

# **Diseño del Sistema Integral de Medición de Gestión (SIMEG) de la IPS del Instituto de Seguros Sociales\***

**Paula Bernal Gelvis  
Nancy Alvarado Velásquez\*\***

## **Resumen**

Este artículo presenta los resultados obtenidos en la monografía "Diseño del Sistema Integral de Medición de la Gestión (SIMEG) en la Institución prestadora de servicios (IPS) del Instituto de Seguros Sociales (ISS)"; en la que –utilizando la inferencia deductiva–, se plantea el SIMEG como una herramienta administrativa para la evaluación y el monitoreo de la gestión.

Para el diseño de esta herramienta, en primera instancia se realiza un acercamiento teórico a la metodología recurriendo a diversas fuentes bibliográficas (libros, artículos, publicaciones en Internet, panelistas, seminarios, etc.) para determinar el estado del arte del Balanced Scorecard y las metodologías análogas tales como el SIMEG; y en segundo lugar, se construye un marco conceptual sobre el objeto de estudio, la Institución prestadora de servicios (IPS) del ISS, a través del establecimiento del marco legal, el análisis situacional y la recolección de información interna (administrativa, estratégica, presupuestal, financiera, contable, estadística, etc.). De esta manera se logra una aproximación teórica al Sistema integral de medición de la gestión, SIMEG, que proporcione las herramientas necesarias para comprender la magnitud y el alcance de la metodología que se pretende implementar. Finalmente se describe paso a paso el proceso metodológico utilizado en su implantación en la IPS del ISS y, por último, se plantean sugerencias con el objeto de asegurar el éxito en dicho proceso.

## **Introducción**

**V**ivimos en una época de continua espiral de conocimientos en la que el problema principal ya no es tanto el conocimiento en sí, como la capacidad de aprender o, mejor, la necesidad de aprender a aprender. Cualquiera que sea el enfoque elegido

para el aprendizaje, su éxito depende de la correcta medición de la actuación empresarial, que debe revelar inequívocamente si la estrategia adoptada produce los resultados previstos y deseados, si permite una correcta adaptación al entorno o si, por el contrario, dicha medición señala la necesidad de efectuar cambios en los objetivos y en las propias estrategias, bien sea para aprovechar nuevas oportunidades de explotación o con el fin de perfeccionar o incluso rediseñar algunos de los procesos de la organización, con miras a asegurar el mejoramiento continuo en la búsqueda de la excelencia en la administración, que exige el liderazgo y el mantenimiento del nivel de competitividad alcanzado.

Lo anterior ha arrojado como resultado el desarrollo de diferentes herramientas administrativas, entre ellas el Balanced Scorecard, metodología propuesta por Robert Kaplan y David Norton, quienes a

\* El presente artículo corresponde al resumen de la monografía de grado del mismo nombre, la cual recibió la mención de Meritoria en el presente año. El director fue el profesor Humberto Serna Garzón, de la Universidad de los Andes, y los jurados los profesores Carlos Caicedo y Luis Carlos Beltrán, de la Universidad Nacional de Colombia.

\*\* Paula Bernal Gelvis, Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia. E-mail: paulabg@yahoo.co; Nancy Alvarado Velásquez, Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. E-mail: nancyalvarado@latinmail.co.

través del estudio "Measuring Performance in the Organization of the Future" en el instituto Nolan y Norton (1990)<sup>1</sup>, empezaron a formular la teoría cuya aplicación provee el marco para trasladar la visión, misión y estrategias corporativas, desde diferentes perspectivas interdependientes, a términos operativos.

En diversos países estas aplicaciones se han desarrollado bajo diferentes nombres: cuadro de mando integral, cuadro monitor, etc. Para el presente trabajo, la metodología se denominará Sistema Integral de Medición de la Gestión (SIMEG).

## Sistema Integral de Medición de la Gestión

Un SIMEG es "un sistema de gerencia basado en un conjunto de indicadores derivados de la planeación estratégica y de los planes de negocios, que dan una visión concisa e integral de la organización. Es una

estrategia para monitorear y evaluar el desempeño integral de una organización frente a sus objetivos estratégicos"<sup>2</sup>. Representa un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégicas de la organización.

Por esto, el modelo básico del SIMEG define cuatro perspectivas esenciales a partir de las cuales se puede analizar de manera integral la organización: financiera, externa o clientes, interna y aprendizaje; cada una de ellas responde a un cuestionamiento estratégico de la empresa. Cada una de estas perspectivas debe partir y retroalimentar simultáneamente la visión y la misión de la organización, a través de la definición de objetivos y acciones específicas para su desarrollo. Su valor, como sistema de medición de la gestión, reside en la creación de un sistema de indicadores que responda eficientemente a esta planeación estratégica, tal como se observa en la figura 1.

1. Ricardo Martínez Rivadeneira, Seminario-Taller *Balanced Scorecard*. Nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT, 1997.

2. Humberto Serna, Seminario Modelo integral de índices de gestión, 1999.

Figura 1  
El modelo SIMEG



La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la empresa sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, pudiéndose evaluar el modo en que las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan a (son causales de) los otros, de manera que se pueda simular cómo se ha de lograr el objetivo último y final de la organización.

En general, las características y las premisas del modelo son:

- Es un modelo integral: analiza todas las variables de la organización.
- Supone una relación causa-efecto entre las diferentes variables.
- Invita a la acción sobre las causas, como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los efectos.
- Implica un trabajo en equipo de cada uno de los niveles de la cascada.
- Permite el ajuste periódico de estrategias e indicadores para dar una respuesta efectiva a los cambios del entorno.

## Reseña histórica

Esta metodología se deriva de las investigaciones realizadas por Kaplan y Norton, docentes de la Universidad de Harvard, quienes a finales de la década de los ochenta, conscientes de que las compañías alrededor del mundo se preparaban para competir con base en la información y que sus habilidades para explotar las ventajas intangibles se iban tornando mucho más importantes que sus propias capacidades de inversión y gerencia de los bienes y ventajas tangibles, dieron a conocer un modelo de medición de gestión que denominaron *Balanced Scorecard*.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen *Balanced Scorecard* debe “contar historia de su estrategia”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el *Balanced Scorecard* es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas... El *Balanced Scorecard* es la representación, en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

## Componentes del modelo

Después de definir las características del Sistema Integral de Medición de la Gestión, es preciso familiarizarse con los componentes que se deben manejar cuando se desea implantar un SIMEG. Éstos son: direccionamiento estratégico, indicadores, índice, estándar o meta.

