

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

IPS BIEN ESTAR SALUD S.A.S

2011 – 2015

Presentador por:

CLAUDIA I. JARAMILLO ZULUAGA

LUZ AMPARO GONZALEZ HERRERA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD

OCTUBRE DE 2016

## **Agradecimientos**

A Dios que me fortalece y me bendice cada día;

A mi bella María José por su amor de hija, ella es mi inspiración para cada proyecto que emprendo;

A mi familia por ser los cómplices que acompañan mis pasos;

A Claudia mi compañera de estudio, por animarme, por abrir su corazón durante toda la especialización y por permitirnos aplicar esta investigación a IPS BIENESTAR SALUD S.A.S;

A María Helena y a Lina María, amigas que quiero y admiro, quienes me brindaron su experiencia con cariño y dedicación para aportar de manera muy importante a este trabajo y a mi vida.

***Luz Amparo González Herrera***

A Dios y a la vida por regalarme tantas y tantas oportunidades

A mi familia por ser el reto para mejorar cada día.

A mi esposo Juan Carlos y a mi hermosa hija por tanto amor apoyo y paciencia.

A mi grupo de trabajo por construir un sueño, Andrea por estar ahí con su conocimiento y disponibilidad

A mi compañera de estudio y cuñanada por ser fuente de inspiración para al desarrollo de aptitudes gerenciales.

***Claudia i. Jaramillo Zuluaga***

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>2. Definición del problema</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Contexto</b>	<b>8</b>
2.1.1 Misión.	9
2.1.2 Visión.	9
2.1.3 Política de calidad.	9
2.1.4 Principios.	10
2.1.5 Objetivos Estratégicos.	10
2.1.5.1 objetivos perspectiva financiera.	10
2.1.5.2 Objetivos perspectiva procesos misionales.	10
2.1.5.3 objetivos perspectiva de los clientes.	11
2.1.5.4 objetivos perspectiva recursos humanos.	11
2.1.6 Organigrama.	12
2.1.7 Mapa de procesos.	13
<b>2.2 Formulación del problema</b>	<b>15</b>
<b>3. Justificación</b>	<b>17</b>
<b>4. Objetivos</b>	<b>19</b>
<b>5. Estructura metodológica</b>	<b>20</b>
<b>5.1 Tipo de investigación cuantitativa</b>	<b>20</b>
<b>5.2 Recolección de datos</b>	<b>21</b>
<b>6. Marco teórico</b>	<b>22</b>
<b>6.1 Conceptos y definiciones</b>	<b>22</b>
<b>6.2 Antecedentes</b>	<b>23</b>
<b>6.3 Situación actual</b>	<b>26</b>
<b>7. Presentación de la información retrospectiva</b>	<b>29</b>

	4
<b>7.1 Análisis proceso financiero</b>	<b>30</b>
<b>7.2 Procesos Misionales</b>	<b>33</b>
<b>7.3 Proceso recursos humanos</b>	<b>37</b>
<b>7.4 Proceso de calidad</b>	<b>39</b>
<b>8. Aplicación de la herramienta balanced score card (bsc)</b>	<b>41</b>
<b>8.1 Definición de los pilares</b>	<b>41</b>
<b>8.2 Matriz para identificar los indicadores por cada uno de los pilares</b>	<b>42</b>
<b>8.3 Resultado del ejercicio</b>	<b>43</b>
<b>8.4 Diseño de Indicadores</b>	<b>44</b>
<b>8.5 Cuadro de mando integral (cmi)</b>	<b>44</b>
<b>9. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>47</b>
<b>9.1 Conclusiones generales</b>	<b>47</b>
<b>9.2 Conclusiones de los indicadores financieros</b>	<b>48</b>
<b>Estado de resultados</b>	<b>50</b>
De liquidez y capital de trabajo.	52
De rotación.	52
De endeudamiento.	53
De rentabilidad.	53
<b>9.3 Recomendaciones</b>	<b>54</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>55</b>
<b>11. Bibliografía</b>	<b>56</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Indicador razón corriente	30
Tabla 2. Indicador Capital neto de trabajo	31
Tabla 3. Indicador de solidez	32
Tabla 4. Indicador de disponibilidad	33
Tabla 5. Indicador de oportunidad	34
Tabla 6. Indicador de eventos adversos	35
Tabla 7. Indicador auditoría de historias clínicas.	36
Tabla 8. Talento humano competente	37
Tabla 9. Plan de capacitación	38
Tabla 10. Indicador Quejas	39
Tabla 11. Indicador satisfacción global	40
Tabla 12. Pilares estratégicos	41
Tabla 13. Matriz para identificar los indicadores	42
Tabla 14. Herramienta de gestión (CMI) (BSC)	45
Tabla 15. Iconos del BSC - CMI	46

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Activos corrientes	48
Gráfico 2. Activos no corrientes	48
Gráfico 3. Pasivos	49
Gráfico 4. Patrimonio	49
Gráfico 5. Ventas netas	50
Gráfico 6. Costo de ventas	50
Gráfico 7. Gastos de administración	51
Gráfico 8. Utilidad operacional	51

## **1. Introducción**

El Balanced Score Card ayuda a transformar estrategias en objetivos medibles alineados con el comportamiento de las personas y los recursos disponibles, tal medición de los objetivos se da por los indicadores diseñados con base en los pilares estratégicos que garanticen la creación de valor, pero esta medición para que sea útil debe ser integral y debe permitir tener una mirada rápida de los procesos críticos de la organización.

Esta investigación permitió conocer el uso del BSC para ofrecer a la IPS Bien Estar Salud s.a.s, una metodología aplicable y verificable que le permita utilizar la información histórica de la empresa, evaluar y rediseñar los indicadores que se están llevando a la fecha, y que fueron el resultado del ejercicio de direccionamiento estratégico hecho en el año 2013.

Para hacer este ejercicio se determinaron como pilares estratégicos los procesos financieros, misionales, de recursos humanos y de calidad.

## 2. Definición del problema

### 2.1 Contexto

Bien Estar Salud s.a.s es una institución comercial de responsabilidad por acciones simplificada, de naturaleza privada con ánimo de lucro, con domicilio principal en la ciudad de Pereira; se especializa en la prestación de los servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Bien Estar Salud s.a.s, fue constituida legalmente mediante documento privado de agosto 03 del 2009, registrada en el libro IX, bajo el número 1014372 de la Cámara de comercio de la ciudad de Pereira Risaralda.

Según resolución 0722 de agosto 23 del 2010 la Secretaria de Salud del Risaralda profiere la licencia No LPSSO 0722-10 con vigencia de 10 años para prestar los servicios de Medicina Ocupacional.

Para mayor competitividad dentro del mercado de la salud y con el fin de lograr los mayores estándares de calidad en la prestación de los servicios, Bien Estar salud s.a.s fue habilitada en el año 2012 por la Secretaria de Salud de Risaralda, constituyéndose así como la primera IPS en Salud Ocupacional de la región, en el año 2013 y con el ánimo de seguir satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, la I.P.S inició la implementación del Sistema



de Gestión de Calidad para la certificación en la norma ISO 9001:2008 y de Gobierno Corporativo de la Cámara de Comercio de Pereira.

### **2.1.1 Misión.**

Bien Estar Salud s.a.s, es una I.P.S de Salud Ocupacional de la región, que presta servicios de audiometría, espirometría, optometría, toma de muestras, laboratorio clínico, asesoría y capacitación en actividades propias de los subprogramas de medicina preventiva, del trabajo, higiene y seguridad industrial, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **2.1.2 Visión.**

Para el año 2016, será la empresa líder en la región en prestar los servicios de Seguridad y Salud en el trabajo, apoyándonos en un equipo interdisciplinario idóneo, contando con nuevos recursos tecnológicos e infraestructura propia, ampliando la cobertura en la atención y mejorando continuamente todos nuestros procesos.

### **2.1.3 Política de calidad.**

Bien Estar Salud s.a.s, tiene como política brindar un servicio óptimo en Seguridad y Salud en el Trabajo, mejorando continuamente la calidad en nuestros procesos para que cumplan las expectativas de nuestros clientes.

#### **2.1.4 Principios.**

- ✓ **Calidad:** Satisfacer los requisitos y necesidades del cliente
- ✓ **Trabajo en equipo:** Amor por lo que hacemos y apoyo entre compañeros.
- ✓ **Respeto:** Reconocemos, consideramos y valoramos los clientes internos y externos
- ✓ **Transparencia:** Comunicar los pensamientos, sentimientos y propuestas sin ocultar nada, sin doble sentido, en forma simple y directa.
- ✓ **Confidencialidad en la información:** La información se maneja bajo seguridad y absoluta reserva.

#### **2.1.5 Objetivos Estratégicos.**

##### ***2.1.5.1 objetivos perspectiva financiera.***

- Velar por el crecimiento, la rentabilidad y la productividad financiera de la IPS
- Monitorear las desviaciones de los estados financieros que permitan ajustar la operación a las expectativas de los accionistas
- Mantener la información financiera actualizada y en cumplimiento con la normatividad vigente para que sea una herramienta confiable en la toma de decisiones de la IPS

##### ***2.1.5.2 Objetivos perspectiva procesos misionales.***

- Velar por la oportunidad y el despliegue de todo el portafolio de servicios de la IPS dentro de una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo
- Generar una cultura organizacional donde la calidad sea un referente y orientador para las actuaciones de todas las personas que hacen parte de los diferentes procesos.

- Velar por la capacitación constante del personal que garantice el apoyo de la empresa a las competencias de sus colaboradores
- Desplegar un sistema de comunicación organizacional que permita a todos los empleados conocer las directrices, logros y planes de acción de la IPS.

