

# SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION, ANALISIS PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO<sup>1</sup>

## SYSTEMS OF CONTROL OF GESTION, ANALISIS FOR ORGANIZATIONS WITHOUT END OF GAIN

*JUAN RICARDO SALDÍAS CERDA*<sup>2</sup>  
*ALEJANDRO ANDALAF CHACUR*<sup>3</sup>

Universidad de Concepción, Concepción, Chile

### RESUMEN

En la presente investigación se revisarán distintos modelos de control de gestión y como estos han evolucionado desde los basados exclusivamente en la contabilidad, hasta hoy en día, en que la incorporación de conceptos como capital humano y Stakeholder son considerados como elementos claves. Modelos que también han sido considerado por las instituciones sin fines de lucro, como son las organizaciones públicas en su implantación de la estrategia.

Junto a la revisión de los antecedentes bibliográficos, se procedió a realizar algunas comparaciones de modelos encontrados, en particular se utilizó el Cuadro de Mando Integral (CMI) como referencia, en sus distintos estados evolutivos, el cual ha incorporado cada vez con mayor énfasis el concepto de capital humano en su enfoque. Además, se consideró el concepto de Stakeholder, planteado por algunos autores como una variable imprescindible en el planteamiento estratégico y posterior desarrollo del modelo de gestión.

Lo anterior permitió definir el marco referencial, para plantear un modelo que pudiese ser aplicado en organizaciones sin fines de lucro, como lo es un hospital público. En donde se deben tener presente las diferentes restricciones estructurales y culturales que afectan o interfieren en la aplicación de cualquier modelo o estrategia, representados y descritos en los Stakeholder.

**Palabras Claves:** Capital Humano, Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Organizaciones Sin Fines de Lucro, Stakeholder.

---

<sup>1</sup> El presente trabajo ha sido presentado a la Escuela de Graduados de la Universidad de Concepción, en el Programa de Magíster en Ingeniería Industrial.

<sup>2</sup> Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, Chile  
e-mail: jrsaldias@ssconcepcion.cl

<sup>3</sup> Profesor Asociado, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, Chile  
e-mail: aandalaf@udec.cl

## ABSTRACT

In the present investigation different management control models will be revised and as these they have evolved since them based exclusively in the accounting, until nowadays, in which the incorporation of concepts like human capital and Stakeholder are you considered as key items. Model that also they have been considered by the institutions without end of gain, as are the public organizations in their establishment of the strategy.

Next to the revision of the bibliographical antecedents, proceeded to carry out some comparisons of models found, particularly the Balance Scorecard was utilized (BSC) as reference, in its different evolutionary states, which has incorporated each time with greater emphasis the concept of human capital in its focus. Besides, the concept was considered of Stakeholder, presented by some authors as an indispensable variable in the approach strategic and subsequent development of the model of management.

The previous thing permitted to define the framework referential, to present a model that could be applied in organizations without end of gain, as a public hospital is it. Where they should have present the different cultural and structural restrictions that affect or interfere in the applications of any model or strategy, represented and described in the Stakeholder.

**Keywords:**

Human Capital, Control of Management, Balance Scorecard, Organization Without en of Gain, Stakeholder.

## 1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de disponer de un sistema de control de gestión que permita guiar a la organización en el logro de su estrategia, ha obligado a desarrollar, diversos modelos y teorías al respecto. Condición que ha sido recogida para este trabajo de tesis, realizando una revisión bibliográfica de diversos modelos de gestión, que permitan conocer como han evolucionado estos modelos y como enfrentan el desafío de las organizaciones sin fines de lucro en su afán de cumplir con sus objetivos organizacionales. Lo anterior, teniendo presente que se está bajo el contexto de una visión sistémica, en donde la formulación como la implantación de la estrategia, deben seguir una línea coherente en su desarrollo.

Reconociendo que la estrategia constituye el corazón de la gestión organizacional, el esfuerzo que se dedique a su formulación como implantación son vitales. Siendo centro de este estudio, lo concerniente a su implantación y el apoyo de los conceptos del Control de Gestión para esto.

Dado estos conceptos, es que el objetivo de esta investigación, se traduce en proponer un modelo de control de gestión para organizaciones sin fines de lucro (Hospital público), sobre la base del capital humano y la interacción con los stakeholder, como agentes influyentes del éxito de la organización. Para lo cual se definió la siguiente hipótesis; “La incorporación de modelos de Control de Gestión en instituciones sin fines de lucro, es una necesidad latente en estos tiempos, pero no asegura el éxito de la implantación de una estrategia. Ya que es necesario considerar la dinámica del sistema, el valor del capital humano (capacidades, compromiso, etc) y el conocimiento de los distintos Stakeholder involucrados, entre otras características.” Objetivos, que se apoyaron mediante la Investigación bibliográfica sobre diferentes modelos de control de gestión, y su posterior comparación, utilizándose como referencia el Cuadro de Mando Integral.

No olvidando, que dada las condiciones muy particulares de las instituciones públicas como son los hospitales, existen elementos que dificultan los procesos de cambio, como son las estructuras organizacionales rígidas y la cultural organizacional, que deben ser consideradas en la implantación de cualquier cambio. Condiciones que para el caso de este estudio limitaron la posibilidad de implantación del modelo definido, quedando como una limitante y una oportunidad de desarrollo cuando se requiera la implantación práctica del modelo en un hospital como es el Guillermo Grant. B. de Concepción, Chile.