## SIMEG como sistema de gerencia

El SIMEG da el máximo de su potencial cuando es transformado de un sistema de medición a un sistema de gerencia; es decir, un sistema de medición óptimo orientado a generar e impulsar cambios. Utilizado de esta manera hace notar una seria diferencia con los sistemas gerenciales tradicionales, dado que el SIMEG posee la habilidad para relacionar las estrategias de la compañía a largo plazo con las acciones a corto plazo y redireccionar continuamente su planeación para responder efectivamente a las condiciones del entorno.

Lo anterior se logra gracias a que el SIMEG es capaz de trasladar la estrategia a los indicadores; éstos miden el progreso que tiene la estrategia y proporcionan la retroalimentación necesaria para crear el “aprendizaje estratégico”. Esta relación se logra mediante el cumplimiento de tres principios: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación del objetivo financiero.

Una cadena de relaciones de causa-efecto expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (indicadores de resultados). Esta cadena de relaciones expresa una secuencia de declaraciones del tipo “si..., entonces...”.

Un buen SIMEG debe tener también una mezcla de medidas de resultados (indicadores de efecto) y de inductores de la actuación (indicadores de causa)<sup>3</sup>. Los inductores de la actuación son un conjunto de indicadores que reflejan las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo (asociados con las palancas de valor e indicadores-guía *lead*). Éstos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados

3. Robert Kaplan y David Norton, *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1997, p. 164.

hacia la estrategia del negocio. Por su parte, los indicadores de resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, la cuota de mercado, la satisfacción del cliente, la retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito o no. Por el contrario, los inductores de la actuación (como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos), sin las medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente en una mejor actuación financiera<sup>4</sup>.

Este continuo proceso es lo que hace que la organización en todos los niveles se involucre en el proceso de diseño e implementación del sistema. Esto es lo que se denomina SIMEG en cascada; es decir, se debe realizar un SIMEG en cada nivel de la organización.

En suma, el despliegue del SIMEG logrará que “baje la estrategia a todos los niveles de la organización y que suba la información pertinente hasta los niveles decisorios oportunamente”. De esta forma se está creando una cultura de responsabilidad en cada unidad estratégica de negocios (UEN) y en cada área de trabajo con los macroyectos de la organización, cultura que debe estar apoyada por un sistema de evaluación del desempeño (sistema de indicadores) que permita el estímulo y la compensación de quienes se involucren y aporten en la realización de cada estrategia corporativa.

En conjunto, la organización está logrando un sistema integrado de *feedback* (retroalimentación) para aprender y mejorar las estrategias periódicamente, desarrollando una capacidad proactiva en la organización basada en una cultura centrada en la *medición de gestión y el logro de resultados*. Esta cultura implica que se trabaje para el cliente, no para el jefe, y con un sentido distinto de pertenencia organizacional; es una cultura de competitividad.

## Diez errores típicos en la implantación del SIMEG<sup>5</sup>

Como resultado de diferentes indagaciones, aportes del doctor Kaplan (co-creador del *Balanced Scorecard*) y las conclusiones del Foro sobre *Balanced Scorecard* latinoamericano, se concluye que los diez errores típicos en la implementación del SIMEG son:

1. Considerar que el diseño y la puesta en práctica (implantación) es una tarea de la gerencia media, no liderada por la alta gerencia o equipo ejecutivo.
2. El SIMEG se diseña a manera de un “laboratorio”, con sólo unos pocos involucrados en su desarrollo.
3. Un largo proceso de implantación: “Más vale un buen plan hoy que uno perfecto mañana” (cuando las oportunidades ya han pasado).
4. Retrasar la implantación por falta de definición de todas las medidas (indicadores).
5. Considerar el proceso como estático y no dinámico.
6. Considerar el SIMEG como un Sistema de Información Ejecutivo (*Executive Information System*).
7. Medir para controlar y no para comunicar.
8. El SIMEG es sólo para la “gerencia” y no para todos los empleados.
9. Gerencia vs. Empleados: El SIMEG no es una metodología para imponer acciones de la gerencia sino para motivar el involucramiento de todos en el logro de la estrategia.
10. “Que el asesor diseñe el SIMEG”.

## El SIMEG como integrador de herramientas

Según afirma J. Sánchez<sup>6</sup>, esta metodología es una “evolución integradora de los paradigmas que han dominado las tendencias gerenciales”. Por ello que es importante analizar cómo el SIMEG facilita la integración de diferentes herramientas, iniciativas o metodologías, con su visión de conjunto en las perspectivas.

Las relaciones entre el SIMEG y otras prácticas administrativas se hacen evidentes ya que, como su nombre lo indica, se trata de una herramienta integral que no descuida ningún área de la organización, y facilita la

4. *Ibid.*, p. 45.

5. Foro Latinoamericano sobre *Balanced Scorecard*. En: [www.delphi.co/empresaviviente/](http://www.delphi.co/empresaviviente/)

6. [www.geocities.com/WallStreet/Flor/9269/](http://www.geocities.com/WallStreet/Flor/9269/)



estructura conceptual y práctica necesaria para aprovechar los atributos y minimizar los riesgos de implementar dichas técnicas para el logro de los objetivos.

### Perspectivas del modelo

Inicialmente se plantean cuatro perspectivas como base (innovación y aprendizaje, interna, financiera y cliente o externa), pero la organización puede adaptar más si lo considera necesario. Las cuatro pers-

pectivas son las distintas ópticas desde las que podemos considerar la actuación de la empresa. Combinándolas se consigue el equilibrio o "balance" del SIMEG, viendo la actuación de una manera más completa.

Las perspectivas son el desglosamiento del direccionamiento estratégico de acuerdo con las áreas básicas de la organización. Como se había descrito con anterioridad, el SIMEG permite asignar tantas perspectivas como sean necesarias, pero el modelo



preestablece cuatro (véase figura 1). A continuación se hará una breve definición de cada una de ellas<sup>7</sup>.

## Perspectiva financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Cómo creamos valor para nuestros accionistas? La medición de esta perspectiva indica si la implementación de la estrategia está contribuyendo a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Cualesquiera que sean los índices seleccionados, deben estar orientados a tres temas estratégicos<sup>8</sup>: rentabilidad para el crecimiento; reducción de costos y desarrollo productivo (*eficiencia + eficacia*), y utilización del capital. Con el objeto de realizar las mediciones en este aspecto, es preciso recordar que existen indicadores de liquidez, de actividad, de rentabilidad y de endeudamiento.

