

CASO CLÍNICO: Propuesta de cuadro de mando integral.

En la figura 2 se recoge una propuesta de cuadro de mando integral modificado del presentado en "Recomendaciones para la elaboración de un cuadro integral en el laboratorio clínico" (Benítez AJ et al., 2008). Agrupados en las perspectivas, los objetivos tienen que describir necesariamente la estrategia. Los indicadores se escogerán en base a dichos objetivos. Junto con la selección de indicadores se tienen que establecer las metas para ellos, es decir, resultados operativos concretos, factibles, realistas, tanto cuantitativos como cualitativos. Así, mediante la planificación de nuevas acciones de mejora se buscará cumplir con las metas y retroalimentar todo el proceso estratégico. Esto supone que al definir las acciones de mejora habrá que asignarles tanto los responsables de su implementación como establecer un cronograma para puesta en marcha. La coherencia del cuadro de mando integral se demostrará en base a la observancia de las relaciones causa-efecto tanto verticales (personas → procesos → finanzas → clientes) como horizontales (objetivos → metas → acciones de mejora). Resulta obvio que no todas las acciones de mejora presentadas se acometerán al mismo tiempo, sino a través de etapas sucesivas.

Así, el proceso de formulación y de implementación del cuadro de mando integral trata de ayudarnos a solventar algunos de los problemas más habituales relacionados con la gestión de la estrategia:

- Desechar aquellas estrategias que no sean procesables por la organización.
- Movilizar el cambio a través del liderazgo, ya que la dirección es al mismo tiempo dueña y partícipe de la estrategia.
- Alinear y retroalimentar a toda la organización con la estrategia.
- Asegurar que la estrategia esté vinculada al logro de metas individuales, de los equipos, de las unidades, del servicio, etc.
- Dotar a la estrategia de los recursos necesarios a corto, medio y largo plazo.

PERSPECTIVA CLIENTES (PACIENTES Y CLÍNICOS)						
Objetivo	Indicador	Meta	Nuevas acciones	Responsable	Período	
Satisfacción del cliente interno/externo	Resultados de encuesta de satisfacción (pacientes y médicos)	7.5 puntos	Descentralización de estudios para pacientes anticoagulados	M.C.M.	12 meses	
	Nº de reclamaciones pacientes	<3,5/1000 pacientes	Rediseño y puesta de funcionamiento de la nueva sala de recolección y extracción de muestras biológicas	R.A.J.	9 meses	
	Nº de sugerencias médicas	>4,5/100 médicos	Apertura de 1 centro de extracción periférica	R.A.J.	1 mes	
	% de recolección en centros de extracción periférica	85%				
Adecuación oferta-demanda	Días de lista de espera o demora	15 días	Implementación de 4 procedimientos analíticos en la Unidad de Biología Molecular	A.H.D.	18 meses	
	Nº de nuevos productos y/o servicios	4 nuevos productos y rediseño de un servicio	Desarrollo de un point of care testing para coagulómetros en quirófanos	E.T.Z.	8 meses	
Integración en el proceso sanitario	% cumplimiento con el tiempo de respuesta	95%	Despliegue de la petición electrónica a través de la historia clínica digital	R.R.E.	8 meses	
	% de impresión remota de informes	5%		E.T.Z.	4 meses	
	% solicitud de determinaciones bajo protocolo o guía clínica en atención primaria	70%	Revisión conjunta con el Servicio de Anestesia y Reanimación de los protocolos vigentes			
Relaciones con los clientes	Nº de nuevos clientes	+3% de cuota de pacientes de atención primaria	Monitorización terapéutica de antibióticos junto con la Unidad de Enfermedades Infecciosas	O.T.H.	3 meses	
	Nº de participaciones en grupos de trabajo, comisiones, comités	125 horas	Colaboración para la certificación de la actividad de Hospital de Día	A.D.H.	1 mes	
Imagen y prestigio	Nº de comunicados sobre servicios y productos (internos, externos)	6 anuales	Pertenencia a la Comisión Clínica Hospitalaria de Tecnología Sanitaria	P.G.M.	3 años	
	Nº de aportaciones científico-técnicas (doctrina, publicaciones, comisiones, etc.)	12 anuales	Elaboración de carteles de información sobre los servicios de recolección y extracción de muestras biológicas	R.A.J.	2 meses	
	Horas para el mantenimiento del sistema de Acreditación por ENAC		180 horas	1 Proyecto Feder-Interconecta	M.C.M., A.B.E.	198ses
				Dos colaboraciones en la web editada por el Hospital	R.R.E.	12 meses
			Renovación de la Acreditación por ENAC	M.P.S.	12 meses	



PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivo	Indicador	Meta	Nuevas acciones	Responsable	Período
Rentabilidad	Beneficio neto (por unidad, por tipo de cliente)	>4% de incremento de beneficio neto global 2014/2013 comparado con tarifario oficial	Elaboración de un sistema de costes de transacción basado en un sistema de costes por actividad	A.B.E.	12 meses
	Inversiones I+D+i	1 IPC-masas para la Unidad de Elementos Traza	Incorporación IPC-masas para la Unidad de Elementos Traza	A.B.E.	8 meses
	Inversiones en solucionar cuellos de botella	1 Clasificador-alicuotador	Sustitución de clasificador-alicuotador en la Unidad de Preanalítica	R.A.J.	4 meses
Actividad facturable	Volumen de actividad facturable (por unidad, por tipo de cliente)	% incremento de actividad (2014/2013)	Mejora de la base de datos del sistema de información del laboratorio para calcular la actividad facturable por unidad, por cliente y por GRD	R.R.E.	12meses
	Actividad facturable (por programa, por GRD)	en productos y servicios por unidad y por cliente, por GRD			
Costes-ahorros	Costes por actividad (servicios, producto)	± 1% del presupuesto asignado para 2014	Aplicativo informático para el control de gestión presupuestario a través del sistema informático del laboratorio	A.B.E.	12 meses
	Costes de la no calidad (fallos internos y externos)	10% disminución fallos internos (2007/2006)	Diseño del programa de evaluación de incidencias y sus indicadores	A.B.E.	1 mes
	% costes de actividades subcontratadas	8% de disminución de costes actividad subcontratada	Ampliación de la cartera de servicios del laboratorio	A.B.E., E.T.Z.	2 meses
	% de compras por concurso o licitación	95% compras con concurso público	Proyecto para el desarrollo de un proceso de logística integral	I.G.G.	18 meses
	Rotación de existencias	7 días de media			



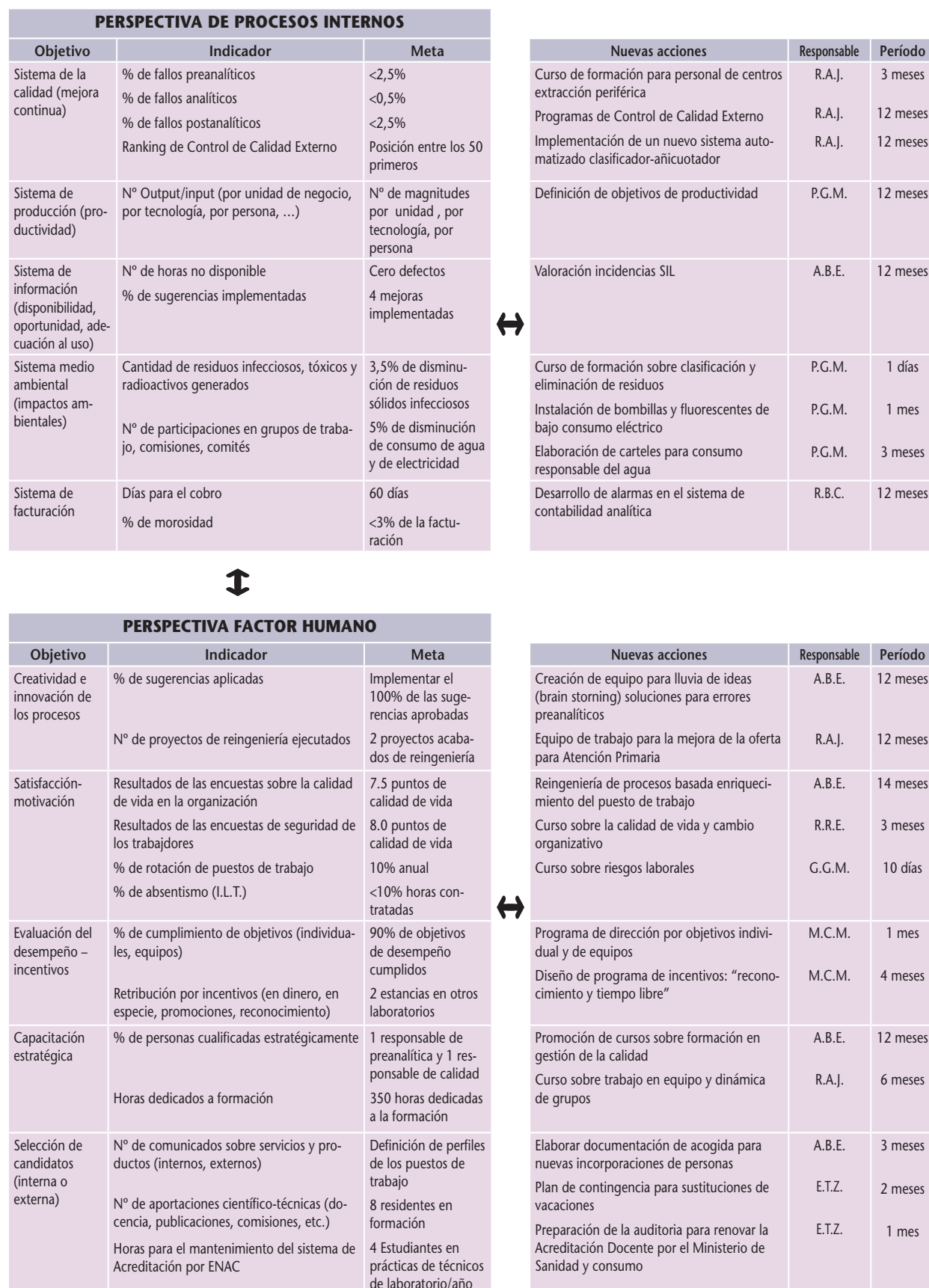


Figura 2 Propuesta de cuadro de mando integral