

## **Presentación CST**

### **Como nace la necesidad de dar un paso adelante en el cuadro de mando**

Hace 5 años, se nos presenta la oportunidad de invertir en el desarrollo de las herramientas de gestión. Inversión que dividimos en RRHH y el SSII.

Buscamos una plataforma que tuviera gran capacidad de proceso, con herramientas intuitivas y una gran cantidad de funciones prediseñadas

Y que nos permitiera

- 1) Integrar / consolidar los datos de la empresa (de los distintos sistemas de información).
- 2) Definir y agrupar la información de manera dinámica (cubos), con lo que conseguimos que los criterios para tratar los datos sean iguales para toda la organización.
- 3) Crear informes y definir indicadores.
- 4) Publicar la información de manera uniforme y a través de la intranet. (Acceso desde el navegador)

A partir de esta situación, los pasos siguientes fueron:

### **Reordenar toda la información de la entidad, sobretodo la de producción.**

#### **EL REGISTRO**

Siempre nos hemos preocupado de los niveles de información de los recursos, es decir, tener controlado, todo aquello que a la empresa le supone desembolso económico efectivo. Trabajamos para tener sistemas contables eficientes, dinámicos, versátiles y con los que se pueda trabajar y analizar la información. Intentamos sistemas analíticos para poner, una vez mas, una medida económica, en términos de flujo monetario, a todo lo que susceptible de vender (altas, analíticas, Hospital de Día, Visitas, etc....). Buscamos el mejor gestor de personal, para analizar costes de capital humano, formas de organizar la enfermería, minimizando las bolsas de ineficiencia. Flexibilizando los lugares de trabajo, maximizando turnos y ajustando horarios.

Pero un día nos paramos a intentar gestionar la información de la producción de la empresa, y nos dimos cuenta, que quizá por la complejidad que comporta, lo habíamos dejado "olvidado"

A pesar de tener estadísticas diversas, no teníamos mecanismos para garantizar que esta información fuera correcta y que hubiera toda la que existía.

Descubrimos muchas mejoras por implementar, muchos registros a mejorar, incluso circuitos que debíamos reinventar. Creamos un comité de registros y mejoramos nuestra calidad y cantidad de datos, así como nuestro sistema de codificación y de organización en el almacenamiento de la información.

### **Y sobretodo nos dimos cuenta que:**

\* Nuestro sistema de información i análisis debía girar entorno a la producción y no entorno a los recursos

\*que dependiendo de que manera hiciéramos las cuentas de la actividad, los resultados podían ser estrepitosamente diferentes y erróneos y, por desgracia, nos podían llevar a tomar decisiones erróneas. (Caso ocupación).

\*que debíamos invertir mucho tiempo pensando y analizando cada centro operativo y conociendo su funcionamiento para saber realmente como teníamos que registrar y como teníamos que "contar" o extraer después la información

\*No es quien lee un cuadro de mando, quien debe interpretar el resultado en función de los parámetros que se han utilizado a la hora de confeccionarlo. El cuadro de mando, no debe dejar lugar a dudas de QUE leemos, COMO se ha calculado, y sobre todo PARA que sirve la información contenida en el

Solo conociendo QUE estamos haciendo y COMO lo hacemos, podremos analizar, QUANTO nos cuesta y CUANDO lo debemos hacer o dejar de hacer

### **LA PUBLICACION**

Es importante el aprendizaje de uno mismo, y como en todos los proyectos difíciles, aquí hubo que volver atrás.

Descubrimos que tan importante es tener información como saber donde encontrarla.

No por mas datos que publiquemos tendremos a los profesionales mas informados.

La información debe ser digerible, ampliable i sintetizable, y su publicación debe seguir un orden que traspase la lógica individual.

Para conseguir esto, nosotros establecimos lo que llamamos niveles claves de necesidad de información

### **Establecer los niveles clave de necesidad de información**

Como consecuencia del punto anterior, analizamos diferentes niveles de información. Cada profesional necesita diferente nivel de síntesis de la información y la requiere para un objetivo que no siempre es el mismo. Podíamos organizarlos según:

#### **a) S/DEMANDANTE DE LA INFORMACIÓN**

GERENCIA Y DIRECCIÓN

DIRECCIÓN Y MANDOS

MANDOS Y GENERAL

#### **b) S/PERIODICIDAD**

MENSUAL DE LARGO PLAZO

MENSUAL ANUAL I COMPARATIVOS

MENSUAL ANUAL I COMPARATIVOS

#### **c) S/DESTINATARIO DEL ANALISIS**

INTERNO

EXTERNO

#### **d) S/SEAN LOS INDICADORES**

PRINCIPAL

COLATERAL

DE INTERES

El propio, objetivo del cual hacemos el análisis

Como le afecta el principal

Informa

Necesitábamos un modelo teórico, que ayudara a conducir al usuario a través de los indicadores. Huimos de la teoría para centrarnos en un tema de practicidad propia. Pensamos que si queríamos acostumbrar a los profesionales a consultar el cuadro de mando, debíamos diseñarlo de un modo que les fuera sencillo consultarlo, y práctico a la hora de ofrecer la información, y que de alguna manera debíamos buscar una secuencia que les fuera familiar.

Así que publicamos nuestra información en función de los objetivos de cada nivel.

Objetivos estratégicos, con indicadores alineados con ellos. Muchos de estos indicadores son de cálculo de datos y otros informativos del seguimiento.

Objetivos de gestión, con indicadores de los objetivos de cada dirección, y cuadros de seguimiento de presupuesto, actividad, inversiones, etc...

Objetivos operativos, con cuadros informativos de datos de la evolución de la actividad de cada departamento, o incluso profesional, seguimiento de las DPO's, etc...

También incorporamos un apartado de información externa, y otro de nuestra gestión por proyectos.

Y por último, solo quedaba lo más difícil:

### **Organizar la información clave según la estructura diseñada**

Lo importante era: **CONVERTIR EL DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATEGICO y OBJETIVOS EN INDICADORES**

**Transformar los objetivos estratégicos de la empresa en indicadores, nunca es un trabajo fácil. Sobre todo porque hay que escoger pocos** y muy alineados con el objetivo. Pocos por que lo ideal es acabarlos resumiendo en uno, y alineados por que la idea es que gerencia tenga un solo dato a ver por objetivo.

Vamos a ver una muestra de cómo se materializó.

Presentación de un Balance Score Card real. (Duración variable de 10" a 30")