#### ***2.1.5.3 objetivos perspectiva de los clientes.***

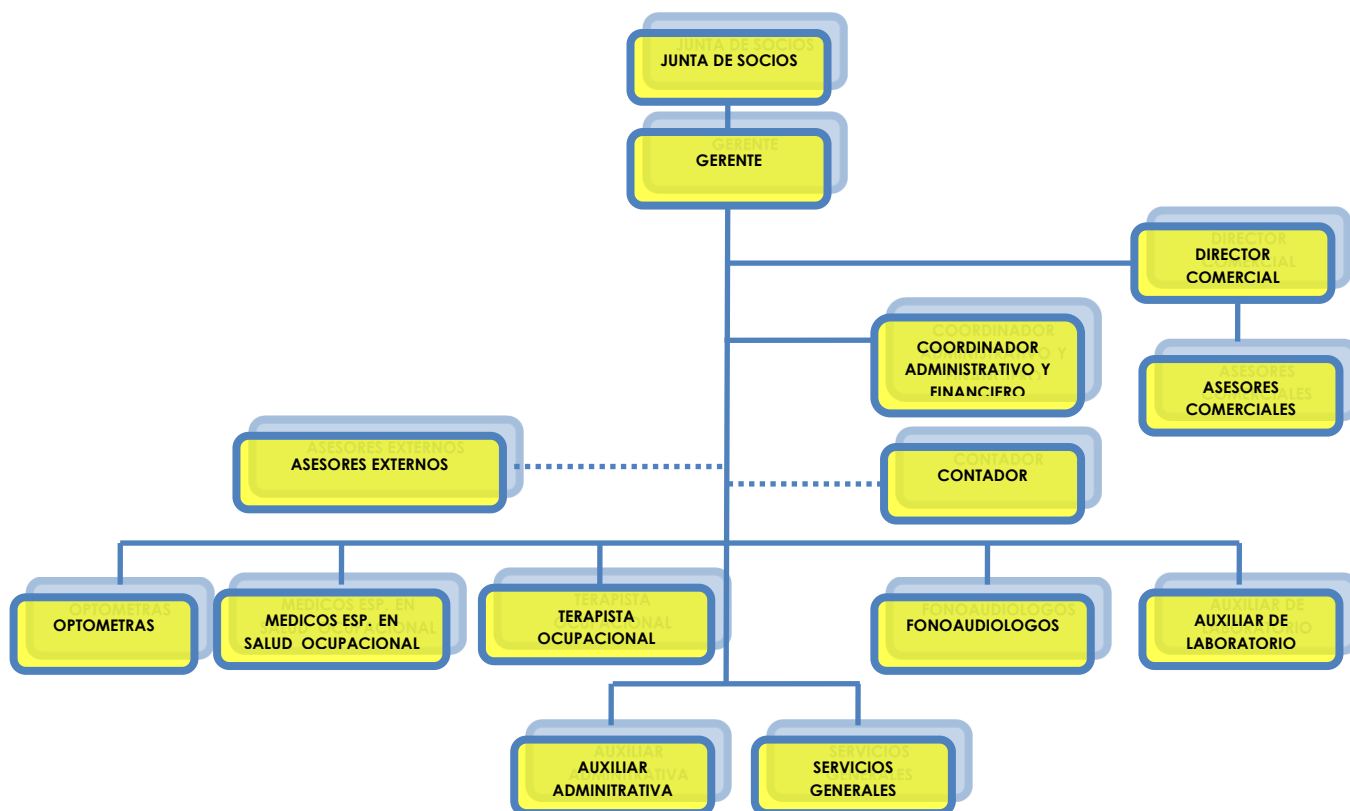
- Satisfacer a nuestros clientes personas naturales y empresas mediante un amplio portafolio de servicios de Seguridad y Salud en el trabajo en cumplimiento de la normatividad vigente
- Realizar actividades empresariales que le permitan a las empresas impactar el ambiente y la calidad de vida de sus empleados en términos de Seguridad y Salud en el trabajo actividades lideradas por personal asistencial idóneo
- Acompañar a las empresas en los informes anuales correspondientes al tema de Seguridad y Salud en el trabajo
- Analizar la creación de valor, la satisfacción y la diferenciación desde la perspectiva del cliente frente a los servicios prestados

#### ***2.1.5.4 objetivos perspectiva recursos humanos.***

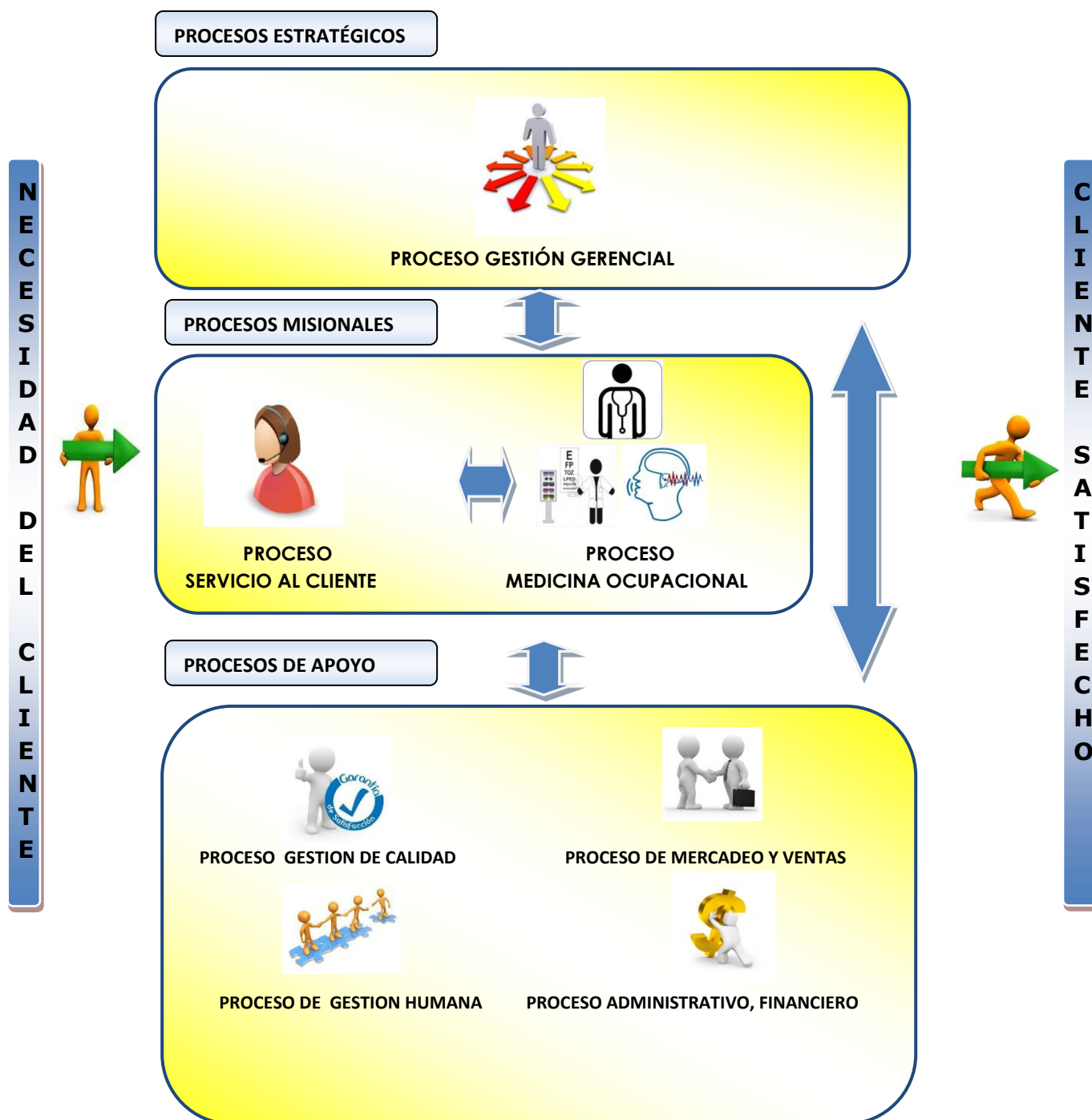
- Generar las directrices necesarias de atracción y planeación de personal que se vincule a la IPS de manera que sea idóneo y eficiente para que la lleve a los objetivos organizacionales
- Diseñar planes de capacitación que mantengan la calidad de los servicios y la productividad del personal.
- Realizar las evaluaciones de desempeño para medir, retroalimentar y evaluar el recurso humano de la IPS

- Velar por la medición y las acciones que propendan por un buen clima laboral al interior de la IPS
- Mantener una política de renovación tecnología que facilite las herramientas y el soporte necesario a todo nivel de la IPS.

### 2.1.6 Organigrama.



2.1.7 Mapa de procesos.



Bien Estar salud s.a.s, ha identificado siete (7) procesos, clasificados en:

- ✓ Procesos estratégicos: Son Aquellos procesos que direccionan la organización.
- ✓ Procesos Misionales: Son los procesos que tiene contacto directo con el cliente
- ✓ Procesos de apoyo: Son procesos que sirven de herramientas para la organización

### **Procesos estratégicos**

- ✓ **Gestión Gerencial:** Este proceso es el que orienta la empresa de forma estratégica y gestiona los recursos.

### **Proceso misionales:**

- ✓ **Servicio al Cliente:** Este proceso se basa en la atención recepción y atención de los usuarios que van a ser valorados por el equipo profesional.
- ✓ **Medicina Ocupacional:** De acuerdo con la solicitud y requisitos del cliente, se realizan exámenes médicos de ingreso, periódicos y de egreso, audiometría, optometría, terapia ocupacional y toma de muestras.

### **Procesos de apoyo**

- ✓ **Gestión de Calidad:** Este proceso es el encargado de la implementación y ejecución del S.G.C de BIENESTAR SALUD BS S.A.S bajo la NTC ISO 9001
- ✓ **Mercadeo y Ventas:** Este proceso está dirigido a la comercialización de nuestros servicios y la consecución de nuevos clientes.

- ✓ **Gestión Humana:** Este proceso está enfocado en la selección, vinculación y formación del personal e involucra la Seguridad y Salud en Trabajo.
- ✓ **Administrativo, Financieros:** Este proceso se encuentra dividido en dos procesos: el Financiero donde se direcciona la parte de tesorería y contabilidad y el proceso de Compras en la selección, evaluación, reevaluación de proveedores y la adquisición de insumos.

## **2.2 Formulación del problema**

Teniendo en cuenta que la IPS Bien Estar Salud s.a.s, se encuentra actualmente mejor posicionada que otras en la prestación de servicios de salud ocupacional la región, a la fecha no cuenta con indicadores integrales de gestión, como tampoco con una herramienta que permita su adecuada consolidación para posterior análisis y toma de decisiones.

La toma de decisiones en la organización según Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), se constituye en uno de los temas más analizados, pero también en uno de los menos explicados en la literatura explicativa, varios autores han centrado la caracterización de este proceso, a través de la sencillez.

Lo anterior significa que las empresas requieren de un instrumento relativamente permanente de descripción de medida que sirva para estimar de manera continua el estado del sistema, un instrumento para establecer las brechas entre los objetivos y la ejecución e impulsar los cambios

en las reglas de decisión, tomar decisiones es elegir entre un conjunto más o menos finito de opciones. La información se constituye en el recurso clave que garantiza la calidad de las decisiones.

Es así, como la IPS carece de unos métodos, instrumentos y herramientas, todo un circuito que lleva desde el diseño de los instrumentos hasta su vinculación a cada uno de los procesos de aprendizaje de la organización, dichos instrumentos según Pacheco et al. (2002), son indicativos de que tan desarrollados son las formas de gestión de la organización.



### 3. Justificación

Según Pacheco et al. (2002), las nuevas tendencias se relacionan con las presiones externas, la disponibilidad de herramientas y modelos de gestión y el desarrollo de los sistemas informáticos. También se relacionan con las directivas, su estilo de liderazgo y su capacidad de decisión, con los objetivos empresariales, los estilos y las prácticas directivas, y las reglas para la decisión existentes en las empresas.

Atendiendo la postura de los autores las nuevas herramientas de gestión están generando en las empresas la integración de procesos, se dan casos de calidad total, o la armonización entre el direccionamiento estratégico y la gerencia (planeación estratégica, administración por políticas, administración por objetivos).

En consecuencia las condiciones en las cuales operan las empresas colombianas han experimentado fuertes transformaciones, dando lugar a un ambiente de cambio acelerado y de incertidumbre que se ha traducido en una intensificación de la competencia en el mercado local y en el internacional y por un mercado más exigente que establece estándares de calidad elevados.

Como parte fundamental de nuestro aprendizaje en la Especialización Administración en Salud, encontramos importante aprovechar las herramientas estratégicas que se aplican actualmente para competir de manera estratégica, así como para estar a la vanguardia del mundo actual.

Como estudiantes consideramos que el BSC logrará cerrar la brecha informativa que actualmente se presenta al interior de la organización, por cuanto permite a la organización un feedback periódico y consensado utilizando herramientas informáticas actuales, esta herramienta permite integrar indicadores derivados de la estrategia empresarial y realizar un análisis gerencial con base en el seguimiento riguroso de aspectos claves de la organización, aspectos que serán definidos con base en pilares o áreas críticas.

