

# Implementación del cuadro de mando integral en el Hospital Universitario de Canarias

Martínez Padrón PM  
Hospital Universitario de Canarias

## Introducción

El cuadro de mando integral constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico del hospital.

Tiene la función primordial de traducir la misión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos. Identifica la relación causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar al éxito de la organización.

El CMI se convertirá en una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico del hospital, y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

Es un fuerte instrumento de formación, gestión participativa, mejora continua, y de revisión de estrategias.

## Material y métodos

La técnica utilizada es el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*.

El proceso de diseño, implantación y puesta en marcha del CMI se realiza en las siguientes fases:

## Fase 1: Diseño

Como punto de partida para la confección del CMI tomamos el Plan Estratégico del Consorcio Sanitario de Tenerife (Hospital Universitario de Canarias), y a partir de aquí realizamos los siguientes pasos:

- 1) Construcción del mapa estratégico del consorcio agrupando las líneas estratégicas en las cuatro perspectivas.
- 2) Asignación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas por direcciones.
- 3) Selección de indicadores para cada objetivo estratégico.
- 4) Situación de los indicadores en el CMI.

## Fase 2: Implantación

- 1) Implicación institucional y personal en el proyecto, de las personas que ocupan puestos de máximo nivel político y técnico.
- 2) Liderazgo por parte de los responsables de la puesta en marcha y seguimiento del proyecto.

## Fase 3: Puesta en marcha

- 1) Comunicación a todos los niveles de los datos que se generen en la

medida que no exista confidencialidad en los mismos.

- 2) Comparación con datos de entidades públicas similares para identificar mejoras potenciales.
- 3) Amplia difusión de los logros que se alcancen como consecuencia de la implantación del CMI.

#### **Fase 4: Automatización**

Se adquiere un programa informático para el seguimiento de los CMI.

#### **Resultados**

La implantación del cuadro de mando integral en el Hospital Universitario de Canarias ha dotado a la gerencia y direcciones del hospital de un potente instrumento de formación, gestión participativa, mejora continua y de revisión de estrategias.

El CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los

empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en una mejor eficiencia de los recursos, lo que ha de repercutir en unos usuarios más satisfechos. De esta forma, no solo obtenemos información de lo que está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo.

#### **Conclusiones**

El uso sistemático del CMI ha permitido cohesionar mejor el equipo de Dirección y el conjunto de la organización, e impregnar la gestión cotidiana con los objetivos más estratégicos.

El hospital ha integrado mejor los elementos relacionados con sus clientes, ha iniciado acciones para mejorar los procesos internos transversales más complejos, y ha desarrollado de manera más sistemática y general los elementos orientados al crecimiento y desarrollo de sus cuadros y de todo el personal.