Dado lo anterior, es que este estudio tienen un alcance en cuanto al marco teórico, tanto en revisión, como presentación de un modelo alternativo (resultante de la adaptación de modelos existentes)

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### La estrategia en las organizaciones

Como consideración preliminar de este estudio, es importante hacer referencia al tema de la estrategia, la cual ha evolucionado continuamente, siguiendo diferentes líneas de pensamiento. Por lo que una forma de resumir estas distintas líneas es aprovechar el esfuerzo realizado por Mintzberg, et al. (1988), que resume la idea principal de cada línea de pensamiento, destacando en forma general, las escuelas prescriptivas, cognoscitivas y de la configuración. Enfocándonos para el caso de esta tesis, en la visión que presenta los orígenes de la estrategia como un modelo de estructura de pensamiento en administración, con los esfuerzos realizados por Druker, Chandler, Ansofft y Andrews en los años 50 y 60. En el cual el profesor Druker, fue uno de los primeros en utilizar el término estrategia en administración, al destacar que las organizaciones debían saber cual era su negocio(actual) y en cual querían estar (futuro). (Jose Rivera, 2003)

Ya en los años 70, se comenzaron a desarrollar los consultores estratégicos. En donde el "Boston Consulting Group" (BCG), tuvo un gran impacto en la investigación de problemas de estrategia corporativa y de negocios, particularmente destacable fue el desarrollo una nueva forma de interpretación en el análisis estratégico, la "matriz de crecimiento-participación" para ser usada una herramienta de análisis de portafolio. Pero con cuestionamiento sobre la vulnerabilidad vulnerables a empresas que aun no eran consideradas competidoras. (Frederick W. Gluck, 1979)

Esta situación dio paso a la necesidad de considerar el entorno, en la formulación de estrategias ganadoras, mediante la "**planificación estratégica**". De la Escuela de Negocios de Harvard, mediante la aplicación del Modelo FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se desarrollo una metodología para la toma de decisiones, que es utilizada con ciertas variaciones hasta nuestros días.

En los ochenta aparece Michael Porter y otros académicos, que refinando esta misma herramienta de análisis estratégico, llevaron a internalizar el "pensamiento estratégico" como un proceso indispensable de éxito. En este mismo sentido, se desarrollo el modelo de la "cadena de valor" por la consultora McKinsey, en donde se trataba de identificar las actividades que generan valor para la empresa. En 1980, Porter publica Competitive Startegy, en donde desarrolla un análisis de mercados y la lucha competitiva, desarrollando técnicas para ser aplicadas en distintas condiciones competitivas.

Pero el tiempo ha demostrado, que lamentablemente no basta con formular sólo buenas estrategias, sino que es necesario una adecuada implementación, por lo que aparece la **Dirección estratégica**, que se define como "un sistema integrado de dirección, que interrelaciona al proceso de formulación de estrategias con la implementación de estas". Importancia que a pesar de ser reconocida en muchas oportunidades se transforma en un enigma, dado problemas internos, políticas erróneas, falta de procesos formales, o en el caso de existir están mal diseñados, luchas de poder y falta de comunicación son algunos de los obstáculos que enfrenta la implementación de una estrategia. Problemas, que permiten deducir que esta etapa no es un proceso rígido, ni exacto, ya que el factor humano juega un rol esencial, destacando algunos elementos que hacen fracasar la implementación como son:

- La gestión diaria se realiza separadamente de los objetivos estratégicos futuros.
- No existe en la mente de los trabajadores de la empresa, los énfasis relevantes derivados de la estrategia. No se produce lo que más tarde denominaremos la apropiabilidad de la estrategia.
- La Misión y los Valores son poco concretos, se encuentran enlazados débilmente con los sistemas formales de la organización.
- Las estrategias no bajan en la organización, ni llegan a constituirse en agendas de trabajo que formen parte del trabajo habitual de los miembros de la empresa.
- No existe una alineación entre los desafíos estratégicos y los recursos, capacidades y habilidades superiores de la empresa.
- La estructura organización no representa encargos consistentes con los desafíos derivados de la estrategia.

Dado lo anterior, podemos deducir que para que una estrategia se implemente con éxito, debe existir una coherencia entre lo que ocurre y lo que debería ocurrir dado la estrategia definida, lográndose mediante la inducción de la conducta de las personas al logro de los objetivos de la organización.

### **Evolución de las herramientas de Gestión**

Como punto de partida, se han considerado los Estados Financieros, los cuales se comportan como un sistema de información, dirigidos a aquellas personas externas a la empresa, con variados intereses. Permitiendo realizar variados tipos de análisis para el control de gestión como son: Análisis tendencial, Análisis proyectivo, Análisis financiero (rentabilidad, eficiencia y endeudamiento). Pero dada su característica histórica, tienen la desventaja de que mayoritariamente se traducen en análisis ex post, de hechos ya acaecidos. Por lo que el nivel de confiabilidad que puedan aportar los estados financieros para el control de gestión va a depender fuertemente de la diferencia que exista entre la realidad y el modelo de información que se utilice.

Una de las herramientas más utilizadas en las empresas para controlar su gestión son los presupuestos, que a diferencia de los estados financieros, permiten reflejar la visión de los gerentes o encargados de unidades respecto del futuro que quieren anticipar, condición que hace que los responsables tengan que prever y anticiparse a posibles problemas antes de que éstos se presenten. (Patricio Donoso, 2003). Pero a su vez presentan algunas limitaciones, como: Estar basados en estimaciones, rigidez, confusión al tomar un rol de administración y no de una herramienta, que para efectos del Control de Gestión, se traducen a control presupuestario.