Encontramos en los indicadores de gestión y el BSC una metodología aplicable y verificable que permite utilizar la información histórica de la empresa para evaluar o rediseñar los indicadores que se están llevando a la fecha y que fueron el resultado del ejercicio de direccionamiento estratégico hecho en el año 2013.

Esta herramienta será de suma utilidad y a nivel de toda la organización por cuanto involucra la información disponible y quiere dar un alcance a aspectos intangibles como el Capital humano y el clima organizacional.

En este trabajo se realiza una recopilación sobre la bibliografía actual en el tema del BSC y se realizará una análisis de la información histórica de la IPS Bien Estar Salud sobre aspectos definidos que sirvan de base para plantear el cuadro de mando integral que es el resultado final esperado.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Realizar un estudio retrospectivo de los últimos cinco (5) años (2011 – 2015), para conocer el grado de avance institucional, medido técnicamente a través de la herramienta Balanced Score Card.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Identificar el crecimiento, la rentabilidad y la productividad financiera de la IPS Bien Estar Salud s.a.s, en los últimos cinco (5) años.
- Analizar la creación de valor, la satisfacción y la diferenciación desde la perspectiva del cliente frente a los servicios prestados.
- Evaluar los procesos internos administrativos que componen la plataforma estratégica.
- Realizar un seguimiento y evaluación a los indicadores actuales de la organización.

## **5. Estructura metodológica**

### **5.1 Tipo de investigación cuantitativa**

El presente trabajo corresponde a un tipo de investigación cuantitativa por cuanto se tomaran las estadísticas y la información histórica que permita realizar un análisis retrospectivo de la empresa de los últimos cinco (5) años.

Actualmente los procesos de investigación cobran una importancia bastante significativa, ya que a través de la misma se exploran mundos desconocidos que conllevan al encuentro de nuevas realidades.

En razón de esto, la literatura nos regala una variada definición de lo que conocemos como investigación, describiéndola como una herramienta indispensable aplicable en todas las disciplinas.

En cuanto a la investigación cuantitativa Hurtado y Toro (1998), mencionan que este tipo de investigación “tiene una concepción lineal”, es decir se basa en técnicas estructuradas, busca la medición de variables establecidas previamente tratando de determinar la fuerza de asociación o correlación entre ellas, a través de una muestra busca lograr una mejor generalización y objetivación de los resultados.

La muestra en la investigación cuantitativa se constituye como la principal herramienta, ya que determina el alcance de la investigación.

## **5.2 Recolección de datos**

La recolección de datos se realizó mediante la elaboración de fichas técnicas de indicadores, las cuales contenían el método de cálculo y su respectiva gráfica, para evaluar el comportamiento durante el periodo escogido, dichas fichas técnicas fueron entregadas a los diferentes líderes de proceso con el objetivo de plasmar la información requerida para un adecuado análisis.

Los procesos involucrados en la investigación fueron los procesos financieros, misionales, de recursos humanos y de calidad. Los resultados de los indicadores fueron plasmados en una matriz semaforizada.

De acuerdo al último año (2015) se logró evidenciar si realmente se cumplieron con las metas propuestas en las fichas técnicas y si realmente estas metas apuntan a los objetivos estratégicos formulados al interior de la IPS mediante la matriz dofa en el año 2013, lo que permitió a la gerencia conocer el comportamiento y definir planes de acción con cada uno de los responsables.

## 6. Marco teórico

### 6.1 Conceptos y definiciones

**Cuadro de mando:** Medio que proporciona retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad.

**Cuadro de mando integral:** Es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: La financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

**Cultura:** Es el conjunto de presunciones, definiciones y valores comparativos por los individuos de la organización, como un sistema de representación y percepción de imágenes.

**Control:** Es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si existen desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos.

**Control de calidad:** Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes y servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.

**Estandarización:** Es la documentación de la mejor forma de hacer el trabajo.

**Estrategia:** La estrategia constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de sus objetivos.

**Estructura organizacional:** Es el conjunto de órganos o dependencias que conforman una organización y las relaciones de autoridad y subordinación que guardan entre sí.

**Gestión:** involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, una estructura y unas prácticas directivas.

**Gestión integral:** Es el sistema que desarrolla la habilidad humana hasta la plena capacidad a fin de mejorar la creatividad y la prosperidad, utilizando los recursos adecuadamente y eliminando cualquier costo improductivo.

**Indicadores numéricos:** Son elementos del sistema de control de gestión que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

**Mejoramiento continuo:** Es un sistema para incrementar la calidad y la productividad, que involucra a todos los trabajadores en la realización permanente de pequeños cambios en los procesos de la empresa.

**Sistema:** Un todo compuesto de partes, pero que no se agota en ellas. Es un conjunto de elementos de interacción.

## 6.2 Antecedentes

Teniendo en cuenta que el objetivo del presente trabajo de investigación consiste en adoptar la metodología del Balance Score Card para el manejo de los indicadores de gestión

implementados en la IPS, a continuación se describen los siguientes antecedentes como parte fundamental del presente trabajo.

Hidalgo, Martínez y téran (2008), desarrollaron un trabajo investigativo denominado diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Score Card y gestión por procesos, cuyos resultados validaron cada uno de los procesos analizados, llegando a la conclusión que los mismos no se encontraban actualizados lo que conlleva a una incorrecta toma de decisiones por parte de la alta dirección.

Ramírez (2013), realizó trabajo investigativo sobre la implementación de Balanced Score Card en una empresa de desarrollo de software – caso quipux, donde la conclusión final fue que la metodología de BSC, más que un sistema de indicadores, se convierte en un modelo de gestión de la estrategia. En quipux se han realizado ajustes importantes a la estrategia gracias a la implementación del BSC, a la capacidad de comunicación que se desarrolla y la retroalimentación que se obtiene de todos los rincones de la compañía.

Huertas, Barrera (2002), realizaron trabajo de grado sobre la aplicación del Balanced Score Card al hotel de Richmond suites, donde concluyeron que con el BSC el hotel encontrará un abalance entre los indicadores financieros y no financieros, permitiendo ver el grado de avance de la estrategia y corregir en las marcha las desviaciones que se presenten.



Solórzano (2014), realizó una propuesta para la implementación del BSC O CMI para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial don bosco en la ciudad de cuenca, como conclusión final se logró analizar que el CMI permite visualizar de manera íntegra los objetivos estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización. Es necesario para poder emplear el desarrollo de esta herramienta, realizarlo por áreas o unidades, de manera que se lleve a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, procurando que exista un mayor nivel de comunicación entre todos los involucrados con el alcance de la meta.

Chablay, Mora y Sigüencia (2011), realizaron un análisis, diseño e implementación de un BSC en la cámara de comercio de cuenca, donde concluyeron que la aplicación del Balanced Score Card, ha dado como resultado el desarrollo de un análisis detallado de la visión del funcionamiento de la organización dando paso a la generación de un mapa estratégico, cuyo contenido está basado en la correlación de objetivos, y planes de acción; además nos ha permitido fijar el planteamiento de indicadores cuya funcionalidad de medición está directamente relacionada con la eficiencia del funcionamiento organizacional. Adicionalmente se ha desarrollado planes operativos que permiten alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados y, a su vez brindar un aporte enfocado al fortalecimiento y rendimiento de los objetivos establecidos.

### 6.3 Situación actual

Los autores del Balanced Score Card, Robert Kaplan y David Norton, plantean que es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC permite integrar indicadores derivados de la plataforma estratégica y realizar un análisis gerencial con base en el seguimiento de aspectos claves de las organizaciones, en el caso de la IPS Bien Estar Salud s.a.s, se evidencia que se constituye en una herramienta aplicable y verificable que permite utilizar la información histórica de la empresa para evaluar o rediseñar los indicadores que se están llevando en la actualidad y que fueron el resultado del ejercicio de direccionamiento estratégico realizado en el año 2013.

El Balance Score Card se ha destacado por ser una herramienta de decisión gerencial en los últimos tiempos, ha servido a todo tipo de organizaciones para que tengan la información al alcance, parametrizada de acuerdo a las metas deseadas.

La información cuantitativa le permite a las empresas tener un mayor dominio de la organización en todos los niveles de los mismos, lo que conlleva a una administración mucho

más sólida y con resultados óptimos que coadyuvan al mejoramiento continuo, de acuerdo a lo expuesto por Pacheco et al. (2002), el cuadro de mando es un medio para proporcionar información a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad. Además señalan los autores que los orígenes del cuadro de mando, en el sentido de un informe cuantitativo y gráfico elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remontan a los principios del siglo XX.

Como aspectos formales del cuadro de mando los autores mencionan que por el hecho de ser un informe para la alta gerencia, tiene unas características especiales en cuanto a su forma y a su contenido. Debe ser reducido, con un diagnóstico cuantitativo completo centrado en pocos indicadores que miden aspectos significativos de la organización.

La información debe ser presentada gráficamente de fácil interpretación, los valores de cada indicador aparecen enmarcados por dos puntos de referencia, uno es la evolución histórica del indicador, que permite comparar los resultados de un periodo con los de periodos anteriores, lo que permite obtener una información organizada conducente al crecimiento económico y obviamente a una mejora sustancial en el clima organizacional.

Cuando se cuenta con información por procesos, resulta mucho más dinámico el análisis de los mismos, toda vez que el comportamiento secuencial permite encontrar la falla en un punto

focal específico, es así como se ejecutan las acciones correctivas ya sea de tipo estructural o humano si se requiere.

Según Pacheco et al. (2002), existen diferentes maneras de estructurar el cuadro de mando, pero pueden destacarse tres. Una conocida como el método Du Pont, que basa la evolución del desempeño de la organización en el beneficio económico. Otra, que adopta el modelo de las áreas funcionales de la empresa. Y, finalmente, el modelo del cuadro de mando balanceado, que combina varios criterios.

El BSC enmarcado en una cultura organizacional busca la optimización de los recursos de la organización, ya sea de tipo financiero, humano o físico. Tener un control a la mano de un clic, hace que las empresas sean muchos más efectivas al momento de ofertar sus servicios, dado que una vez que ya tienen en equilibrio cada uno de sus procesos, propenden por el crecimiento económico nacional e internacional en algunos casos.

## **7. Presentación de la información retrospectiva**

La dinámica que utiliza la IPS es la siguiente:

Cuando la gerencia requiere conocer el resultado de determinado proceso o procedimiento, solicita al líder que corresponda el análisis del mismo, únicamente cuando se requiere para tomar algún tipo de decisión ya sea económica o de talento humano.


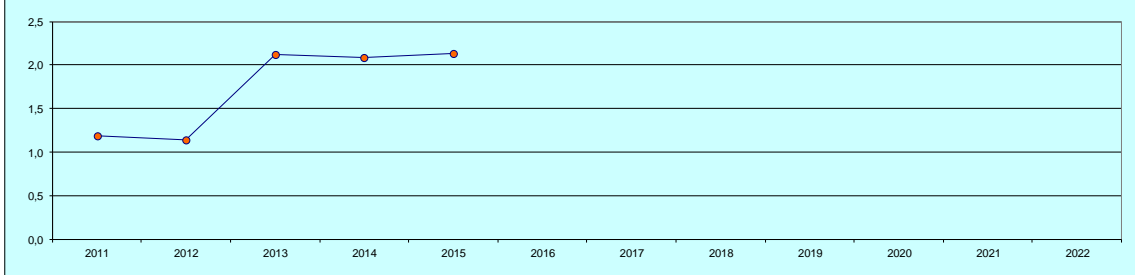
Después de solicitada la información la gerencia realiza reunión administrativa donde analiza los datos entregados por el dueño del proceso, es allí donde toma una decisión respecto al hecho, si es del caso se implementa una acción correctiva, preventiva o de mejora.

