuando todo lo que hacemos esta enfocado en el servicio a nuestros semejantes.

A mi hijo y esposa fuente permanente de inspiración.

Solo una cosa en el mundo nos hace libres y es el conocimiento puesto al servicio de la humanidad, el dinero y el poder se desvanecen ante la grandeza de nuestra riqueza espiritual.

CONTENIDO

		Pág.
INTRODUCCIÓN		16
1.	SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1.1.	Pronostico	21
2.1.2.	Control del Pronóstico	22
2.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
2.2.1.	Sistematización del problema	23
3.	OBJETIVOS	25
3.1.	GENERAL	25
3.2.	ESPECÍFICOS	25
4.	JUSTIFICACIÓN	26
4.1.	TEÓRICA	26
4.2.	METODOLÓGICA	26
4.3.	PRACTICA	27
5.	MARCO DE REFERENCIA	28
5.1.	ANTECEDENTES	28

5.2. MARCO LEGAL 29

5.3. MARCO TEÓRICO 33

5.3.1. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el Sector Público 40

5.4. MARCO CONCEPTUAL 50

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS 59

6.1. INFORMACIÓN DOCUMENTAL 59

6.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 61

6.2.1. Definición de la Orientación Estratégica de la UAESSS 61
6.2.2. Sensibilización sobre la Metodología del BSC 61
6.2.3. Establecer la Arquitectura del BSC en la UAESSS y definir Indicadores 63

7. FASES DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN – PROPUESTA DE DISEÑO 64

7.1. DIAGNOSTICO SOBRE BALANCED SCORECARD EN LA UAESSS 64

7.1.1. Objetivos del Diagnóstico 64
7.1.2. Resultados Obtenidos 65
7.1.3. Interpretación de los resultados 69

7.2. OBTENER EL COMPROMISO 70

7.3. RESEÑA HISTÓRICA 73

7.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 74

7.4.1. Misión 74
7.4.2. Visión 74
7.4.3. Política de calidad 74
7.4.4. Objetivos Estratégicos 75
7.4.5. Políticas descritas en el Plan Local de Salud 76
7.4.6. Competencias 77
7.4.7. Objetivos Generales 77
7.4.8. Objetivos Específicos 78
7.4.9. Estrategias UAESSS 79

7.4.10. Principios 80

7.5. ESTRUCTURA 81

7.5.1. Estructura Administrativa y Técnica 81
7.5.2. Estructura Orgánica de la UAESSS 84
7.5.3. Estructura Orgánica de la Red Publica Municipal 85

7.6. TRANSFORMACIÓN 86

7.7. SITUACIÓN ACTUAL 86

7.8. PORTAFOLIO DE SERVIOS DE LA RED PUBLICA MUNICIPAL 88

7.9. ARQUITECTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 91

7.9.1. La perspectiva de la comunidad y usuarios 93
7.9.2. La perspectiva de los procesos claves 94
7.9.3. La perspectiva financiera 95
7.9.4. La perspectiva de formación y crecimiento 95
7.9.5. Modelo de perspectivas para la UAESSS 97

7.10. DESAGREGACIÓN DE LA VISIÓN SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS GENERALES 97

7.10.1. Definición de los objetivos estratégicos 99

7.11. ELABORACIÓN DEL MAPA DE ENLACES CAUSA EFECTO 100
7.11.1. Mapa de enlaces UAESSS 100
7.11.2. Mapa de enlaces Red Publica Municipal 101

7.12. CAUSAS Y EFECTOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ENTIDAD. 102

7.13. CUADROS DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES 106

7.13.1. Cuadro de Mando UAESSS-Indicadores 107
7.13.2. Cuadro de Mando Red Publica – Indicadores 109
7.13.3. Fichas Técnicas de Indicadores UAESSS 110
7.13.4. Fichas Técnicas de Indicadores Red Publica Municipal 125
7.13.5. Fichas Técnicas Indicadores Convenio de Desempeño UAESSS – Red Publica Municipal 135

7.14. CORRELACIÓN DE LOS INDICADORES CON EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA UAESSS 145

7.14.1. Principales Indicadores y Correlación con el Sistema de Información 147

7.15. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN 149

7.15.1. Competencias y Valores Agregados del Recurso Humano 149
7.15.2. Plan de Acción propuesto para la implementación del Diseño de Balanced Scorecard en la UAESSS. 152

7.16. COSTO DE LA PROPUESTA 158

7.17. IMPACTO QUE TENDRÍA EN LA ORGANIZACIÓN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA. 160

8. CONCLUSIONES 163

9. RECOMENDACIONES 165

BIBLIOGRAFÍA 166

LISTA DE TABLAS

Pág

TABLA 1. ENFOQUE ESTRATÉGICO UAESSS 65
TABLA 2. TRASLADO DEL ENFOQUE HACIA EL BSC 66
TABLA 3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE 67
TABLA 4. CULTURA DE EJECUCIÓN 68
TABLA 5. CUADRO DEMANDO INTEGRAL UAESSS 107
TABLA 6. CUADRO DEMANDO INTEGRAL RED PUBLICA 109
TABLA 7. FICHAS DE INDICADORES UAESSS – PERSPECTIVA COMUNIDAD Y SOCIEDAD. 110
TABLA 8. FICHAS DE INDICADORES UAESSS – PERSPECTIVA INTERNA 112
TABLA 9. FICHAS DE INDICADORES UAESSS – PERSPECTIVA FINANCIERA. 116
TABLA 10. FICHAS DE INDICADORES UAESSS – PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. 119
TABLA 11. FICHAS DE INDICADORES RED PÚBLICA – PERSPECTIVA COMUNIDAD Y SOCIEDAD. 125
TABLA 12. FICHAS DE INDICADORES RED PÚBLICA – PERSPECTIVA FINANCIERA . 128
TABLA 13. FICHAS DE INDICADORES RED PÚBLICA – PERSPECTIVA INTERNA. 130
TABLA 14. FICHAS DE INDICADORES RED PÚBLICA – PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE. 132
TABLA 15. FICHAS DE INDICADORES CONVENIO DE DESEMPEÑO UAESSS – RED PUBLICA MUNICIPAL . 135
TABLA 16. RELACIÓN DE SOFTWARE Y APLICATIVOS UTILIZADOS EN LA UAESSS . 147

TABLA 17. CORRELACIÓN DE INDICADORES Y SISTEMA DE INFORMACIÓN EN UAESSS 147
TABLA 18. CORRELACIÓN DE INDICADORES Y SISTEMA DE INFORMACIÓN EN RED PUBLICA MUNICIPAL 148
TABLA 19. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA UAESSS 153
TABLA 20. COSTO DE LA PROPUESTA 158

LISTA DE GRÁFICOS

Pág

GRAFICO 1. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO SOBRE BSC 69

GRAFICO 2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UAESSS 84

GRAFICO 3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA RED PUBLICA 85

GRAFICO 4. ESTRUCTURA Y RELACIÓN DE PERSPECTIVAS PROPUESTAS PARA LA UAESSS 92

GRAFICO 5. MODELO DE PERSPECTIVAS PARA LA UAESSS 97

GRAFICO 6. MAPA DE ENLACES UAESSS 100

GRAFICO 7. MAPA DE ENLACES RED PÚBLICA 101

GRAFICO 8. EL BSC COMO SISTEMA CONTINUO DE GESTIÓN 103

RESUMEN

Este trabajo expone una propuesta sobre el diseño de un modelo de gestión a través del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud del Municipio de Pasto, para lo cual se plantea una fase diagnostica y una propuesta para la implementación del modelo acorde con la estructura y naturaleza de la misma.

Así encontramos que siguiendo el modelo propuesto se analizan los objetivos presentados a través de dimensiones claves o perspectivas como la financiera, la de crecimiento y aprendizaje, la de procesos y la de la comunidad / sociedad, siendo esta ultima la de mayor relevancia por ser una entidad de carácter publico donde el fin ultimo es la de garantizar el aseguramiento, acceso y prestación del servicio publico de salud a la población pobre y vulnerable e incrementar la rentabilidad social.

Finalmente se propone dos mapas de enlaces que a su vez generan dos cuadros de mando integral que dada la naturaleza y las competencias de la entidad por una parte la Dirección del Sistema de Salud y por otra la prestación de los servicios de salud que dado el proceso de reestructuración y transformación institucional serán flexibles a las exigencias de la normatividad vigente.

Lo anterior constituye la síntesis del estudio expuesto.

ABSTRACT

This work exposes a proposal on the design of an administration model through the Square of Integral Control or Balanced Scorecard in the Special Administrative Unit of Social Security in Health of the Municipality of Pasto, for that which thinks about a phase it diagnoses and a proposal for the implementation of the in agreement pattern with the structure and nature of the same one.

We find this way that following the proposed pattern the objectives is analyzed presented through key dimensions or perspectives like the financial one, that of growth and learning, that of processes and that of the community / society, being this it finishes that of more relevance to be an entity of character I publish where the end finishes it is the one of guaranteeing the insurance, access and benefit of the service I publish from health to the poor and vulnerable population and to increase the social profitability.

Finally he/she intends two maps of connections that in turn they generate two squares of integral control that given the nature and the competitions of the entity on one hand the Address of the System of Health and for other the benefit of the services of health that given the restructuring process and institutional transformation will be flexible to the demands of the effective normativity.

The above-mentioned constitutes the synthesis of the exposed study.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone la propuesta sobre el diseño de un modelo de gestión a través del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral para la Dirección Municipal de Seguridad Social en salud DMSSS hoy Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud UAESSS del Municipio de Pasto.

Este modelo de gestión denominado Balanced Scorecard (BSC) cuyo nombre en español significa Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización; este modelo ha sido incorporado a los procesos de gerencia estratégica en todo tipo de organizaciones tanto del sector publico como del privado, en empresas grandes y pequeñas y se expresa a través de:

Un Mapa Estratégico: Que es la representación visual de los objetivos de una organización, utilizando al menos 4 perspectivas.

Un Tablero de Comando: Se construye sobre la base de las 4 perspectivas e incluye los objetivos relatados en el mapa de la estrategia e incluye indicadores, metas e iniciativas, los indicadores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo.

Una Matriz de Iniciativas: que son los planes de acción enfocados en la estrategia

Con el diseño del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se pretende alinear todos los procesos, las áreas y los niveles funcionales de la Entidad, para adecuar el comportamiento de las personas a las estrategias organizacionales en el logro de la visión institucional.

En el modelo propuesto, los objetivos se presentan a través de dimensiones claves o perspectivas (financiera, comunidad, procesos y de aprendizaje), permitiendo que estos reflejen el estado real de las estrategias y que a la vez los indicadores sean adecuados para hacer un monitoreo y seguimiento mostrando no solo en los aspectos financieros, sino también los aspectos no financieros.

Finalmente se presenta la Plataforma Estratégica institucional compuesta por la Visión, Misión, Valores, Objetivos institucionales, Políticas de calidad y se propone el mapa estratégico enmarcado dentro de los lineamientos de la normatividad vigente que regula el sector salud y como pilar fundamental están los ejes Estratégicos del plan de Desarrollo Municipal donde tiene directa participación la entidad en sus dos ejes denominados Equidad y Corresponsabilidad Social y Gobernabilidad Democrática con sus respectivos programas y proyectos adscritos al mismo, dando cumplimento al Plan Local de salud 2004 -2007 como entidad rectora del sector salud en el Municipio de Pasto.

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

En cumplimiento del requisito para optar el titulo de Especialistas en Alta Gerencia, hemos optado por la línea de tipo investigativa a través de la presentación del trabajo denominado *"PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA UNIDAD ADMNISTRATIVA ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD UAESSS – MUNICIPIO DE PASTO"*

La motivación para la definición del tema propuesto se basa en las siguientes razones fundamentales así:

a. La necesidad que tiene la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud del Municipio de Pasto de diseñar un sistema de medición, información y control integral de tipo gerencial que le permita conocer el estado real de la empresa y a su vez le permita alcanzar sus metas a través de estrategias y ser mas efectivos en la toma de decisiones.
b. Aportar en gran medida a través de este trabajo académico a que se aplique los nuevos modelos de gestión que permitan llevar las estrategias de negocio a objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización.
c. Se trata de dar aplicación a nuevos conceptos gerenciales, que si bien es cierto han tenido excelentes resultados en la empresa privada se pueden de igual manera adoptar en las empresas publicas ya que nos permite tener claro cual es la visión –misión organizacional y delinear las estrategias y encaminar todos los esfuerzos en el logro de las metas planteadas para mejorar el rendimiento de la organización.

d. El apoyo incondicional, oportuno y efectivo por parte de la entidad, del señor Director Local de Salud y de su equipo directivo formado por los Subdirectores, Coordinadores de Red y Jefes de Oficina que de una u otra manera nos han facilitado toda la información para el desarrollo de este trabajo.
e. El interés como profesionales de sacar adelante este trabajo en primera instancia para optar el titulo de Especialistas en el Programa de Alta gerencia y a su vez aplicar nuevas metodologías y herramientas que están mostrando excelentes resultado en las organizaciones de todo tipo y tamaño.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las competencias legales que han sido asignadas a la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud - UAESSS ha permitido un evidente crecimiento en sus operaciones y por lo tanto la generación de múltiple información la cual no ha sido sistematizada para un adecuado análisis y una oportuna toma de decisiones. las nuevas exigencias del entorno requieren de la implementación de un Sistema de Control de Gestión orientado a evaluar el cumplimiento de los objetivos y tomar las medidas preventivas o correctivas correspondientes.

A pesar de ser una empresa perteneciente al nivel central del Municipio y estar supeditada a sus lineamientos se requiere para generar mayor eficiencia en sus procesos, el contar con su propio Sistema de Gestión atendiendo en todo momento las disposiciones del Control Interno Municipal.

Algunas de las debilidades más determinantes respecto al tema de investigación recaen en:

- Falta de coordinación y capacitación en los temas de gestión de calidad, auditoria y control de gestión; temas descuidados esperando el acompañamiento de la oficina de control interno del Municipio.

- Inexistencia de un manual formalmente establecido que defina los procesos de Control de Gestión y las acciones a seguir en cada caso.

- Toma de decisiones sin previo análisis de la información.

Esta problemática, no permitiría que las actuales políticas sociales, administrativas y financieras faciliten la optimización de los recursos con los que cuenta la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud para el logro del objeto social, la información clave no se tiene como referente para la toma de decisiones. De continuar esta situación la empresa podría perder competitividad y ver disminuidos sus ingresos, y aun más critico generar usuarios insatisfechos en la prestación de servicios.

Para el mejoramiento de la situación, se hace indispensable además de una infraestructura administrativa y técnica, la implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores (Balanced Scorecard) que permitan tomar decisiones oportunas; es necesario por tanto diseñar un sistema de indicadores que abarquen las perceptivas de procesos, aprendizaje, cliente y financiero y la elaboración de un manual en donde se establezcan las políticas administrativas y de control que ayuden al fortalecimiento y mejoramiento de la entidad.

Se hizo evidente que más que un Control de Gestión, lo que la organización, la alta dirección y el talento humano requieren son instrumentos interactivos de gestión más eficaces que les permitan actuar y tomar decisiones en el propio sitio de la acción. Teniendo esto en cuenta no se puede esperar que un simple sistema de control de gestión centralizado sea suficiente para satisfacer las necesidades actuales y futuras, a menos claro está que ese sistema de control de gestión este a su entera disposición y forme parte del grupo de instrumentos con los que cuenta en su diario quehacer

2.1.1. Pronostico. Teniendo en cuenta todo lo anterior se hace evidente que de continuar con esta situación se estaría llevando a la organización a ignorar las

acciones relevantes puesto que el equipo ejecutivo y directivo estarán preocupados y trabajando en el cumplimiento de las actividades de los planes, programas y proyectos inscritos en el plan de Desarrollo Municipal y en los ejes temáticos donde interactúan tarea ardua si se tiene en cuenta la gran cantidad de eventos a evaluar. Esta situación ocasionará que la organización específicamente la Alta Dirección no cuente con un solidó marco de referencia sobre el cual debe tomar decisiones y lo mas preocupante por que es la empresa garante del Sistema de Seguridad Social en Salud del Municipio de Pasto y de las decisiones que se tomen hoy reflejara el éxito o fracaso futuro.

2.1.2. Control del Pronóstico. Por las razones anteriormente expuestas se hace imperativo el diseño y posterior implementación de un Sistema de Control de Gestión en la organización, basado en el modelo de gestión BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL que permitirá

- ✓ Trasladar la estrategia a términos operativos.
- ✓ Focalización y comunicación de la estrategia.
- ✓ Propiciar una cultura basada en resultados.
- ✓ Evaluación del logro de la estrategia.
- ✓ Evaluación de la validez de la estrategia.
- ✓ Control de gestión estratégico.
- ✓ Alineación de los recursos y energías.
- ✓ Reducción del tiempo en el logro de las estrategias.
- ✓ Estimular el aprendizaje estratégico.
- ✓ Alinear la organización a la estrategia.
- ✓ Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- ✓ Movilizar al cambio necesario a través de liderazgo.
- ✓ Hacer de la estrategia el cambio de cada día.
- ✓ Hacer un análisis objetivo de la eficiencia y eficacia de la organización.
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear los planes estratégicas.
- ✓ Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cual es el impacto del proceso de toma de decisiones (políticas, estrategias, planes y proyectos) sin la información adecuada y oportuna en la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud del Municipio de Pasto? ¿Qué alternativa se puede implementar para lograr un adecuado control de Gestión?

2.2.1. Sistematización del Problema

a. La ausencia de sistemas de información apropiados, ¿De que manera inciden en el proceso de toma de decisiones y de planeación en la empresa?.
b. ¿Cuáles son los factores del entorno que la empresa toma como referencia en sus proceso de planeación y control de gestión?.
c. ¿De que modo el Balanced Scorecard puede ser la alternativa a los problemas que se vienen presentando en la empresa?.
d. ¿Cuales son las formas de participación de las diferentes dependencias en áreas de la empresa cuando fijan sus políticas, estrategias, planes y proyectos?
e. ¿Cómo desarrollar y mantener ventajas competitivas a largo plazo?,¿El diseño del modelo de Balanced Scorecard permite desagregar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales?

f. ¿De qué modo el diseño del Balanced Scorecard en la institución puede ser la alternativa a los problemas de medición y control?
g. ¿La empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar una propuesta de Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores a través del modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral en la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud – UAESSS del Municipio de Pasto.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener el compromiso y patrocinio de la Alta Gerencia
- Lograr entender la organización partiendo del Planteamiento Estratégico para elaborar un buen esquema que refleje los diferentes aspectos de la estrategia.
- Definir la Arquitectura de medición
- Establecer las perspectivas
- Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales
- Desarrollar indicadores.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de planeación, mercadeo, finanzas, talento humano y control, encontrar explicaciones a situaciones internas (disminución de ingresos por concepto de prestación de servicios, desmotivación y rotación del recurso humano, deficiente clima organizaciones etc.) y del entorno (mercadeo en salud, competencia, habilitación, exigencias para acreditación) que afectan a la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud del Municipio de Pasto. Lo anterior permitirá dar aplicación al modelo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral aplicado al sector público y específicamente en el sector Salud.

4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en le presente trabajo, se acudirá al empleo de las técnicas formal y legalmente establecidas referidas a los modelos de investigación científica. Las principales herramientas a utilizar serian los cuestionarios a funcionarios claves de la entidad, entrevistas y realización de mesas de trabajo con el personal directivo, también se utilizaran herramientas tecnológicas como los programas de hojas electrónicas para la sistematización de los datos obtenidos, y la propuesta del diseño de un software adaptado a la realidad de la institución y sus exigencias.

4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los resultado obtenidos por el presente trabajo permitirán encontrar soluciones concretas a problemas de producción y prestación de servicios, productividad del talento humano en el nivel asistencial, productividad y desempeño en el talento humano en el nivel operativo, clima organizacional, redefinición de la estructura interna, que inciden en los resultados e impacto de la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. ANTECEDENTES

Gran parte de la documentación existente sobre las aplicaciones del Balanced Scorecard está orientada hacia las el área de los negocios, donde la finalidad inherente es el lucro o la rentabilidad financiera. Los artículos y el libro de Robert Kaplan y David Norton, apenas tratan del uso de la metodología para organizaciones públicas o gubernamentales, a pesar de que repetidamente ambos autores han hecho énfasis en su aplicabilidad, con los ajustes requeridos para este ambiente.

Las organizaciones del gobierno y sin fines de lucro, como su orientación y nombre lo indican, no están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de una misión, es determinante que para su subsistencia y operación, requieran mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal uso de presupuestos o la falta de recursos económicos pueden desembocar en una baja en la moral o en la desaparición de la organización. Sin embargo, la disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización, es uno de sus indicadores de éxito, pero de ninguna manera "miden" su razón de ser.

Para estas organizaciones, la satisfacción de los clientes que para el caso presente es la Comunidad, es el fin último que debe reflejar el éxito de estas organizaciones, y probablemente sea también, al menos en parte, el proveedor de los fondos (impuestos, donaciones).

Sin perder de vista este marco general de referencia es como podemos comprender por qué cada día cobra una mayor vigencia en los ámbitos

empresariales, tanto públicos como privados el contenido conceptual y operativo de que hay que conocer más, manejar mejor información y depurar la obsoleta, para entrar en el mundo de la competitividad y mantenerse en el mercado generando ingresos y empleo.

5.2. MARCO LEGAL

Contextualizar la temática de la gestión y el control de las entidades públicas colombianas, es una condición importante en la formulación de los instrumentos que faciliten su aplicación. Desde el punto de vista normativo es aún más relevante su precisión, pues se constituye en el factor determinante y condicionante de la gestión.

El presente capítulo recoge de manera general la normatividad aplicable a la gestión, control y evaluación.