Pensando ya en el contexto interno, de toma de decisiones, esta la contabilidad de costos, o contabilidad gerencial, la que necesita que sea lo más confiable y cercano a la realidad, preocupándose por la clasificación, acumulación, control y asignación de costos. Puesto que para que un control de costos sea efectivo, debe considerar aspectos como: Delineación de Centros de Responsabilidad, Delegación de autoridad, Estandares de costo, Determinación de costos controlables, Informe de costo, Reducción de costo. Pero lamentablemente, existe otras variables, que no son necesariamente cuantificables pero pueden llegar a ser relevantes para la toma de decisiones. Condición que se traduce en una debilidad de este método.

Ahora, si consideramos modelos con una visión más analítica, la Dinámica de Sistemas se muestra como una alternativa para enfrentar problemas no estructurados, transformándose en una metodología para la construcción de modelos de simulación para sistemas complejos,

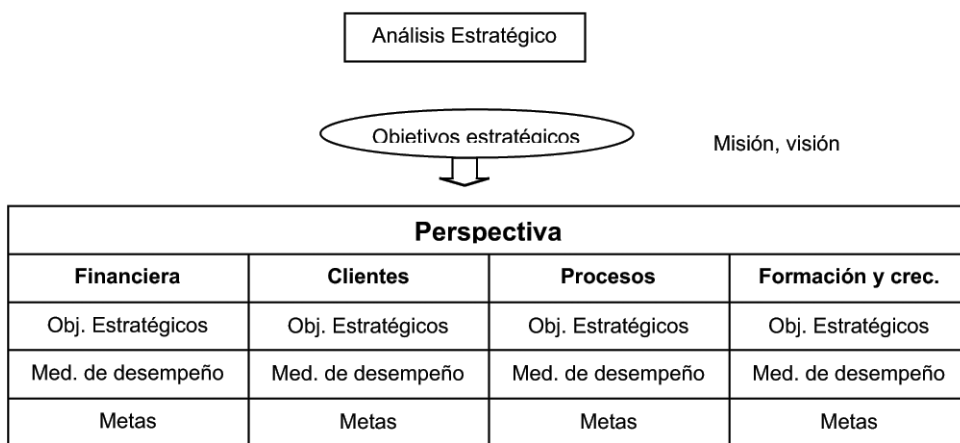
como los que son estudiados por las ciencias sociales, la economía o la sociología. Modelo, desarrollado por Jay W. Forrester, en la década del 60, y perfeccionada por otros profesionales como Edward Roberts (1978), Morecrof (1992), Lane (1992), Graham et alii (1992), Sterman(1994), en donde se pudo adecuar el modelo a distintas variables, llegando a la capacidad de coordinación entre estrategias y políticas operativas, así como diseñar un conjunto de políticas y programas que apoyen los objetivos estratégicos, permitiendo de esta forma obtener un vínculo entre la formación de estrategia y la implementación al nivel de la Dirección de operaciones.

Otro concepto que surge de la Dinámica de sistemas, son los Laboratorios de aprendizaje, en donde se incluye uso de simuladores, discusiones y Workshops (Bakken et al.1992; Kim 1989), en que estos autores proponen cuatro etapas para el desarrollo de este: 1) Determinación de los entornos, 2) Conceptuar puntos, 3) Descubrir supuestos que estaban escondidos y 4) Experimentación y reflexión utilizando el simulador.

Y más recientemente, se puede observar que evento bastante relevante en cuanto a la integración de metodologías es lo que a ocurrido en Harvard Business School, en donde se ha incorporado los simuladores interactivos de la Dinámica de Sistemas, como soporte operativo en la utilización del Balancing the Corporate Scorecard de Kaplan.

Relacionado al último punto señalado en el párrafo anterior, está el Cuadro de mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), Kaplan y Norton (1992,1993,1996 y 1997) el cual despliega los objetivos estratégicos en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos y futuro. Lo que se puede observar gráficamente en la Figura 1.

**Fig. 1:** Cuadro de Mando Integral, Traducción de la estrategia y la misión



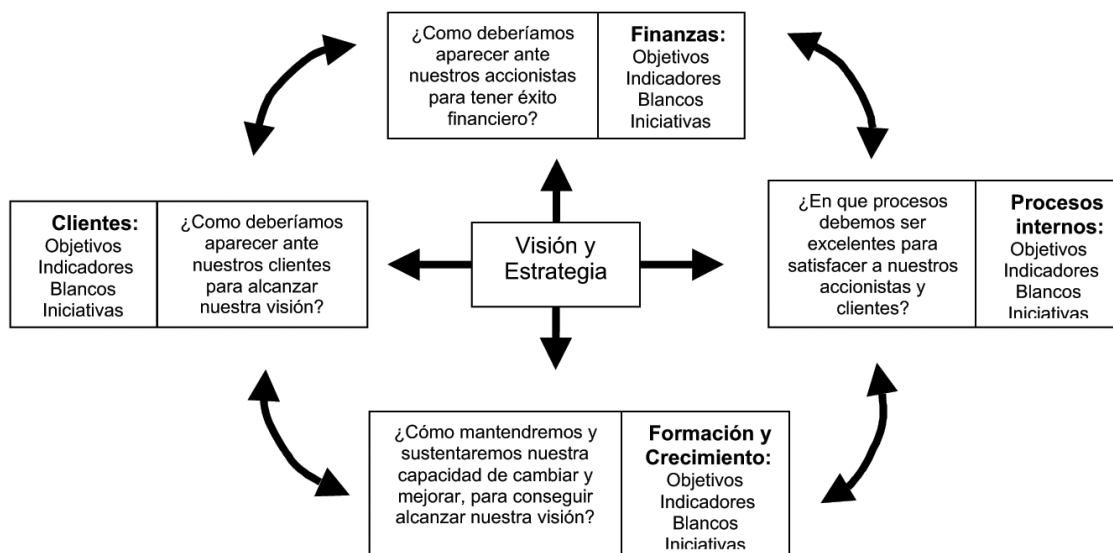
Fuente: Kaplan y Norton, CMI, cap 1, pag. 14