A continuación se presentan los indicadores con los cuales la empresa actualmente viene desarrollando su gestión de planeación y control y que han servido de base para la toma de decisiones desde la gerencia, sin embargo los resultados no se disponen en una matriz de resultados para su respectivo análisis por parte de la gerencia y de cada uno de los accionistas.

## 7.1 Análisis proceso financiero


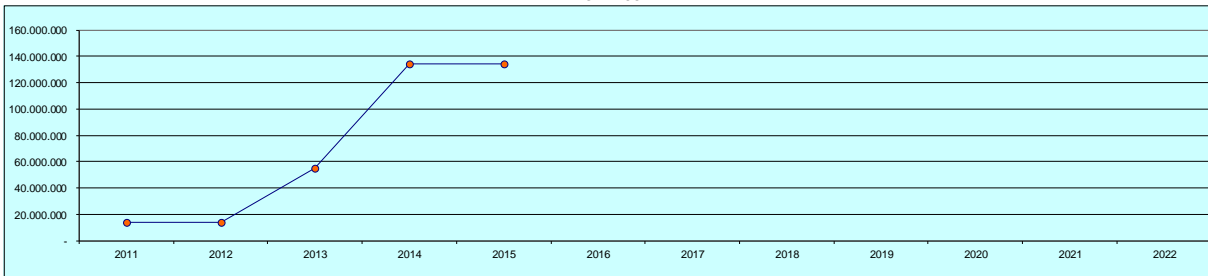
Objetivo del proceso: Gestionar adecuadamente los recursos asignados para la operatividad de la institución.

**Tabla 1. Indicador razón corriente**

	NOMBRE FICHA TECNICA INDICADOR (%)		CÓDIGO GG01- F06									
	TIPO DOCUMENTO FORMATO	ÁREA RESPONSABLE GERENCIA	VERSIÓN 2.0									
<b>MES:</b> DICIEMBRE <b>PROCESO:</b> FINANCIERO <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Razón Corriente <b>META DEL PROCESO:</b> 2		<b>RESPONSABLE:</b> DR LIDER DE PROCESO <b>FUENTE:</b> BALANCE GENERAL <b>FRECUENCIA DE ANALISIS:</b> ANUAL										
<b>METODO DE CALCULO</b>												
Activo corriente / Pasivo corriente												
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>												
	<b>AÑOS</b>											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Numerador</b>	89300250	117150147	103548910	257815494,9	253596148	0	0	0	0	0	0	0
<b>Denominador</b>	75240321	103055115	48707011	123757228,1	119199862,6	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado</b>	1,2	1,1	2,1	2,1	2,1							
<b>GRAFICO</b>												
												

Análisis: Durante los años 2011 y 2012 la razón corriente se vio afectada por la adquisición de equipos y nueva tecnología destinada para la operatividad de la empresa, durante los años 2013 a 2015 el indicador aumentó y se comporta constante, debido a la disminución en el pasivo corriente. Durante los primeros años la meta del indicador no se cumplió, para los años siguientes 2013 a 2015 el indicador se comporta de manera positiva.


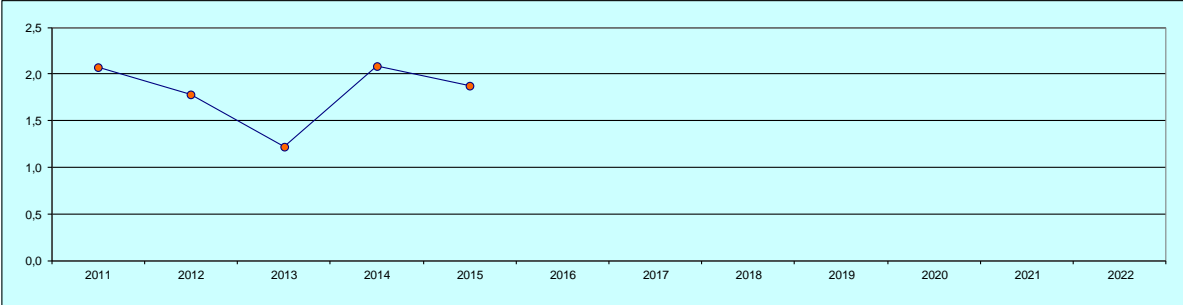
**Tabla 2. Indicador Capital neto de trabajo**

		NOMBRE FICHA TECNICA INDICADOR (%)				CÓDIGO GG01- F06						
		TIPO DOCUMENTO FORMATO		ÁREA RESPONSABLE GERENCIA		VERSIÓN 2.0						
<b>MES:</b> DICIEMBRE <b>PROCESO:</b> FINANCIERO <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Capital Neto de trabajo <b>META DEL PROCESO:</b>				<b>RESPONSABLE:</b> DR LIDER DE PROCESO <b>FUENTE:</b> BALANCE GENERAL <b>FRECUENCIA DE ANALISIS:</b> ANUAL								
	2011	2012	2013	2014	2015							
	\$ 44.650.125	\$ 58.575.073	\$ 51.774.455	\$ 128.907.747	\$ 126.798.074							
<b>METODO DE CALCULO</b>												
Activo corriente - Pasivo corriente												
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>												
	AÑOS											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Numerador</b>	89.300.250	117.150.147	103.548.910	257.815.495	253.596.148	0	0	0	0	0	0	0
<b>Denominador</b>	75.240.321	103.055.115	48.707.011	123.757.228	119.199.863	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado</b>	14.059.929	14.095.032	54.841.899	134.058.267	134.396.285							
<b>GRAFICO</b>												
												

**Análisis:** Se logra evidenciar que para el año 2015, la IPS BIEN ESTAR SALUD SAS, después de pagar sus obligaciones corrientes, le quedaron \$ 134.396.285 para atender imprevistos y demás obligaciones ocasionales por prestación de servicio, este ha sido el año más significativo.

Los años con menor capital neto de trabajo corresponden a 2011 y 2012, toda vez que la empresa estaba iniciando labores.

Tabla 3. Indicador de solidez

	NOMBRE FICHA TECNICA INDICADOR (%)		CÓDIGO GG01- F06										
	TIPO DOCUMENTO FORMATO	ÁREA RESPONSABLE GERENCIA	VERSIÓN 2.0										
MES: DICIEMBRE PROCESO: FINANCIERO NOMBRE DEL INDICADOR: Solidez META DEL PROCESO: 2		RESPONSABLE: DR LIDER DE PROCESO FUENTE: BALANCE GENERAL FRECUENCIA DE ANALISIS: ANUAL											
Método de cálculo													
Activo total / Pasivo total													
Recolección de datos													
	AÑOS												
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Numerador	155679830	183529726,8	129175264,1	325768164,9	279450938	0	0	0	0	0	0	0	
Denominador	75240321	103055115	105423655,8	156170149,8	148805304	0	0	0	0	0	0	0	
Resultado	2,1	1,8	1,2	2,1	1,9								
Gráfico													
													


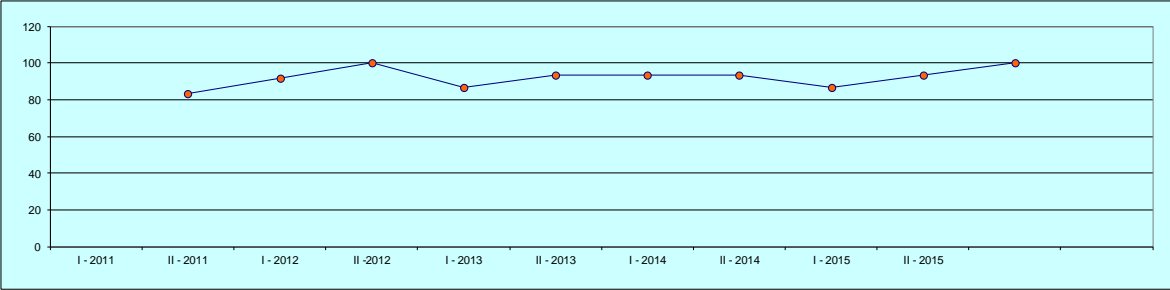
Análisis: El indicador de solidez se vio afectado durante el año 2015 respecto al año 2014, dada la implementación de una nueva sede en la ciudad de Armenia.



## 7.2 Procesos Misionales

Objetivo de los procesos: Brindar los servicios ofertados en el portafolio con estándares de calidad que permitan garantizar la satisfacción de los usuarios.


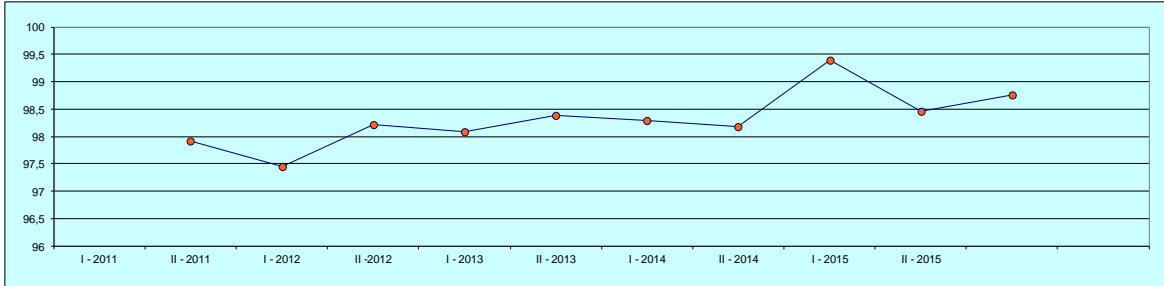
**Tabla 4. Indicador de disponibilidad**

	NOMBRE FICHA TECNICA INDICADOR (%)		CÓDIGO GG01- F06							
	TIPO DOCUMENTO FORMATO	ÁREA RESPONSABLE GERENCIA		VERSIÓN 2.0						
MES: JUNIO - DICIEMBRE PROCESO: MISIONAL NOMBRE DEL INDICADOR: % de disponibilidad del plan de servicios según actividades o productos META DEL PROCESO: 90		RESPONSABLE: DR LIDER DE PROCESO FUENTE: PORTAFOLIO DE SERVICIOS FRECUENCIA DE ANALISIS: SEMESTRAL								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
No de servicios o productos disponibles del plan de servicios * 100 / Total de servicios o productos ofrecidos en el plan de servicios										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
Numerador	10	11	12	13	14	14	14	13	14	15
Denominador	12	12	12	15	15	15	15	15	15	15
Resultado	83	92	100	87	93	93	93	87	93	100
<b>GRAFICO</b>										
										

Análisis: El indicador sufrió algunas variaciones que pusieron en peligro el cumplimiento de la meta, toda vez que se presentaron falencias en el servicio de medicina del trabajo y medicina ocupacional por recurso humano disponible.

Para el año 2015 el indicador obtuvo una mejora significativa, dada la contratación de personal asistencial que logrará suplir el servicio en tiempo oportuno.