Constitución Política:

a. **Articulo 1°,** plantea la misión del Estado Colombiano, al señalarle los fines que debe cumplir. A partir de esta premisa y a lo largo de su articulado, el texto constitucional identifica la estructura básica del Estado y da las pautas sobre la forma como se debe desarrollar dicha estructura, determinando igualmente las competencias generales a los organismos contemplados en ella. Todo el funcionamiento de la gestión pública está guiado en primera instancia por la Constitución Política vigente.

b. **El Artículo 209,** establece entre otros, los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, los cuales constituyen los parámetros básicos para medir el desempeño

administrativo de las entidades y organismos, de los directivos y de cada uno de los servidores públicos que los integran.

c. **El artículo 339,** ordena que toda la gestión del Estado debe estar sujeta a una planeación y establece los lineamientos sobre el contenido de un Plan Nacional de Desarrollo.

d. **Artículo 342,** precisa que por medio de una ley orgánica se reglamentará lo pertinente a la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo.

e. **Artículo 343**, expresa que existirá una entidad nacional de planeación, señalada por la ley, encargada del diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.

f. **La Ley 42 de 1993,** Estatuto del Control Fiscal a cargo de la Contraloría General de la República, en su artículo 12 precisa que el control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades públicas.

g. **La Ley 87 de 1993,** Estatuto Básico del Control Interno, en su artículo 8 determina que, como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno, el representante legal de cada organización debe velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Política y demás disposiciones legales vigentes.

h. **La Ley 152 de 1994** o Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo.

i. **La Ley 190 de 1995,** Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa, en el parágrafo del artículo 48 establece que todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente un manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados.

j. **La Ley 489 de 199**8, Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de la administración pública, en el artículo 17, numeral 5 establece que las Políticas de Desarrollo Administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional tendrán en cuenta, entre otros aspectos, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficacia y eficiencia.

k. **El artículo 12 del Decreto 2145 de 199**9, reglamentario de la Ley 489 de 1998, asigna a la Oficina de Control Interno, en relación con la Planeación, la función de evaluar el proceso de planeación, que en toda su extensión implica, con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores definidos, un análisis objetivo de aquellas variables y/o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances. La identificación de estas variables, su comportamiento y su respectivo análisis permite que la formulación de las recomendaciones de ajuste o mejoramiento al proceso, se realice sobre soportes y criterios válidos y visibles fortaleciendo así la función asesora de estas oficinas.

l. **El Decreto 1677 de 2000,** Por el cual se reestructura el Departamento Administrativo de la Función Pública, asigna a la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites la función de Asesorar a las entidades públicas en el diseño e implantación de metodologías para la formulación de Indicadores de Gestión.

m. **El Decreto 1537 del 26 de julio de 2001,** menciona los elementos técnicos y administrativos que fortalecen el Sistema de Control Interno en las entidades y organismos del estado para el desarrollo racional de su gestión. Toma como base la identificación de los procesos institucionales, la identificación y análisis del riesgo como un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de Control Interno, evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos institucionales, Así como determinar acciones de control.

n. **Ley 872 de 2003. Sistema de Control de la Calidad.** Que determina las condiciones básicas para el establecimiento y adopción de un sistema de control de la calidad orientado a la prestación de servicios de calidad y a la generación de impacto en cumplimiento de los principios de la función administrativa.

o. **Decreto 1145 de 2004.** Que estipula la conformación del Sistema de Información administrativa del Sector Público.

p. **Decreto 2193 de 2004.** Que establece los principales lineamientos para la implementación del sistema de información en el sector salud.

q. **Ley 909 de 2004.** Ley del Empleo Publico, Carrera Administrativa y Gerencia Publica.

5.3. MARCO TEÓRICO

El BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL, es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, es utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, esta siendo incorporada a los procesos de gerencia estratégica en más del 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. Se trata de un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos.

Los Orígenes del BSC o Cuadro de Mando Integral se registran en el año de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, y específicamente en la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio que duro un año en múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “Cuadro de mando corporativo”, de nueva creación, que además de varios

indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un "Cuadro de Mando Integral", organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, "El Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Review (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo (luego fue ascendido a presidente) de la FMC Corporation, destacan por ser especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brady vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y

competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

El trabajo con Chambers y Brady, y con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes- a través de costes más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

En un segundo artículo en HBR, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral", publicado en septiembre- octubre de 1993.

A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la

trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Los ejecutivos de muchas empresas, a nivel mundial, utilizan el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.
En resumen el modelo de Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la Maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

"La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard."

El BSC establece la existencia de 4 perspectivas, las cuales pueden explicarse así:

La Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

La Perspectiva de Clientes:

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la

propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

La Perspectiva de Procesos Internos:

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de l organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios. Es recomendable que, como punto departido del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos,

aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio

La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Confianza en el Liderazgo
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado”

5.3.1. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el Sector Publico

"REINVENTANDO LOS GOBIERNOS CON APOYO DE LOS TABLEROS DE COMANDO Y CONTROL"

"…a la altura de las prioridades más importantes que nos han señalado los ciudadanos, esta la necesidad de un gobierno eficaz, transparente, moderno y de un gobierno tecnológico. En suma un gobierno que cueste menos y haga mucho mas, y aquí es donde entra de lleno las metodologías y la tecnología para apoyo en la toma de decisiones" ***Vicente Fox, Presidente de México***

En la última mitad del siglo XX, y más aún al inicio del nuevo milenio, los gobiernos se han visto presionados para responder tanto a las demandas de sus ciudadanos como a la creciente complejidad y al cambio de los ambientes globales. Actualmente los gobiernos nacionales y municipales de América latina tienen enorme reto de gobernar a un ciudadanía con mas educación democrática, exigente y ávidos de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas sociales para abatir la pobreza, una mejor transparencia de recurso y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades.

Además del acceso a la información ha dado origen a una ciudadanía dotada de poder efectivo que no solo demanda mejores y más amplios servicios, sino que también exige a la comunidad mas activa que participe en la política y en la toma de decisiones. Lo anterior provoca que los gobiernos no solo tengan que trabajar mas con menos, sino además deben ser hábiles e innovadores a fin de responder a las crecientes expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Los crecientes cambios y perspectivas impulsan a contar con gobiernos que fomenten la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, que garanticen el estado de derecho, que administren en forma eficiente y transparente de los recursos públicos, que rindan cuentas como mecanismo de evaluación y que hagan uso de las tecnologías tecnologías de información y telecomunicaciones para ofrecer servicios de mayor calidad.

Los anteriores retos tienen un interesante efecto en los actuales y futuros gobernantes para generar nuevos y mejores métodos de gobierno en los se incluya; la innovación gubernamental, la definición de efectivos planes de gobierno, un liderazgo efectivo para generar alineación y despliegue de las estrategias gubernamentales, una distribución optima y transparencia en le uso de los recursos públicos, un adecuado seguimiento y evaluación de las estrategias de gobierno y la generación de las bases de modelos de mejora continua.

Actualmente, metodologías como la administración del desempeño o como el Balanced Scorecard (de David Norton y Robert Kaplan) están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos federales y locales, además de organismos públicos.

Alineación en los Gobiernos

En varios de los Gobiernos Federales y Locales de América Latina, se tiene la obligación por Ley de elaborar un Plan de Gobierno que deberá plasmar la visión, los objetivos y estrategias que se deberán alcanzar en el corto, mediano y largo plazo; aterrizados en acciones y proyectos a ejecutar en los períodos de gobierno. Y aún en aquellos gobiernos en los que no se tiene este mandato, se generan estrategias y se define el rumbo estratégico que deberá cumplir determinada administración pública.

En muchos de los casos, estos ejercicios de planeación de gobierno quedan reducidos a documentos fuente de discursos políticos y promesas sin intención de cumplir. La falta de efectividad de dichos planes la podemos atribuir a la ausencia de una visión consensuada y a una estrategia para trasladar el Plan a acciones concretas y con metas definidas y alcanzables.

La metodología del Balanced Scorecard menciona que una organización, como un gobierno u organización pública, debe ser planeada, analizada y evaluada en base a cuatro perspectivas o enfoques estratégicos. La definición y contenido de cada una de ellas deben ser alineadas con la visión, misión y principales objetivos y estrategias definidas por el gobierno o institución pública.

- **El enfoque del impacto del gobierno al ciudadano**.- En esta perspectiva el gobierno puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población gobernada. Para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas esta es la

perspectiva más importante debido a que la razón de ser de estas instituciones es el servir al ciudadano. Algunos ejemplos de indicadores típicos de esta perspectiva son: la cobertura de servicios de salud o educación, ingreso promedio del ciudadano, acceso a vivienda propia, denuncias realizadas por delitos cometidos, reducción de índices de mortalidad, índices de nutrición, índices de empleo, entro otros.

- **El enfoque a los procesos y proyectos (gestión del gobierno).-** Esta perspectiva le permite monitorear y tomar de decisiones al gobierno sobre el estatus de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece el gobierno a los ciudadanos. Indicadores típicos definidos en esta perspectiva son: infraestructura disponible para servicios públicos de salud o educación, programas de promoción de inversión extranjera o para el campo, programas de vinculación laboral, servicios que ofrece el gobierno a través de internet (e-gobierno), entre otros.

- **El enfoque a los recursos financieros y restricciones económicas**.- Esta perspectiva le permite a la institución pública monitorear el estado de las finanzas públicas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos. Y que la ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía. Ejemplos de indicadores típicos de esta perspectiva son: presupuesto ejercido vs. el programado, programas con presupuesto combinado, ingresos o gastos extraordinarios, pagos a deuda pública, economía mundial, balanza comercial, entre otros.

- **El enfoque al aprendizaje y crecimiento de la institución pública.-** Esta perspectiva, que puede ser la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público;

enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos. El trabajar efectivamente en el logro de los objetivos e iniciativas definidas en esta perspectiva permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros, y que a su vez deberá detonar mejoras en los proyectos, obras y acciones del gobierno que impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los ciudadanos. Algunos indicadores típicos o temáticas de esta perspectiva son: los programas dirigidos al servicio civil de carrera de los servidores públicos, el combate a la corrupción, los programas de capacitación a los burócratas, tecnología y equipamiento adecuado para los servidores públicos, programas de calidad e innovación, entre otros.

Al estar definiendo cada una de las perspectivas se puede apreciar la causa y efecto de cada una de las perspectivas y el impacto que se tendría al cumplir o no los objetivos de cada una de ellas. Este proceso de causa y efecto ayuda a los gobernantes a comprender de manera sistémica el aparato gubernamental y a tener una visión holística al tomar alguna decisión de impacto directo en alguna de las perspectivas mencionadas.

Los mapas estratégicos ayudan a definir y validar la causa y efecto de los organismos públicos; ya que permiten observar las relaciones causales entre los objetivos o indicadores estratégicos que se han definido para cada perspectiva. Este proceso al realizarlo en un supranivel, entre los Ejes Rectores del Gobierno, ayuda a una adecuada alineación de todo el gobierno al representar las diferentes ramas del gobierno (la social, la educativa, la económica y la de justicia, por ejemplo) teniendo relaciones e impacto unas con otras. A manera ilustrativa se presenta el siguiente mapa estratégico de un gobierno cualquiera de América Latina

Distribución óptima y transparente de los recursos del gobierno

Cuando se quiere lograr una distribución óptima no se deben realizar solo reducciones presupuestarias, sino también cambios de política basados en la causa y efecto del modelo de gobierno (mapa estratégico), como ya se menciono en el anterior apartado.

Para lograr las metas pactadas por cada gobierno no se depende solo de la información que se muestra en el presupuesto, sino de cómo se va a usar y que impacto va a tener en el ciudadano o en las estrategias definidas por el gobierno.

Un ejemplo de lo anterior lo podríamos mencionar el objetivo de un gobierno de atacar la analfabetización, y asignar presupuesto al logro total o parcial de esta problemática. Si solamente se pensara en el rubro de la infraestructura disponible, la solución sería parcial, ya que se deberá tomar en cuanta las acciones del gobierno en materia de la calidad de los planes de estudio, el material educativo a utilizar, entre otras acciones; para entonces pensar en el monto presupuestal a asignar. Y si además, agregamos una actividad del enfoque del aprendizaje y crecimiento, entonces también deberíamos tomar en cuenta la calidad de enseñanza de los maestros, su nivel de ingresos, su capacitación, etc.

Es en este tipo de análisis y toma de decisiones cuando se requieren los beneficios de una estrategia clara del gobierno, sumados a un instrumento del mapa estratégico y su vinculación con los recursos económicos disponibles, ya que se puede evaluar con mayor certeza el impacto de cada decisión de un gobernante. Una adecuada implantación del Balanced Scorecard puede ayudar en este proceso descrito.

Además de lo anterior se requiere:

- Fijar metas de desempeño para cada objetivo estratégico

- Adjudicar recursos de acuerdo con prioridades (que las puede mostrar el mapa estratégico)
- Invertir en el análisis de las políticas del gobierno para diseñar las mejores implementaciones de acciones y proyectos
- Diseñar una adecuada estrategia de gobierno para traducir los recursos económicos e implementaciones en resultados deseados por los ciudadanos

La Opinión de los Expertos

A continuación se citan algunas opiniones de expertos y usuarios de la metodología:

- " ..el presidente (Fox) confía en la utilidad del sistema y de los indicadores para la toma de decisiones, así como en la tecnología utilizada.." (haciendo alusión al Tablero de Control con el que cuenta el Presidente).Dr. Carlos Flores, ex titular de la Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Regional de la Presidencia.
- ".. El BSC de México puede repercutir en la mejora de todo un país, en la seguridad, en el nivel de vida y en la salud de sus habitantes, inaugurando así otro tipo de beneficios del BSC..". Dr. David Norton, co-autor de la metodología del Balanced Scorecard.
- ".. se necesita la atención de los funcionarios para la operación eficiente del Gobierno mismo. El BSC es una herramienta poderosa para medir costos y marcar el objetivo de dónde se puede lograr una mejora y obtener resultados..". Dr. Robert Kaplan, co-autor de la metodología del Balanced Scorecard.
- ".. la innovación que implique ideas administrativas de moda o las llamadas mejores prácticas internacionales se deben aplicar donde existan las condiciones para hacerlo .." Guildo Bertucci, Director de la División para la Economía y Administración Pública, Organización de Naciones Unidas.

- "..la esencia de la transparencia es proporcionar información a los ciudadanos. Es común que los anuncios sobre el presupuesto se centren en la cantidad de dinero que se gasta, sin explicar lo que eso significa en relación causa efecto con los servicios que se ofrecen a la ciudadanía .." Graham Scott, consultor, Nueva Zelanda

www.tablerodecomando.com
alopez@tablero-decomando.com

Nuevos retos y exigencias en el Sector Publico

La nuevas tendencias del entorno están exigiendo cambios en el manejo de las empresas del sector publico, cava vez se adoptan modelos que han tenido éxito en la empresa privada para ser mas eficientes y eficaces en la toma de decisiones por esta razón se presenta el nuevo modelo o enfoque para el diseño de indicadores y control de gestión en entidades publicas de ahí que para el caso colombiano se tome en cuenta la normatividad vigente y la constitución del 91 donde se expresa que se debe focalizar todos los esfuerzos hacia la generación de resultados que materialicen las expectativas de desarrollo de la nación colombiana en su riqueza social, étnica de genero y territorial de ahí que se haga énfasis en la implementación obligatoria de estos nuevos modelos gerenciales en el sector publico y se ha vuelto tan popular en este tipo de organizaciones por las siguientes razones así:

EL ENFOQUE EN PERSPECTIVAS NO FINANCIERAS: El propósito de las organizaciones del sector público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el BSC a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores y usuarios.

RECIENTE ÉNFASIS EN EL SECTOR PÚBLICO EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: Una de las actividades mas importantes dentro de la administración publica es la medición del desempeño de sus funcionarios medidos a través de la satisfacción de sus clientes/usuarios se vería reflejada si se toma la decisión de utilizar esta modelo de gestión o BSC seria de gran utilidad por lo siguiente:

- Se centra en indicadores de gran impacto.
- Es equilibrado.
- Es fácil y económico de utilizar
- Pone más énfasis en la prevención que en la detección.
- Esta orientado hacia el cliente
- Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras.
- Proporciona un método para comparar la calidad del, servicio con el objetivo de convertirse en le mejor de su clase.

REDUCCIÓN DE IMPUESTOS: Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector publico, no puede ser ignorada. Las organizaciones publicas deben administrar lo mas eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por lo tanto deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumento en otras, y también objetivos e ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día esfuerzo para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir

sus costos. Esto ha llevado a que las organizaciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas, como Balancea Scorecard.

Sin embargo, el éxito de las organizaciones gubernamentales no pueden medirse por cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos.

AUGE POR LA EFICIENCIA: Hoy más que nunca las organizaciones gubernamentales necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deberían empezar a establecer actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

Finalmente se debe tener en cuenta que para este modelo de BSC u otro modelo se necesita contar con el decidido apoyo de la alta dirección, en el caso colombiano de nuestros gobernantes que para el caso del municipio de pasto se esta desde ya trabajando con programas y software especializado como el del gobierno en línea el aplicativo SIGOB (Sistema de información Gobierno en línea) Sistema de información de resultados de la Gestión Publica (SIGER) de la Alcaldía Municipal de Pasto.

Se esta trabajando a nivel de la Alcaldía Municipal de Pasto con entidades reconocidas como el grupo SINERGIA quienes siguen los lineamientos y directrices del Departamento Nacional de Planeación de Gestión y Resultados DEGR.

TOMADO DEL DOCUMENTO CUADRO DE MANDO INTEGRAL NUEVO MODELO PARA EL DISEÑO DE INDICADORES Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA ENTIDADES PUBLICAS RICARDO MARTÍNEZ RIVADENEIRA VII

CONGRESO NACIONAL DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO
JUNIO 7 Y 8 DE 2001.

5.4. MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **ACCESIBILIDAD:** Es la posibilidad que tiene el usuario de utilizar los servicios de salud que le garantiza el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

- ✓ **ALTA DIRECCIÓN:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al mas alto nivel una organización

- ✓ **ANÁLISIS COMPARATIVO:** compararse con el mejor

- ✓ **ÁRBOL DE GESTIÓN:** Consiste en la representación grafica jerarquizada de los procesos o actividades de una organización, los cuales, mediante una relación causa - efecto, permiten obtener, a nivel agregado, los resultados de la gestión de la organización o de la respectiva dependencia.

- ✓ **AUDITORIA:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

- ✓ **BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL:** Es un modelo de Gestión estratégico que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

- ✓ **CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE SALUD:** La Calidad de la Atención de Salud se entenderá como la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario.

- ✓ **CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisito**s.**

- ✓ **CONTINUIDAD:** Grado en el cual los usuarios reciben las intervenciones requeridas, mediante una secuencia lógica y racional de actividades, basada en el conocimiento científico.

- ✓ **CONTROL DE GESTIÓN:** La evaluación que permite a la alta dirección medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, así como modificar el rumbo de la misma si se considera necesario o adoptar las medidas
- ✓ **CONTROL INTEGRADO:** participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

- ✓ **EFICACIA:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

- ✓ **EFICIENCIA.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

- ✓ **GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

- ✓ **GESTIÓN POR PROCESOS:** Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión institucional las entidades deben identificar sus procesos institucionales, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la organización se desarrolle articuladamente en torno a dichos procesos, los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario.

- ✓ **GESTIÓN:** Es definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la entidad, con el prepósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeacion. La gestión entonces, permiten desarrollar la Misión y lograr la visión institucional y el cumplimiento del cometido estatal asignado a la respectiva entidad u organismo, la gestión se interpreta como una cadena continua de acciones definidas en el proceso administrativos del ciclo:

- ✓ **GRAFICAS:** representación de información

- ✓ **HACER:** Implica el desarrollo de las actividades de la organización previamente determinadas en la planeacion contribuyendo al logro de los objetivos corporativos establecidos, mediante la aplicación y /o combinación adecuada de procesos, procedimientos, métodos, normas, recursos, sistemas de información, comunicación y seguimiento.

- ✓ **INDICADOR DE CUMPLIMIENTO:** Es la relación entre lo ejecutado y lo programado, según verificaciones periódicas que se realicen tensiones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- ✓ **INDICADOR:** Es un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema, deben formularse

en términos de cambios, resultados, logros, desafíos, es sencillamente algo que nos indica, muestra, señala o cuantifica.

- ✓ **INDICADORES DE ACTIVIDAD:** Miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos.

- ✓ **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:** Miden el grado de participación de los acreedores dentro del patrimonio de la empresa.

- ✓ **INDICADORES DE LIQUIDEZ:** Miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

- ✓ **INDICADORES DE RENDIMIENTO:** Miden la efectividad en la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

- ✓ **LAS ESTRATEGIAS:** son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos, es la movilización e todos los recursos de la empresa para alcanzar objetivos a largo plazo.

- ✓ **MANUAL ADMINISTRATIVO:** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar en forma ordenada y sistemática la información de una organización

- ✓ **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:** Documento que registran, describe de forma actualizada y precisa las actividades contenidas en cada proceso y de las tareas que incluye cada procedimiento, para la ejecución correcta y oportuna de las funciones encomendadas al personal de un la organización**.**

- ✓ **MEJORA CONTINUA:** Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

- ✓ **METAS:** Son aspiraciones (corto plazo) que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos. Estas deben ser medibles.

- ✓ **MISIÓN:** Es la razón de ser, definida de acuerdo con la actividad de una organización.

- ✓ **NORMA ISO 9001:** Establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando la organización necesita demostrar su capacidad para promover consistentemente, un producto que cumpla los requisitos regulatorios y del cliente, o cuando pretenda alcanzar la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación.
- ✓ **OBJETIVOS:** Son los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. es lo que se pretende logra lograr y cuándo serán alcanzados

- ✓ **OPORTUNIDAD:** Es la posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que requiere, sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud. Esta característica se relaciona con la organización de la oferta de servicios en relación con la demanda, y con el nivel de coordinación institucional para gestionar el acceso a los servicios.

- ✓ **PERSPECTIVAS FINANCIERAS:** La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas.

- ✓ **PERSPECTIVAS CLIENTES:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes.

- ✓ **PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

- ✓ **PERSPECTIVAS DE PROCESOS:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

- ✓ **PERSPECTIVAS:** Dimensiones o aspectos claves para la formulación de la estrategia.

- ✓ **POLÍTICA DE CALIDAD:** Intenciones Globales y orientadas de una organización relativas ala calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección**.**

- ✓ **PERTINENCIA:** Es el grado en el cual los usuarios obtienen los servicios que requieren, de acuerdo con la evidencia científica, y sus efectos secundarios son menores que los beneficios potenciales.

- ✓ **PLAN DE CALIDAD:** Documento que específica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato especifico.

- ✓ **PLANEAR:** Concebida la planeacion como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión institucional en particular y los fines del estado en general, define y articula los objetivos y metas, las estrategias, procesos, programas, proyectos, acciones y tareas.

- ✓ **PLANIFICAR:** Significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

- ✓ **PROCEDIMIENTO:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

- ✓ **PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ✓ **PROYECTO:** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

- ✓ **SEGURIDAD:** Es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías, basadas en evidencia científicamente probada, que propenden minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias.

- ✓ **SISTEMA DE GESTIÓN**: Sistema para establecer la política y los objetivos y los correspondientes procesos para lograrlos.

- ✓ **SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA CALIDAD:** El Ministerio de Salud implantará un Sistema de Información para la Calidad que estimule la competencia por calidad entre los agentes del sector y que, al mismo tiempo, permita orientar a los usuarios en el conocimiento de las características del sistema, en el ejercicio de sus derechos y deberes y en los niveles de calidad de los Prestadores de Servicios de Salud y los

definidos como tales, de las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Entidades Adaptadas y las Empresas de Medicina Prepagada, de manera que puedan tomar decisiones informadas en el momento de ejercer los derechos que para ellos contempla el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

- ✓ **SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE SALUD DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD:** El Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud es el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos, deliberados y sistemáticos, que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país.