## EVA® como parte del SIMEG

El SIMEG permite identificar los factores que contribuyen a generar valor para una empresa y sus accionistas en el mediano y largo plazo, así como formular las estrategias correspondientes. Por su parte el EVA® (valor económico agregado, VEA) como indicador de resultado en la perspectiva financiera condensa una gran cantidad de información, como por ejemplo: información sobre el estado de resultados (ganancias y pérdidas) en lo que se refiere a la utilidad operativa, el balance general con respecto al capital empleado (activo circulante, propiedad, planta y equipos y activos a largo plazo); adicionalmente es una técnica útil para evaluar aspectos tan diversos como planes estratégicos, adquisición de otras empresas, mejoras operativas, discontinuación de líneas de productos, evaluación del capital de trabajo, costo del capital, remuneración de altos ejecutivos, etc.

## Perspectiva del cliente

Requiere que los clientes mismos sean quienes identifiquen un conjunto de objetivos en factores que realmente les interesen. En este apartado se incluyen

estrategias en las áreas de mercadeo, operaciones, tecnología y desarrollo de productos y servicios, cuota del mercado, satisfacción de los clientes, etc. Se trata de responder a la pregunta: ¿Qué valoran nuestros clientes de nosotros?

Debe existir una relación directa entre lo que el cliente quiere, y la estrategia y el modelo de negocio que deben aplicar las empresas. Es necesario medir entonces la calidad del servicio a partir de criterios preestablecidos, como satisfacción del cliente, lealtad, valor percibido (definido el valor como una percepción mental en un espacio, tiempo y ambiente determinado) de forma tal que permita inferir lo que la empresa quiere saber.

## Mediciones sobre los clientes

- Participación del mercado = No. de clientes actuales del segmento/población del segmento.
- Profundidad de línea = Productos utilizados o comprados por un cliente/total de productos.
- Retención de clientes = (clientes iniciales – clientes que desertan) / clientes iniciales.
- Incorporación de clientes = (clientes al final – clientes iniciales) / clientes iniciales.
- Reincorporación de clientes = clientes reincorporados / total clientes desertores.
- Satisfacción del cliente = Medido a través de encuestas.
- Beneficio por cliente =  $(VPA - CPA) / BT$ .

donde VPA son las ventas realizadas a los clientes en el período actual, CPA son los costos sobre las VPA, y BT es el beneficio total del segmento.

## Mediciones para los clientes

Las mediciones para los clientes son las que responden a la pregunta: ¿Qué debe darles la compañía a sus consumidores para lograr incrementar la satisfacción, retención, adquisición y proporción del mercado? Son índices que determinan las proposiciones de valor. Esto se refiere a las mediciones que guían el mejor proceso de ejecución de una empresa para lograr sus intereses con los consumidores y segmentos objetivo.

Los indicadores que se seleccionen deberán tener en cuenta la valoración de los clientes en tres tipos de atributos: productos y servicios (con relación

7. Rod Newing, "Wake up to Balanced scorecard!". En *Management accounting*, marzo, 1995, pp. 22-23.

8. Serna, *op. cit.*, p. 33.

al precio, tiempo y funcionalidad); relaciones con el cliente (atención y solución), e imagen y reputación (percepción del valor agregado que le genera la empresa).

## Perspectiva interna

La organización debe ser excelente en ciertos procesos internos, decisiones y acciones, para que satisfaga los requerimientos de sus clientes. La perspectiva interna debe reflejar las habilidades centrales (*core competences*) y la tecnología crítica necesaria para crear valor agregado al cliente. Esto implica la revisión y mejoramiento de los procesos internos y la utilización de herramientas administrativas con este fin. En resumen, esta perspectiva pretende dar respuesta a la pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para lograr nuestros objetivos financieros y los objetivos del cliente?

Para ello se debe hacer una completa revisión de los procesos<sup>9</sup> de la empresa:

- Procesos políticos: aquellos que regulan los órganos de decisión de la organización.
- Procesos logísticos: infraestructura de desarrollo de productos y servicios.
- Procesos de apoyo y soporte: aquellos que sustentan la operación de la empresa.

Algunas herramientas administrativas de gran utilidad en esta perspectiva son el costeo basado en actividades, la administración basada en actividades y la reingeniería, ya que estas técnicas se centran en la evaluación y mejoramiento de los procesos de la organización que crean valor a los clientes y generan ventaja competitiva, al mismo tiempo que se valen del enfoque del SIMEG para direccionar sus esfuerzos y mantener la situación ventajosa que se logre con las mejoras obtenidas.

## Perspectiva de innovación y aprendizaje

En esta dimensión están contemplados los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado; es decir, lanzar rápida y eficientemente

nuevos productos y servicios, adoptar nuevas tecnologías, reducir costos constantemente, encontrar caminos para agregar valor a los clientes, etc. Esta perspectiva proporciona la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos. Es la inductora esencial para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores. Está enfocada a responder la pregunta: ¿Cómo podemos continuar mejorando y creando valor en el futuro?

Por tanto, esta dimensión mide la capacidad creativa de las organizaciones, la velocidad para innovar e incorporar aprendizaje. Su producto final es el *capital intelectual*, cuyo valor es igual o superior al capital físico y aun al financiero. Por esta razón no es extraño encontrar que empresas como la Xerox ya lo incorporan como parte importante de sus balances.

Esta cuarta perspectiva es la más compleja de explicar y, sin duda, es aquella en la que más difícil resulta definir estrategias coherentes vinculadas con unos indicadores que funcionan.