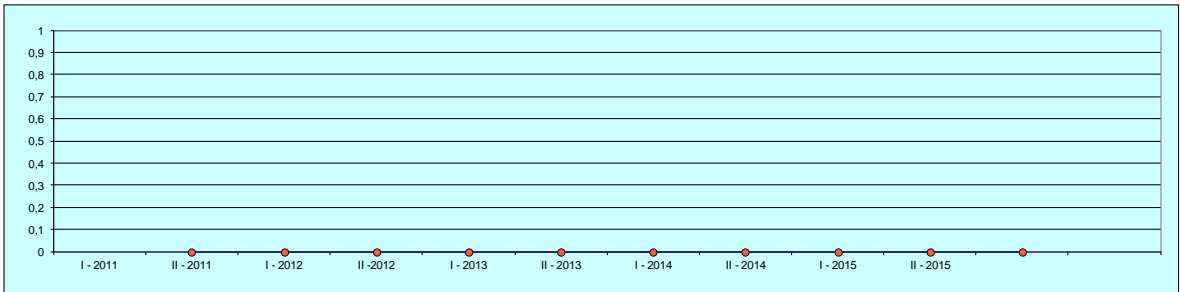
**Tabla 5. Indicador de oportunidad**

	NOMBRE <b>FICHA TECNICA INDICADOR (%)</b>		CÓDIGO <b>GG01- F06</b>							
	TIPO DOCUMENTO <b>FORMATO</b>	ÁREA RESPONSABLE <b>GERENCIA</b>	VERSIÓN <b>2.0</b>							
MES: JUNIO - DICIEMBRE PROCESO: MISIONAL NOMBRE DEL INDICADOR: Oportunidad en la prestación del servicio solicitado META DEL PROCESO: 98% <=1 HORA		RESPONSABLE: DR LIDER DE PROCESO FUENTE: SCBS1 FRECUENCIA DE ANALISIS: SEMESTRAL								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
$\text{No de usuarios atendidos en tiempo } \leq \text{ al estandar (en un periodo)} * 100 / \text{Total de usuarios atendidos (en el mismo periodo)}$										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
Numerador	2820	4210	4950	5650	8501	9200	10350	11800	13850	14600
Denominador	2880	4320	5040	5760	8640	9360	10543	11873	14067	14785
Resultado	97,9	97,5	98,2	98,1	98,4	98,3	98,2	99,4	98,5	98,7
<b>GRAFICO</b>										
										

Análisis: Teniendo en cuenta que durante algunos semestres se tuvo inconvenientes por escasez en el recurso humano, la IPS siempre tuvo como política la recepción de pacientes de acuerdo a su capacidad. En razón de esto, el indicador de oportunidad siempre se destacó como favorable cumpliendo la meta en el 80% de los periodos evaluados.


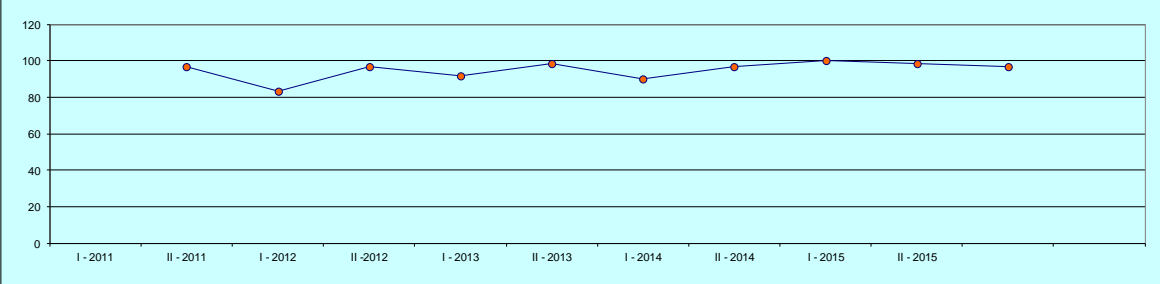
Para el año 2016 se implementaron acciones de mejora significativas, conducentes a la satisfacción del usuario y las empresas contratantes, se optimizaron las herramientas tecnológicas como coadyuvantes en la prestación del servicio.

Tabla 6. Indicador de eventos adversos

	NOMBRE <b>FICHA TECNICA INDICADOR (%)</b>		CÓDIGO <b>GG01- F06</b>							
	TIPO DOCUMENTO <b>FORMATO</b>	ÁREA RESPONSABLE <b>GERENCIA</b>	VERSIÓN <b>2.0</b>							
MES: JUNIO - DICIEMBRE PROCESO: MISIONAL NOMBRE DEL INDICADOR: Porcentaje de eventos adversos identificados y gestionados META DEL PROCESO: 100%		RESPONSABLE: DR LIDER DE PROCESO FUENTE: FORMATO DE EVENTOS ADVERSOS FRECUENCIA DE ANALISIS: SEMESTRAL								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
No de eventos adversos identificados y gestionados X 100 / Total de eventos identificados (en el mismo periodo)										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
<b>Numerador</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Denominador</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>GRAFICO</b>										
										

Análisis: La IPS BIEN ESTAR SALUD SAS, no maneja medicamentos, por consiguiente reporta eventos adversos ocasionados por dispositivos médicos al Invima, también por la ocurrencia de eventos adversos durante la prestación del servicio. Sin embargo durante los 5 años evaluados no se han registrado eventos adversos al interior de la institución, como tampoco durante las actividades extramurales o brigadas de salud visual.

**Tabla 7. Indicador auditoría de historias clínicas.**


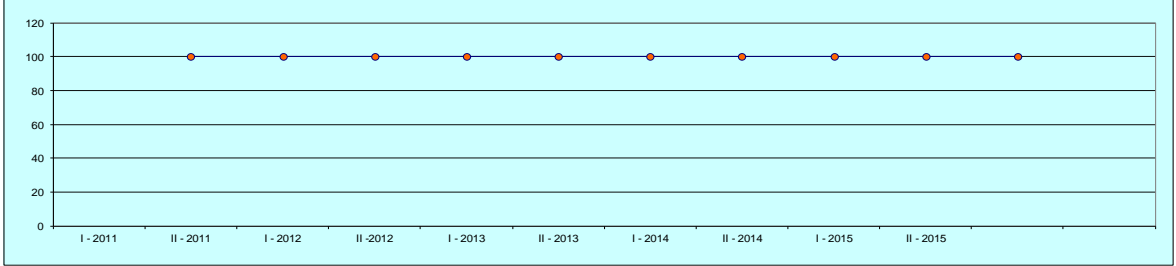
	NOMBRE <b>FICHA TECNICA INDICADOR (%)</b>		CÓDIGO <b>GG01- F06</b>							
	TIPO DOCUMENTO <b>FORMATO</b>	ÁREA RESPONSABLE <b>GERENCIA</b>		VERSIÓN <b>2.0</b>						
<b>MES: JUNIO - DICIEMBRE</b> <b>PROCESO: MISIONAL</b> <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % de historias clínicas adecuadamente diligenciadas en cada servicio <b>META DEL PROCESO:</b> 90%		<b>RESPONSABLE: DR LIDER DE PROCESO</b> <b>FUENTE: AUDITORIA DE HISTORIAS CLINICAS</b> <b>FRECUENCIA DE ANALISIS: SEMESTRAL</b>								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
No. de historias clínicas auditadas adecuadamente diligenciadas *100 / Total de historias clínicas auditadas (en el mismo periodo)										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
<b>Numerador</b>	58	50	58	55	59	54	58	60	59	58
<b>Denominador</b>	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Resultado</b>	96,7	83,3	96,7	91,7	98,3	90,0	96,7	100,0	98,3	96,7
<b>GRAFICO</b>										
										

Análisis: La IPS, durante comités de calidad ha realizado diversas capacitaciones relacionadas con el diligenciamiento de la Historia Clínica, como acción de mejora se implementó un nuevo formato que contiene los ítems requeridos para la parte asistencial y administrativa.

### 7.3 Proceso recursos humanos


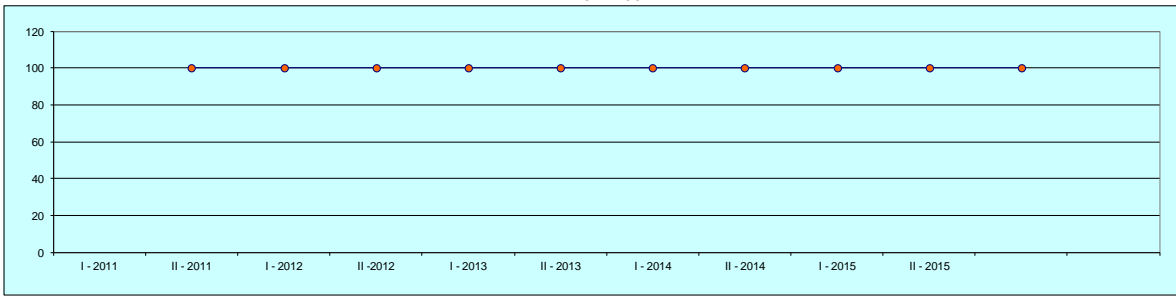
Objetivo del proceso: Administrar las actividades necesarias para crear las condiciones laborales con las cuales los empleados de la entidad logren su desarrollo integral, el fortalecimiento de sus competencias y su productividad laboral, con el fin de generar el adecuado clima organizacional que permita dar cumplimiento de la Misión Institucional y ofrecer una atención segura y con calidad.

**Tabla 8. Talento humano competente**

	NOMBRE FICHA TECNICA INDICADOR (%)		CÓDIGO GG01- F06							
	TIPO DOCUMENTO FORMATO	ÁREA RESPONSABLE GERENCIA	VERSIÓN 2.0							
<b>MES:</b> JUNIO - DICIEMBRE <b>PROCESO:</b> RECURSO HUMANO <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % de talento humano competente vinculado a la IPS <b>META DEL PROCESO:</b> 100%		<b>RESPONSABLE:</b> DR LIDER DE PROCESO <b>FUENTE:</b> PC CHEQUEO HOJAS DE VIDA <b>FRECUENCIA DE ANALISIS:</b> SEMESTRAL								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
No de talento humano competente vinculado a la I.P.S *100% Total de talento humano vinculado a la I.P.S										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
Numerador	8	8	10	10	10	10	16	16	22	22
Denominador	8	8	10	10	10	10	16	16	22	22
Resultado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>GRAFICO</b>										
										

Análisis: La IPS BIEN ESTAR SALUD SAS, garantiza que la vinculación se realice bajo los parámetros establecidos, en primera instancia bajo la normatividad vigente para el personal asistencial seguido por las políticas institucionales, se puede observar que en concordancia con el crecimiento en el volumen de pacientes atendidos, la IPS ha aumentado el recurso humano idóneo y competente para la prestación del servicio.