- ✓ **SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN:** Es el conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de auto evaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, de las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Entidades Adaptadas y las Empresas de Medicina Prepagada éstas que voluntariamente decidan acogerse a este proceso.

- ✓ **SISTEMA ÚNICO DE HABILITACIÓN:** Es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos, mediante los cuales se establece, se registra, se verifica y se controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el sistema, las cuales son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales,

las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Entidades Adaptadas y las Empresas de Medicina Prepagada.

- ✓ **SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

- ✓ **TÁCTICA:** Esquema de empleo de recursos en una estrategia. Toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la auto evaluación, entre otros

- ✓ **VERIFICAR:** Es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Paso	Descripción	Metodología
	Análisis preliminar	Se pretende con este análisis hacer un acercamiento a la viabilidad de esta iniciativa, se realiza la formulación del diseño, se socializa la iniciativa.
1	*Obtener compromiso*	Se socializa formalmente la iniciativa al señor Director de la institución a su vez se realiza una presentación general de esta metodología ante el comité técnico para obtener el compromiso y el patrocinio de la Alta Dirección.
	Definición de un equipo de trabajo	Se conforma un equipo de trabajo tanto en las áreas misionales y de apoyo con funcionarios claves.
	Se redefine la visión institucional	Se decide redefinir la visión institucional y se trabaja con este equipo de trabajo
2	*Definir la Arquitectura de Medición*	Se hace la presentación de la metodología y se socializa el avance de esta propuesta al grupo de trabajo, este es aceptado.

3	*Establecer las perspectivas.*	Se busca toda la información pertinente y se establecen las perspectivas y se formula el diseño mediante la desagregación del índice de gestión institucional
4	*Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales*	Reunión con el grupo de trabajo
5	*Identificar los factores claves para tener éxito*	Revisión documental de las áreas funcionales de la entidad, revisión del manual de procesos y procedimientos del mapa de procesos
6	*Identificación y priorizacion de indicadores*	Revisión de los Planes de acción y determinación de los principales indicadores
7	*Establecer el cuadro de mando al más alto nivel*	Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto.
8	*Desglose del cuadro de mando e indicadores por áreas*	Se adecua y desagrega las áreas misionales y las áreas de apoyo o logística de la institución
9	*Revisión de los planes de acción adscritos en el plan*	Revisión conjunta con el profesional Universitario de proyectos encargado de formular y liderar todos los proyectos institucionales

	de desarrollo	
10	*Fase final*	Presentación y socialización de la propuesta para que sea implementada

6.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.2.1. Definición de la Orientación Estratégica de la Entidad. En esta fase inicial, el objetivo fundamental en aras de diseñar el Cuadro de Mando Integral se centró en comprender los temas estratégicos de la UAESSS vinculados al marco general de las cuatro perspectivas. Por una parte, significó el arranque de una actividad que implicó el ver las cosas de manera diferente a como se estaba acostumbrado. Para algunos, el reto exigió ahondar en algunos conceptos de índole financiero, de relaciones con el cliente y de aprendizaje organizacional que no siempre se han manejado con propiedad. Se necesitó de un análisis profundo y de diálogo continuo alrededor de los aspectos estratégicos de la entidad, esto planteó el reto de valorar las diferencias y aprovecharlas para construir la mejor alternativa para el nuevo esquema de operación del negocio u organización.

Los insumos principales fueron:

- Plan de Desarrollo Municipio de Pasto " Pasto Mejor" 2004-2007
- Plan Local de Salud Municipio de Pasto 2004-2007.
- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la UAESSS.
- Presupuestos de Operaciones e Inversiones.
- Informe Anual, Estados Financieros.
- Entrevistas Ejecutivas
- Orientación Estratégica,

- Orientación de Gestión o Balanced Scorecard de la organización de jerarquía superior

6.2.2. Sensibilización sobre la Metodología del BSC en la UAESSS. Se consolidó el consenso del Equipo Directivo, incluyendo a su equipo gerencial de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el BSC, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva.

Los principales productos fueron:

Priorizar Objetivos Estratégicos plasmados en el Plan Local de Salud y definir aquellos necesarios para alcanzar la visión.

Se elaboro el mapa de enlaces, atendiendo el modelo causa efecto y de conformidad con las exigencias de la ley y el actual proceso de separación de funciones y competencias, se propusieron dos mapas de enlaces que comprendieron las siguientes unidades:

- Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud – UAESSS
- Red Publica Municipal

Se establecieron las Medidas Estratégicas: Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición - logro y reporte de metas.

6.2.3. Establecer la Arquitectura del BSC en la UAESSS y definir Indicadores.

Durante esta fase se concreta el diseño del Balanced Scorecard, y se establecen los parámetros preliminares para su ejecución en la UAESSS.

Con el consenso existente entre los miembros del Equipo Directivo sobre los objetivos estratégicos y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar las palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la UAESSS.

Los principales productos fueron:

- Objetivos Estratégicos detallados
- Modelo causa Efecto definido.
- Indicadores definidos.

Atendiendo la complejidad de los procesos manejados por la UAESSS, se decide estudiar la posibilidad de adquirir un software para el manejo del BSC propuesto. La oficina de Sistemas de Información analizara la conveniencia de la propuesta por cuanto es necesario que el Software este acorde con la infraestructura tecnológica manejada actualmente por la UAESSS.

7. FASES DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN – PROPUESTA DE DISEÑO

7.1. DIAGNOSTICO SOBRE BALANCED SCORECARD EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – UAESSS.

Para identificar y explicar el origen de las causas de los problemas de una Organización, los expertos en BSC recomiendan la aplicación y levantamiento de un diagnostico especifico, mediante preguntas concretas agrupadas en capítulos que se especifican a continuación y que se han definido como los elementos de la excelencia organizacional.

Para cada uno los elementos de la Excelencia Organizacional - se presentarán 10 enunciados ó áreas claves de evaluación, para cada uno de ellos se encuentra una escala de evaluación de la situación actual

La escala - del tipo “bipolar semántica - consta de dos extremos de contraste: desde "totalmente en desacuerdo“ con el enunciado, hasta "totalmente de acuerdo" con el mismo. Según la ponderación establecida, 0 seria el mínimo valor y 10 el máximo puntaje.

7.1.1. Objetivos del Diagnóstico

Con la aplicación de la encuesta, se pretende conocer:

a) Cuál es su Enfoque Estratégico.
b) Cuál es el Nivel de traslado de ese enfoque hacia el BSC.

c) Cual es el grado de sincronización y despliegue del BSC.

d) Cuál es la cultura de ejecución.

7.1.2. Resultados Obtenidos

Tabla 1. Enfoque Estratégico UAESSS.

1	¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	10
2	¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de dichos segmentos targets?	10
3	¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado?	5
4	¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados?	1
5	Comprendemos qué es lo que esperan nuestros Dirigentes?	5
6	¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?	3
7	¿Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización?	10
8	¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes	5
9 y-10	¿Tenemos claramente identificado, gráficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes?	1

Fuente: Esta Investigación

Tabla 2. Traslado del Enfoque hacia el BSC

11	¿Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo?	1
12	¿Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves?	1
13	¿Realizamos análisis comparativos de bechmarking para identificar nuestra posición competitiva?	1
14	¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos (11), el desempeño de nuestros proveedores y socios claves (12) y la información comparativa de benchmarking (13)?	1
15	¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?	5
16	¿Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la visión y misión, son trasladados al mapa estratégico?	4
17	¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	1
18	¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo?	5
19	¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas?	5
20	¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables	5

	identificados?	

Fuente: Esta Investigación

Tabla 3. Sincronización y Despliegue.

21	¿Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?	5
22	¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto a: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?	5
23	¿Para los procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de Indicadores en cuanto a: eficiencia, calidad, impacto, etc.?	1
24	¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, Indicadores e iniciativas?	1
25	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización?	1
26	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	1
27	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?	1
28	¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos?	1
29	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-	6

	efecto) desde el nivel gerencial?	
30	¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización?	1

Fuente: Esta Investigación

Tabla 4. Cultura de Ejecución

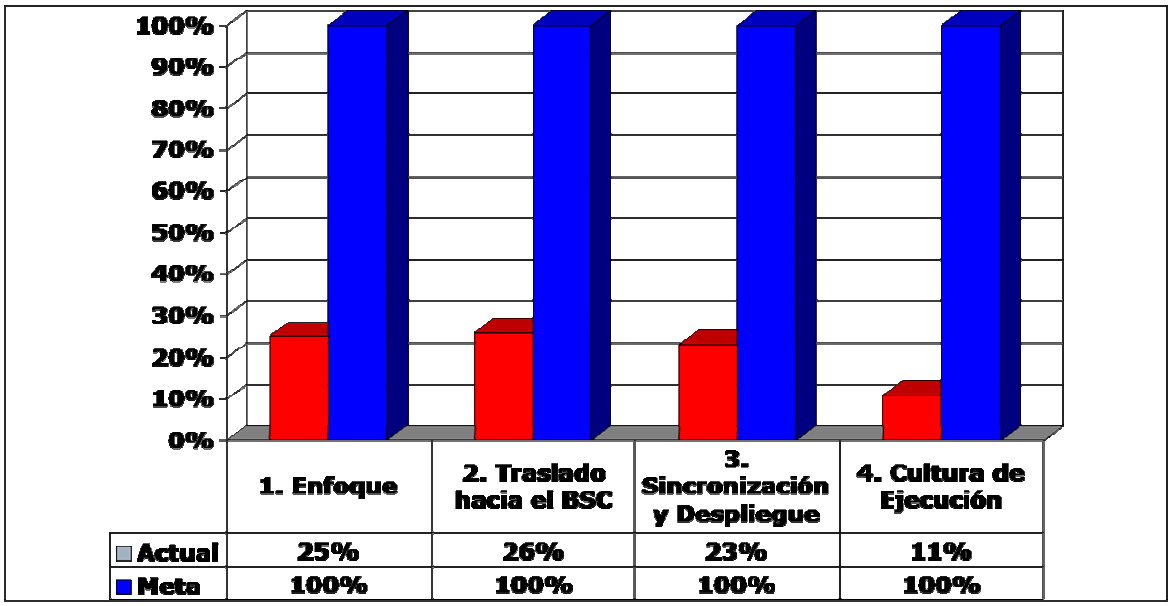
.

31	¿Tenemos una calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	1
32	¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos?	1
33	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?	1
34	¿Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales?	1
35	¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas?	1
36	¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño?	1
37	¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	1
38	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados	1

	con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	
39	¿La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	1
40	¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?	2

Fuente: Esta Investigación

Gráfico 1. Resultados del Diagnóstico sobre BSC en la Entidad



Fuente: Esta Investigación.

7.1.3. **Interpretación de los resultados.** De conformidad con los resultados obtenidos y habiendo generado el consolidado por Capitulo, se puede afirmar:

- ✓ **Enfoque:** La entidad cuenta con un avance de un 25% en la adaptación de sus procesos y planteamiento estratégico acorde con la metodología del

Balanced Scorecard, es por tanto factible retomar la estructura de sus procesos e incluir los componentes del Cuadro de mando Integral respecto a las perspectivas, indicadores y definición de los planes de acción por dependencias.

- ✓ **Traslado hacia el BSC:** En congruencias con lo anterior, la entidad ya ha avanzado en la definición y manejo de indicadores de gestión de conformidad con exigencias de las Entidades de Control como la Contraloría General de la República, Procuraduría Provincial y Control Interno Municipal, es por tanto que el traslado hacia la metodología se encuentra definido por el continuo manejo de estos aspectos relevantes.
- ✓ **Sincronización y Despliegue:** La entidad hace parte de las entidades partícipes en el proceso de Acreditación Institucional en Salud, además en coordinación con el nivel central del Municipio se esta desarrollando el Sistema de Gestión Municipal que retomaría los principales elementos del Balanced Scorecard. Así entonces, existe coordinación y sincronización en la ejecución de los proceso claves de la metodología BSc y el despliegue a involucrado a todos los colaboradores de la institución
- ✓ **Cultura de Ejecución:** Aspecto fundamental en hacer realidad la metodología, como se observa según los resultados, el porcentaje es bajo y eso se debe a lo novedoso que el tema representa y las exigencias que deben asumirse. Sin embargo, existe la disponibilidad y el ambiente organizacional adecuado para dar inicio a la ejecución del diseño propuesto.

7.2. OBTENER EL COMPROMISO

El 23 febrero del año 2005 en reunión sostenida con el señor Director de la entidad Doctor Luís Eduardo Mejia Mejia y la Doctora Sofía Isabel Díaz Campaña Coordinadora Red Sur en la sala de juntas del Centro de Salud la Rosa en la ciudad de San Juan de Pasto se hace la presentación formal de esta iniciativa o

idea del proyecto para el diseño e implementación de la metodología de BSC en la entidad, se socializo los objetivos y las ventajas de esta metodología en la institución y se aprobó y acordó por parte de la alta dirección el dar todo el apoyo y aprobación a esta iniciativa, una vez terminada la exposición se propone se adelante un trabajo inicial que consista en la construcción de la revisión y análisis de la misión y visión institucional. Se solicita por parte del señor Director se facilite una metodología, herramientas o parámetros para construcción de la visión que este acorde con el nivel institucional por que la actual es la misma adoptada por el Municipio de Pasto, documento que fue remitido el dia 24 de febrero del presente a todo el equipo directivo.

El 22 de marzo del año 2005 en el Auditorio del Centro de la Rosa y ante el Comité Técnico citado para este fin se hace la presentación formal de la propuesta del modelo de BSC y las Perspectivas empresariales, se socializa la manera como el BSC permite visualizar el estado de la organización con el modelo de indicadores, por iniciativa del señor Director se aprueba y se informa a todo el comité a brindar apoyo a esta propuesta y se da instrucciones para adelantar las reuniones necesarias con las distintas áreas misionales y áreas de apoyo o logísticas para la construcción del modelo empresarial así como también se asigna un rubro en el presupuesto para los gastos que este trabajo ocasione.

Como meta se prepone que el modelo empresarial basado en la metodología para cada área se termine dentro de seis meses contados a partir de esta fecha y se solicita se tenga en cuenta la reestructuración de la institución.

Además se establece que la Jefatura de la oficina de planeacion y sistemas sea la encargada de colaborar con esta iniciativa. Se solicita a este equipo de trabajo conforme grupos de trabajo por áreas y desarrollen una propuesta de visión institucional teniendo en cuenta las recomendaciones y el material que se entrego al equipo de trabajo.

El día 21 de abril se reúnen las subcomisiones para hacer un acercamiento a la definición de la nueva visión y finalmente el dia 26 de abril en comité técnico y como resultado del proceso, se define la nueva visión institucional la cual ha sido propuesta y trabajada en consenso por parte de la alta dirección.

El día 29 de abril de 2005, se entrega la nueva visión institucional y algunos cambios en la misión con esta acción se empiezan el desarrollo formal de este trabajo.

Se envía el primer borrador de trabajo al asesor Dr. Ricardo Martínez Rivadeneira quien acepta y solicita mas información global de la empresa se envía todo la información solicitada y se desarrolla esta iniciativa, se debe tener en cuenta que la reestructuración de la institución cambio y atrasó el cronograma inicial ya que la estructura orgánica cambia y hay que adecuar nuevamente el trabajo que se estaba adelantando y es necesario adecuar nuevamente el manual de funciones se da un plazo de espera para que en la nueva estructura orgánica se defina claramente las nuevas ares funcionales y de apoyo o logística.

En síntesis, se obtuvo el compromiso de la Alta Gerencia de la UAESSS, se presentaron inconvenientes por cuanto la entidad se vio abocada a la inminente reestructuración administrativa que implico la separación de competencias: Dirección del Sistema a nivel Local y la prestación de servicios de salud, concretadas en dos entidades independientes y autónomas: La Dirección Local de Salud y la Futura Empresa Social del Estado.

Con base en lo anterior y de conformidad con las exigencias de la normatividad vigente, se solicitó por parte de la Alta Gerencia de la Entidad se diseñe el modelo con base en la metodología Balanced Scorecard previendo el futuro: Dirigir el Sistema de Salud y garantizar una efectiva prestación del servicio de salud en el Municipio de Pasto.

7.3. RESEÑA HISTÓRICA

A partir de la expedición de la ley 10 de 1990 se inicio una nueva era en la prestación de los servicios de salud, en respuesta a ese ordenamiento jurídico el Municipio de Pasto crea la Dirección Municipal de Seguridad Social en Salud mediante Decreto 347 de 31 de octubre de 1990, asumiendo así la dirección del sistema local de salud y la prestación de los servicios de primer nivel de atención.

Ante la reforma del Sistema de Seguridad Social la entidad se reestructura mediante Decreto 520 del 16 de noviembre de 1995 como Dirección Municipal de Seguridad Social en Salud, experimentando transformaciones significativas que le permiten enfrentar el reto del cambio, igualmente asumir así, las nuevas posibilidades que el sistema le exige.

Mas adelante la Dirección Municipal de Seguridad Social en Salud ofrece la prestación de servicios de salud del primer nivel de atención, a través de la Red Pública Municipal que cuenta con 23 organismos de salud entre Centros y Puestos de Salud, Centros Odontológicos y el Hospital Local el Civil de bajo nivel de complejidad, tres centros de salud con atención de urgencias 24 horas, Centro de Salud Con Camas Lorenzo de Aldana, Centro de Salud San Vicente y Hospital Local Civil. En cumplimiento de la Ley 715 de 2001, las entidades territoriales municipales no pueden ser juez y parte en la prestación del servicio de salud, es decir, no se concibe una entidad que dirija el sistema de salud en el Municipio y que también preste servicios de salud, lo cual implica que se manejen y concentren los recursos y sea ineficiente el proceso.

7.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.4.1. Misión. La Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud de Pasto, es una entidad de carácter público, encargada de la dirección, coordinación y control del sistema local de salud, que garantiza la promoción de la salud publica como derecho esencial y facilita el acceso de la población a los servicios de salud bajo las premisas de: respeto por derechos humanos, equidad de genero, prioridad social y generacional y participación social.

Contamos con talento humano comprometido, tecnología apropiada, rentabilidad social y financiera que facilitan el desarrollo institucional, logrando posicionamiento, reconocimiento y búsqueda permanente del bienestar de nuestra sociedad.

7.4.2. Visión. La Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social de Salud de Pasto, será la entidad Municipal de mayor reconocimiento nacional por los logros alcanzados en el direccionamiento y desempeño de las funciones esenciales en Salud Pública, en la generación y aplicación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo humano sostenible.

7.4.3. Política de calidad de la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud. La Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud del Municipio de Pasto, conciente de su papel fundamental en la prestación, vigilancia y control del Sistema General de Seguridad Social en Salud del Municipio, enfocará todo su talento humano, basado en el amplio conocimiento del sector salud, hacia la búsqueda y construcción de un Municipio saludable, buscando que los servicios satisfagan las necesidades del Usuario y de los

organismos de Dirección, Vigilancia y Control y para esto adopta una política de calidad, la cual parte de un plan que es responsabilidad de la Dirección y es desarrollado por todos los niveles de la estructura organizacional. La búsqueda de la calidad se encaminara mediante los siguientes puntos básicos:

- ✓ La tarea de mejorar la calidad es en primer lugar una responsabilidad de todo el equipo Directivo.
- ✓ Para que todo el talento humano este involucrado en el mejoramiento de la calidad, la Dirección cuidara que todo el personal tome parte en la preparación, realización y evaluación de los procesos, procedimientos y actividades.
- ✓ El mejoramiento de la calidad debe ser afrontado y seguido de un modo planificado y sistemático.
- ✓ El mejoramiento de la calidad debe ser un proceso continuo.
- ✓ Nuestros principales clientes deberán estar mas estrechamente involucrados en nuestra política de calidad.
- ✓ La educación continuada es una prioridad a todo el personal. Las actividades de educación y formación deberán juzgarse así mismo por su aporte a esta política de calidad.
- ✓ En todos los servicios de la Dirección debe darse a conocer, de un modo comprensible, la existencia de esta política de calidad.
- ✓ La información sobre los avances en la aplicación de esta política será un punto permanente en las agendas de las reuniones.

7.4.4. Objetivos estratégicos descritos en el Plan Local de Salud 2004-2007

- ✓ Posicionar una cultura de salud a través de modelos de atención, con participación social, que produzcan impacto positivo en la población.

- ✓ Mejorar la accesibilidad, cobertura y calidad de la atención en saludes de manera prioritaria a los grupos social, económica y epidemiológicamente más vulnerable.
- ✓ Fortalecer el sistema de información en salud como base fundamental para la adecuada toma de decisiones y de gestión en las que se debe apoyar el desarrollo del sector.
- ✓ Fortalecer la capacidad de gestión de la DMSSS, para reducir las inequidades en salud y ejercer un mejor control de los problemas prioritarios en salud publica.

7.4.5. Políticas descritas en el Plan Local de Salud 2004-2007

- ✓ Articular el plan local de salud a las políticas, planes y proyectos del nivel nacional, departamental y municipal.
- ✓ Fortalecer la participación social en la gestión del sector.
- ✓ Garantizar una gestión transparente y rendición de cuentas basados en la honestidad y eficiencia administrativa.
- ✓ Formular proyectos conducentes al diagnostico y solución de necesidades en salud de la población.
- ✓ Impulsar la gestión integral de la salud publica como derecho esencial y colectivo con visión de largo plazo.
- ✓ Generar y crear confianza entre los actores del sistema que permita administrar de manera transparente y eficiente los recursos del sector salud.
- ✓ Promover la calidad en los servicios de salud a nivel individual y colectivo
- ✓ Articular acciones orientadas al desarrollo del talento humano.

7.4.6. Competencias

- ✓ Gestionar y supervisar el acceso a los servicios de salud.
- ✓ Afiliar a la población pobre al régimen subsidiado.
- ✓ Promover la afiliación al régimen contributivo.
- ✓ Impulsar mecanismos para la participación social y el ejercicio de derechos y deberes ciudadanos
- ✓ Garantizar que toda la población sea beneficiaria de las actividades del Plan de Atención Básica – Salud Publica.
- ✓ Formular, ejecutar y evaluar el PAB municipal

7.4.7. Objetivos Generales

- ✓ Vigilar y controlar el cumplimiento de las políticas y normas técnicas, científicas y administrativas de orden nacional y departamental, para garantizar el logro de las metas del sector salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- ✓ Financiar y cofinanciar la afiliación al Régimen Subsidiado de la población pobre y vulnerable y ejecutar eficientemente los recursos destinados a tal fin.
- ✓ Identificar a la población pobre y vulnerable en su jurisdicción y seleccionar a los beneficiarios celebrando contratos para el aseguramiento en el Régimen Subsidiado.
- ✓ Promover la afiliación al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de las personas con capacidad de pago y evitar la evasión y elusión de aportes.
- ✓ Adoptar, implementar y adaptar las políticas y planes en salud pública de conformidad con las disposiciones del orden nacional y departamental, así como formular, ejecutar y evaluar el Plan de Atención Básica municipal.