### Indicadores de innovación y aprendizaje

*Índice de creatividad* = No. de sugerencias implementadas/ No. total de sugerencias recibidas

*Índice de Productos (1)* = Productos o servicios nuevos/ Total de productos o servicios

*Índice de Productos (2)* = Productos o servicios nuevos en el mercado/ Total de productos o servicios

*Índice de sugerencias* = No. de sugerencias implementadas/ No. de sugerencias presentadas

*Índice de rentabilidad* = Contribución a la rentabilidad de los productos nuevos/ Rentabilidad del período

*Índice de reclamos* = No. de reclamos resueltos repetidos/ Total reclamos recibidos

*Índice de procesos mejorados* = No. de procesos mejorados/ Total procesos revisados

Como complemento a lo anterior, una base teórica del Manual de Oslo distingue cinco tipos de innovación<sup>10</sup>: introducción de un nuevo producto, introducción de un nuevo método de producción, apertura de un nuevo mercado, conquista de una nueva fuente de

9. Un proceso es un conjunto de actividades que tiene un punto de inicio y un punto final.

10. OCDE, Manual de Oslo, "Directrices propuestas por la OCDE para la recolección e interpretación de datos sobre innovación tecnológica", París, 1992.



materias primas y reorganización de la estructura. A su vez, la innovación de un producto puede ser una gran innovación (lo cual implica tecnologías radicalmente nuevas o combinar tecnologías en uso) o una innovación incremental (mejora en el desempeño de productos ya existentes).

Dentro de los aspectos contemplados en el Manual de Oslo y las variables típicas que constituyen la perspectiva de aprendizaje e innovación subyace un concepto de vital importancia que permite identificar, gestionar y medir los activos intangibles de la organización: se trata del capital intelectual. Éste constituye la cabeza de la cual se desprenden los indicadores con los que se logra cuantificar la dimensión de aprendizaje e innovación y otorga la visión global necesaria para abordar con éxito su administración. En consecuencia, se hará una breve pero necesaria introducción del concepto de capital intelectual.

### *Capital intelectual*

El capital intelectual de una organización se puede definir como la combinación de los activos intangibles que apoyan a ésta en su esfuerzo por lograr su misión, comprendiendo como activos intangibles aquellas habilidades, información, experiencia y actitudes de la gente que les permite llevar a cabo su trabajo, agregando valor para ellos y para la organización<sup>11</sup>.

El reconocimiento, desarrollo y estimulación del capital intelectual está contemplado dentro de la filosofía del SIMEG, hace parte de la perspectiva de aprendizaje e innovación y desde allí se constituye en uno de los "impulsores" necesarios para desatar la reacción en cadena descrita por el modelo de causa-efecto (teniendo en cuenta que el capital humano produce innovación y el capital estructural produce eficiencia) diseñado con el fin de alcanzar el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Podría resumirse el enfoque señalando que una medida de la efectividad de la empresa es generar ideas e innovaciones que agregan valor (capital humano) y generalizarlas en la mayor proporción posible a la organización (capital estructural), integrando

personas, tecnología y negocio para ofrecer a los clientes (capital cliente) los mejores productos y/o calidad de servicio que contribuyan a elevar significativamente el diferencial (capital intelectual) entre su valor de mercado y su valor contable<sup>12</sup>.

### **Modelo causa-efecto**

La organización es un todo y es más que la suma de las partes; cualquiera de las variables que influyen en el desempeño de la organización es a la vez causa y efecto de las demás y, de acuerdo con los principios de la dialéctica, es causa de sí misma. Por ello el SIMEG involucra un análisis de doble vía causa-efecto de las variaciones unitarias en los diferentes indicadores.

El modelo propone de manera genérica que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir, los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. Si continuamos repasando la lógica de este modelo de negocio, observamos cómo el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación. Si estos procesos empiezan a deteriorarse, tarde o temprano sufrirá el posicionamiento de mercado de la empresa (servicio al cliente) y, a continuación, la creación de valor.

### **Caso: Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) del Instituto de Seguros Sociales (ISS)**

La IPS del Instituto de Seguros Sociales es el caso que aplica la metodología anteriormente expuesta. La problemática que enfrenta la IPS del Seguro Social en la actualidad, constituye la justificación que suscitó el desarrollo del SIMEG, ya que hizo evidente la necesidad

11. Vasilis Masoulas, "Herramientas de diseño participativo aplicado a la administración del capital intelectual", en <http://www.mty.itesm.mx/dgi/transferecia/Transferencia37/Herra37.html>

12. José Antonio Bustamante, "Una gran oportunidad para desarrollar y administrar el capital intelectual de la organización", en: [http://195.53.25.23/\\_etablon/00000003.htm](http://195.53.25.23/_etablon/00000003.htm)



de evaluar su capacidad de acoplamiento, como institución pública de seguridad social, al ambiente de competencia regulada, al igual que la urgencia en la adopción de herramientas administrativas capaces de otorgar flexibilidad a la organización.

## Definición de la IPS del ISS

La IPS del Instituto de Seguros Sociales es una amplia red de servicios con clínicas propias de mediana y alta complejidad, distribuidas a lo largo del territorio nacional. Cubren 19 departamentos, 33 están activas y prestan servicios de hospitalización y 2 (Paz del Río y Nausa Belencito) sólo prestan servicios ambulatorios. De las clínicas activas, 8 son de nivel IIA, 12 de nivel IIB y 13 de nivel III. Hasta antes del Acuerdo 076 de 1994 Decreto 337 del 20 de febrero de 1995), por 240 Centros de Atención Ambulatoria CAA, que ahora hacen parte de la Vicepresidencia de EPS.

## Portafolio de servicios

La definición de los servicios prestados por cada una de las clínicas se puede resumir en siete servicios genéricos: atención médica, que avala servicios como consulta general, obstetricia, hospitalización y consulta especializada; esta agrupación obedece a los parámetros utilizados en la construcción de la proyección de venta de servicios por clínica para el año 2000.

## Diseño del SIMEG

El diseño de cualquier sistema de medición de la gestión es un proceso complejo que debe tener en cuenta la estructura organizacional e involucrar efectivamente a todos los niveles de la organización. A continuación se describe la experiencia de la IPS del ISS donde se identificaron como fases vitales de implementación del SIMEG: 1) Preparación; 2) Direccionamiento estratégico; 3) Definición del sistema de indicadores; 4) Formulación del plan operativo y 5) Automatización del modelo como sistema de gerencia<sup>13</sup>.

## Preparación

El proceso de preparación se inició con la formación del equipo SIMEG y del equipo de alta dirección,

quienes en conjunto trazaron a manera de bitácora un cronograma que representó la referencia temporal del proceso.

## Equipo SIMEG

Para el diseño exitoso del SIMEG, se debe contar con tres componentes fundamentales: equipo de alta dirección, equipo guía y asesor<sup>14</sup>.