En resumen, el CMI se ha transformado en un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo, utilizando el enfoque de medición para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

El hecho de insistir en el tema de disponer de sistemas de medición, es clave en este modelo de gestión, por cuanto es estos tiempos en donde la información es clave, no se puede dejar sin control las diversas variables que afectan a la organización. Variables que no son solamente las financieras. En donde el CMI, de esta forma permite apoyar en la traducción de la visión y estrategia de la empresa, en indicadores de actuación coherentes. Que a diferencia de los sistemas tradicionales de control en que se busca seguir lo preestablecido, aquí se fomenta la comunicación, información y formación que permita ir hacia el logro de los objetivos de la organización. Ver Figura 2

**Figura 2:** Cuadro de mando Integral, una estructura para transformar una estrategia en términos operativos



Fuente: Robert S Kaplan y David P. Norton, "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (enero-febrero 1996): 76.

Como ya se indicó, el CMI presenta 4 perspectivas, las cuales permiten sustentar un equilibrio de los objetivos de corto y largo plazo, descritas a continuación:

## 1. Perspectiva Financiera

Este enfoque corresponde a uno de los más tradicionales en los sistemas de gestión, por cuanto es fácilmente medible y permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en la organización

## 2. Perspectiva del Cliente

Se relaciona con la identificación de los segmentos del mercado, la capacidad de incluir indicadores que permitan determinar niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes e identificar la cuota de mercado de los distintos segmentos seleccionados. Elementos que deben ir ligados a la capacidad de incluir indicadores que permitan conocer el valor agregado que se otorga a los clientes.

## 3. Perspectiva del Proceso Interno

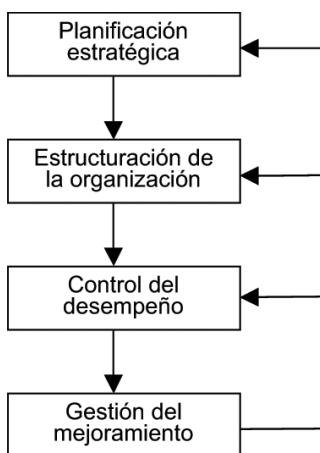
Corresponde a la identificación de procesos internos críticos en donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros. En que la diferencia fundamental, con los enfoques tradicionales de procesos es que estos se centran en procesos existentes, en cambio el CMI se preocupa además de anticiparse con nuevos procesos. Condición que involucra desarrollar ambos ámbitos (Innovación, operativo).

## 4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta se orienta hacia la identificación de la estructura que la empresa debe construir hacia futuro, que permitan crear desarrollo. SINDO las perspectivas del cliente y del proceso interno las que identifican los factores críticos par lograr el éxito tanto de hoy como en el futuro. En que la formación y el crecimiento se derivan de 3 factores claves: **las personas, los sistemas y procedimientos** de la organización.

En la constante búsqueda para lograr el éxito de toda organización, una variable clave es la coherencia que debe existir en su desarrollo organizativo, desde los niveles más estratégicos, hasta el quehacer operacional de esta. Y una de las alternativas que presenta una visión bastante completa y aplicable a distintos tipos de organizaciones es el **Alineamiento Operacional**, (Donoso, 1998) que se refiere a lograr que los objetivos locales de cada una de las Unidades Internas de la organización, sean coherentes con los objetivos estratégicos de la organización, quedando expresado en la Figura 3.

Fig. 3: Elementos para el alineamiento operacional



Fuente: Patricio Donoso, En búsqueda del alineamiento operacional Fig.1,pag. 2



## Comparación de algunos sistemas

Dentro de la bibliografía revisada, parece bastante interesante realizar una comparación entre el Cuadro de mando integral y la Dinámica de sistemas, dado algunos elementos de fondo que se exponen como diferenciales entre ambos modelos. Y esto lo podemos resumir en diferencias en el lenguaje del proceso de modelado y del proceso de aprendizaje, resumido en las Tablas 1 y 2.

**Tabla 1: Comparación de lenguajes en el proceso de modelado**

<b>Aspecto comparado</b>	<b>Cuadro de Mando Integral (Mapa estratégico)</b>	<b>Dinámica de sistemas (Diagrama de niveles y flujos)</b>
Selección de variables	Basadas en apreciaciones de los usuarios	Basadas en apreciaciones de los usuarios, con mecanismos formales de validación de pertinencia y redundancia.
Categorización y complejidad representada en las variables	Se distinguen las causas de los efectos: inductores e indicadores	Se distinguen de acuerdo a su papel en la dinámica del sistema: variables de estado (niveles), de cambio de estado (flujos), auxiliares, exógenas, parámetros.
Complejidad de las relaciones de causalidad	Unidireccional: de inductores a indicadores	Ciclos de realimentación que generan efectos contraintuitivos en la dinámica del sistema.
Formalización de las relaciones de causalidad	Ninguna, indicación cualitativa	Matemática, mediante las ecuaciones que representan el comportamiento de cada una de las variables.