- ✓ Establecer la situación de salud en el municipio y propender por el mejoramiento de las condiciones determinantes de dicha situación. De igual forma, promover la coordinación, cooperación e integración funcional de los diferentes sectores para la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos en salud pública en su ámbito territorial.
- ✓ Ejercer vigilancia y control sanitario en su jurisdicción, sobre los factores de riesgo para la salud, en los establecimientos y espacios que puedan generar riesgos para la población.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir en su jurisdicción las normas de orden sanitario previstas en la Ley 9ª de 1979 y su reglamentación o las que la modifiquen, adicionen o sustituyan.

7.4.8. Objetivos Específicos

- ✓ Brindar atención oportuna a toda la comunidad del Municipio de Pasto, en especial a los grupos catalogados como pobres y vulnerables.
- ✓ Informar, educar y construir con toda la población usuaria, estilos de vida compatibles con la salud integral en el Municipio de pasto.
- ✓ Reducir el tiempo de espera para los usuarios, en la prestación de los servicios de salud del primer nivel contemplados en el Plan Obligatorio de Salud; sin afectar la calidad, eficiencia y efectividad de cualquiera de nuestros servicios.
- ✓ Lograr la participación activa del usuario y su familia en el tratamiento y recuperación de cualquier tipo de patología.
- ✓ Hacer que el usuario tenga un servicio oportuno a través de la disminución de trámites para la obtención y reconocimiento de derechos en cada uno de sus planes de beneficios y cobertura.

7.4.9. Estrategias

- ✓ Adopción y aplicación de políticas públicas y consolidación de la Red de Organizaciones sociales para la atención de los grupos de población vulnerable.
- ✓ Adopción y aplicación de políticas públicas integrales encaminadas a la equidad de género.
- ✓ Consolidación de programas sociales adecuados al contexto.
- ✓ Promoción y difusión de los derechos de la mujer, la niñez y grupos vulnerables que contribuyen a garantizar el ejercicio de los mismos.
- ✓ Promoción de la educación sexual.
- ✓ Promoción de estilos de vida saludable y de prevención de la enfermedad.
- ✓ Fomento de programas de atención integral en salud.
- ✓ Promoción de nutrición infantil.
- ✓ Desarrollo del espíritu de cooperación colectiva y control social.
- ✓ Impulso al sentido de pertenencia de la población.
- ✓ Fomento de la convivencia y la solidaridad.
- ✓ Fomento y fortalecimiento de alianzas entre lo público y lo privado.
- ✓ Construcción, reconstrucción y fortalecimiento del tejido social.
- ✓ Consolidación del Consejo Municipal de Política Social.
- ✓ Sensibilización a los servidores públicos sobre atención digna, solidaria y responsable a la población discapacitada.
- ✓ Consolidación de los clubes de la salud y fortalecimiento a los programas de recreación para el Adulto Mayor.
- ✓ Creación y apoyo al Consejo Comunitario de Mujeres.
- ✓ Impulso a la Red de Organizaciones de Mujeres.
- ✓ Establecimiento de la estampilla Pro-Adulto Mayor, de conformidad con el procedimiento establecido en el Art. 4 de la Ley 48 de 1986.
- ✓ Institucionalización de las Escuelas de Padres y Madres con énfasis en el rescate de valores.

- ✓ Alianzas estratégicas con la Defensoría del Pueblo y la Personería Municipal para la capacitación en derechos humanos, derecho internacional humanitario y derechos de la población desplazada.
- ✓ Cumplimiento del Acuerdo Nacional por la equidad entre mujeres y hombres firmado con la Presidencia de la República.
- ✓ Fortalecimiento de la Red Social Municipal.

7.4.10. Principios. A continuación se refieren los principios básicos que orientan la actuario de la entidad:

- **Participación social**: Garantiza, promueve espacios y medios para que los pastusos y pastusas participen por iniciativa propia, real y efectivamente, desde lo público en la toma de decisiones.

- **Sostenibilidad ambiental**: Favorece la conservación, preservación, recuperación y protección de los recursos naturales y del medio ambiente, garantizando su uso y disfrute a las futuras generaciones.

- **Perspectiva de derechos:** Reconoce y valora al ser humano desde una perspectiva de equidad, como sujeto de derechos, gestor de su propio desarrollo, constructor de familia y de tejido social.

- **Valoración de lo cultural y lo colectivo**: Permite la construcción colectiva del conocimiento, rescate y consolidación de los valores fundamentales de nuestra sociedad para su promoción y desarrollo, favoreciendo la productividad y competitividad en el mundo globalizado.

- **Sentido de lo público:** Respeto profundo hacia lo edificado por todos, transparencia, honestidad y eficiencia en el manejo de los recursos públicos; educando, comunicando e informando permanentemente a la comunidad sobre los actos de Gobierno, en los cuales primará el interés general al particular.

7.5. ESTRUCTURA

La UAESSS tiene claramente definida la estructura administrativa, jerárquica y orgánica donde se establece mediante el organigrama las líneas de autoridad y las áreas funcionales, así como las líneas de comunicación, se tiene adoptado un manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones de la entidad donde se establece claramente el quehacer de cada funcionario de la organización se tiene definido cuales son los cargos de los trabajadores oficiales, los de carrera administrativa, los de nombramiento provisional, y los de libre nombramiento y remoción para un total de 109 cargos que conforman el personal de nomina de la institución y que representan aproximadamente un 20 % de el personal que labora en la entidad, el 80% restante corresponde a personal vinculado mediante la figura de Prestación de Servicios.

La institución esta conformada por cuatro (4) subdirecciones y son: Subdirección Administrativa y Financiera, Subdirección de Aseguramiento, Subdirección de Prestación de Servicios, Subdirección de Salud Publica y cuenta con cuatro jefaturas de oficina y son: Jefatura de oficina Jurídica, Jefatura de oficina de Planeacion y Sistemas, Jefatura de auditoria en Salud y la Jefatura de la Oficina de Gestión de Talento Humano

7.5.1. Estructura administrativa y técnica. La Entidad cuenta con una estructura definida por grupos funcionales según Resolución expedida en el 2000, en sus niveles directivo, asesor, profesional, técnico y operativo, manejando

costos razonables del recurso humano requerido, para dar una respuesta acertada al aseguramiento y a la demanda de servicios en salud, para realizar los procesos de apoyo administrativo, logístico y técnico asistencial.

La UAESSS cuenta con una planta de personal distribuida de la siguiente manera: El 80% del total corresponde a personal vinculado mediante contratación, el 20% restante pertenece al personal de nómina, lo cual significa que la reducción de gastos de funcionamiento por prestaciones legales se encuentra garantizada, sin embargo es necesaria la definición y mejoramiento de los procesos de contratación que permitan la vinculación del personal, cumpliendo los principios legales de la eficiencia, eficacia y racionalización del gasto.

La UAESSS del El Municipio de Pasto, cuenta con 4 redes con cubrimiento total de las zonas urbanas y rurales, con apoyo del SASE (Servicio de Apoyo al Sistema de Emergencias), representadas en 23 IPS u organismos de salud y un Hospital Local denominado El Civil de baja complejidad.

La Red Pública Municipal en su infraestructura ha sido adecuada en algunos centros de salud y se han dotado de equipos necesarios para la prestación de los servicios que en la actualidad se prestan. Sin embargo, las instalaciones del Centro de Salud con Camas San Vicente tiene una infraestructura inadecuada de acuerdo al Decreto 2309 en condiciones mínimas de habilitación.

La UAESSS cuenta con el SASE, (Sistema de Apoyo al Servicio de Emergencias) en el nivel local, que incluye una central de radiocomunicaciones y transporte de tipo traslado asistencial básico en ambulancia, la cuál se encuentra con una cobertura de 4 redes. Esto ha permitido la atención oportuna de pacientes y la acción inmediata de urgencias, emergencias y desastres, cabe anotar que fue de vital importancia en la asistencia en desastres, como las inundaciones en el Municipio de Pasto del año 1999, las inundaciones del Corregimiento del Encano

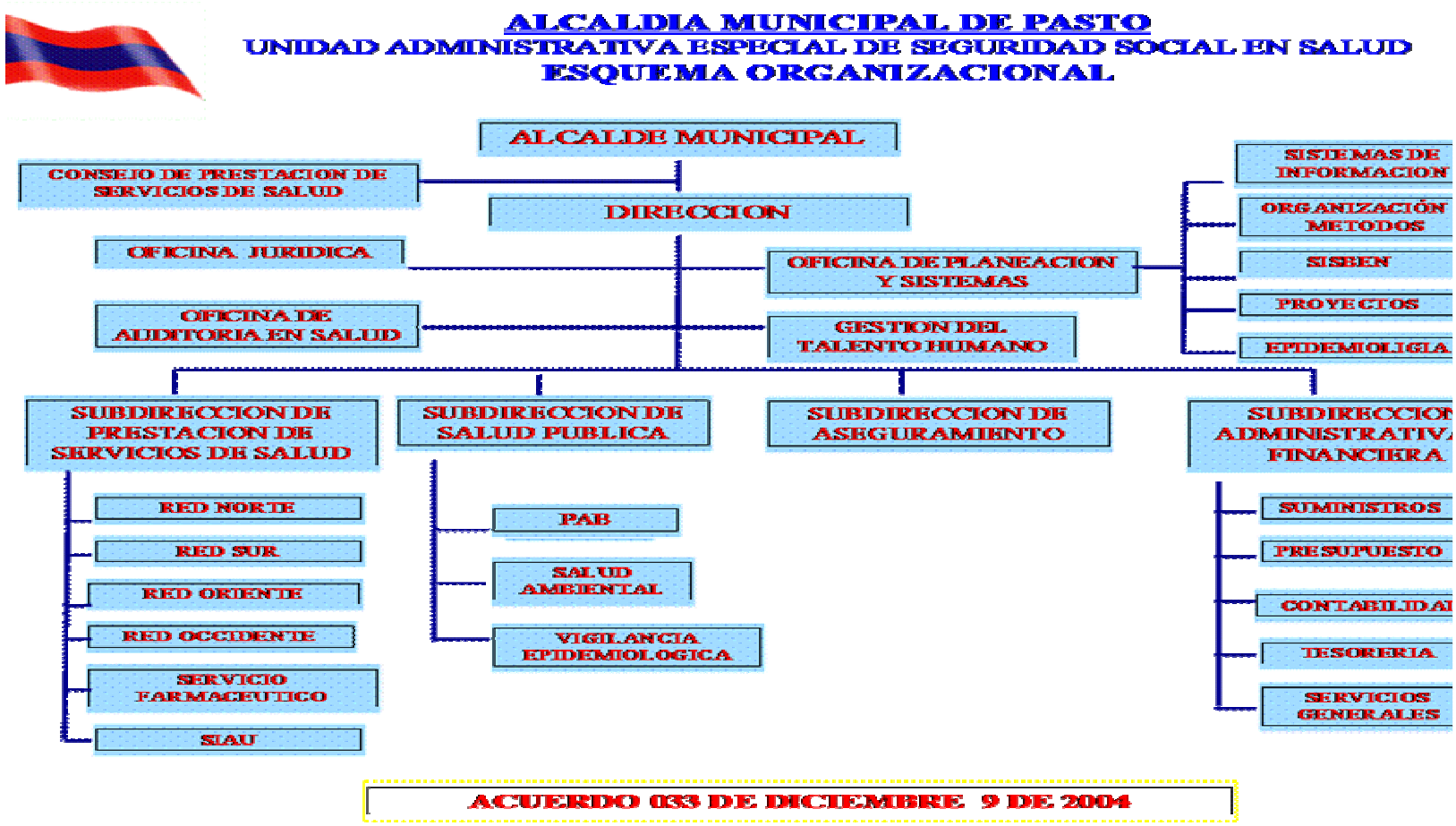
en el año 2000, el Plan Contingencia de Juegos Nacionales del año 2000, permitiendo así una correcta referencia y contrarreferencia de pacientes.

El Sistema de SASE (Servicio de Apoyo al Sistema de Emergencias) cuenta actualmente con la disposición de cinco ambulancias las cuales están distribuidas así: SASE 11 ubicada en el Hospital Local el Civil con cubrimiento en la Zona Urbana del Municipio, SASE 12 ubicada en el Centro de Salud con Camas Lorenzo de Aldana con cubrimiento a la zona Urbana, SASE 13 Ubicada en el corregimiento del Encano para el cubrimiento en zona rural, SASE 14 ubicada en el Corregimiento de Santa Bárbara en zona rural del Municipio y SASE 15 ubicada en el corregimiento de Genoy con cubrimiento en zona rural y apoyo a la zona urbana en el momento que sea requerida y cubrimiento al plan de contingencia de Galeras, además se cuenta con cinco vehículos dotados con sistema de radiocomunicaciones base ubicados en la central de comunicaciones y los centros y puestos de salud de la entidad adicional se maneja un total de cincuenta y cinco (55) radios portátiles UHF y 1 radio UHF dos antenas repetidoras VHF, se cuenta con veinticuatro (24) equipos de comunicación tipo radioteléfonos avantel y tres equipos celular en zona de amenaza de galeras una línea de emergencias 125 y telefonía local comercial para la Unidad Administrativa en la sede Principal CAM Anganoy.

A pesar de la adecuación de la infraestructura y teniendo en cuenta la última verificación de la Red Pública Municipal en condiciones de habilitación para el Sistema de Garantía de la Calidad (Año 2003), se identificaron falencias en aspectos de dotación e infraestructura en los Centros de Salud de la Rosa y San Vicente, los cuales ameritan adecuación o reubicación debido a su falta de condiciones ambientales y localización en zonas de alto riesgo.

7.5.2. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UAESSS.

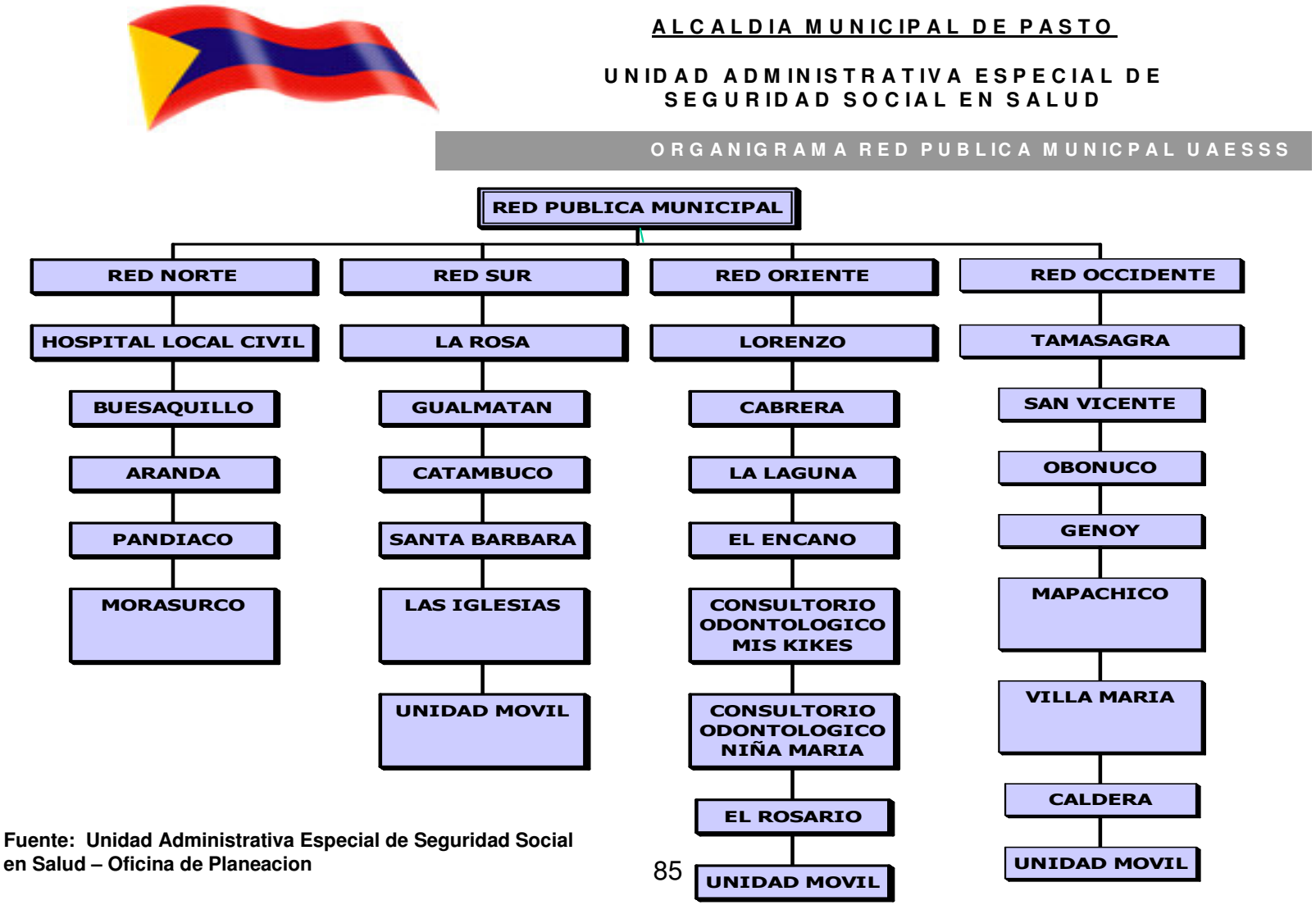
Grafico 2. Estructura Orgánica de la UAESSS.



Fuente: Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud – Oficina de Planeacion

7.5.3. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA RED PUBLICA MUNICIPAL

Grafico 3. Estructura Orgánica de la Re Publica Municipal



Fuente: Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud – Oficina de Planeacion

7.6. TRANSFORMACIÓN

Ante las nuevas competencias del Sistema con énfasis en la vigilancia y control, orientaciones de salud pública y aseguramiento, La UAESSSS ve como prioritaria la reorganización de su estructura que le permita operativizar lo contemplado en la norma, para tal efecto se espera contar con la voluntad política y social para cumplir con una de sus mayores prioridades, que es la transformación de la Red Municipal de prestadores de servicios de salud en una EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, entidad autónoma e independiente de UAESSS, que conforme a los estudios técnicos de viabilidad jurídica, financiera y administrativa se adelantan para su conformación; y de esta forma asumir las competencias que el sistema le exige a la Dirección en el desempeño de sus funciones con énfasis en la inspección, vigilancia y control, acciones de salud pública, desarrollo de servicios de salud y aseguramiento de una forma separada a la prestación del servicio de salud, con el fin de adecuar las estructuras de atención a los nuevos escenarios planteados por la ley y el mercado, para garantizar satisfacción a la demanda con calidad, eficacia, efectividad y oportunidad.

La responsabilidad de la Alcaldía Municipal de Pasto en cabeza de la UAESSS, busca la planificación sanitaria para lo cual se definen ciertas políticas locales en salud, es decir: qué actuaciones hay que emprender, a quién deben dirigirse, de qué manera y con qué recursos.

7.7. SITUACIÓN ACTUAL

La UAESSS actual está en cabeza del Dr. LUIS EDUARDO MEJIA MEJIA, Medico de profesión quien de acuerdo al organigrama institucional es quien da los lineamientos y directrices de la entidad, apoyada por la Subdirección de Seguridad

Social en Salud, la Subdirección de Salud Pública, la Subdirección Administrativa y Financiera y la Subdirección de Prestación de Servicios.

Consciente de la necesidad de ajustarse a la normatividad vigente y en busca de mejores servicios y rendimiento, la UAESSS ha decidido conformar y organizar la Red Prestadora de Servicios de Salud en una Empresa Social del Estado. El cubrimiento de los servicios de salud del Municipio en la zona urbana y rural, se realiza a través de cuatro puntos estratégicos los cuales se encuentran cubiertos por los cuatro organismos de salud así: Al norte, Hospital Local Civil; hacia el sur, centro de salud la Rosa; al occidente, centro de salud Tamasagra y el oriente por el Centro de Salud Lorenzo, completando así la red de urgencias y el primer nivel de atención, apoyados en una red de comunicaciones y ambulancias.

La ultima reestructuración de la entidad fue la establecida mediante el Acuerdo No 033 de Diciembre de 2004 se adopto la nueva estructura administrativa de la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud.

Mediante decreto No 806 del 31 de Diciembre de 2004 y el decreto No. 807 del 31 de Diciembre de 2004 se adopto la nueva planta de cargos de la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud UAESSS y se requiere fijar el Manual específico de requisitos y funciones acorde con la ley 909 de 2004.

7.8. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA RED PÚBLICA MUNICIPAL

RED PÚBLICA MUNICIPAL OFERTA DE SERVICIOS	
RED OCCIDENTE	
Centro de Salud Tamasagra	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico, Toma de Muestras, Laboratorio Clínico de Cito tecnología, Traslado básico Asistencial
Centro de Salud con Camas San Vicente	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Urgencias Baja Complejidad, Atención de Partos, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico, Toma de Muestras, Traslado básico Asistencial, Monitoreo Fetal
Puesto de Salud Obonuco	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Centro de Salud Genoy	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Puesto de salud Mapachico	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Puesto de Salud Villamaría	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación.
Puesto de Salud La Caldera	Medicina General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación.
RED NORTE	

Hospital Local Civil	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Urgencias Baja Complejidad, Atención de Partos, Cirugía Ambulatoria, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico, Laboratorio Clínico, Traslado básico Asistencial, Imagenología, Electrocardiografía, Monitoreo Fetal, Ecografía.
Puesto de Salud Buesaquillo	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Centro de Salud Primero de Mayo (Aranda)	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Centro de Salud Pandiaco	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico, Toma de Muestras.
Centro de Salud Morasurco	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico
RED SUR	
Centro de Salud la Rosa	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico, Toma de Muestras, Ecografía.
Puesto de Salud Gualmatan	Medicina General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación.
Centro de Salud Calambuco	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico, Toma de Muestras

Centro de Salud Santa Bárbara	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Puesto de Salud Las Iglesias	Medicina General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación.
Unidad Móvil	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación.
RED ORIENTE	
Centro de Salud con Camas Lorenzo de Aldana	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Urgencias Baja Complejidad, Atención de Partos, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico, Laboratorio Clínico, Traslado básico Asistencial, Electrocardiografía, Monitoreo Fetal, Ecografía.
Centro de Salud La Laguna	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Centro de Salud El Encano	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Puesto de Salud El Rosario	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Centro de Salud Cabrera	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación, Servicio Farmacéutico.
Centro de Salud Oral Mis Quiques	Odontología General, Promoción y Prevención.