- *Equipo de alta dirección:* Tiene la responsabilidad de definir la misión, visión y las estrategias, y es el que en última instancia será el “dueño” del proyecto trazado; será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten del diseño.
- *Equipo orientador:* Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos en perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros.
- *Asesor:* El equipo SIMEG no estaría completo si no se cuenta con la colaboración de un asesor, bien sea interno o externo, que conozca la metodología, oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los demás miembros del equipo guía.

## Identificar las unidades estratégicas de negocios, UEN

Una vez lanzado el proyecto se debe comenzar a trabajar en su consolidación, y la primera tarea es seleccionar la unidad de la organización adecuada. Dado que el SIMEG está diseñado para organizaciones de múltiples niveles, es indispensable identificar la unidad estratégica de negocio (UEN)<sup>15</sup>. La ideal sería una unidad que realice actividades en toda la cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. Una UEN de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción.

De acuerdo con el proceso de reestructuración del ISS, actualmente la institución se define como un holding compuesto de cuatro negocios independientes (Vicepresidencia de Pensiones, Vicepresidencia Promotora de Servicios de Salud-EPS, Vicepresidencia Aseguradora de Riesgos Profesionales-ARP y Vicepresidencia

13. Dada la complejidad y prolongación de este paso, no hace parte del presente trabajo.

14. Sánchez, *op. cit.*, p. 205.

15. Robert Kaplan y David Norton, *op. cit.*, p. 312.

Prestadora de Servicios de Salud-IPS). En la aplicación de la metodología se tomó cada uno de ellos como una UEN. Sin embargo, dada la complejidad y magnitud del ISS, esta descentralización no se ha dado en todas las funciones y algunos procesos son compartidos e incluso comunes a todos los negocios, estos últimos están a cargo de las unidades de apoyo de la Presidencia, definidas de igual forma como 11 UEN unidades de soporte del ISS.

### *Identificar el objetivo del SIMEG*

Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos del proyecto. Los objetivos del Programa ayudarán a<sup>16</sup>:

- Guiar a la construcción de objetivos e indicadores para el SIMEG.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto.
- Clarificar la estructura para los procesos de implementación y gestión que deben seguir a la construcción del SIMEG.

El objetivo principal identificado por el equipo de alta dirección es proveer al ISS de una herramienta administrativa que le ayude a alcanzar la viabilidad financiera y la competitividad.

### **Direccionamiento estratégico**

La estructura conceptual y filosófica sobre la cual descansa el SIMEG no está completa sin una debida formulación de la plataforma estratégica, que constituye el punto de partida y factor clave del éxito de la implementación, ya que será a partir de ella que los esfuerzos se direccionen y alineen.

La plataforma estratégica de una organización parte de un análisis situacional, para el caso la matriz DOFA (véase cuadro 1) y contiene la misión, visión, valores estratégicos organizacionales y perspectivas, desagregadas así: Estrategia corporativa, objetivos, acciones estratégicas e indicadores.

### *Visión IPS - ISS*

Nos vemos prestando servicios integrales de salud, sustentados en un modelo de atención con enfoque familiar, ofreciendo un portafolio de servicios, con un

recurso humano idóneo y comprometido, utilizando eficaz y eficientemente los recursos, mediante estrategias que maximicen la relación ingresos-costos y asegurando la competitividad del negocio.

### *Misión IPS - ISS*

Ser la institución prestadora de servicios consagrada al cuidado de la salud de nuestros usuarios, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, prestándoles servicios de fácil acceso, humanizados y de excelente calidad, a través de empresas sólidas y productivas que les generen el valor agregado esperado por ellos.

### *Valores corporativos IPS - ISS*

1. La calidad del servicio, soportada en una adecuada tecnología e infraestructura y en un talento humano idóneo, responsable, solidario y comprometido.
2. El respeto a nuestros usuarios y entre los miembros de la institución, como elemento esencial para lograr un excelente clima organizacional.
3. La competitividad fundamentada en la orientación y eficiencia en la utilización de los recursos y en la laboriosidad y responsabilidad de nuestros servidores en todas las regiones del país.
4. La ética y honestidad en el manejo de los bienes, recursos y servicios institucionales y el compromiso de todos los miembros de la organización.

De aquí en adelante se dará continuidad al proceso de cascada o réplica, de acuerdo con los conceptos estratégicos y la estructura del SIMEG.

### *Factores críticos de éxito*

Partiendo de la definición de los conceptos estratégicos de la IPS, se comenzó a especificar los factores clave de éxito, determinando que:

1. La autosostenibilidad es el objetivo primordial de la IPS del ISS pues de ella depende la permanencia de sus instituciones en el mercado.
2. La reconversión institucional es inminente y debe ponerse en marcha todo un programa para establecer:

- ¿Cuál es la demanda de cada institución?
- ¿Cuál es su población objetivo (nicho de mercado)?
- ¿Cuáles son las necesidades no cubiertas?

16. *Ibid.*, p. 314.

**Cuadro 1**  
**Matriz Dofa IPS del ISS**

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS	AMENAZAS ESTRATÉGICAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nuevos nichos de mercado (medicina prepagada, régimen subsidiado).</li> <li>– El número de usuarios que rota en el sistema de salud es significativamente alto.</li> <li>– Límite de EPS para absorber usuarios.</li> <li>– Educación para el buen uso de los servicios por parte de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competencia con otras IPS en la compra de servicios con el ISS.</li> <li>– Pérdida de empleados debido al desempleo y a la recesión económica.</li> </ul>
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS DIFERENCIALES BÁSICAS	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>– El ISS es tenido en cuenta como la mejor institución para atender enfermedades complejas y de alto costo.</li> <li>– Consolidada presencia a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asegurar el mantenimiento de la salud de nuestros usuarios, mediante la efectividad en la prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abrir la IPS a la competitividad.</li> </ul>
DEBILIDADES CRÍTICAS	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Excesivo costo de la carga prestacional y manejo no eficiente de los recursos.</li> <li>– Baja oportunidad y calidad en la prestación de los servicios.</li> <li>– Cultura de transgresión al usuario.</li> <li>– Base de datos precaria, y deficiente sistema de información.</li> <li>– Ilíquidez.</li> <li>– Falta de autonomía administrativa y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollar alternativas innovadoras en la prestación de servicios y en la administración de las unidades operativas.</li> <li>– Consolidar la IPS como una institución orientada hacia el servicio al usuario, donde se le oiga, respete y responda a sus necesidades y expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hacer de la IPS un negocio autónomo, viable financieramente y, por tanto, competitivo.</li> </ul>

¿Cuáles son los servicios improductivos (sin demanda efectiva)?