Tabla 9. Plan de capacitación


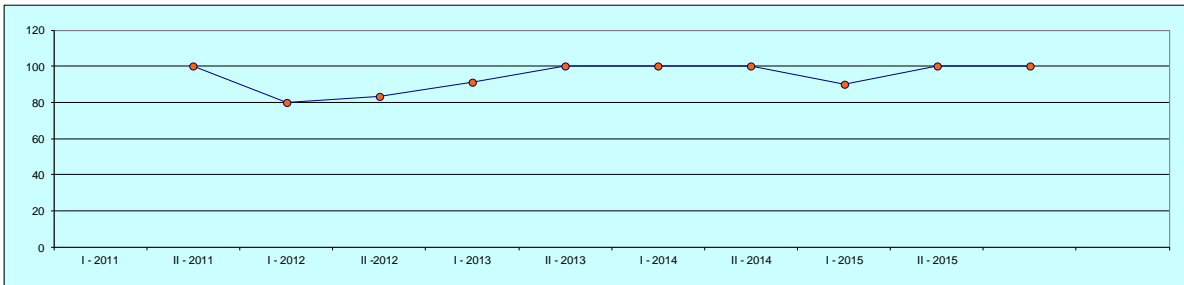
	NOMBRE <b>FICHA TECNICA INDICADOR (%)</b>		CÓDIGO <b>GG01- F06</b>							
	TIPO DOCUMENTO <b>FORMATO</b>	ÁREA RESPONSABLE <b>GERENCIA</b>	VERSIÓN <b>2.0</b>							
MES: JUNIO - DICIEMBRE PROCESO: RECURSO HUMANO NOMBRE DEL INDICADOR: % de ejecución del plan de Capacitación META DEL PROCESO: 90%		RESPONSABLE: DR LIDER DE PROCESO FUENTE: PCRONOGRAMA DE CAPACITACION ANUAL FRECUENCIA DE ANALISIS: SEMESTRAL								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
# de temas del plan ejecutados X 100 / Total de temas programados en el plan										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
Numerador	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Denominador	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Resultado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>GRAFICO</b>										
										

Análisis: La IPS BIEN ESTAR SALUD SAS, garantiza el cumplimiento de las capacitaciones programadas en el cronograma anual. Dichas capacitaciones están enfocadas en seguridad del paciente, como en la socialización y evaluación de procesos prioritarios ofertados. Se programa una capacitación al mes.

## 7.4 Proceso de calidad

Objetivo del proceso: Realizar mejoramiento continuo al sistema de calidad de la IPS Bien Estar Salud, mediante el despliegue de estrategias de seguimiento, auditorio y apoyo a los procesos institucionales que están dirigidos al cumplimiento de los objetivos.


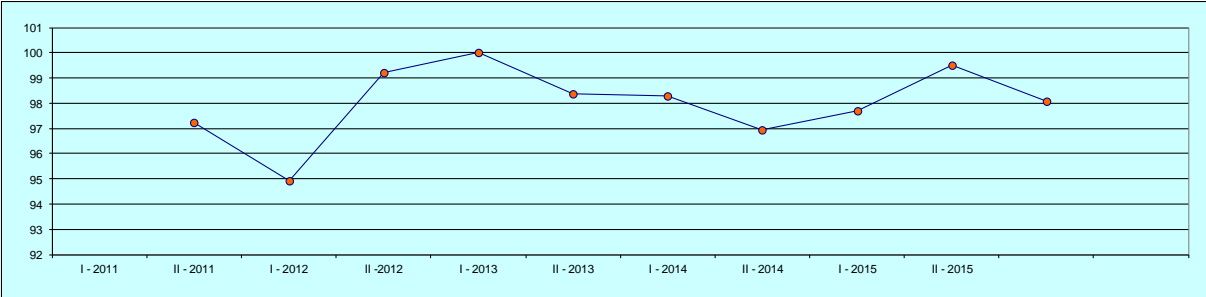
**Tabla 10. Indicador Quejas**

	NOMBRE FICHA TECNICA INDICADOR (%)		CÓDIGO GG01- F06							
	TIPO DOCUMENTO FORMATO	ÁREA RESPONSABLE GERENCIA	VERSIÓN 2.0							
<b>MES:</b> JUNIO - DICIEMBRE <b>PROCESO:</b> MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % de quejas con respuesta en tiempo estandar <b>META DEL PROCESO:</b> 90% <= 3 DIAS		<b>RESPONSABLE:</b> DR LIDER DE PROCESO <b>FUENTE:</b> P/RESPUESTA A QUEJAS <b>FRECUENCIA DE ANALISIS:</b> SEMESTRAL								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
No de quejas con respuesta en tiempo <= al estandar *100 / total de quejas recibidas										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
Numerador	15	8	10	10	8	10	7	18	12	6
Denominador	15	10	12	11	8	10	7	20	12	6
Resultado	100	80	83	91	100	100	100	90	100	100
<b>GRAFICO</b>										
										

**Análisis:** La respuesta a las quejas se da en el tiempo establecido por la entidad que corresponde a <= 3 días hábiles.

Se puede evidenciar que el aumento en el personal asistencial ha impactado de manera directa en las quejas por parte de los usuarios, a mayor personal menos quejas, lo cual se evidencia en el número de quejas radicadas cada año.

**Tabla 11. Indicador satisfacción global**

	<b>NOMBRE</b> <b>FICHA TECNICA INDICADOR (%)</b>		<b>CÓDIGO</b> <b>GG01- F06</b>							
	<b>TIPO DOCUMENTO</b> <b>FORMATO</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b> <b>GERENCIA</b>	<b>VERSIÓN</b> <b>2.0</b>							
<b>MES:</b> JUNIO - DICIEMBRE <b>PROCESO:</b> MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Tasa de satisfacción global <b>META DEL PROCESO:</b> 98%		<b>RESPONSABLE:</b> DR LIDER DE PROCESO <b>FUENTE:</b> PCENCUESTAS DE SATISFACCIÓN <b>FRECUENCIA DE ANALISIS:</b> SEMESTRAL								
<b>METODO DE CALCULO</b>										
No total de pacientes que se consideran satisfechos con los servicios recibidos por la IPS * 100 / Total de pacientes encuestados										
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>										
<b>SEMESTRE</b>										
	I - 2011	II - 2011	I - 2012	II - 2012	I - 2013	II - 2013	I - 2014	II - 2014	I - 2015	II - 2015
<b>Numerador</b>	280	410	500	576	850	920	1022	1160	1400	1450
<b>Denominador</b>	288	432	504	576	864	936	1054	1187	1407	1479
<b>Resultado</b>	97	95	99	100	98	98	97	98	100	98
<b>GRAFICO</b>										
										

Análisis: Para el año 2016, se implementó como acción de mejora sacar la muestra mediante muestreo aleatorio simple con el propósito de obtener un resultado más cercano a la realidad institucional, respecto a los pacientes atendidos.

En razón de lo anterior, la información retrospectiva evidencia que en algunos procesos se han tenido unos resultados no satisfactorios para la IPS, sin embargo dada la mecánica utilizada no han sido intervenidos en su momento, como tampoco se registran los resultados en ninguna herramienta que le permita a la gerencia tomar decisiones de peso para la mejora continua.

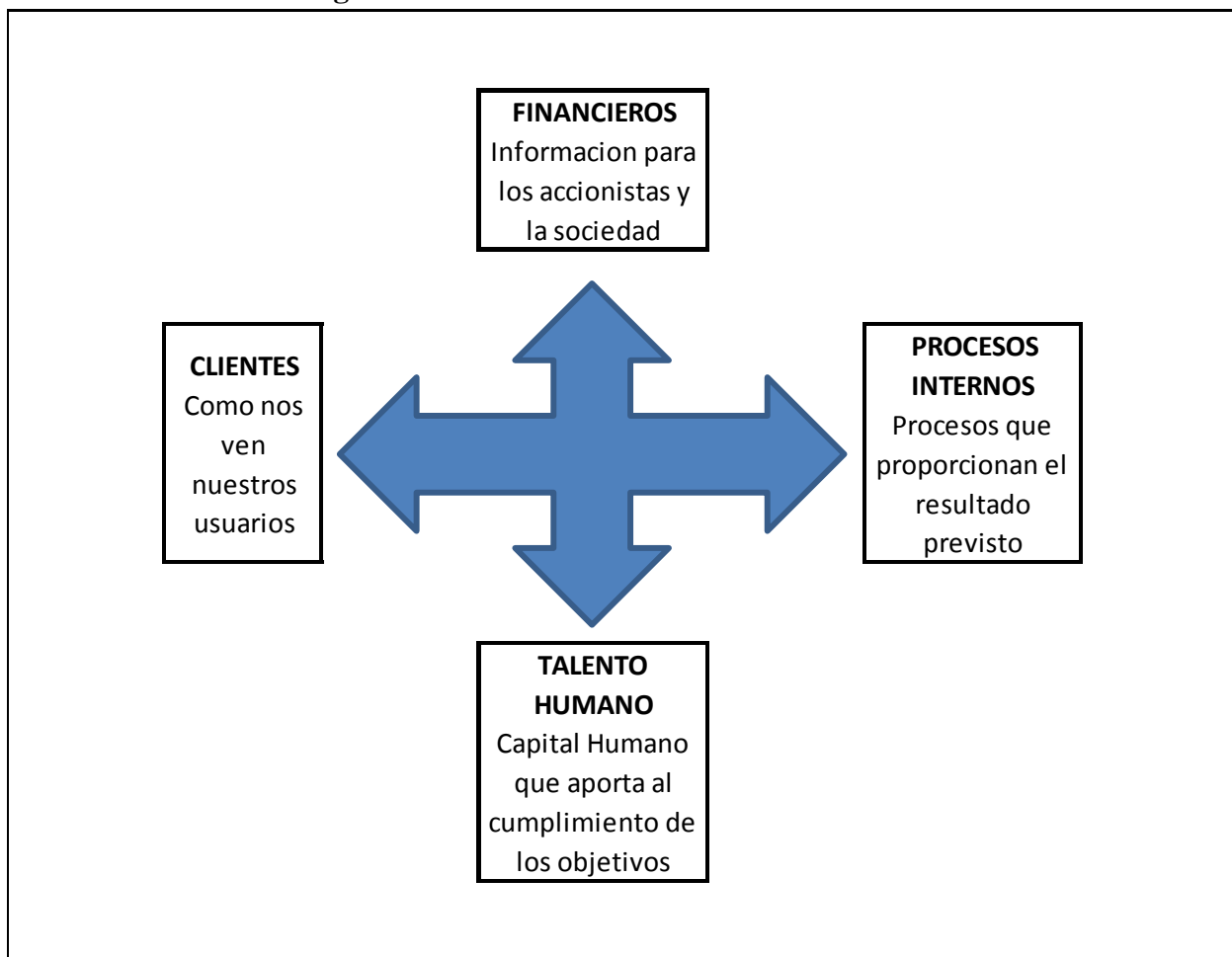


## 8. Aplicación de la herramienta Balanced Score Card (bsc)

### 8.1 Definición de los pilares

Se tuvieron en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa para identificar los pilares objeto de esta investigación así:

**Tabla 12. Pilares estratégicos**



## 8.2 Matriz para identificar los indicadores por cada uno de los pilares

Continuando con el Direccionamiento Estratégico, se formulan los indicadores de gestión a partir de los objetivos estratégicos a través de las siguientes variables:

- Identificación de los Pilares
- Definición de los objetivos Estratégicos
- Conceptualización de las fuentes
- Formulación de los indicadores