Centro Odontológico Niña María	Odontología General, Promoción y Prevención.
Unidad Móvil	Medicina General, Odontología General, Enfermería, Promoción y Prevención, Vacunación.

7.9. ARQUITECTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

Teniendo en cuenta que La Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud se constituye en una entidad publica perteneciente al nivel central del Municipio de Pasto, que tiene como fin último al ciudadano, se puede afirmar que la perspectiva de más alto nivel, o de resultados de largo plazo, sea esencialmente la orientada hacia la Sociedad o Comunidad, o alguno de sus componentes.

Se establece entonces una perspectiva "Sociedad", "Social" o de "Comunidad", en contraposición a la perspectiva "Financiera" o "Del Accionista" comúnmente presente en el modelo para negocios.

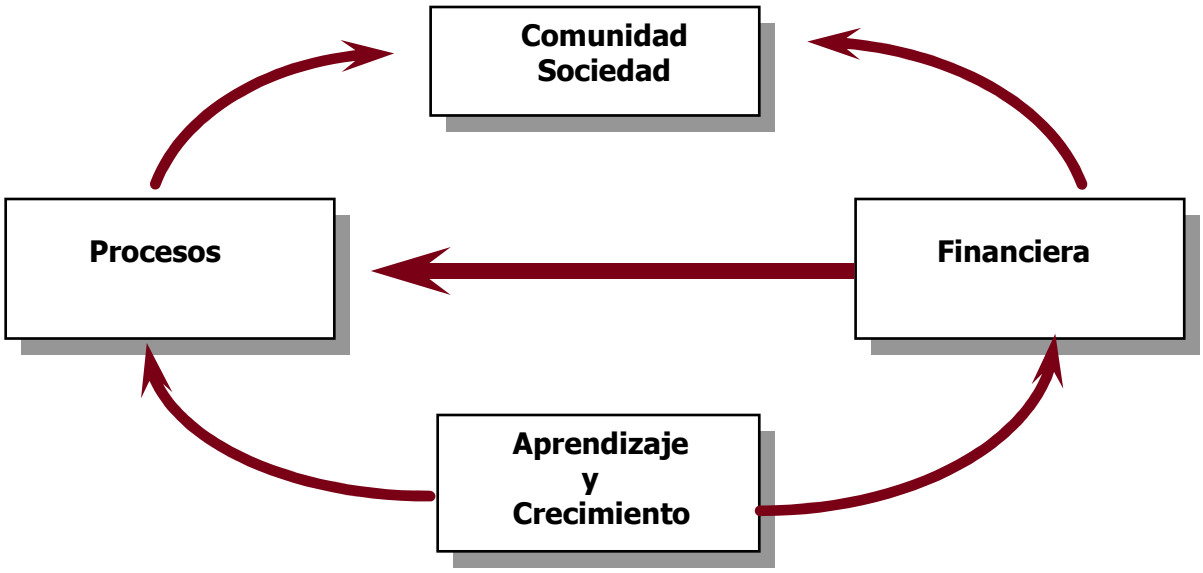
Los habilitadores y facilitadores de resultados hacia esta perspectiva serían, por un lado, la perspectiva de procesos que ejecuta las acciones sociales o comunitarias, apalancadas por un proceso financiero de captura y uso de fondos.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, destacarían los temas típicos del BSC para dicha perspectiva, como son:

"competencias +información+tecnología+cultura".

La estructura y relación de las perspectivas descritas estarían representadas gráficamente así:

Grafico 4. Estructura y Relación de Perspectivas Propuestas para la UAESSS.



Fuente; Esta Investigación.

Atendiendo la estructura propuesta, la perspectiva del “Cliente” en el modelo para negocios, como resultado del logro de la misión de la organización, se convierte en la perspectiva de objetivos primarios, entendiendo que el cliente es esa "Comunidad" o "Sociedad", o la parte de la misma que se ve impactada por el logro de la misión y visión.

Es de resaltar que gran parte de las actividades de las entidades publicas y en el caso del presente trabajo, La UAESSS, son financiadas con los impuestos aportados por las comunidades e individuos, por lo que en este caso, el cliente o receptor final de los resultados de la funcionalidad de la organización, se convierte a la vez en el proveedor originario de los fondos operacionales. De allí que haya un alto interés por parte del "cliente-proveedor de fondos" en que las operaciones de estos entes sea eficiente y efectiva, por el interés doble en el uso adecuado de

los recursos financieros (eficiencia en costos) y por la agilidad, calidad y efectividad de los servicios que prestan. De otra parte esta el Nivel Central, representado para el caso por el Ministerio de Protección Social quien en nombre de la Nación transfiere recursos al Municipio y específicamente a la UAESS para garantizar el aseguramiento, la prestación del servicio de salud y el desarrollo de acciones de salud pública para toda la población del municipio, el Ministerio espera de igual forma que se utilicen de manera eficiente los recursos transferidos y se propenda por prestar servicios acordes con las exigencias de la ley y en especial de los usuarios.

7.9.1. La perspectiva de la comunidad y usuarios. Mediante esta perspectiva se pretende describir cómo se crea y genera valor para los usuarios y la comunidad a través de la prestación de servicios en la población pobre y vulnerable de los estratos mas manejados por el Sistema de Identificación de Beneficiarios -SISBEN en el Municipio de Pasto en las veintitrés IPS de la Red Publica Municipal, como se satisface esta demanda y por qué el usuario acude a nuestros servicios por ser entidades que prestan un servicio social en salud. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la institución van a ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no puede prestar sus servicios adecuadamente satisfaciendo las necesidades de los usuarios, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán un impacto positivo en la prestación de servicio de salud como ente garante en el nivel Municipal perdiendo su labor como empresa publica al servicio de los mas necesitados

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar calidad en la prestación del servicio de salud publica para la población pobre y vulnerable de los estratos I, II Y III en el Municipio de Pasto para entender lo que se debe hacer, tenemos que llegar a conocer todos los aspectos del proceso de

atención que siguen los usuarios de nuestros servicios. Debemos desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el servicio. Debemos descubrir la importancia que el usuario le da al servicio en comparación con otros valores como calidad, oportunidad, imagen, relaciones, etc.

En conclusión, en esta perspectiva la UAESSS puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población. Para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas esta es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de estas instituciones es el servir al ciudadano. Su propósito es por lo tanto, medir el impacto del gobierno al ciudadano, para el caso especifico dentro del sector salud en el municipio de Pasto.

Objetivo: Garantizar el aseguramiento, acceso y prestación del servicio de salud a la población pobre y vulnerable e incrementar la rentabilidad social

7.9.2. La perspectiva de procesos claves. En esta perspectiva se describen todos los procesos claves de la empresa, desde el análisis de las necesidades del usuario hasta la prestación oportuna y efectiva del servicio. Mas adelante se describen y analizan los procesos claves, con la finalidad de resaltar todos aquellos que son mas relevantes y de la misma manera identificar los que no crean valor para el usuario, así mismo, se separan los procesos restantes descritos en términos de costos, tiempo requerido, calidad, oportunidad, etc.

Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienden a mejorar la prestación de servicios, los procesos de calidad, la ampliación de niveles de cobertura en la población, mantener un portafolio de servicios acreditado. Este análisis incluye la identificación de recursos y capacidades que la propia entidad necesita mejorar. Las conexiones entre los procesos internos de

una empresa y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas, por lo que también se consideran aquí.

Esta perspectiva, la UAESSS puede monitorear y tomar de decisiones sobre el estado de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

Objetivo: Alcanzar la Excelencia en la Red de Procesos de la entidad (Misionales y no misionales).

7.9.3. La perspectiva financiera. Mediante esta perspectiva se pretende garantizar la estabilidad financiera de la entidad, si bien es cierto que es una entidad sin animo de lucro también es sin animo de perdida y según los nuevos lineamientos de la administración publica se busca la autosuficiencia.

Esta perspectiva le permite a la UAESSS monitorear el estado de sus finanzas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos. Y que la ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía.

Objetivo: Mmaximizar los recursos escasos para generar mayor impacto en la comunidad del Municipio de Pasto.

7.9.4. La perspectiva de formación y crecimiento. La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa asegure su capacidad en la prestación de servicio a través del talento humano capacitado y con gran sentido de pertenencia hacia la labor social de la institución, en este mismo sentido se apoya en la nuevas tecnologías para garantizar servicios de calidad y mantenerse

a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa determina la forma de obtener el conocimiento que necesita en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

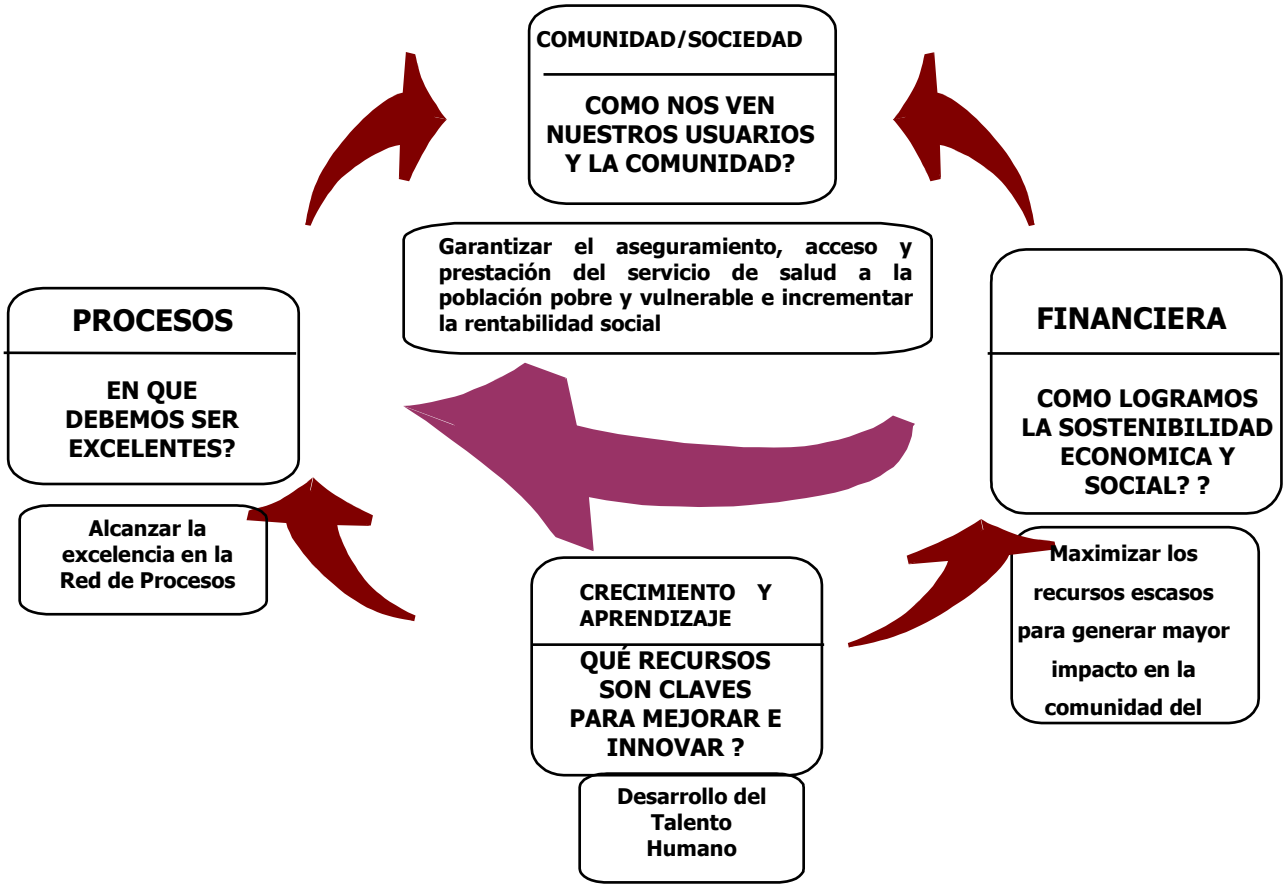
Además de desarrollar estrategias de competencias, también se describen la plataforma estratégica y la estructura organizacional como pilares fundamentales para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales, o dicho de otro modo, la estructura y las condiciones existentes para desarrollar la organización del aprendizaje indispensable para la férrea defensa de mantener su posición como garante del Sistema de Seguridad Social en Salud del Municipio de Pasto. Se trata de una estructura que lleva a desarrollar y mantener un alto grado de motivación y un enfoque apropiado en la misión institucional.

Esta perspectiva, que puede ser la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior de la UAESSS; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos. El trabajar efectivamente en el logro de los objetivos e iniciativas definidas en esta perspectiva permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros, y que a su vez deberá detonar mejoras en los proyectos, obras y acciones que impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los ciudadanos.

Objetivo: Desarrollar las competencias del Talento Humano.

7.9.5. Modelo de perspectivas para la UAESSS.

Grafico 5. Modelo de Perspectivas UAESSS.



Fuente: Esta Investigación.

7.10. DESAGREGACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS GENERALES

Para la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud UAESSS y el Consejo Local y Territorial de Seguridad Social en Salud, en el marco de una política de progreso, la respuesta a este tipo de cuestiones, significa hacer efectivo el derecho a la protección de la salud de todos los Pastusos, en los términos en

que ha ido consolidándose en el Departamento y en la Nación desde su definición en la Constitución y en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Por tal motivo esta Institución pública elabora un Plan Operativo y de Direccionamiento denominado Plan Local de Salud de Pasto, el cual orienta todas y cada una de las acciones, objetivos y estrategias necesarias para el adecuado funcionamiento y que a su vez permite el seguimiento y evaluación de todas las políticas a ser implementadas.

El Plan Local de Salud, es el documento que obedece a una política contemplada en el Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto, y es el resultado de un trabajo llevado a cabo por la UAESSS. El proceso de elaboración de dicho Plan, se beneficia de circunstancias que lo caracterizan, como son su dinamismo y participación, al ir incorporando periódicamente los cambios del estado de salud de la población, los avances del conocimiento y los resultados de la evaluación. A través de la acción coordinada de todos los actores del sistema social, privado y público asentados en nuestro Municipio, los Pastusos son los encargados de refrendar el Plan Local de Salud definiendo objetivos que han sido referentes para establecer las líneas de actuación prioritarias que deben realizarse por parte del sistema local de salud y de los demás ámbitos e instituciones implicadas en el mismo. Es así como éste Plan se centra en aquello que parece razonablemente alcanzable en las fechas propuestas, a partir de los recursos disponibles y de aquellos que deben movilizarse en razón de la equidad ínter territorial y de la situación de partida.

Concibiéndose, como ya hemos adelantado, como un ejercicio de planificación continua, y en consecuencia verificable en la medida que las variables que inciden en la salud son cambiantes. Al realizar el análisis a dicho plan encontramos que las acciones de salud que se han propuesto, se centran en los ciudadanos, en los usuarios del sistema local de salud y en sus problemas de seguridad social, sin importar las instituciones que deban trabajar para resolver las necesidades

planteadas. Es decir, se basaron más en la atención que se debe prestar y en la complementariedad de esfuerzos, que en el nivel de competencia, que por el propio proceso de culminación del estado en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, debe variar en los próximos años. “De ahí, el papel preponderante otorgado a la Dirección Municipal de Salud, como requisito imprescindible para avanzar en la eficacia y la eficiencia del sistema de Seguridad Social”.

7.10.1. Definición de los objetivos estratégicos

La perspectiva de la comunidad y usuarios: Garantizar el aseguramiento, acceso y prestación del servicio de salud a la población pobre y vulnerable e incrementar la rentabilidad social

La perspectiva de procesos claves: Alcanzar la Excelencia en la Red de Procesos de la entidad (Misionales y no misionales).

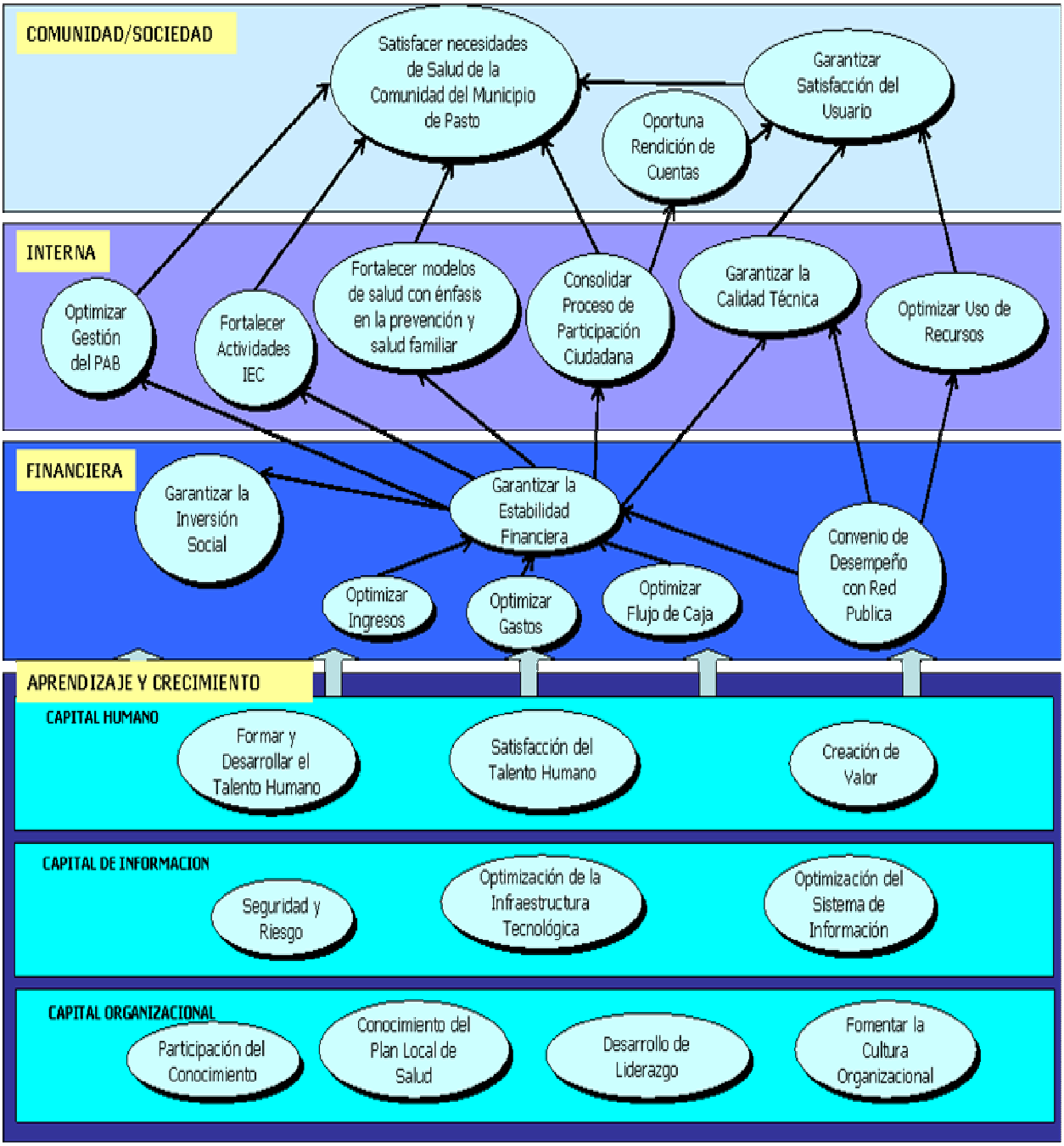
La perspectiva de formación y aprendizaje: Desarrollar las competencias del Talento Humano.

La perspectiva financiera: Maximizar los recursos escasos para generar mayor impacto en la comunidad del municipio de Pasto.

7.11. ELABORACIÓN DEL MAPA DE ENLACES CAUSA EFECTO

7.11.1. Mapa de Enlaces UAESSS.

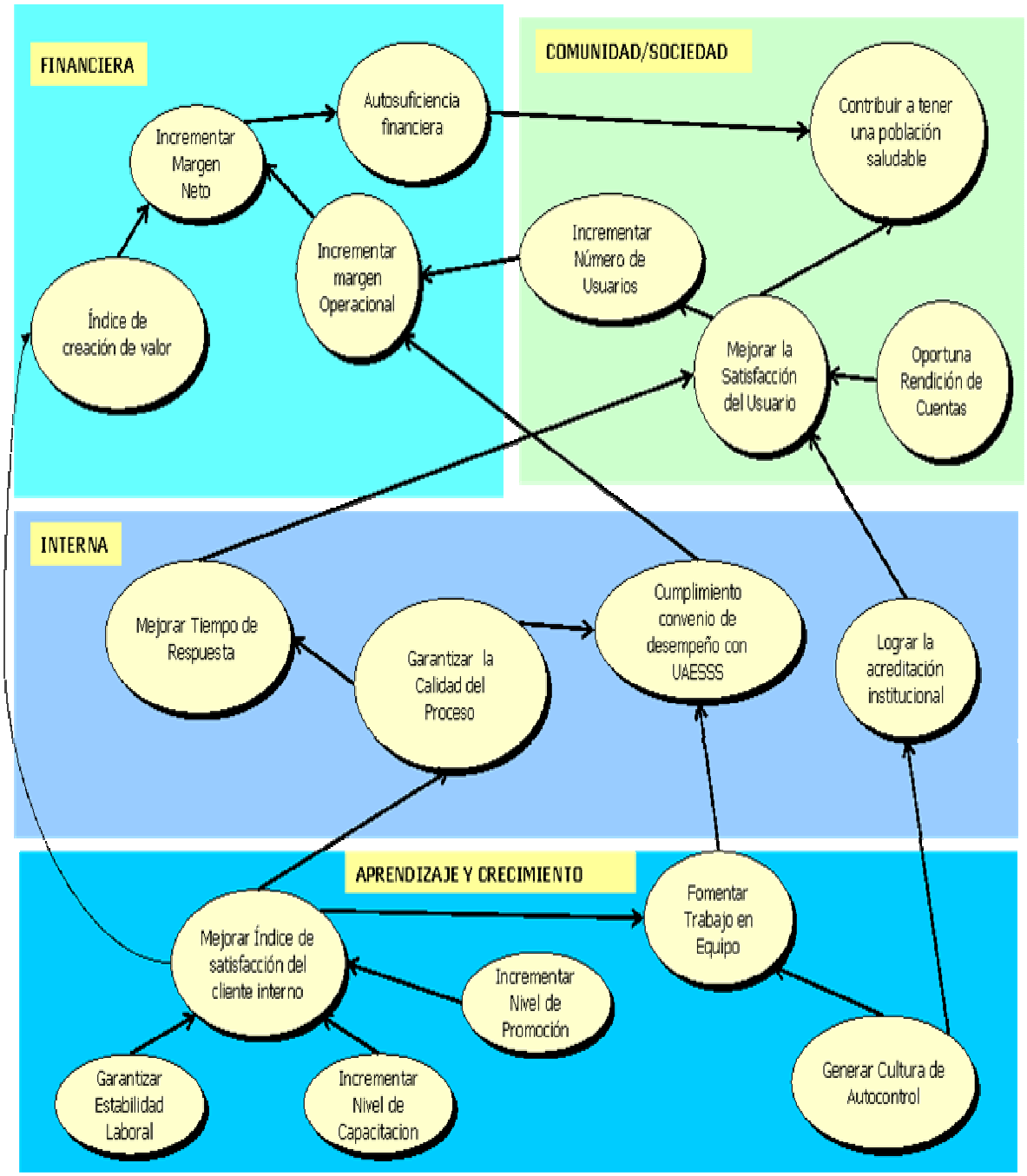
Grafico 6. Mapa de Enlaces UAESSS.