¿Cuáles son los servicios no rentables, y cómo volverlos rentables?

¿Cuál es la capacidad real y la capacidad ociosa de la institución?



3. La atención a los usuarios del servicio implica replantear la cultura de la IPS para servir al cliente y asegurar su fidelización.

4. La competitividad en el sector salud.

5. Calidad en la prestación del servicio, entendida en términos de oportunidad (el usuario obtiene el

**Cuadro 2**  
SIMEG IPS del ISS. Perspectiva financiera

HACER DE LA IPS UN NEGOCIO AUTÓNOMO, VIABLE FINANCIERAMENTE Y POR LO TANTO COMPETITIVO		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	INDICADORES
1. Obtener equilibrio, solidez financiera y rentabilidad como resultado de la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.	Generación de ingresos como soporte básico del negocio a partir de la venta de servicios.	Crecimiento de los Utilidad Operacionales: Utilidad Operacionales período 1/ Utilidad. Operacionales período 0
	Establecimiento de un sistema de costos que racionalice la utilización de los recursos.	Porcentaje de implementación del sistema de costos
	Incremento de la productividad y rentabilidad por unidad operativa.	Rentabilidad por servicio: Utilidad neta por servicio/ Ingresos por venta del servicio
2. Lograr una gestión autónoma del negocio y de las unidades operativas, como base fundamental de la competitividad.	Gestión del recurso humano a la luz de la situación financiera y la revisión de la convención colectiva.	Productividad del recurso humano: Ingreso por venta de servicios/ Costo del recurso humano
	Monitoría de gestión por procesos y unidades operativas.	Impacto del mejoramiento de los procesos: Costos del proceso del período 1/ Costos del proceso del período 0
	Reestructuración dirigida a fortalecer la operación y autonomía del negocio y de sus unidades operativas.	Empoderamiento: No. de decisiones descentralizadas/ No. total de decisiones
	Administración basada en la gestión por procesos en los servicios asistenciales y administrativos.	Porcentaje de implementación de la gestión por procesos

servicio en el momento que lo necesita), requerimientos técnicos y tecnológicos esenciales para la prestación del servicio, sobre todo en el nivel básico.

### *Estrategias corporativas e indicadores*

La IPS del ISS definió así sus estrategias corporativas:

- Hacer de la IPS un negocio autónomo, viable financieramente y, por tanto, competitivo (perspectiva financiera).
- Consolidar la IPS como una institución orientada hacia el servicio al usuario, donde se le oiga, res-

pete y responda a sus necesidades y expectativas (perspectiva del cliente).

- Asegurar el mantenimiento de la salud de nuestros usuarios, mediante la efectividad en la prestación de los servicios (perspectiva interna).
- Desarrollar alternativas innovadoras en la prestación de servicios y en la administración de las unidades operativas (perspectiva de aprendizaje e innovación).
- Abrir la IPS a la competitividad (perspectiva externa).

De dichas estrategias se formularon los objetivos estratégicos, las acciones y los indicadores respectivos. Cada una de las estrategias cubre una perspectiva o



**Cuadro 3**  
SIMEG IPS del ISS. Perspectiva del cliente

CONSOLIDAR LA IPS EN UNA INSTITUCIÓN ORIENTADA HACIA EL SERVICIO AL USUARIO PARA QUE SE LE OIGA, RESPETE Y SE LE RESPONDA A SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	INDICADORES
Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios a través de la calidad y excelencia del servicio y teniendo en cuenta las características del mercado.	Transformar la cultura organizacional para generar compromiso y actitud de servicio al usuario.	Reclamos realizados a cultura organizacional No. de reclamos asociado a cultura/ organizacional periodo 1/ No. de reclamos asociados a cultura/ organizacional periodo 0
	Creación de un sistema de atención al usuario con monitoreo permanente de la satisfacción.	Reclamos: No. de reclamos recibidos periodo 1/ No. de reclamos recibidos periodo 0
	Generación de una cultura de valoración, uso y corresponsabilidad de los usuarios, en la prestación del servicio.	Tasa de uso de servicios: Ingresos por venta de servicios periodo 1/ Ingresos por venta de servicios periodo 0

**Cuadro 4**  
SIMEG IPS del ISS. Perspectiva externa

ASEGURAR EL MANTENIMIENTO DE LA SALUD DE NUESTROS USUARIOS, MEDIANTE LA EFECTIVIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	INDICADORES
Transformar la IPS en una empresa que provea servicios de excelente calidad, dirigidos al mantenimiento de la salud de nuestros usuarios, mediante la atención integral y efectiva en todos los niveles.	Reconversión de clínicas, basada en el modelo de salud.	Porcentaje de cumplimiento del plan de reconversión institucional
	Definición del portafolio de servicios, en función del modelo de salud, centrado en un mercado de demanda.	Rentabilidad portafolio: No. de solicitudes atendidas por servicios/ No. total de solicitudes por servicios
	Implantación de un sistema de garantía de calidad en todas las unidades operativas.	Porcentaje de ejecución del programa de implantación del sistema
	Desarrollo tecnológico y del talento humano, en función de la integridad, calidad y efectividad en la prestación de los servicios.	Impacto de la Inversión: No. de usuarios beneficiados por la inversión / No. total de usuarios

**Cuadro 5**  
Simeg IPS del ISS. Perspectiva de innovación y aprendizaje

DESARROLLAR ALTERNATIVAS INNOVADORAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS UNIDADES OPERATIVAS.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	INDICADORES
Incorporar al funcionamiento de las unidades operativas, las alternativas novedosas de prestación de servicios y administración que generen un valor agregado	Identificación y validación a nivel interno de prácticas novedosas y difusión y aplicación de las mismas.	Mejoramiento de procesos: No. de procesos mejorados/ No. de procesos totales
	Referenciamiento competitivo con las mejores prácticas de salud.	Índice de nuevos servicios: No. de servicios nuevos per. 1/ No. servicios período 0
	Apertura hacia la experimentación de proyectos innovadores.	Índice de creatividad: No. de sugerencias implementadas/ No. sugerencias recibidas

**Cuadro 6**  
SIMEG del ISS. Perspectiva externa

ABRIR LA IPS A LA COMPETITIVIDAD		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	INDICADORES
Definir y aplicar estrategias que posicionen la ips en el mercado	Dimensionamiento del portafolio de servicios en función de diferentes nichos del mercado.	Penetración del portafolio: No. de servicios utilizados por usuario / No. de servicios portafolio
	Identificación de nichos objeto de dirección de la oferta.	Incorporación de nuevos usuarios: No. de usuarios nuevos/No. total de usuarios
	Diseño y aplicación de metodologías para hacer efectiva la venta de servicios	Tasa de uso de servicios: Venta de servicios período 1/ Venta de servicios período 0

dimensión del modelo como se observa en los cuadros 3, 4, 5, 6 y 7.