Fuente: Tabla 1. Lenguajes de modelado estratégico

**Tabla 2: Comparación de lenguajes en el proceso de aprendizaje**

<b>Aspecto comparado</b>	<b>Cuadro de Mando Integral (Mapa estratégico)</b>	<b>Dinámica de sistemas (Diagrama de niveles y flujos)</b>
Validación de las relaciones de causalidad	Ninguna formal, intuitiva	Mecanismos formales de reducción de redundancia y de cobertura de la representación para replicar comportamientos de referencia (históricos o esperados)
Validación de la coherencia de los distintos componentes de la estrategia	Ninguna	Mediante simulación pueden estimarse los efectos de cada componente de la estrategia.
Análisis prospectivo y de robustez de la estrategia	Ninguna	Mediante simulación pueden probarse distintos escenarios.

Fuente: Tabla 2. Lenguajes de modelado estratégico

Diferencias que como señalan Olve, Roy y Wetter (2000), han evolucionados llegando a combinar el CMI y la Dinámica de Sistemas. E incluso Kaplan y Norton (2001) expresan que a través de la simulación con Dinámica de Sistemas, se pueden probar las hipótesis que subyacen a un mapa estratégico.

A pesar de las críticas presentadas por parte de los seguidores de la Dinámica de Sistemas, el Cuadro de Mando Integral, se abrió camino en las empresas como una herramienta de gestión estratégica, mayoritariamente en el sector privado (Gascho y Salterio, 2000). Organizaciones que tienen como meta garantizar el lucro para sus accionistas, condición que hace que la perspectiva financiera tenga un mayor realce en el diseño de su CMI, pasando a un segundo plano, el resto de las perspectivas, condición que limita en cierta forma el desarrollo de éstas últimas, tal y como ocurre con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan, 1996c), considerada como la más innovadora e importante en todo el proceso gerencial del BSC (Englund, 2001).

En cambio en las organizaciones en donde su fin no es obtener lucro, como es el caso de las fundaciones, corporaciones, hospitales públicos, municipalidades o gobiernos locales, el desarrollo del CMI no ha logrado el mismo nivel de madurez que en las empresas del sector privado. Condición que podríamos asociar en cierta manera a que en estas organizaciones las perspectivas que deberían tener mayor nivel son las asociadas a la comunidad, quienes en general son los usuarios del servicio que estas prestan. Pero lamentablemente con frecuencia ocurren enfrentamiento de intereses entre los distintos agentes, como son los directivos, empleados, gobierno, e inclusive la misma comunidad. Condición que hace difícil poder alienar la estrategia de las instituciones no lucrativas (Norreklit, 2000)

Dada la alta complejidad que hoy en día tienen que enfrentar las organizaciones del sector público, es imprescindible disponer de un modelo de gestión que les permita enfrentar diversas perspectivas y de esta forma poder lograr éxito en su gestión. Éxito que muchas veces se ve mermado por las diferentes metas que presentan los stakeholder y los esfuerzos y luchas de poder de cada uno de ellos para lograrlas (Otley (1999:365), en otras palabras el establecimiento de las metas puede estar dominado por las diferentes coaliciones o stakeholder (Tuomela, 2001:2)

Considerando los puntos planteadas, la dirección de estas organizaciones, debe buscar la forma de lograr integrar los diversos intereses que se presentan, que permitan lograr adecuados objetivos estratégicos. Condición que puede ser apoyada con la ayuda del CMI, pero teniendo presente que a este se le deben realizar algunos ajustes que permitan lograr la viabilidad del modelo. (Bastidas y Ripio, 2003). Básicamente relacionados con la prioridad que deben tener las perspectivas de Usuario, Comunidad y Medio ambiental y la incorporación del concepto de Stakeholder y su influencia.

Junto a los elementos planteados anteriormente, es importante ver el tema de la importancia del "capital intelectual" (Drucker,99), dadas las nuevas condiciones de participación, flexibilidad, cambios en los paradigmas administrativos, mayores requerimientos de información cuantitativa y análisis cualitativo. Por lo que es imprescindible disponer de un Sistema de gestión de conocimiento (gestión de activos intangibles), el cual permita rescatar, asignar, distribuir, generar y actualizar los datos, información y conocimiento para una gestión íntegra.

En este contexto, se han desarrollado variados modelos que han pretendido lograr los objetivos planteados anteriormente, como por ejemplo el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton [1992] como modelo de Capital Intelectual, aunque más bien es un sistema de gestión estratégica que incluye parcialmente indicadores de activos intangibles. Otros modelos resumidos en el trabajo de Bossi, Fuertes, & Serrano, (2001) son; el Business Navigator propuesto por Edvinsson y Malone [1997], Edvinsson y Stenfelt [1999] adaptan este modelo al sector público, el modelo de Brooking [1996], el modelo de Sveiby [1997] Intellectual Assets Monitor y la introducción del concepto de índice CI por Roos [1996], como medida que integra los diferentes componentes del Capital Intelectual (humano y estructural) en una única medida que sintetiza el rendimiento del capital intelectual.