Fuente: Esta Investigación.

7.11.2. Mapa de Enlaces Red Publica Municipal.

Grafico 7. Mapa de Enlaces Red Publica



Fuente: Esta Investigación.

7.12. CAUSAS Y EFECTOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ENTIDAD.

Respecto a la Obtención del compromiso y patrocinio de la Alta Gerencia

Para la implementación de un modelo de gestión basado en indicadores como el modelo de BSC se necesita en primera instancia el compromiso de la Alta Dirección, que haya el firme propósito, la voluntad y el presupuesto para llevar el estudio de una fase diagnostica, el diseño de una propuesta y como etapa final poner en marcha esta iniciativa, el cumplimiento de las acciones anteriores traerá como consecuencia el aprendizaje organizacional por cuanto permitirá compartir experiencias y observaciones entre todos los miembros de la entidad con relación a la estrategia

Respecto a lograr entender la organización partiendo del Planteamiento Estratégico para elaborar un buen esquema que refleje los diferentes aspectos de la estrategia.

Se constituye en un factor calve de éxito para la entidad y la implentacion del BSC el contar con una plataforma estratégica bien definida, esto permite evaluar el comportamiento de las variables calves (social, política, cultural y económica),para de este modo señalar el inicio o no el proceso de revisión estratégico, es imposible diseñar e implemetar un buen BSC sin contar previamente con el planteamiento estratégico debidamente aprobado y desplegado en los colaboradores de la entidad

Grafico 8. El BSC como Sistema Continuo de Gestión.

Fuente: Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. www.cuadrodemando.com

Respecto a la Definición de la Arquitectura de medición

Comprende priorizar en primera instancia los objetivos estratégicos, agruparlos en la perspectiva correspondiente, definir las interrelaciones pertinentes y finalmente establecer los indicadores para el seguimiento en la ejecución.

Considerando al BSC como un instrumento de carácter estratégico no se puede ignorar la existencia parcial o total de alguno de los objetivos estratégicos; es por tanto que el éxito de tales objetivos esta determinado por su inclusión en el mapa de enlaces que es el reflejo de la arquitectura de medición y por tanto del planteamiento estratégico de la entidad

Respecto al Establecimiento de las perspectivas

El BSC trata de superar las deficiencias de sistemas de gestión basados únicamente en información financiera, atendiendo a la naturaleza de la entidad la cual tiene como fin perseguir el bien común y que en su interior se maneja gran cantidad de información y se desarrollan diversos procesos orientados a la comunidad, la estrategia del BSC resulta apropiada por cuanto propone un control multidimensional que permite a entidades publicas como la UAESSS potenciar sus capacidades aprovechar al máximo sus recursos y generar valor para los usuarios.

De no seguir el modelo del BSC y el manejo de las perspectivas propuestas se obtendría un modelo de gestión estático que simplemente generaría información sin correlación y difícil de interpretar para la toma de decisiones.

Respecto a Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.

El punto de partida básico sin el cual no se puede construir un BSC es la visión, que para el caso de la entidad en mención tuvo que ser replanteada y concertada la cual esta mas acorde con los objetivos institucionales planteados en el plan de Gobierno Municipal, en el plan institucional, en el Plan Local de Salud; una vez redefinida la visión se priorizan los objetivos y estrategias y se clasifican según su alcance en las perspectivas del modelo.

Con lo anterior se logra en primera instancia definir las metas de acuerdo a las perspectivas y todas en conjunto al cumplimiento de la visión. El traslado de la formulación teórica de la visión a la fase practica se puede evidenciar en la definición del plan de acción propuesto para la entidad.

Respecto a desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.

Como se afirmo anteriormente el modelo de BSC no es estático, sino que por el contrario es muy dinámico y esto se refleja en contar con la definición de indicadores claves para cada objetivo estratégico, interrelacionados entre si según criterios de causalidad y con base en el principio de equilibrio entre ellos de acuerdo con una ponderación previamente establecida el cual debe ser revisada, evaluada y ajustada permanentemente.

Respecto al Establecimiento del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando global o también conocido como cuadro de mando integral es el producto final del diseño de aplicación de la metodología del BSC, en el se reflejan las perspectivas ordenadas según priorizacion definida en el mapa de enlaces, los objetivos estratégicos, los indicadores establecidos para cada objetivo, los valores mínimos de cumplimiento, y los resultados alcanzados por la entidad posterior a un procesamiento de datos. Lo anterior permite identificar en que grado se esta alcanzando la meta definida para cada objetivo, la calificación obtenida por la gestión adelantada y en general identificar en que objetivo estratégico se esta fallando y que perspectiva debe ser objeto de revisión y adopción de medidas preventivas o correctivas.

Finalmente y dada la naturaleza de la entidad este modelo permitirá saber si se está siendo efectivos en la prestación del servicio publico de salud, si en realidad se esta impactando y llegando a la población pobre y vulnerable del Municipio de Pasto.

7.13. CUADROS DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES

La propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud, atiende características especificas dada su naturaleza, y atendiendo que entre sus competencias por una parte tiene la Dirección del Sistema de Salud y por otra la prestación de servicios de salud, se ha decidido proponer dos mapas de enlaces, que permiten a su vez generar dos cuadros de mando integral, que dado el proceso de reestructuración y transformación institucional serán flexibles a las exigencias de la normatividad vigente.

El proceso para la elaboración del diseño y en especial encontrar la relación causa efecto en la definición de los mapas de enlace, atendió el proceso definido anteriormente y especificado en los aspectos metodológicos.

A continuación se presentan los Principales Indicadores definidos tanto para la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud, como para la Red Publica Municipal, futura Empresa Social del Estado.

7.13.1. Cuadro de Mando UAESSS – Indicadores

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral UAESSS

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
COMUNIDAD / SOCIEDAD	***Satisfacer necesidades de salud a la Comunidad del Municipio de Pasto.***	***Índice de Morbilidad y Mortalidad***
	Garantizar Satisfacción del Usuario	***Índice de Satisfacción***
	Oportuna Rendición de Cuentas	***Rentabilidad Social***
		Acceso a Información
INTERNA	***Fortalecer modelos de salud con énfasis en la prevención y salud familiar***	***Promoción y Prevención***
	Fortalecer Actividades IEC	***Difusión Acciones IEC***
	Consolidar proceso de participación ciudadana	***Índice de Participación Comunitaria***
	Garantizar la calidad técnica	***Calidad del proceso***
		Nivel de Desviación
	Optimizar Gestión PAB	***Eficacia PAB***
	Optimizar Uso de Recursos	***Sinergia Empresarial***
FINANCIERA	***Garantizar estabilidad financiera***	***Equilibrio Financiero***
	Optimizar Ingresos	***Productividad***
	Optimizar Gastos	***Nacionalización del Gasto***
	Optimizar Flujo de Caja	***Ciclo de Caja***
	Garantizar la Inversión Social	***Inversión***
	Cumplimiento del Convenio de Desempeño con Red Publica	***Índice de Cumplimiento***

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	***Formar y Desarrollar el Talento Humano***	***Estabilidad Laboral***
		Nivel de Desempeño
		Nivel de Capacitación
	Satisfacción del Talento Humano	***Índice de Satisfacción***
	Creación de Valor	***Índice de Creación de Valor***
	Seguridad y Riesgo	***Índice de Seguridad y Riesgo***
	Optimización de la Infraestructura Tecnológica	***Productividad Informática***
	Optimización del Sistema de Información	***Productividad del Sistema***
	Participación del Conocimiento	***Índice de Formación y Reinducción***
	Conocimiento del Plan Local de Salud	***Índice de Conocimiento***
	Desarrollo de Liderazgo	***Índice de Liderazgo***
	Fomentar la Cultura Organizacional	***Despliegue Institucional***

Fuente: Esta Investigación

7.13.2. Cuadro de Mando Red Publica – Indicadores

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral Red Publica

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
COMUNIDAD / SOCIEDAD	*Contribuir a tener una población saludable en el Municipio de Pasto*	*Índice de Morbilidad y Mortalidad*
	Mejorar la Satisfacción del Usuario	*Índice de Satisfacción*
	Incrementar Numero de Usuarios	*Adquisición de Clientes*
	Oportuna Rendición de Cuentas	*Rentabilidad Social*
		Acceso a Información
FINANCIERA	*Autosuficiencia Financiera*	*Índice de Autosuficiencia*
	Incrementar Margen Neto	*Margen Neto*
	Incrementar margen Operacional	*Margen Operacional*
	Índice de Creación de Valor	*Creación de valor*
INTERNA	*Garantizar la calidad técnica*	*Calidad del proceso*
		Nivel de Desviación
	Mejorar el Tiempo de Respuesta	*Tiempo de Respuesta*
	Lograr la Acreditación Institucional	*Cumplimiento*
	Cumplimiento convenio	*Índice de Cumplimiento*
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	*Mejorar Índice de Satisfacción*	*Índice de Satisfacción*
	Garantizar estabilidad laboral	*Estabilidad Laboral*
	Incrementar el Nivel de Capacitación	*Nivel de capacitación*
	Incrementar el Nivel de Promoción	*Nivel de Promoción*
	Fomentar el Trabajo en Equipo	*Sinergia Empresarial*
	Generar Cultura de Autocontrol	*Autocontrol*

Fuente: Esta Investigación

7.13.3. Fichas técnicas de indicadores Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud

Tabla 7. Indicadores UAESSS – Perspectiva Comunidad y Sociedad.

Objetivo Estratégico:	Satisfacer Necesidades de Salud de la Comunidad del Municipio de Pasto
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE MORBILIDAD Y MORTALIDAD**
Descripción:	Mide el impacto en las condiciones de salud de la población del municipio
Propósito / Justificación	Eficacia en la adopción de Políticas de Salud
Fórmula:	Índice de Morbilidad y Mortalidad periodo actual – Índice de Morbilidad y mortalidad periodo anterior *100
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Subgerencias
Frecuencia:	Anual
Meta:	Disminución en 5%
Responsable:	Director

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Satisfacción del Usuario - Alcanzar la excelencia en el servicio y Rentabilidad Social
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN**
Descripción:	Mide la satisfacción de los clientes, usuarios y asociados de la organización
Propósito / Justificación	Mejorar el índice de satisfacción de los clientes, usuarios y asociados
Fórmula:	Peticiones, Quejas y Reclamos con calificación deficiente / Total PQR analizadas en el periodo

Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Encuesta de satisfacción
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Subdirectores

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Oportuna Rendición de Cuentas - Alcanzar la excelencia en el servicio y Rentabilidad Social
Nombre del Indicador:	**RENTABILIDAD SOCIAL**
Descripción:	Mide el grado de inversión social que alcanza la organización en un periodo
Propósito / Justificación	Incrementar los beneficios
Fórmula:	No de usuarios participando de los servicios y de espacios democráticos/ Total numero de usuarios
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Subdirectores

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Oportuna Rendición de Cuentas - Alcanzar la excelencia en el servicio y Rentabilidad Social
Nombre del Indicador:	**ACCESO A LA INFORMACIÓN**
Descripción:	Mide el grado de participación de la comunidad en la consulta, procesamiento y análisis de la información generada por la UAESSS.
Propósito / Justificación	Incrementar los beneficios
Fórmula:	No de usuarios participando de la Información/ Total

	numero de usuarios
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Subdirectores

Fuente: Esta Investigación

Tabla 8. Indicadores UAESSS – Perspectiva Interna.

Objetivo Estratégico:	Fortalecer modelos de salud con énfasis en la prevención y salud familiar
Nombre del Indicador:	**PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN**
Descripción:	Mide el grado de unión de procesos entre los diferentes áreas de la impacto de las políticas de Salud
Propósito / Justificación	Incrementar índice de Promoción y Prevención
Fórmula:	Acciones de PYP ejecutadas/Acciones de PYP Planeadas X 100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion
Frecuencia:	Anual
Meta:	85%
Responsable:	Jefe de Planeación

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Fortalecer Actividades de Información, Educación y comunicación
Nombre del Indicador:	**DIFUSIÓN DE ACCIONES IEC**
Descripción:	Mide el grado de Difusión de Políticas a sectores mas desprotegidos de la Comunidad
Propósito / Justificación	Incrementar difusión y educación para la prevención
Fórmula:	Acciones IEC ejecutadas /Total de Acciones Programadas IEC X100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Salud Publica
Frecuencia:	Anual
Meta:	100%
Responsable:	Subdirección de Salud Publica

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Consolidar el Proceso de Participación Ciudadana
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**
Descripción:	Mide el grado de participación por parte de la comunidad
Propósito / Justificación	Incrementar la participación ciudadana
Fórmula:	No de ciudadanos que participan a través de ligas de usuarios /Total Población Beneficiaria por Atenderx100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	SIAU
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Aseguramiento

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Calidad Técnica para alcanzar la Excelencia Interna
Nombre del Indicador:	**GARANTIZAR LA CALIDAD DEL PROCESO**
Descripción:	Mide la calidad de los procesos desde la óptica del cliente del mismo
Propósito / Justificación	Mejorar la calidad de los procesos de la organización
Fórmula:	Proceso de Unidad con calificación optima/ Total procesos por dependencia
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Encuesta
Frecuencia:	Anual
Meta:	95%
Responsable:	Todos

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Calidad Técnica para alcanzar la Excelencia Interna
Nombre del Indicador:	**NIVEL DE DESVIACIÓN**
Descripción:	Mide el nivel de desviación de los estándares definidos por la organización
Propósito / Justificación	Disminuir las desviaciones de los estándares definidos
Fórmula:	Estándares auditados y con hallazgo de desviación / Total estándares definidos
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Informes de Auditoria Interna
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Subdirectores

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Optimizar Gestión del PAB
Nombre del Indicador:	**EFICACIA DEL PAB**
Descripción:	Mide el nivel de eficacia en el manejo de recursos PAB
Propósito / Justificación	Mayor impacto en la comunidad
Fórmula:	Acciones de estricto cumplimiento del PAB cumplidas en el periodo / Acciones planeadas
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Informes de Auditoria Interna
Frecuencia:	Anual
Meta:	95%
Responsable:	Subdirectores

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Optimización de Recursos para la Excelencia Interna
Nombre del Indicador:	**SINERGIA EMPRESARIAL**
Descripción:	Mide el grado de unión de procesos entre los diferentes áreas de la Entidad.
Propósito / Justificación	Incrementar el numero de procesos comunes por negocios
Fórmula:	No de actividades compartidas /Total de actividades posibles de compartir
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion
Frecuencia:	Anual
Meta:	15%
Responsable:	Jefe de Planeación

Fuente: Esta Investigación

Tabla 9. Indicadores UAESSS – Perspectiva Financiera.

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Estabilidad Financiera
Nombre del Indicador:	**EQUILIBRIO FINANCIERO**
Descripción:	Mide la ejecución de ingresos y gastos en aras de la autosuficiencia
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de liquidez de la organización
Fórmula:	Ejecución Ingresos/ Ejecución de Gastos *100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Informes de Ejecución de Presupuesto
Frecuencia:	Mensual
Meta:	Mínimo 100%
Responsable:	Subdirector Administrativo y Financiero

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Optimizar Ingresos
Nombre del Indicador:	**PRODUCTIVIDAD**
Descripción:	Mide la generación de ingresos y su adecuado aprovechamiento
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de productividad de la Entidad
Fórmula:	Presupuesto de Ingresos Ejecutado / Presupuesto de Ingresos Programado
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Presupuesto
Frecuencia:	Mensual
Meta:	90%
Responsable:	Subdirector Administrativo y Financiero

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Optimizar Gastos
Nombre del Indicador:	**RACIONALIZACION DEL GASTO**
Descripción:	Mide los gastos de la entidad y su racionalizacion
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de control en el Gasto Público
Fórmula:	Presupuesto de Gastos Ejecutado / Presupuesto de Gastos Programado
Unidad de Medida:	Días
Fuente de Datos:	Presupuesto
Frecuencia:	Mensual
Meta:	90%
Responsable:	Subdirector Administrativo y Financiero

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Maximizar los márgenes de utilidad y de solvencia financiera
Nombre del Indicador:	**CICLO DE CAJA**
Descripción:	Mide el número de días del ciclo de caja
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de liquidez de la organización
Fórmula:	Rotación CxC + Rotación Inventarios - Rotación CxP
Unidad de Medida:	Días
Fuente de Datos:	Estados Financieros
Frecuencia:	Mensual
Meta:	40 Días
Responsable:	Subdirector Administrativo y Financiero

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Inversión Social
Nombre del Indicador:	**INVERSIÓN**
Descripción:	Mide el grado de inversión de la entidad en

	beneficio de la comunidad
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de inversión de la organización
Fórmula:	Valor de inversión Ejecutada/Presupuesto de Gastos *100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Estados Financieros
Frecuencia:	Mensual
Meta:	75%
Responsable:	Subdirector Administrativo y Financiero

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Cumplimiento del Convenio de desempeño con la Red Publica Municipal
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO**
Descripción:	Mide el grado de cumplimiento del Convenio por parte de la Red Pública Municipal
Propósito / Justificación	Genera cultura de autocontrol
Fórmula:	Indicadores de Convenio con calificación optima/Total Indicadores Establecidos
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Informe de Auditoria
Frecuencia:	Mensual
Meta:	85%
Responsable:	Subdirector Administrativo y Financiero y Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Tabla 10. Indicadores UAESSS – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo Estratégico:	Formación y Desarrollo del talento humano
Nombre del Indicador:	**ESTABILIDAD LABORAL**
Descripción:	Mide el grado de creación de valor de cada empleado enfunción a los ingresos obtenidos
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de creación de valor de cada empleado de la organización
Fórmula:	Nro de meses laborados / Total de Empleados
Unidad de Medida:	Promedio
Fuente de Datos:	Nomina
Frecuencia:	Trimestral
Meta:	11.5 Meses/Empleado
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Formación y Desarrollo del talento humano
Nombre del Indicador:	**NIVEL DE DESEMPEÑO**
Descripción:	Grado de Cumplimiento de competencias individuales y organizacionales
Propósito / Justificación	Incrementar el Nivel de desempeño de los trabajadores
Fórmula:	Objetivos cumplidos a satisfacción en el periodo / Total objetivos según Plan de Acción.
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Encuesta de Desempeño
Frecuencia:	Anual
Meta:	90%
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Formación y Desarrollo del talento humano
Nombre del Indicador:	**NIVEL DE CAPACITACIÓN**
Descripción:	Grado de capacitación por cada empleado de la organización
Propósito / Justificación	Optimizar los procesos organizacionales por medio de capacitaciones específicas al personal.
Fórmula:	Total Horas capacitación/ Total Empleados
Unidad de Medida:	Horas/Empleado
Fuente de Datos:	Registros de Capacitaciones
Frecuencia:	Trimestral
Meta:	4 Horas /Empleado
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Satisfacción del Talento Humano
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN**
Descripción:	Mide el nivel de satisfacción del talento humano de la organización
Propósito / Justificación	Mejorar el nivel de satisfacción del talento humano de la organización
Fórmula:	Encuestas con calificación optima en satisfacción del Talento humano / Total encuestas colaboradores procesadas
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Encuesta
Frecuencia:	Trimestral
Meta:	85%
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Maximizar los márgenes de utilidad y de solvencia financiera
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE CREACIÓN DE VALOR**
Descripción:	Mide el grado de creación de valor de cada empleado de la organización en función a los ingresos obtenidos
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de creación de valor de cada empleado de la organización
Fórmula:	Valor Agregado / Nro de Empleados
Unidad de Medida:	Pesos
Fuente de Datos:	Talento Humano y Contabilidad
Frecuencia:	Anual
Meta:	valor agregado positivo
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Minimizar el Riesgo y Maximizar la seguridad
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE SEGURIDAD Y RIESGO**
Descripción:	Mide el impacto del riesgo y el beneficio de implementar programas de seguridad en SI.
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de seguridad en la Entidad – Sistema de Información
Fórmula:	Riesgos controlados y con plan de Choque/Riesgos Identificados X100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion y Sistemas de Información
Frecuencia:	Bimensual
Meta:	90%
Responsable:	Jefe de Oficina de Planeacion

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Optimización de la Infraestructura Informática - Maximizar el aprovechamiento del Recurso Informático
Nombre del Indicador:	**PRODUCTIVIDAD INFORMÁTICA**
Descripción:	Mide el grado de productividad del recurso informático
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de productividad del Hardware
Fórmula:	Equipos de Computo utilizados al 100%/Equipos disponibles En la Entidad
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion y Sistemas de Información
Frecuencia:	Anual
Meta:	85%
Responsable:	Jefe de Sistemas

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Optimización del Sistema de Información - Maximizar el aprovechamiento del Recurso Informático
Nombre del Indicador:	**PRODUCTIVIDAD SISTEMAS DE INFORMACIÓN**
Descripción:	Mide el grado de productividad del recurso informático
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de productividad del Software y Hardware
Fórmula:	Aplicativos y Módulos utilizados al 100%/Aplicativos disponibles En la Entidad
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion y Sistemas de Información

Frecuencia:	Anual
Meta:	85%
Responsable:	Jefe de Sistemas

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Participación del Conocimiento
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE FORMACIÓN Y REINDUCCIÓN**
Descripción:	Mide el grado de actualización permanente en temas propios de Salud y sus implicaciones asistenciales, legales, administrativas y económicas.
Propósito / Justificación	Fomentar la actualización permanente y la auto capacitación y formación
Fórmula:	Colaboradores evaluados con calificación optima en conocimiento/Total Colaboradores X100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Talento Humano
Frecuencia:	Anual
Meta:	100%
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Conocimiento del Plan Local de Salud
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE CONOCIMIENTO DEL PLAN**
Descripción:	Mide el grado de aprehensión del Plan Local de Salud como herramienta de Direccionamiento Estratégico
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de conocimiento y aprehensión del Plan
Fórmula:	# Colaboradores que conocen el Plan / Total Colaboradores

Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Aseguramiento
Frecuencia:	Trimestral
Meta:	100%
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Desarrollar el Liderazgo
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE LIDERAZGO**
Descripción:	Mide el grado de creación de valor de cada empleado de la organización en función de su liderazgo en la ejecución de los procesos.
Propósito / Justificación	Generar cultura de Autocontrol
Fórmula:	Colaboradores con formación en liderazgo / Colaboradores Entidad X 100%
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Talento Humano
Frecuencia:	Anual
Meta:	60%
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Fomentar la Cultura Organizacional
Nombre del Indicador:	**DESPLIEGUE INSTITUCIONAL**
Descripción:	Mide el despliegue de la Plataforma Institucional y su aprehensión en los colaboradores.
Propósito / Justificación	Aprehensión institucional de la Plataforma Estratégica Institucional
Fórmula:	Colaboradores conocen y aplican principios y valores de la entidad/Total Colaboradoresx100%

Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Talento Humano
Frecuencia:	Anual
Meta:	100%
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

7.13.4. Fichas técnicas de indicadores Red Publica Municipal

Tabla 11. Indicadores Red Publica Municipal. Perspectiva Comunidad y Sociedad.