**Tabla 13. Matriz para identificar los indicadores**

PILARES	DEFINIR Que objetivos se quieren medir (Objetivos Estratégicos)	CONCEPTUALIZAR Que se necesita asegurar ( Fuentes)	FORMULAR indicador de cada objetivo
FINANCIEROS	Velar por el crecimiento, la rentabilidad y la productividad financiera de la IPS	Evaluar el manejo del activo corriente versus el pasivo corriente	( Activo Corriente - Inventarios ) / Pasivo Corriente
		Evaluar los tiempos en que la empresa tarda en recuperar su cartera	Total de Cuentas por Cobrar / Promedio de las cuentas por cobrar mes
		Evaluar las ventas para asumir los costos de venta y los gastos de administración	Utilidad Neta / Ventas Netas
PROCESOS MISIONALES	Velar por la oportunidad y el despliegue de todo el portafolio de servicios de la IPS dentro de una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo	Oportunidad en la prestación del servicio solicitado	No de usuarios atendidos en tiempo <= al estándar (en un periodo)*100 / Total de usuarios atendidos (en el mismo periodo)
		Tasa de historias clínicas adecuadamente diligenciadas en cada servicio	No. de historias clínicas auditadas adecuadamente diligenciadas *100 / Total de historias clínicas auditadas (en el mismo periodo)
		Tasa de eventos adversos identificados y gestionados	No de eventos adversos identificados y gestionados X 100 / Total de eventos identificados (en el mismo periodo)
CLIENTES	Satisfacer a nuestros clientes personas naturales y empresas mediante un amplio portafolio de servicios de Seguridad y Salud en el trabajo en cumplimiento de la normatividad vigente	Tasa de satisfacción global	% de quejas con respuesta en tiempo estándar = $\frac{\text{No de quejas con respuesta en tiempo } \leq \text{ al estándar } * 100}{\text{total de quejas recibidas}}$
		% de quejas con respuesta en tiempo estándar	Tasa de satisfacción global = $\frac{\text{No total de pacientes que se consideran satisfechos con los servicios recibidos por la IPS} * 100}{\text{total de pacientes encuestados}}$
TALENTO HUMANO	Diseñar planes de capacitación que mantengan la calidad de los servicios y la productividad del personal.	Tasa de Talento Humano Competente vinculado a la IPS	% de talento humano competente vinculado a la IPS = $\frac{\text{No de talento humano competente vinculado a la I.P.S} * 100\%}{\text{Total de talento humano vinculado a la I.P.S}}$
	Realizar las evaluaciones de desempeño para medir, retroalimentar y evaluar el recurso humano de la IPS	Tasa de cumplimiento del Plan de Capacitación	% de ejecución del plan de Capacitación = $\frac{\# \text{ de temas del plan ejecutados } * 100}{\text{total de temas programados en el plan}}$

### **8.3 Resultado del ejercicio**

Pacheco et al.(2002), mencionan que la organización es la integración de las partes de un sistema, y que las nuevas tendencias se relacionan con las presiones externas, la disponibilidad de herramientas y modelos de gestión y el desarrollo de los sistemas informáticos.

Dicha integración según aducen los autores depende de los niveles de comunicación existente y posibles dentro de la organización, de un lado se encuentra la unidad de lenguaje ( desarrollo de un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos) y la claridad de los objetivos dentro de la empresa, de otro lado, los medios disponibles inciden en esas posibilidades comunicativas; es así como las nuevas herramientas de gestión están generando la integración de los procesos, dándose casos de calidad total o la armonización entre el direccionamiento estratégico y la gerencia del día a día.

En concordancia con los planteamientos de los autores se presenta la siguiente herramienta de gestión que propende por la integración de procesos en busca de la armonización de los procedimientos gerenciales actuales de la IPS Bien Estar Salud s.a.s.

## 8.4 Diseño de Indicadores





Con base en la información retrospectiva y en la aplicación de la Matriz para la identificación de indicadores, se rediseñaron unas nuevas fichas de indicadores para construir el Cuadro de Mando Integral (CMI).

## 8.5 Cuadro de mando integral (cmi)

De acuerdo al último año (2015) se aplicó la herramienta BSC para saber si dichas metas estaban apuntando a los objetivos estratégicos de la IPS, así quedó planteado visualmente el CMI para que oriente a la gerencia en la toma de decisiones y defina planes de acción con responsables asignados.

Una vez diseñadas las fichas de indicadores, se estructura el Cuadro de mando integral (CMI), donde se plasma el comportamiento de cada indicador con cierre al año 2015. El semáforo de este cuadro nos permite generar el análisis GRAFICO del comportamiento general de la IPS. Los parámetros que determinan el semáforo del CMI son los siguientes

En la columna PILARES los parámetros fueron:

-  ROJO: Cumplimiento menor al 60%
-  AMARILLO: Cumplimiento  $\geq 60\%$  y  $\leq 80\%$
-  VERDE: Cumplimiento  $>80\%$  y  $\leq 100\%$
-  AZUL: Cumplimiento  $>100\%$

En la columna resultados año 2015, quedan semaforizados los indicadores de acuerdo a las metas de cada una de sus fichas. Ver metas y semáforos en los anexos de las fichas de los indicadores de gestión.





**Tabla 14. Herramienta de gestión (CMI) (BSC)**

PILARES	INDICADOR DE GESTIÓN/ METODO DE CALCULO	FRECUENCIA INFORME	RESPONSABLE	SERVICIO	RESULTADOS DEL AÑO 2015
FINANCIERAS	<b>Prueba ácida:</b> ( Activos Corrientes - Inventarios ) / Pasivos Corrientes	Trimestral	Lider de proceso	Contabilidad	3
	<b>Rotación de Cartera =</b> Cuentas por Cobrar / Promedio Cuentas por cobrar	Mensual	Lider de proceso	Contabilidad	41,00
	<b>Margen Neto =</b> Utilidad Neta / Ventas Netas	Mensual	Lider de proceso	Contabilidad	5%
PROCESOS INTERNOS	<b>Oportunidad en la prestación del servicio solicitado=</b> $\frac{\text{No de usuarios atendidos en tiempo } \leq \text{ al estandar (en un periodo)}}{\text{Total de usuarios atendidos (en el mismo periodo)}} * 100$	Mensual	Lider de proceso	Todos	98,7
	<b>Porcentaje de eventos adversos identificados y gestionados =</b> $\frac{\text{No de eventos adversos identificados y gestionados} \times 100}{\text{Total de eventos identificados}}$ (en el mismo periodo)	Mensual	Lider de proceso	Todos	100
	<b>% de historias clínicas adecuadamente diligenciadas en cada servicio=</b> $\frac{\text{No. de historias clínicas auditadas adecuadamente diligenciadas}}{\text{Total de historias clínicas auditadas (en el mismo periodo)}} * 100$	Mensual	Gestion de calidad y auditoría	Medicina del trabajo y medicina laboral	97
DESARROLLO HUMANO	<b>% de talento humano competente vinculado a la IPS =</b> $\frac{\text{No de talento humano competente vinculado a la I.P.S.} * 100\%}{\text{Total de talento humano vinculado a la I.P.S}}$	Mensual	Responsable de RRHH	Toda la IPS	100
	<b>% de ejecución del plan de Capacitación =</b> $\frac{\# \text{ de temas del plan ejecutados} \times 100}{\text{total de temas programados en el plan}}$	Mensual	Responsable de RRHH	Toda la IPS	100
CLIENTES	<b>% de quejas con respuesta en tiempo estandar =</b> $\frac{\text{No de quejas con respuesta en tiempo } \leq \text{ al estandar} * 100}{\text{total de quejas recibidas}}$	Mensual	Lider de proceso	Toda la IPS	100
	<b>Tasa de satisfacción global =</b> $\frac{\text{No total de pacientes que se consideran satisfechos con los servicios recibidos por la IPS} * 100}{\text{total de pacientes encuestados}}$	Mensual	Gestión de Calidad	Procesos asistenciales	98

Para aplicar los hallazgos del CMI en la toma de decisiones y definir planes de acción se interpreta la información de acuerdo a los siguientes iconos:

Tabla 15. Iconos del BSC - CMI

## ICONOS DEL BSC

	MEJORA FUERTE
	MEJORA LEVE
	DESMEJORA LEVE
	DESMEJORA FUERTE

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones generales**

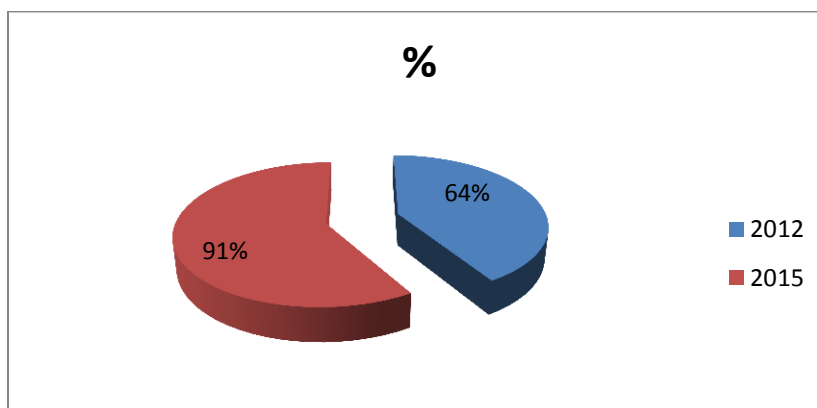
- ✓ El manejo de indicadores permite crear una cultura organizacional de medición y mejoramiento.
- ✓ Identifica desviaciones de alarma o alto desempeño para apoyar planes de acción que apunten al cumplimiento de objetivos estratégicos.
- ✓ Propende al mejoramiento continuo
- ✓ Permite monitorear la empresa de manera gráfica asignando responsables.
- ✓ La evaluación periódica permite evaluar y replantear planes de acción que apoyen las estrategias y proyecten la empresa al cumplimiento de su MISION – VISION.

## 9.2 Conclusiones de los indicadores financieros

### Balance general

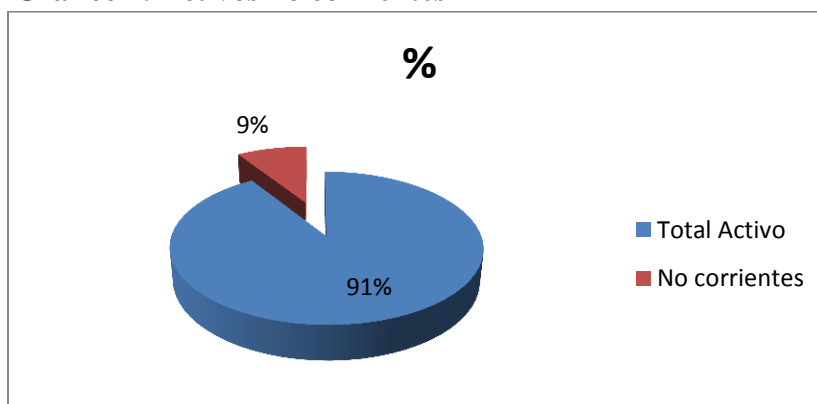
- **Activos corrientes.** Los activos corrientes han tenido una tendencia creciente pasando del 64% en el año 2012 al 91% en el 2015. Influenciado en gran parte por el crecimiento de la cuenta de clientes, lo cual se explica también por el crecimiento de las ventas.

**Gráfico 1. Activos corrientes**



- **Activos no corrientes.** Los activos no corrientes se ubicaron en el 9% del total del activo y están representados en su mayoría en propiedad planta y equipo.