## **Antecedentes Generales sobre Sistemas de salud**

Antes de introducirse en el tema de un modelo específico para Hospitales, es importante hacer presente la gran complejidad que la gestión de sistemas de salud presenta. Según Tobar (1995), para analizar el sector salud se debe partir por la existencia de tres dimensiones: políticas de salud, el estado o situación de salud de la población, y el sistema de salud. Y si nos centramos en el sistema de salud, este está compuesto de tres componentes (Tobar, 1998), Económico, político y modelo de atención que de su interacción se producen otros efectos.

Como se pudo observar, el tema de la salud presenta variadas aristas, por lo que la aplicación directa de modelos de gestión y cambio, difícilmente pueden llegar a tener éxito, por lo que es importante tener en consideración una serie de factores organizativos y humanos. Elementos que en cierta forma se han tratado parcialmente en Chile con la modificación de la Ley 19.937 que fue publicada en el diario oficial, el 24 febrero de 2004. En donde se realizan diversos cambios que pese a seguir bajo una estructura gubernamental sustentada en leyes, dar mayores atribuciones a los diferentes entes que son partícipes del sistema. Ley que para su aplicación, dispone entre otros reglamentos, el Dto. N°140 de 2004, que trata, básicamente sobre la organización, estructura y funciones de los Servicios de Salud y sus establecimientos.

Junto a estas ley se han estado aplicando algunos modelos de gestión como son el **Modelo de excelencia para hospitales chilenos, Autoevaluación Hospitalaria y el Modelo de Autogestión Hospitalaria entre otros**, que a pesar de representar buenas intenciones en su objetivo, todavía no han implicado un aporte concreto para un cambio tan relevante como es el que se pretende obtener con la reforma, en todos sus aspectos y particularmente la gestión hospitalaria, que es objeto de esta tesis.

## **3. RESULTADOS**

Como uno de los resultado de esta tesis, se considera el conocimiento de los diferente modelos de gestión que se emplean y que podrían ser potenciales fuentes de éxito en la gestión de organizaciones sin fines de lucro. Además, del planteamiento de un modelo teórico de gestión con modificaciones útiles para este tipo de organizaciones. El cual se describe a continuación

### **Planteamiento del modelo**

El presente modelo surge de la necesidad de utilizar herramientas de gestión, con objeto de adaptar las capacidades, habilidades y procedimientos de las organizaciones de salud pública a las exigencias actuales, con un fuerte hincapié en los recursos, tanto tangibles como intangibles y su interacción con los distintos stakeholders existentes.

Cabe hacer mención, que a pesar de no poseer un fuerte sustento matemático y presentar deficiencias en el lenguaje de modelación y de aprendizaje (Sotaquira, Zabala y Flores), el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un buen modelo para ser utilizada como base, siempre y cuando se realicen las adaptaciones correspondientes, que permitan incorporar nuevas perspectivas y la prioridad de estas.

### **Desarrollo del Modelo**

El elemento fundamental del modelo y partida para su diseño corresponde a la estrategia, la cual debe ser claramente definida, discutida y compartida por los miembros de la organización.

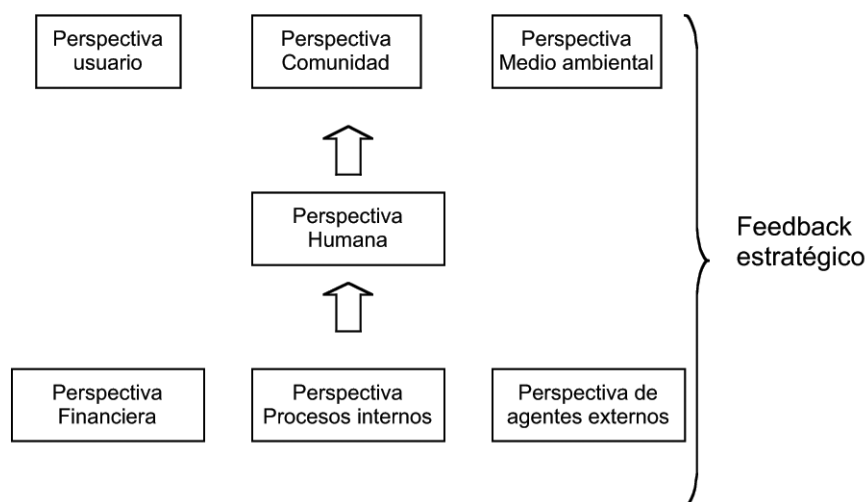
Además, de tener presente que este modelo de Gestión es una metodología para implantar la estrategia y no formularla.

Ahora, ya explicado el sentido de este modelo de gestión, se procede a describir el modelo de gestión planteado. En el cual, la base que tiene como referencia, es la adaptación del CMI que realizaron los profesores Bastidas y Ripio (2003), complementado con los trabajos vinculados a la incorporación del capital humano en los modelos de gestión, particularmente en el sector público.

Como se puede apreciar en la Figura 4, el modelo da un fuerte relevancia al tema de las perspectivas del usuario, comunidad y medioambiental, sustentadas en la perspectiva humana. Pero reconociendo la importancia del tema financiero, procesos y los agentes externos.