*Análisis causa - efecto*

El modelo causa-efecto para el SIMEG de la IPS del ISS describe las relaciones entre las estrategias corporativas y específicas, organizándolas de manera tal que se haga evidente la influencia y causalidad existentes, y convirtiéndolas en una especie de función matemática compuesta donde a diferentes niveles las variables que miden las estrategias son combinadas con el fin de lograr la estrategia de “hacer de la IPS un

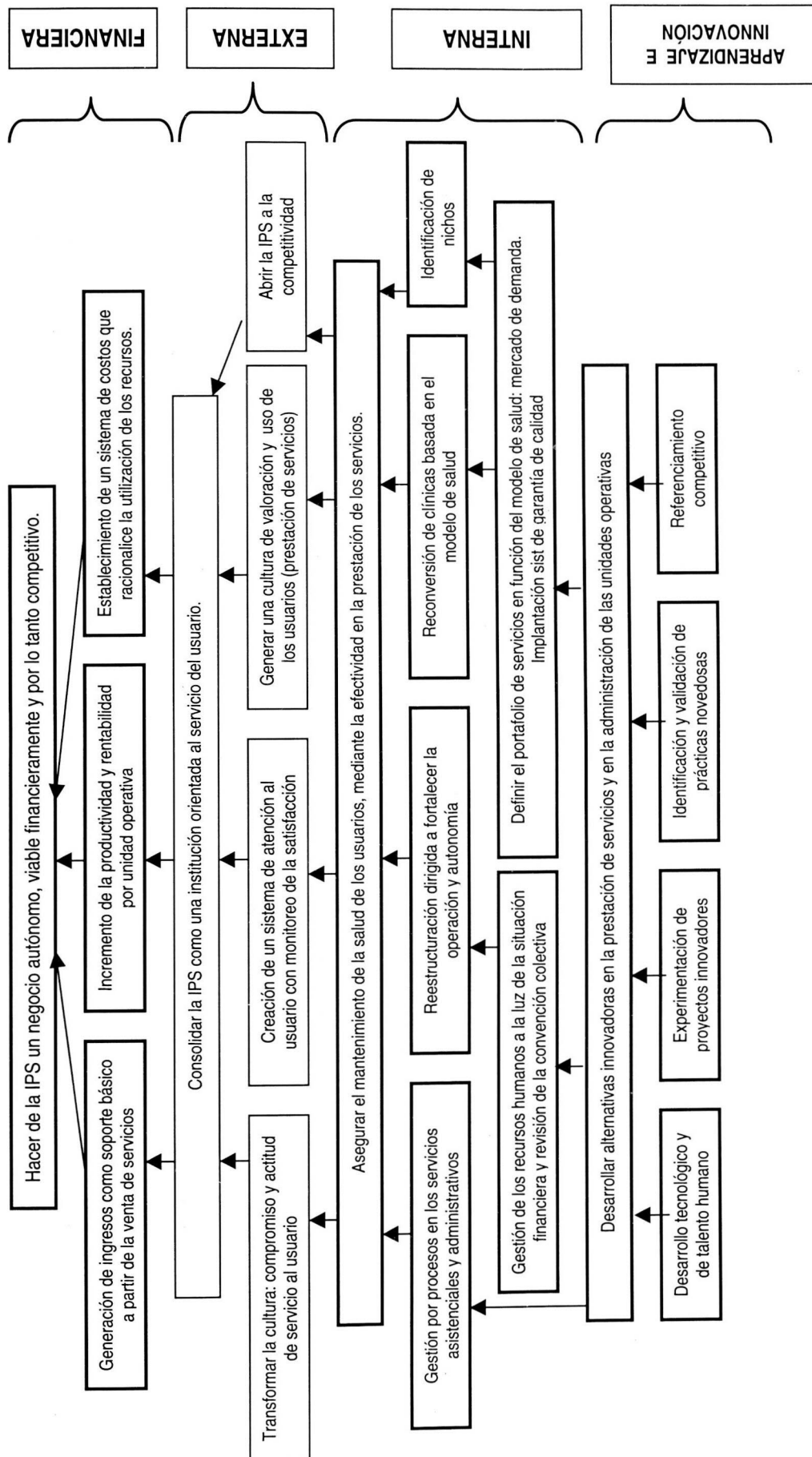


negocio autónomo, viable financieramente y, por tanto, competitivo”. El establecimiento de estas relaciones forma lo que se denomina el “vector estratégico”, es decir, el camino o guía que estructura los esfuerzos, los convierte en un todo y, le da sentido a cada una de las estrategias específicas (véase figura 2).

**Monitoreo y seguimiento**

El resultado de este trabajo fue el documento base de evaluación de la gestión, el cual fue presentado al comité directivo de la IPS para su correspondiente aprobación. Dado que este comité se reúne trimestralmente, se

Figura 2  
Modelo causa - efecto IPS del ISS



definió que el seguimiento se realizaría con la misma periodicidad, de modo que los resultados fueran analizados pertinentemente por el comité.

Este seguimiento debe hacerse disciplinadamente, con constancia y perseverancia para que se convierta en parte integral de la cultura organizacional de la IPS del ISS. Además, la evaluación de la gestión trimestral debe conducir a la toma de decisiones de acción continuas de mejoramiento; de otra manera, el sistema cae en el vacío y pierde su verdadera utilidad. Mantener esta línea de conducta es responsabilidad de la alta dirección de la IPS del Instituto de Seguros Sociales.

### Un modelo en cascada

A partir del modelo de medición corporativo aquí presentado, el modelo debe repetirse en cascada en las clínicas de la red de la IPS del ISS. Cada una de ellas tendrá su propio cuadro de control, las perspectivas y los indicadores definidos. Dentro de las clínicas el modelo deberá desplegarse hacia las unidades y departamentos que la conformen. Hasta este nivel se espera llegar en el término de dos años.