Objetivo Estratégico:	Contribuir a tener una población saludable en el municipio de Pasto
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE MORBILIDAD Y MORTALIDAD**
Descripción:	Mide el impacto en las condiciones de salud de la población del municipio
Propósito / Justificación	Eficacia en la adopción de Políticas de Prestación de Servicios de Salud
Fórmula:	Índice de Morbilidad y Mortalidad periodo actual – Índice de Morbilidad y mortalidad periodo anterior *100
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Subgerencia de Prestación de Servicios de Salud
Frecuencia:	Anual
Meta:	Disminución en 5%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Satisfacción del Usuario - Alcanzar la excelencia en el servicio y Rentabilidad Social
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN**
Descripción:	Mide la satisfacción de los clientes, usuarios y asociados de la organización
Propósito / Justificación	Mejorar el índice de satisfacción de los clientes, usuarios y asociados
Fórmula:	Peticiones, Quejas y Reclamos con calificación deficiente / Total PQR analizadas en el periodo
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Encuesta de satisfacción
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Alcanzar la excelencia en el servicio y Rentabilidad Social
Nombre del Indicador:	**ADQUISICIÓN DE CLIENTES**
Descripción:	Mide el numero de clientes nuevos adquiridos durante un periodo
Propósito / Justificación	Incrementar el numero de usuarios
Fórmula:	Nro de usuarios Nuevos / Total usuarios *100
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Aseguramiento
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Oportuna Rendición de Cuentas - Alcanzar la excelencia en el servicio y Rentabilidad Social
Nombre del Indicador:	**RENTABILIDAD SOCIAL**
Descripción:	Mide el grado de inversión social que alcanza la organización en un periodo
Propósito / Justificación	Incrementar los beneficios
Fórmula:	No de usuarios participando de los servicios y de espacios democráticos/ Total numero de usuarios
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Desarrollo comunitario
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Oportuna Rendición de Cuentas - Alcanzar la excelencia en el servicio y Rentabilidad Social
Nombre del Indicador:	**ACCESO A LA INFORMACIÓN**
Descripción:	Mide el grado de participación de la comunidad en la consulta, procesamiento y análisis de la información generada por la UAESSS.
Propósito / Justificación	Incrementar los beneficios
Fórmula:	No de usuarios participando de la Información/ Total numero de usuarios
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Oficina de Planeacion
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Tabla 12. Indicadores Red Publica Municipal. Perspectiva Financiera.

Objetivo Estratégico:	Garantizar la autosuficiencia financiera
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE AUTOSUFICIENCIA**
Descripción:	Mide el margen de liquidez y capacidad de gestión financiera de la entidad
Propósito / Justificación	Mejorar el margen de solvencia institucional
Fórmula:	Ejecución de Ingresos / Ejecución de Gastos
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Informes de Presupuesto
Frecuencia:	Mensual
Meta:	100%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Maximizar los márgenes de utilidad y de solvencia financiera
Nombre del Indicador:	**MARGEN NETO**
Descripción:	Mide el Margen de Utilidad y de solvencia de la organización
Propósito / Justificación	Mejorar el margen de utilidad de la organización.
Fórmula:	Utilidad neta / Ingresos Totales
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Estados Financieros
Frecuencia:	Mensual
Meta:	3%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Maximizar los márgenes de utilidad y de solvencia financiera
Nombre del Indicador:	**MARGEN OPERACIONAL**
Descripción:	Mide el margen de operación de la organización en un periodo
Propósito / Justificación	Mejorar el margen operacional de la organización
Fórmula:	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales
Unidad de Medida:	Pesos
Fuente de Datos:	Estados financieros
Frecuencia:	Mensual
Meta:	Por definir
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Maximizar los márgenes de utilidad y de solvencia financiera
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE CREACIÓN DE VALOR**
Descripción:	Mide el grado de creación de valor de cada empleado de la organización en función a los ingresos obtenidos
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de creación de valor de cada empleado de la organización
Fórmula:	Valor Agregado / Nro de Empleados
Unidad de Medida:	Pesos
Fuente de Datos:	Talento Humano y Contabilidad
Frecuencia:	Anual
Meta:	valor agregado positivo
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Tabla 13. Indicadores Red Publica Municipal. Perspectiva Interna.

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Calidad Técnica para alcanzar la Excelencia Interna
Nombre del Indicador:	**GARANTIZAR LA CALIDAD DEL PROCESO**
Descripción:	Mide la calidad de los procesos
Propósito / Justificación	Mejorar la calidad de los procesos de la organización
Fórmula:	Proceso de Unidad con calificación optima/ Total procesos por dependencia
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Encuesta
Frecuencia:	Anual
Meta:	95%
Responsable:	Todos

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Garantizar la Calidad Técnica para alcanzar la Excelencia Interna
Nombre del Indicador:	**NIVEL DE DESVIACIÓN**
Descripción:	Mide el nivel de desviación de los estándares
Propósito / Justificación	Disminuir las desviaciones de los estándares definidos
Fórmula:	Estándares auditados y con hallazgo de desviación / Total estándares definidos
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Informes de Auditoria Interna
Frecuencia:	Anual
Meta:	5%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Mejorar el tiempo de respuesta
Nombre del Indicador:	**TIEMPO DE RESPUESTA**
Descripción:	Este indicador mide el tiempo que los funcionarios de la organización invierten en la ejecución de un proceso.
Propósito / Justificación	Optimizar el tiempo de respuesta de los funcionarios en los procesos claves de la organización
Fórmula:	Tiempo ideal del proceso / Tiempo efectivo del proceso
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Radicador de requerimientos
Frecuencia:	Anual
Meta:	90%
Responsable:	Todos

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Lograr la acreditación institucional
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO ACREDITACIÓN**
Descripción:	Este indicador mide el cumplimiento de los estándares del proceso de acreditación
Propósito / Justificación	Garantizar cumplimiento del proceso
Fórmula:	Acciones ejecutadas del proceso/Acciones planeadas
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Equipo Líder de acreditación
Frecuencia:	Mensual
Meta:	90%
Responsable:	Equipos de Acreditación

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Lograr el Cumplimiento suscrito con la Sede Administrativa UAESSS
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO CONVENIO**
Descripción:	Este indicador mide el cumplimiento de los estándares del convenio.
Propósito / Justificación	Garantizar cumplimiento del proceso
Fórmula:	Acciones ejecutadas del proceso/Acciones planeadas
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Equipo Líder de acreditación
Frecuencia:	Mensual
Meta:	90%
Responsable:	Coordinadores de Red

Tabla 14. Indicadores Red Publica Municipal. Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.

Objetivo Estratégico:	Formación y Desarrollo del talento humano
Nombre del Indicador:	**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN**
Descripción:	Mide el nivel de satisfacción del talento humano de la organización
Propósito / Justificación	Mejorar el nivel de satisfacción del talento humano de la organización
Fórmula:	Encuestas con calificación optima en satisfacción del Talento humano / Total encuestas colaboradores procesadas
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Encuesta

Frecuencia:	Trimestral
Meta:	85%
Responsable:	Coordinadores de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Formación y Desarrollo del talento humano
Nombre del Indicador:	**ESTABILIDAD LABORAL**
Descripción:	Mide el grado de creación de valor de cada empleado de la organización en función a los ingresos obtenidos
Propósito / Justificación	Incrementar el índice de creación de valor de cada empleado de la organización
Fórmula:	Nro de meses laborados / Total de Empleados
Unidad de Medida:	Promedio
Fuente de Datos:	Nomina
Frecuencia:	Trimestral
Meta:	12 Meses/Empleado
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Desarrollo del talento humano
Nombre del Indicador:	**NIVEL DE CAPACITACIÓN**
Descripción:	Grado de capacitación por cada empleado de la organización
Propósito / Justificación	Optimizar los procesos organizacionales por medio de capacitaciones específicas al personal.
Fórmula:	Total Horas capacitación/ Total Empleados
Unidad de Medida:	Horas/Empleado
Fuente de Datos:	Registros de Capacitaciones
Frecuencia:	Trimestral

Meta:	4 Horas /Empleado
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Desarrollo del talento humano
Nombre del Indicador:	**NIVEL DE PROMOCIÓN**
Descripción:	Mide el número de ascensos en la organización
Propósito / Justificación	Motivar al personal mediante el Plan Carrera
Fórmula:	Nro. de Trabajadores promovidos / Total de Vacantes
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Nomina
Frecuencia:	Anual
Meta:	80%
Responsable:	Talento Humano

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Fomentar el Trabajo en Equipo
Nombre del Indicador:	**SINERGIA EMPRESARIAL**
Descripción:	Mide el grado de unión de procesos
Propósito / Justificación	Incrementar el numero de procesos comunes por negocios
Fórmula:	No de actividades compartidas /Total de actividades posibles de compartir
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Jefatura Planeacion
Frecuencia:	Anual
Meta:	15%
Responsable:	Coordinadote de Red

Fuente: Esta Investigación

Objetivo Estratégico:	Generar la Cultura de Autocontrol
Nombre del Indicador:	**AUTOCONTROL**
Descripción:	Mide el grado de autocontrol
Propósito / Justificación	Fomentar productividad colaboradores
Fórmula:	No de metas cumplidas por puesto de trabajo /Total de Metas según Plan de Acción por puesto de Trabajo
Unidad de Medida:	%
Fuente de Datos:	Talento Humano
Frecuencia:	Anual
Meta:	85%
Responsable:	Coordinadote de Red

Fuente: Esta Investigación

7.13.5. Fichas técnicas de los indicadores del futuro convenio de desempeño a suscribir entre la UAESSS y la Red Publica Municipal.

Tabla 15. Fichas Indicadores Convenio de Desempeño UAESSS – Red Publica Municipal.

Nombre del Indicador:	Disminución del Gasto por Contratación Civil
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de reducción del gasto por contratación civil en la Entidad
Datos Requeridos	Valor Causado en $ por contratacion civil en el periodo análogo anterior - valor causado en $ por contratacion civil pagados en el periodo x100
	Valor en $ causado por contratacion civil en el periodo análogo anterior

Fuente de Datos:	Numerador: Giros presupuestales o causacion Denominador: Presupuesto Ejecutado
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje de disminución del Gasto por contratacion civil en el periodo en la Empresa
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Disminución del gasto por horas extras y pagos suplementarios
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de reducción del gasto por horas extras y pagos suplementarios en la entidad
Datos Requeridos	Valor en $ causado por horas extras en el periodo análogo anterior - valor en $ por horas extras pagados en el periodo X100
	Valor en $ causado por horas extras en el periodo análogo anterior
Fuente de Datos:	Numerador: Giros presupuestales o causacion Denominador: Presupuesto ejecutado.
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje en disminución del gasto por horas extras en el periodo en ESE
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Disminución del gasto por servicios públicos
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de reducción del gasto por servicios públicos en la entidad
Datos Requeridos	Valor en $ causado por servicios públicos en el periodo análogo anterior - valor en $ causados o consumo por servicios públicos pagados en el

	periodo X100
	Valor en $ causado o consumo por servicios públicos en el periodo análogo anterior
Fuente de Datos:	Numerador: Giros presupuestales o causacion Denominador: Presupuesto ejecutado.
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje de disminución del gasto por servicios públicos en el periodo en la ESE
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Aumento de ingresos por venta de servicios a fuentes diferentes el FONDO LOCAL DE SALUD.
Propósito / Justificación	Determinar el porcentaje de aumento en los ingresos diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD.
Datos Requeridos	Ingresos en $ diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. Recaudados en el periodo actual - Ingresos diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. recaudados en el periodo anterior X100
	Ingresos en $ diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. recaudados en el periodo anterior
Fuente de Datos:	Ejecución presupuestal de ingresos durante el trimestre
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje de aumento de los ingresos diferentes a los dl FONDO LOCAL DE SALUD. en el periodo
Nivel de Referencia	será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Nivel de ejecución presupuestal real
Propósito / Justificación	Determinar que parte del presupuesto se ha ejecutado realmente a traces de giros presupuestales
Datos Requeridos	Valor de los giros X 100
	Valor del presupuesto total
Fuente de Datos:	Numerador: giros presupuestales Denominador: presupuesto aprobado
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	El _____% del presupuesto se ha ejecutado afectivamente a través de giros presupuestales
Nivel de Referencia	1er trimestre: 10%; 2do trimestre: 20%; 3er trimestre:35%; 4to trimestre (año):84%.

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Ejecución del gasto
Propósito / Justificación	Mide la eficiencia en la ejecución del gasto
Datos Requeridos	($ gasto ejecutado + compromisos periodo)
	($ recaudo + $ cartera periodo)
Fuente de Datos:	
Periodicidad	Trimestral - Semestral - Anual
Interpretación	Durante el periodo se ejecuto el _____ del gasto
Nivel de Referencia	Debe ser menor o igual a 1

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Aumento de ingresos por saneamiento de la cartera
Propósito / Justificación	Determinar el porcentaje de mejoramiento de la cartera del periodo actual
Datos Requeridos	Valor cartera mayor de 60 días a trimestre anterior - valor cartera mayor 60 días a trimestre actual X100

	Valor cartera mayor de 60 días a trimestre anterior
Fuente de Datos:	Informes de seguimiento a la cartera según formatos establecidos
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje de mejoramiento de la cartera en el periodo (trimestre)
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Implantación del sistema de información
Propósito / Justificación	Determinar el porcentaje de módulos del Sistema de Información operando completamente
Datos Requeridos	No. Módulos operando completamente X 100
	total módulos en operación
Fuente de Datos:	Numerador: giros presupuestales o causacion. Denominador: presupuesto ejecutado
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje de módulos del Sistema de Información operando de manera completa.
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Aplicación de fuentes
Propósito / Justificación	Mide el total de ingresos recaudados por fuentes diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD.
Datos Requeridos	Ingresos por otras fuentes diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. X 100
	Total ingresos
Fuente de Datos:	Presupuesto
Periodicidad	Trimestral - Semestral - Anual

Interpretación	Durante el periodo el porcentaje de ingresos diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. fue _____
Nivel de Referencia	Debe ser un porcentaje mayor o igual a cero

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Oportunidad en la asignación de las citas en le servicio de consulta externa (Medicina general)
Propósito / Justificación	Medir el tiempo de espera en días entre la solicitud y la asignación de la cita de consulta externa
Datos Requeridos	Fecha de asignación de citas para medicina general - fecha de solicitud
Fuente de Datos:	Lista de asignación de citas
Periodicidad	Trimestral
Responsable de generar los datos	Firmas interventoras
Interpretación	El tiempo de espera en días entre la solicitud y la asignación de la cita de consulta externa
Nivel de Referencia	

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Porcentaje de cancelación de cirugías programadas
Propósito / Justificación	Medir el porcentaje de cirugías que fueron canceladas por cusas de la institución
Datos Requeridos	No. Total de cirugías canceladas por causa de la ESE
	No. Total de ex programadas
Fuente de Datos:	Registros en el servicio de cirugía
Periodicidad	Trimestral
Responsable de generar los datos	Firmas interventoras

Interpretación	El porcentaje de cirugías canceladas por causa de la institución fue de _____%
Nivel de Referencia	Máximo 10%

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Tiempo promedio de permanencia en observación de urgencias
Propósito / Justificación	Medir tiempo promedio de permanencia en observación del servicio de urgencias
Datos Requeridos	No. Total de horas de permanencia en observación de urgencias
	No. De pacientes en observación de urgencias
Fuente de Datos:	Registro en historia clínica (auditoria concurrente y muestran)
Periodicidad	trimestral
Responsable de generar los datos	Firmas interventoras
Nivel de desagregación	Por establecer
Interpretación	El tiempo de permanencia en observación de urgencia fue de ____ horas
Nivel de Referencia	Máximo 24 horas

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Quejas y reclamos
Propósito / Justificación	Medir el nivel de reclamos de los usuarios
Datos Requeridos	No total de quejas X 100
	Total pacientes atendidos
Fuente de Datos:	SIAU
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Conocer la tasa de quejas de los usuarios

Nivel de Referencia	Debe ser un porcentaje con tendencia cero

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Satisfacción del usuario
Propósito / Justificación	Medir el nivel de satisfacción de los usuarios
Datos Requeridos	Porcentaje de satisfacción en estudios realizados en el periodo X 100
	Total de personas estudiadas en el periodo
Fuente de Datos:	SIAU
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Conocer nivel de satisfacción de los usuarios o pacientes con los servicios prestados
Nivel de Referencia	Debe ser mayor o igual al 80% mayor o igual a cero

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Oportunidad en el pago de la nomina institucional
Propósito / Justificación	Establecer la oportunidad en el pago de la nomina institucional
Datos Requeridos	1) Fecha de pago estándar, según la modalidad de pago de nomina de la ESE, (si es quincenal o mensual); 2) numero de días transcurridos desde el estándar de la ESE hasta la fecha real del pago del mes. _____ se establece la media aritmética de los resultados obtenidos a cada mes del trimestre y se establece si esta dentro del limite permitido o no.
Fuente de Datos:	Giros de tesorería en el pago de la nomina fecha de pago estándar según la modalidad de pago de nomina de la ESE (si es quincenal o mensual)
Periodicidad	Trimestral

Interpretación	El tiempo promedio para el pago de nomina es de ____ días. Cumple o no cumple con la oportunidad en el pago de la nomina
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE A mas tardar dentro de los cinco primeros días después de la fecha de pago estándar según al modalidad de pago de la nomina de la ESE (si es quincenal o mensual)

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	oportunidad en la adquisición y en la distribución
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de adquisición y disposición oportuna de los suministros (ESTE ES UN ASPECTO A TENER EN CUENTA); otro aspecto seria: El porcentaje de cumplimiento de la solicitud de suministros.
Datos Requeridos	1) fecha de solicitud de suministros menos fecha real de entrega. 2) Cantidad despachada/cantidad solicitada
Fuente de Datos:	Sistema de información de suministros. Numerador: Solicitud de suministros Denominador: Despacho suministros
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	La ESE tarda _____ días en la entrega de suministros. La ESE cumple con el _____% de las solicitudes de suministros
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Racionalizacion del gasto por pagos suplementarios
Propósito / Justificación	Determinar el nivel de nacionalización del gasto por pagos suplementarios en la entidad
Datos Requeridos	Valor en $ causado por pagos suplementarios en el periodo análogo anterior - valor en $ causado por pagos suplementarios en el periodo X 100
	Valor en $ causado por pagos suplementarios en el periodo análogo anterior
Fuente de Datos:	Numerador: Montos de giros presupuestales o causacion por este concepto. Denominador: Montos de giros o causacion por este concepto en el periodo análogo anterior
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje de disminución del gasto por pagos suplementarios en el periodo con respecto al periodo análogo anterior en la ESE
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

Nombre del Indicador:	Aumento de ingresos por venta de servicios a fuentes diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD.
Propósito / Justificación	Determinar el porcentaje de aumento en los ingresos diferentes a los del FONDO LOCAL DE SALUD.
Datos Requeridos	Ingresos en $ diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. facturados en el periodo actual - ingresos diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. facturados en el periodo anterior X 100
	ingresos en $ diferentes al FONDO LOCAL DE SALUD. facturados en el periodo anterior

Fuente de Datos:	Ejecución presupuestal de ingresos durante el trimestre
Periodicidad	Trimestral
Interpretación	Porcentaje de aumento en los ingresos diferentes a los del FONDO LOCAL DE SALUD. en el periodo
Nivel de Referencia	Será concertado con la ESE

Fuente: Esta Investigación.

7.14. CORRELACION DE LOS INDICADORES CON EL SISTEMA DE INFORMACION

El diseño del BSC propuesto para la Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud requieren del registro y sistematización de la información utilizando herramientas como hojas de calculo de Excel, bases de datos en Access, Visual Basic y Software especializado del cual se requerirá el análisis de viabilidad por parte del personal especializado de la entidad.

Actualmente la Institución genera y procesa información utilizando los paquetes de aplicativos como el software SYSMAN con sus módulos de presupuesto, tesorería, Almacén e inventarios y recurso humano el cual esta en algunos módulos subutilizados, de igual manera en la red publica Municipal se cuenta con varios aplicativos que relacionamos a continuación pero que no se han explotado al máximo los recursos disponibles en aras de generar información prioritaria para una oportuna toma de decisiones.

Tabla 16. Relación de aplicativos y software utilizados en la UAESSS.

ITEM	SIGLA	NOMBRE Y UTILIDAD
1	SIPRESS	SISTEMA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
2	RESIPRESS	CONSOLIDA LA INFORMACIÓN DE CIPRÉS
3	SYSMAN	SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO
4	ENRIPS	VALIDADOR DE RIPS
5	MAP MAKER	SISTEMA DE GEOREFERENCIACION EPIDEMIOLÓGICA
6	SIP	SISTEMA DE INFORMACIÓN PRENATAL
7	SALUD SEXUAL	SISTEMA DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA
8	SIGPAS	REGISTRO DE NACIDO VIVO
9	MORTALIDAD	REGISTRO DE DEFUNCIONES
10	SISBEN	SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE POTENCIALES BENEFICIARIOS PROGRAMAS SOCIALES

Fuente: Oficina de Sistemas de Información –UAESSS

Con base en lo anterior y atendiendo el mapa de enlaces propuesto para la entidad se han definido respecto al sistema de información los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Optimización de la infraestructura tecnológica.
- ✓ Optimización del sistema de información
- ✓ Seguridad y disminución del riesgo.

De acuerdo con la metodología del Balanced estos objetivos tienen unos indicadores específicos para cada uno y orientados a garantizar la existencia de un sistema de información eficiente y productivo para la entidad.