**Misión:** Ejecutar las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud y rehabilitación de las personas enfermas, con calidad humana y tecnológica, al límite de los recursos que la sociedad asigne a este compromiso. (Serv. Salud Concepción, 2004)

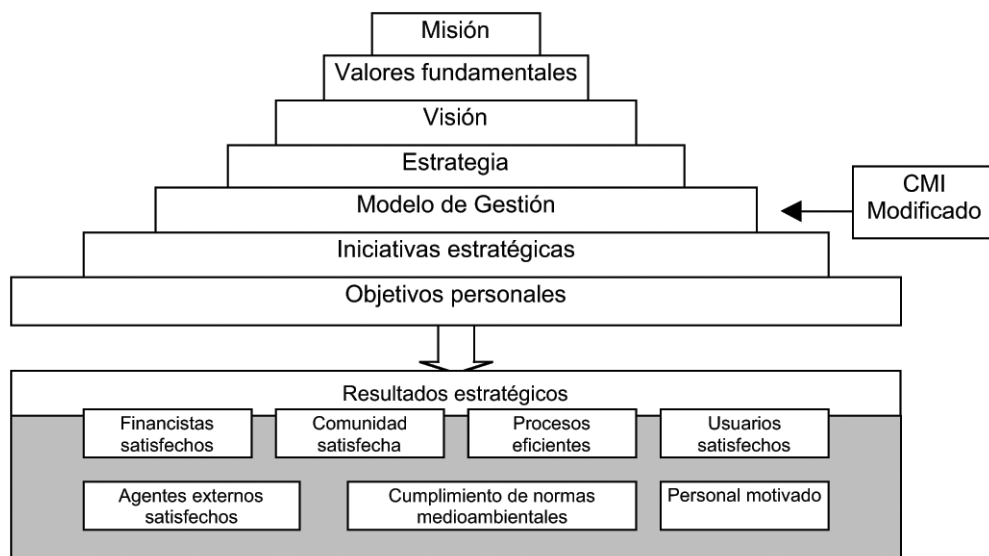
Figura 4: **Modelo de Control de Gestión para una institución pública de salud, bajo el concepto de capital humano**



Fuente: Elaboración propia, adaptación del modelo de profesores Bastidas y Ripio.

Particularmente en esta era de la economía del conocimiento, el poder potenciar la creación de valor mediante activos intangibles es difícilmente medible mediante indicadores financieros. Por lo que el mapa estratégico proporciona un marco para describir y gestionar la estrategia, mediante una arquitectura de tipo genérica. En donde las relaciones causa – efecto, nos permitirán definir la hipótesis de la estrategia, entregando una visión coherente, integrada y sistémica de esta.

Dada la importancia de la estrategia es importante que el modelo de gestión permita la traducción de esta, en un proceso continuo que va desde la misión hasta los objetivos personales, que van en consistencia con los de la organización. (Ver Figura 5). Condición de la mayor importancia en los sistemas públicos, por cuanto su misión tiene un marcado componente social.

**Figura 5.:** Traducción de la misión a resultados estratégicos esperados

Fuente: Adaptación al esquema presentado por Kaplan y Norton, "traducción de la misión a resultados esperados"

Dentro del mapa estratégico es necesario definir las **relaciones causa - efecto** que existan, que parten desde arriba hacia abajo. Por lo que para esta adaptación del CMI, partirán desde los Stakeholder, pasaran por la perspectiva humana, llegando a los **inductores**, que en este caso son las perspectiva financiera, procesos y agentes externos.

Correspondiendo a los inductores, a quienes proveen indicación temprana del progresos hacia e logro de los objetivos (Corto plazo) y los indicadores de resultados, miden el éxito en el logra de los objetivos y políticas del direccionamiento estratégico (miden desempeño d implantación de la estrategia)

### Plan de implementación del modelo, en una institución publica

A continuación se desarrollará un plan de implantación teórico del modelo propuesto, por lo que la implantación real quedó definida como una oportunidad de desarrollo.

A pesar de ser diferente en sus objetivos, las empresas del sector público del privado, existe un elemento que es común y el cual es el eficiente uso de los recurso, punto que inclusive tienen una connotación más significativa en el sector público (particularmente salud), ya que existe una obligación moral de utilizar eficientemente los recursos de ha entregado todos los ciudadanos. Por lo que buscar un buen sistema de gestión, se transforma en una obligación que no puede desperdiciarse con procesos de implantación deficientes y sin el compromiso de todos los integrantes de la organización.

Dado esta importancia, es imprescindible el compromiso de la alta dirección desde un comienzo, dado que si se lidera desde las estructuras intermedias, lo más probable es que no se llegue a buen término, ya que no se tendrá la visión corporativa de la organización y presente sesgos de quien lidere. Pero lamentablemente la alta rotación de directivos y la falta de estrategia

dificulta el compromiso de las personas, por lo que esta condición debe ser mejorada si se quiere implementar con posibilidades de éxito un sistema de gestión estratégico.

La implantación de un CMI, no es sólo la construcción de Indicadores, sino que un sistema de gestión estratégica, donde los indicadores son un medio para poder obtener el feedback necesario que permita implantar adecuadamente la estrategia.

Bajo los supuestos del modelo presentado, la implantación debe tener presente que el capital humano es un capital crítico de la organización y por ende debe ser considerado en los distintos procesos, al igual que la capacidad para determinar los distintos stakeholder y su relación con la organización.

Aún cuando, muchos directivo deseen que la implantación del CMI sea en toda la organización, lo más conveniente es desarrollar un plan piloto en una Unidades Estratégicas de Negocio. (En el caso de instituciones de salud, el hospital es equivalente a la corporación, y los Servicios Clínicos y/o Unidades mayores representan estas UEN) Teniendo presente que debe existir una vinculación de la estrategia general de la organización con las de las UNE y de estas a su vez con los objetivo de las unidades funcionales.