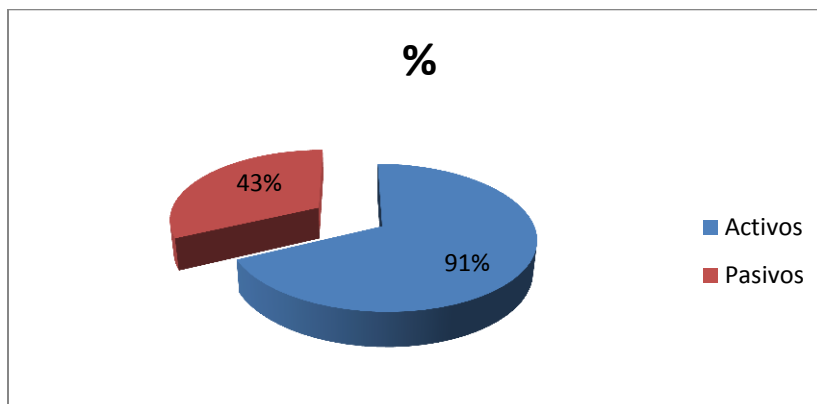
**Gráfico 2. Activos no corrientes**





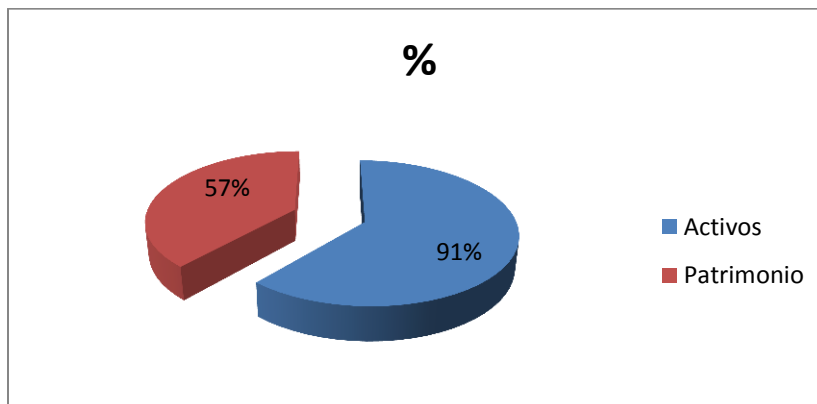
- **Pasivos.** En el período analizado el pasivo ha venido disminuyendo ubicándose en el año 2015 en el 43%, gran parte de ese pasivo está representado por otros pasivos

**Gráfico 3. Pasivos**



- **Patrimonio.** Para el año 2015, el patrimonio representaba el 57% del total del activo lo cual significa que la empresa en términos generales la empresa es mayoritariamente de los accionistas puesto que el pasivo no es mayor que el patrimonio.

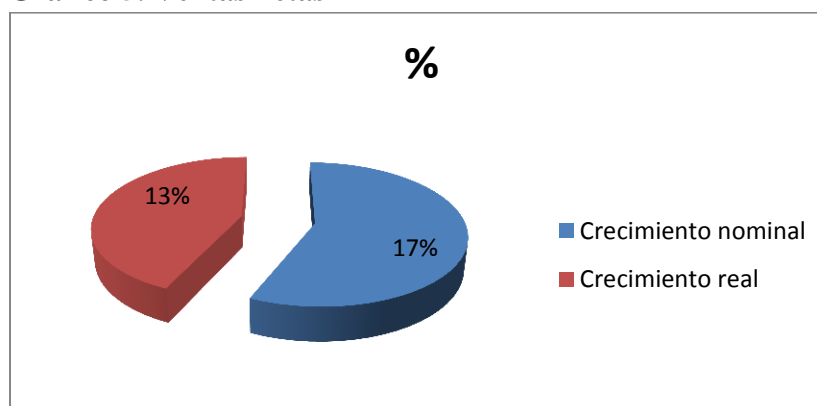
**Gráfico 4. Patrimonio**



## Estado de resultados

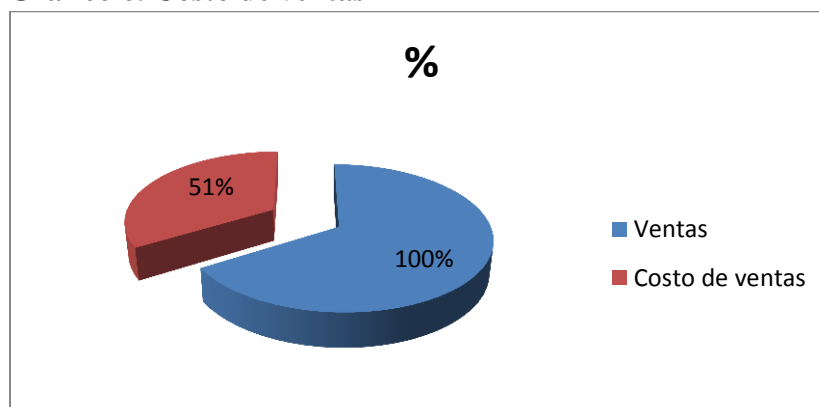
- **Ventas netas.** En el período analizado (2012 al 2015), las ventas han tenido un crecimiento nominal del 17%. El crecimiento real, descontando la inflación, fue de 13%.

**Gráfico 5. Ventas netas**



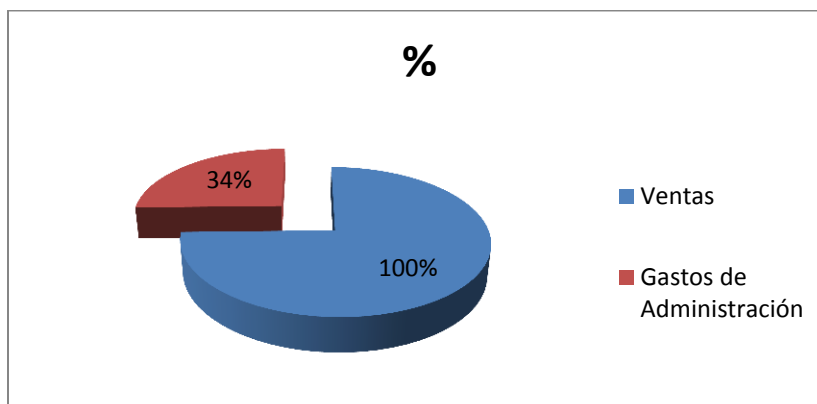
- **Costo de ventas.** Se ubica aproximadamente en el 51% de las ventas sin tener variaciones importantes en los periodos analizados

**Gráfico 6. Costo de ventas**



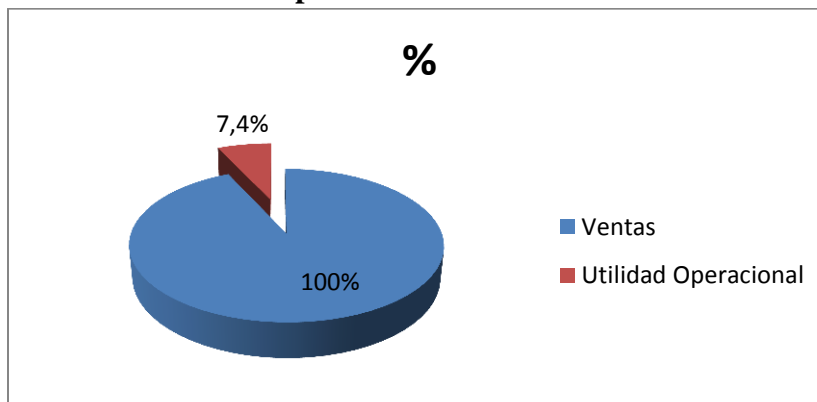
- **Gastos de administración.** Han tenido un promedio del 34% en el período analizado con relación a las ventas netas. En 2015 aumentaron en \$297.513.033, un 74% con respecto al 2014 mientras que las ventas permanecieron relativamente estables, lo cual se debió a las adecuaciones para la apertura de la nueva sede en la ciudad de Armenia.

**Gráfico 7. Gastos de administración**



- **Utilidad operacional.** En el 2015 se ubicó en el 7,4% impactado en gran medida por la inversión en la sede de Armenia.

**Gráfico 8. Utilidad operacional**



## **Indicadores financieros**

Se calcularon los indicadores de: Liquidez, rotación, endeudamiento, rentabilidad y generación de caja.

### **De liquidez y capital de trabajo.**

**Capital de trabajo neto.** Se calculó sumando los saldos de las cuentas clientes e inventarios y restando la cuenta de proveedores. En el período analizado, el capital de trabajo neto paso de \$60.357.338 en 2012 a \$122.304.951 en 2015, lo cual quiere decir que la empresa tiene suficiente capital para cubrir la operación de la IPS.

Las deudas de difícil cobro, pasaron de \$20.524.733 en 2014 a \$33.301.953 en 2015. Por lo tanto se recomienda revisar si es posible recuperar dicha cartera en mora y adicionalmente hacer una provisión mensual de dicho rubro entre el 1% y 2% de los ingresos e ir haciendo un castigo de aquella cartera que supere los 360 días de acuerdo a los nuevos lineamientos de las nuevas NIIF.

### **De rotación.**

**Días clientes.** Muestra los días que la empresa se demora en recuperar sus cuentas por cobrar. Dicho indicador ha venido aumentando de 31 días en 2012 a 41 días en 2015, lo cual es muy bueno para el sector salud donde las rotaciones hoy se ubican entre 90 y 120 días en promedio.

**De endeudamiento.**

**Nivel de endeudamiento.** Corresponde al endeudamiento total (pasivo) sobre el total del activo.

Este ha disminuido de un 56% en 2012 a 43% en 2015.

**De rentabilidad.**

**Margen bruto.** En el 2012 se ubicó en el 43% y en el 2015 en el 49%. La tendencia ha sido relativamente estable debido a que los costos operacionales se han mantenido.


**Margen operacional.** Ha tenido mayores altibajos debido a que los gastos administrativos han tenido mayor variación.

**Margen neto:** Ha tenido volatilidad ubicándose entre el 3% (2013) y el 10% (2014). Para el año 2015 se ubicó en el 5% por las razones antes comentadas. La meta es del 10%.

### 9.3 Recomendaciones

- Se recomienda al área de calidad continuar con el manejo de la herramienta propuesta, a su vez realizar las mejoras que se consideren pertinentes para una eficaz aplicación.
- Implementar indicadores de gestión como mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de y “las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes.
- Se recomienda a la gerencia tomar decisiones con base a los indicadores, pues tal como aducen Pacheco et al. (2002), los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”.
- Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.
- Las actividades gerenciales deben propender por una visualización general de las empresas y sus movimientos.
- Es importante solicitar informes a cada una de las áreas de manera periódica con el fin de toma de decisiones oportunas.
- Cuando un indicador lleva un periodo de tiempo constante, se debe buscar la realización de otro indicador con miras al mejoramiento continuo.

## 10. Anexos

Ver carpeta adjunta al presente archivo.  Anexos

## 11. Bibliografía

Baraybar, F. (2010). Cuadro de mando integral

Biblioteca ITSON. Búsqueda Balanced Score Card

Cifuentes, D. (2010). Modelo de gestión Balanced Score Card aplicado a la escuela de graduados de la facultad de odontología de la universidad de Chile.

Ips Bien Estar Salud s.a.s. Proceso 02. Mejoramiento de la calidad.

Ips Bien Estar Salud s.a.s. Proceso 08. Gestión Financiera.

Robayo, E. (2014). Modelo de un sistema de bsc para entidades prestadoras de servicios de salud de alta complejidad.

Pacheco, J. Castañeda, W. Caicedo, C. (2002). Indicadores integrales de Gestión. IIG