Posterior al concepto técnico del personal responsable del sistema de información y contando con el presupuesto para ello se adquirirá un aplicativo que permita consolidar la información. En este momento la entidad cuenta con el proyecto aprobado de ínter conectividad de la red Prestadora conformada por las 23 IPS, el Hospital Local Civil y la Sede administrativa; de esta manera podemos afirmar que el diseño propuesto se ajusta a la complejidad de la entidad y esta a su vez se hará realidad con la adquisición del software trabajando en interfases para retroalimentar un sistema de información gerencial integral

7.14.1. Indicadores Principales y su correlación con el Sistema de Información.

Tabla 17. Correlación de Indicadores y Sistema de Información en UAESSS.

Perspectiva	Indicadores	Sistema de Información
COMUNIDAD / SOCIEDAD	***Índice de Morbilidad y Mortalidad***	***MAP MAKER*** ***SIP*** ***SIGPAS***
	Índice de Satisfacción	***SISBEN***
INTERNA	***Promoción y Prevención***	***SIPRÉSS***
	Difusión Acciones IEC	***MAP MAKER***
	Índice de Participación Comunitaria	***SISBEN***

FINANCIERA	***Equilibrio Financiero***	***SYSMAN***
	Productividad	***SYSMAN***
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	***Nivel de Desempeño***	***SYSMAN***
	Nivel de Capacitación	***SYSMAN***
	Índice de Satisfacción	***SYSMAN***
	Productividad del Sistema	***SYSMAN***

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 18. Correlación de Indicadores y Sistemas de Información en Red Publica Municipal.

Perspectiva	Indicadores	Sistema de Información
COMUNIDAD / SOCIEDAD	***Índice de Morbilidad y Mortalidad***	***MAP MAKER SIGPAS***
	Índice de Satisfacción	***SISBEN***
	Adquisición de Clientes	***SISBEN***
FINANCIERA	***Índice de Autosuficiencia***	***SYSMAN***
	Margen Neto	***SYSMAN***
	Margen Operacional	***SYSMAN***
INTERNA	***Tiempo de Respuesta***	***SYSMAN***
	Índice de Cumplimiento Acreditación	***SYSMAN***
	Índice de Cumplimiento Convenio	***SYSMAN***
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	***Índice de Satisfacción***	***SYSMAN***
	Sinergia Empresarial	***SYSMAN***

Fuente: Esta Investigación.

7.15. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

Finalmente, para completar el cuadro de mando, la organización a enfocado los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas.

Dentro de la propuesta para la implementación, se han establecido herramientas claves de éxito que son:

- Competencias y Valores Agregados del Recurso Humano
- Plan de Acción – Implementación del Diseño

7.15.1. Competencias y Valores Agregados del Recurso Humano

Visión

Evaluar el desempeño laboral de cada funcionario con el fin de identificar su nivel de adaptación y cumplimiento con los objetivos y metas del área que le permita desarrollar las competencias individuales y organizacionales.

Competencias Organizacionales

Orientación al Servicio: Sensibilidad que deben poseer todos los funcionarios hacia el tipo de servicio que la empresa ofrece con miras a satisfacer a los usuarios.

Trabajo en Equipo: Cooperar en el logro de los objetivos comunes, subordinando los intereses personales, habilidad para relaciones interpersonales.

Sensibilidad Social: Capacidad para implementar acciones concretas y permanentes en el tiempo a favor de grupos sociales enmarcados en valores de solidaridad y responsabilidad.

Tenacidad: Persistencia en la acción superando las dificultades y obstáculos, trabajar duro cumpliendo los objetivos organizacionales.

Competencias Específicas Ligadas a los Cargos

1. **Análisis de Problemas:** Identificar problemas, diagnosticar posibles causas y efectos a través de análisis lógico hasta llegar a alternativas de solución.

2. **Capacidad de Decisión:** Elegir entre varias alternativas de solución a un problema, optar entre varias alternativas de acción.

3. **Sensibilidad Interpersonal:** Demostrar sensibilidad frente a los demás estando en capacidad para colocarse en su lugar con actitud de comprensión

4. **Tolerancia al Estrés:** Seguir actuando con eficiencia bajo presión

5. **Aprendizaje:** Asimilar nueva información aplicarla eficazmente implica la rapidez y el esfuerzo para asimilar conocimientos.

6. **Innovación Creativa:** Generara ideas desarrollarlas, enriquecerlas para construir soluciones a problemas

7. **Análisis Numérico:** Habilidad para organizar y presentar datos numéricos de tipo financiero y estadístico.

8. **Autoorganización:** Organizar eficazmente las propias actividades estableciendo prioridades con tiempo y forma mas productiva siendo ordenado, puntual y metódico.

9. **Comunicación:** Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás manteniendo escucha activa y empatica, generando canales abiertos.

10. **Servicio al Cliente:** Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaces de darle satisfacción con el menor costo posible.

11. **Delegación:** Transferir en forma acertada a otras personas algunas de sus tareas o funciones ejerciendo supervisión.

12. **Capacidad de Negociación:** identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación alcanzando acuerdos satisfactorios.

13. **Liderazgo:** Capacidad de guiar e influenciar sobre un grupo para alcanzar los Objetivos comunes.

14. **Planificación:** Determinar eficazmente las metas y prioridades desarrollando acciones coordinadas con un grupo de personas en tiempos y costos efectivos alcanzando los objetivos.

Escala de Cumplimiento

Porcentaje de Cumplimiento	Grado de Cumplimiento
Mayor del 100%	EXTRAORDINARIO

Entre 95% y 100%	EXCELENTE
Entre 90% y 94.99%	MUY BUENO
Entre 85% y 89.99%	BUENO
Entre 80 y 84.99%	ACEPTABLE
Entre 75% y 79.99%	MEDIANAMENTE ACEPTABLE
Entre 70% y 74.99%	MÍNIMO

7.15.2. Plan de acción propuesto para la implementación del diseño de balanced scorecard en la UAESSS. Atendiendo que dentro del Proceso de Implementación se hace necesario contar con un Plan que establezca recursos, responsables y tiempo de ejecución, se presenta el siguiente Plan de Acción que tiene la estructura:

- Objetivo Específico
- Acciones
- Responsables
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Tiempo de Ejecución

Es importante aclarar que el Plan Propuesto deberá articularse al Plan de Desarrollo General de la entidad y debe ser evaluado y continuamente ajustado, de conformidad con la complejidad de los procesos adelantados por la entidad.

Tabla 19. Plan de Acción para Implementación de BSC en UAESSS

OBJETIVO: IMPLEMENTAR EL BSC EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS		TIEMPO
			HUMANOS	MATERIALES	
Diseño del Cuadro de Mando Integral BSC para la UAESSS	Presentación y aprobación del Diseño ante las Directivas de la UAESSS	Egresados Postgrado Alta Gerencia	Egresados, Directivas UAESSS	Sala de Juntas, Video Beam, papelería, copia de la propuesta.	1 MES
Definir y establecer el Plan de Acción para la implementación del BSC	Presentación del Plan Borrador para dar inicio del proceso de implementación	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Sala de Juntas, Video Beam, papelería, copia de la propuesta.	
	Ajustes e inclusion de las acciones del Plan de Implementación en el Plan General de la UAESSS 2006	Profesional Universitario de Proyectos	Profesional Universitario de Proyectos	Sala de Juntas, Video Beam, papelería.	
	Socialización del Plan General aprobado	Jefe de Planeacion	Jefe de Planeacion	Sala de Juntas, Video Beam,	1 MES

		UAESSS	UAESSS	papelería.	
Integrar el Control de Gestión y la Gerencia Estratégica en la Agenda Gerencial de la UAESSS	Validar y lograr consenso sobre Cuadro de Mando Integral por parte del equipo ejecutivo de la UAESSS	Equipo Directivo	Equipo Directivo	Sala de Juntas, papelería.	1 SEMANA
	Socialización del Plan de Acción para la implementación del BSC a todos los colaboradores de la UAESSS.	Director UAESSS	Director UAESSS, colaboradores	Auditorio Hospital Civil, Video Beam, papelería.	1 MES
	Talleres para definición del plan operativo con coordinadores de Red, Jefes de Oficina, Coordinadores de Departamento y Responsables de Procesos Claves.	Profesional Universitario de Proyectos	Profesional Universitario de Proyectos, Subdirectores, Jefes de Oficina.	Auditorio, Video Beam, papelería..	2 MESES
	Definición y presentación de planes operativos por dependencia respecto al BSC.	Coordinadores de Red, Subdirectores, Jefes de Oficina	Coordinadores de Red, Subdirectores, Jefes de Oficina	Papeleria.	

	Consolidación de los Planes Operativos, Definición de las metas, tiempos y responsables directos.	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Planes Operativos de cada dependencia papelería.	1 SEMANA
Ejecucion de prueba piloto, realizacion de ajustes, correctivos y/o adiciones según el caso	Una evaluación del estado de diseño del BSC Indicadores pendientes por definir o por completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Papelería.	1 MES
	Plan de desarrollo del detalle de Vectores Estratégicos, cuando se perciba que los mismos no hayan sido definidos plenamente	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Papelería.	1 SEMANA
	Ratificación de Responsables por Vector Estratégico, Tópicos de interés, resumen por perspectiva.	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Papelería.	
	Responsables de resolver los tópicos pendientes	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Papelería.	

	Un resumen del esquema actual de Agenda Gerencial y propuesta de ajuste o modificación para incorporar el BSC como sistema de gerencia	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Papelería.	
	Presentación del Modelo de Reuniones Gerenciales: Secuencia general Planificación - Gestión. Kaplan y Norton sugieren el esquema que denominan "de las cuatro reuniones".	Director, Jefe de Planeacion	Director, Jefe de Planeacion	Sala de Juntas, Video Beam, papelería.	1 MES
	Programa de Comunicación, Educación y Difusión desde el Nivel Corporativo hacia abajo. Medios y Estrategia	Director, Jefe de Planeacion	Director, Jefe de Planeacion	Auditorio Hospital Civil, Video Beam, papelería.	1 MES
	Incorporación del Sistema Automatizado del BSC. Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa, para organizaciones no complejas.	Ingeniero de Sistemas	Ingeniero de Sistemas	Software especializado y licenciado, Hardware, equipos de computo, actualización red de datos, interconectividad.	2 MESES

	Resumen del esquema de Aprendizaje Estratégico que opera bajo la aplicación del BSC como sistema de gerencia.	Jefe de Planeacion UAESSS	Jefe de Planeacion UAESSS	Video Beam, papelería, copia de la propuesta.	1 MES
	Aprobación formal de ajustes	Equipo Directivo	Equipo Directivo	Papelería.	1 SEMANA
	Normalización del BSC en la UAESSS	Director UAESSS	Director UAESSS	Auditorio Hospital Civil, Video Beam, papelería.	1 MES

Fuente: Esta Investigación.

7.16. COSTO DE LA PROPUESTA

Atendiendo la complejidad de la Organización y con base en la definición de los recursos requeridos para el cabal cumplimiento y ejecución del a propuesta, se han definido los siguientes conceptos de Costo, aclarando que su alcance en cuanto a difusión incluiría a todos los colaboradores de la UAESSS.

Tabla 20. Costo de la Propuesta

COMPONENTE	COSTO
DISEÑO (DOCUMENTO FINAL)	9,000,000
SENSIBILIZACIÓN EXPERTO EN BSC A EQUIPO DIRECTIVO Y ASESOR	5,000,000
RECURSO HUMANO (HORAS INSTITUCIONALES)	24,500,000
SOFTWARE	5,000,000
EQUIPOS DE COMPUTO -SERVIDOR	12,000,000
MATERIALES DE OFICINA	5,000,000
TALLERES PERSONAL DIRECTIVO Y ASESOR (2) 10 PERSONAS	110,000
TALLERES PERSONAL ASISTENCIAL (3) 20 PERSONAS	250,000
TALLERES PERSONAL OPERATIVO (3) 20 PERSONAS	250,000
GASTOS GENERALES	5,000,000
IMPRESOS PARA DIVULGACIÓN	5,000,000
TOTAL	**71,110,000**

Fuente: Esta Investigación

El Costo de Diseño comprende todas las erogaciones en papelería, horas dedicadas a la elaboración de la propuesta y tiempo institucional dedicado a levantar información, procesarla y validarla.

La sensibilización en BSC por parte de un experto, tiene connotaciones estratégicas toda vez que se pretende establecer logros, reconocimientos y experiencias por parte de otras entidades publicas que han asumido el reto de implementar BSC.

EL Costo de Recurso Humano (Horas Institucionales) comprende el valor estimado del tiempo laboral dedicado a implementar el BSC, comprende valoraciones del tiempo promedio hora personal directivo, ejecutivo, asesor, profesional y asistencial vinculado a liderar el proceso de implementación.

EL Costo del Software comprende la adquisición, capacitación, instalación y actualización continua en la sistematización y manejo de información a procesarse en el BSC.

La adquisición de un servidor y sus accesorios es determinante por cuanto se pretende interconectar en red a todas las dependencias, definir protocolos de manejo, registro y procesamiento de la información de conformidad con las exigencias propias de la tecnología a utilizarse.

La realización de talleres comprenderá toda reunión dedicada exclusivamente a socializar la metodología, definir oportunidades, aprovechar recursos y establecer permanentemente ajustes, correcciones y ante todo motivación personal para alcanzar el éxito.

Los conceptos correspondientes a Gastos Generales, Materiales de Oficina e impresos comprenden todas las ayudas de logística que puedan apoyar el proceso de implementación.

7.17. IMPACTO QUE TENDRÍA EN LA ORGANIZACIÓN LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Por las razones que posteriormente se exponen se hace imperativo el diseño y posterior implementación de un sistema de Control de Gestión en la organización, basado en el modelo de gestión BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Que permitirá.

- ✓ TRASLADAR LA ESTRATEGIA A TÉRMINOS OPERATIVOS: las estrategias claves se orientaran hacia ale logro de los objetivos a todos los niveles
- ✓ FOCALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA: Todas las estrategias deben ser trasmitidas y comunicadas en todos los sentidos en forma de cascada de manera que se haga operativa.
- ✓ PROPICIAR UNA CULTURA BASADA EN RESULTADOS: se debe propender por que se trabaje bajo una perspectiva de reempeño y cumplimiento de metas y objetivos medibles y cuantificables.
- ✓ EVALUACIÓN DEL LOGRO DE LA ESTRATEGIA: Se debe propender por que las estrategias se evalúen constantemente y se ajusten a las nuevas realidades y competencias del entorno
- ✓ EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DE LA ESTRATEGIA: se debe realizar una evaluación permanente de la valides de la estrategia si estas realmente están enfocadas en el logro de la visión, misión y objetivos institucionales

- ✓ CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO: Se debe propender por realizar un control organizacional y un control de gestión estratégico donde se asegure al menos hacer un diagnostico de la efectividad de la organización y medir la capacidad del autocontrol, identidad organizacional, analizar las áreas criticas de éxito y la construcción de indicadores.
- ✓ ALINEACIÓN DE LOS RECURSOS Y ENERGÍAS: Se deben aunar todos los esfuerzos en el logro de los objetivos institucionales, no se debe dejar tentar por la amplia disponibilidad de los recursos y su bajo costo. Es imperante que la táctica se efectué posterior a la estrategia y que las selecciones de recursos estén alineadas con los objetivos estratégicos.
- ✓ REDUCCIÓN DEL TIEMPO EN EL LOGRO DE LAS ESTRATEGIAS: Se debe hacer de la estrategia un una herramienta cada vez mas efectiva que permita en le menor tiempo el logro de los objetivos.
- ✓ ESTIMULAR EL APRENDIZAJE ESTRATÉGICO: Difundir aprendizaje estratégico en todos los niveles de la organización de ser posible institucionalizando
- ✓ ALINEAR LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA: Clarificar la visión y la estrategia de la organización y responder a una pregunta en particular para cada una de las dimensiones a través de unos objetivos, indicadores de evaluación, metas (o blancos) e iniciativas (acciones).
- ✓ HACER DE LA ESTRATEGIA PROCESO CONTINUO: Si bien es cierto que las estrategias de largo plazo permiten monitorear y controlar la gestión actual y medir integralmente los resultados obtenidos también requieren de que estas estrategias estén continuamente evaluando, cambiando y mejorando par garantizar el éxito futuro
- ✓ MOVILIZAR AL CAMBIO NECESARIO A TRAVÉS DE LIDERAZGO: Para el logro de los objetivos institucionales se requiere el compromiso de la alta dirección y que todo los demás miembros de la organización a todos los niveles se involucren en le proceso, que haya compromiso

- ✓ HACER DE LA ESTRATEGIA EL CAMBIO DE CADA DÍA: Se pretende con la implantación del BSC como parte de la planeacion orientada
- ✓ HACER UN ANÁLISIS OBJETIVO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN: Las empresas de hoy en día de todo tipo y tamaño independientemente del sector el cual operan sean del sector publico o privado requieren que se trabaje por resultados en el caso de la empresa publica que generalmente se trabaja con recursos escaso y presupuestos que son fruto de el dinero de los contribuyentes se requiere que todos los esfuerzos estén encaminados a la labor social siendo eficientes y eficaces en sus procesos, en la formulación oportuna de políticas y evaluación de resultados.
- ✓ COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS: alinear los objetivos del nivel operativo de la entidad con los del nivel corporativo o estratégico y estos a la vez estructurar los objetivos d de los diferentes puestos de trabajo de la organización y vincularlos o relacionarlos con las metas y objetivos de la entidad.
- ✓ PLANIFICAR, ESTABLECER OBJETIVOS Y ALINEAR LOS PLANES ESTRATÉGICAS: reforzar a que haya coherencia entre le plan nacional de desarrollo, planes estratégicos sectoriales y planes indicativos y de acción sectorial, del orden municipal y de gestión institucional.
- ✓ AUMENTAR LA RETROALIMENTACIÓN Y FORMACIÓN ESTRATÉGICA.: el éxito de un BSC de una organización o sector se constituye con el apoyo de la alta dirección y la coordinación del equipo directivo hay que desplegar rápidamente las dediciones y las estrategias para que puedan ser ejecutadas y se genere una respuesta o feed Back y cada vez crear mas conciencia y cultura de la planeación estratégica

8. CONCLUSIONES

- Un buen Balanced Scocerard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que en BSC es mas que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.
- El cuadro de mando debe ser la herramienta de trabajo diario en la UAESSS. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en la operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento sea efectivo.
- Los indicadores seleccionados se deberán cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.
- El Cuadro de Mando Integral propuesto no sustituye el proceso de planeacion, únicamente le está poniendo a la estrategia unos indicadores para conocer con mayor precisión cuál es el desempeño organizacional y actuar antes de que sea demasiado tarde.
- El BSC, equivale al tablero en los estadios deportivos que indican el marcador del partido, o bien al tablero de mando en un vehículo. En ambos casos el indicador no es lo importante, sino la destreza que cada uno tenga en interpretarlos y contar con las competencias necesarias para lograr un mejor desempeño.

- Toda organización independientemente del sector al que pertenezca, debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: para la perspectiva financiera, para la perspectiva de clientes, para la perspectiva de los procesos internos, para la perspectiva de innovación y desarrollo y para la perspectiva de empleados.
- No es cierto que existen indicadores de corto plazo e indicadores de largo plazo, lo que existen son objetivos de corto y largo plazo, los indicadores se fijan acordes al objetivo.
- Como resultado final del desarrollo de un Plan Estratégico y su operativización mediante el BSC, las empresas pueden contar con un cuadro de mando, con una serie de indicadores interconectados entre sí, lo cual le permite verificar cuál es el estado de la implementación de su estrategia, al igual que conocer cuáles son las áreas que no están cumpliendo con sus metas. Si se han establecido adecuadamente se puede profundizar en cada indicador hasta llegar a las áreas operativas y conocer cuáles son las transacciones que de una u otra forma afectan la estrategia.
- Cada indicador es parte de una cadena en una relación causa efecto.
- Todos los indicadores eventualmente están ligados a los resultados e impacto de la entidad en la que se implemente la metodología.

9. RECOMENDACIONES

De conformidad con el objetivo propuesto en el desarrollo del presente trabajo, y entendiendo el alcance del mismo, se recomienda a quienes han de trabajar en el diseño y utilización de la metodología:

- Debe existir una fuerte y clara relación de la estrategia con las diferentes perspectivas y medir cuál es su efecto.
- Deben plantearse las nuevas formas en que se debe desempeñar el personal para el logro de los retos establecidos en los objetivos.
- Los indicadores establecidos deben obedecer a un factor crítico que deba controlarse.
- Los planes deben ser claros lineamientos de cual será la forma de actuar de la organización para el logro de su estrategia.
- El BSC lleva implícito todo un proceso de pensamiento, diálogo y reflexión estratégicos, que tradicionalmente no han estado incorporados. No es un sistema "de gestión", aún cuando haga uso de los mismos como herramientas para el diálogo y seguimiento de resultados. El aprendizaje viene del proceso de diálogo y reflexión.
- El proceso del BSC es un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del BSC, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio. En la medida que este proceso de comunicación funciona, se logra mayor participación y alineación.

BIBLIOGRAFÍA

- ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. 1996

- MICHAEL PORTER. ¿Qué es estratégica? Clase Empresarial. Marzo 1997

- ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON. El Balance Scorecard como un sistema de gestión estratégico. Deusto. Febrero de 1996.

- RICARDO MARTINEZ RIVADENEIRA. Control de la Ejecución del plan Estratégico mediante el enfoque del Balance Scorecard. Seminario Diciembre 2003.

- GUÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN, DOCUMENTO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

- MODULO DE CALIDAD TOTAL Y TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS, Salazar, Velásquez Jamel.

- MODULO DE BALANCEAD SCORECARD, Martínez, Rivadeneira Ricardo.

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 2001.

- Control Fiscal de la Gestión Pública: Sistema Estratégico Basado en Procesos. Contraloría General de la República, Bogotá. , Septiembre de 1995.

- Decreto 2145 de noviembre de 1999.

- Documento Conpes 3106, Gestión Pública Orientada a Resultados / Compromisos Sectoriales 2001, DNP, 3 de abril de 2001

- Documento Conpes 3100, Cambio para Construir la Paz Informe de Avance del Plan Nacional de Desarrollo 1999, DNP, 29 de diciembre de 2000

- Documento Conpes 3048, Acuerdos de Eficiencia: Estrategia del Plan Nacional de Desarrollo Cambio para Construir la Paz, DNP, 29 de septiembre de 1999.

- Evaluación Democrática Documento de Trabajo No. 3, UNICEF, mayo de 1998

- Ley 489 del 29 de diciembre de 1998.

- Ley 87 de 1993.

- Gerencia de Procesos, Hernando Mariceo Navarrete, editorial Alfaomega, 2001.

- www.tablerodecomando.com

- www.dafp.gov.co

- www.cuadrodemando.com.ar