## 4. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo estudiado en este trabajo, podemos darnos cuenta de la existencia de diversos modelos de control de gestión. Desde los basados principalmente en elementos financieros, hasta los que se centran en el capital humano. Presentando una serie de características que hacen imprescindible que en la creación y desarrollo de un modelo de Control de Gestión se utilicen equilibradamente las diferentes perspectivas que puedan existir.

Las organizaciones están en un medio dinámico, por ende los modelos de gestión, deben tener la capacidad de adaptarse a estas condiciones. Característica muy importante en instituciones como las públicas, que en los últimos tiempos se han enfrentado a una serie de exigencias, que han exigido su continua renovación.

El compromiso de la alta dirección, es vital en el desarrollo de la estrategia así como en su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones pueden llegar a ser conflictivas. Al igual que considerar la cultura organizacional propia de cada institución, por cuanto todas son diferentes y por ende la forma de enfrentar los procesos de cambio son diferentes.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), a pesar de no poseer un soporte matemático tan sólido como la Dinámica de Sistemas, se ha transformado en una alternativa real para las organizaciones, por cuanto, su lógica y aplicación son alcanzables para todo tipo de organización.

El análisis de los Stakeholder, es muy relevante tanto para la definición de la estrategia, como para su aplicación. Por cuanto estos ejercen una serie de influencias en la organización y su funcionamiento, condiciones que si no son consideradas dificultan la gestión de esta.

El capital humano, debe ser visto como un ente generador de valor, en particular en organizaciones de este tipo, en donde el capital humano es uno de sus principales elementos diferenciadores. (experiencia, Know how).

El modelo propuesto, pretende incorporar todas las observaciones que se realizaron durante la revisión bibliográfica, a objeto de obtener un modelo que permita aprovechar el potencial de las organizaciones de este tipo.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Argyris, Reasoning, " Learning, and Action" (1982), San Francisco: Jossey- Bass
- Bossi, A, Fuertes, Y y Serrano, C (2001): «El Capital Intelectual en el Sector Público», [en línea] *5campus.org*, *Capital Intelectual* <<http://www.5campus.org/leccion/cipub>> [Consulta:06.06.2005
- Bossi, A, Fuertes, Y y Serrano, C (2001): «El Capital Intelectual en el Sector Público», [en línea] *5campus.org*, *Capital Intelectual* <<http://www.5campus.org/leccion/cipub>>
- Bossi, A, Fuertes, Y y Serrano, C (2001): «El Capital Intelectual en el Sector Público», [en línea] *5campus.org*, *Capital Intelectual* <<http://www.5campus.org/leccion/cipub>> , 3. Propuesta de Modelo de Capital Intelectual para el Sector Público
- Donoso, Patricio, (1998); "Sistemas Integrados de Control de Gestión", Revista administración y Economía UC, Primavera 1998.
- Donoso, Patricio (1998) «En búsqueda del Alineamiento operacional" Revista Ab Ante, Vol. 1, N°1,
- Donoso, Patricio, (2003); "Instrumentalización del Control de Gestión", Universidad Católica
- Eunice Bastidas, Vicent Ripio, (Dic. 2003) "Investigación, Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector Público., Universidad de Valencia, España, Compendium.
- Galvez, J. Y Clarke, V(2003); "Contabilidad financiera para dirección de empresas" Universidad Católica.
- Gestra Consultores,(2004)."Planificación estratégica del Servicio de Salud Concepción" Paseo Bulnes 351 Of. 508 Santiago, Chile
- H.Itmi, "Mobilizing Invisible Assets" (1987) ; Cambrige, Mass.: Harvard University Press
- Kaplan, Robert y Norton, David (2002); "Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)" Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2001); "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (Para implementar y gestionar su estrategia)" Ediciones Gestión 2000.
- Martinez, Ricardo(2001) "Cuadro de Mando Integral: Nuevo modelo para el diseño de indicadores y Control de Gestión en la entidad Pública" ACAP, Colombia
- Ministerio de Salud (2005) " Reglamento orgánico de los servicios de Salud" Decreto 140 de 2004.

- Mintzberg, et al. (1988), Strategy Safari.
- Osorio, J. y Paredes, E.(2001) "Reingeniería de procesos en los hospitales públicos: ¿Reinventando la rueda?, Revista Española de Salud Pública, 75: 193-206
- Rivera José, (2003) "Implementando la estrategia empresarial", escuela de administración Universidad Católica
- Romero, Roberto, roromero@correo.mty.itesm.mx (Date: Mon, 05 Mar 2001, 18:19:09 GMT) "Midiendo Activos Intangibles, comparación", Centro de Sistemas de ConocimientoForum: Síntesis 10,
- Sotaquira, Zabala y Flores(2004) "Lenguajes de modelado estratégico: Comparación entre el Balanced Scorecard y la Dinámica de Sistemas" Grupo de Investigación en Pensamiento Sistémico. UNAB.
- Tobar Federco,(2000) "Herramientas para el análisis del sector salud", Medicina y Sociedad. Volumen 23 N° 2, Julio.
- <http://periscopios.com/index.php/article/autor/view/35> (2004) " El Cuadro de Mando en la Clínica Universitaria de Navarra"
- [www.daedalus.es/AreasDS-E.php](http://www.daedalus.es/AreasDS-E.php) (2005) "Modelado y simulación de sistemas"
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), adaptación de Marakas,(1997).
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). "Procesamiento de información y BSC en la Gestión Comunal" (López, 99)