### Conclusiones

1. El SIMEG, entendido como un sistema de gerencia basado en un conjunto de indicadores derivados de la planeación estratégica y de los planes operativos, permite analizar la conexión entre la misión y la estrategia de la empresa, a largo plazo, y los indicadores operativos, a corto plazo, proporcionando una visión concisa e integral de la organización.

Esta metodología posibilita la consolidación de la cultura de la medición de la gestión como un sistema proactivo de gerencia que se oriente hacia la *formación estratégica*, es decir, un círculo virtuoso de continua evaluación y retroalimentación constructiva que provee a la organización de la capacidad para ajustar la estrategia corporativa a las necesidades ambientales, única forma de lograr el éxito organizacional.

2. El SIMEG permite asignar tantas perspectivas como sean necesarias, pero el modelo preestablece cuatro: financiera, clientes o externa, interna y aprendizaje e innovación. Gracias a esta estructura multidimensional se puede actuar en diferentes planos de forma simultánea y conexas, dado que los

indicadores que evalúan cada perspectiva son el producto de una relación causal entre las diferentes estrategias y objetivos estratégicos.

El modelo propone de manera genérica que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado, es decir, si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. Según la lógica de este modelo, el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación. Estas relaciones constituyen el modelo causa-efecto, el cual guía un arquetipo de negocio desde los recursos materiales y las personas de la empresa hasta la creación de valor.

3. A partir de la reforma del sistema de seguridad social en salud en Colombia, en particular la apertura del mercado a agentes privados, la IPS del ISS entró en un período de continuo cambio y re-direccionamiento organizacional para responder al nuevo ámbito competitivo. Este proceso puso en evidencia los serios problemas estructurales y operativos que amenazan, hoy en día, la supervivencia de la IPS y quebrantan el equilibrio financiero de sus clínicas.

Un nivel de egresos mayor que los ingresos, producto de una alta carga laboral y pensional, el sobredimensionamiento o subutilización de la capacidad estructural, problemas de subfacturación y otros problemas no menos importantes han obligado a la IPS a comenzar un fuerte proceso de reestructuración administrativa y asistencial mediante el desarrollo de un ambicioso proceso de planeación estratégica plasmado en el SIMEG y apoyado en programas tanto a nivel corporativo como del negocio.

Sólo una institución con visión empresarial puede lograr enfocar todas sus fuerzas hacia un cambio institucional de tal envergadura. La IPS, movida por motivos externos, ha comenzado este proceso.

4. El caso de la IPS del ISS es un reflejo del potencial del SIMEG como herramienta administrativa de cambio, capaz de desdoblarse de acuerdo con la estructura de la organización para responder a sus necesidades y habilitar mecanismos que consoliden el éxito empresarial. Para implementarlo con éxito es necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales:





- Involucrar a todos los niveles de la organización, en dos sentidos: uno, motivando la participación en la definición de los componentes básicos: direccionamiento estratégico, indicadores e índices; y dos, generando la apropiación del SIMEG como un sistema de gerencia que motiva e impulsa el cambio y progreso de la organización.
- El proceso de retroalimentación (formación estratégica) debe ser proactivo, constructivo y perma-

nente a lo largo y ancho de la organización, de manera que acepte el cambio y progreso de ésta.

5. El SIMEG requiere ser construido sobre una cultura que acepte y valore el cambio como condición necesaria. Es aquí donde cobra importancia el hecho de que la organización adopte el término de *flexibilidad responsable*, es decir, que sea capaz de transformarse para responder con eficiencia a los cambios del entorno, ajustando su

direccionamiento estratégico para ello. En suma, debe conformar una estructura que le permita responder inteligentemente a las condiciones del medio, reorientando sus objetivos con miras a aprovechar oportunidades y fortalezas y a superar con éxito amenazas y debilidades.

6. El recurso humano es la piedra angular sobre la cual se construyen los procesos de mejoramiento, cualquiera que sea su metodología; por esto la estabilidad proactiva de los resultados dependerá en grado sumo de la capacidad de la alta gerencia para involucrarlos, creando y acumulando aprendizaje organizacional, a manera de "capital intelectual", que permita agregar valor a la compañía.

## Recomendaciones

- Continuidad en las políticas de la alta gerencia. La implementación del SIMEG como herramienta administrativa es un proceso que requiere cambios profundos en la estructura organizacional, sobre todo en cuanto a creación de culturas de aprendizaje se refiere. El cambio de administración, en algunas ocasiones, genera cambio de políticas y en consecuencia se puede llegar a truncar el logro de objetivos de los proyectos que intenta llevar a cabo la administración saliente. El Instituto de Seguros Sociales debe asumir el SIMEG como un proyecto de la organización y no sólo de la administración del doctor Arias, actual director.
- Visión de largo plazo. Si bien el Seguro Social enfrenta problemas de considerable magnitud a diario, el redireccionamiento estratégico no debe estar centrado en apagar incendios sino en solucionar las causas raíces de los problemas principales. En este sentido la retroalimentación y el aprendizaje que provee el SIMEG como sistema de monitoreo de la gestión debe indicar hacia dónde reorientar el proceso estratégico.
- Desplegamiento alineado. Para alimentar los indicadores del nivel nacional es necesario involucrar al nivel seccional en el proceso de medición, pero este despliegamiento del SIMEG debe estar alineado correctamente; es decir, el trabajo de medición de la gestión a nivel seccional debe proveer la información pertinente a la vicepresidencia de negocio correspondiente, en lugar de que cada seccional realice un proceso de medición individual no comparable en el nivel nacional.
- Nuevas mediciones. Cambiar el esquema de medición que se venía desarrollando implica comenzar a desarrollar mediciones enfocadas hacia variables nuevas como satisfacción de clientes e innovación, pues lo que no se mide no se administra. El Seguro Social debe realizar esfuerzos orientados a conocer y manejar estos aspectos, que son vitales para la construcción de competitividad.
- Medir para mejorar y no para controlar. El Seguro Social debe preocuparse por interiorizar una cultura de medición entre sus miembros, de manera que, posterior al proceso de medición, haya un proceso de autoevaluación y autocorrección; es decir, que el reporte de indicadores genere una actitud de compromiso y de análisis que vaya desde la unidad estratégica de negocio hasta el nivel individual.
- SIMEG y cultura de aprendizaje organizacional. En el caso de la IPS, la consolidación de una renovada cultura organizacional de aprendizaje permitirá desarrollar alternativas innovadoras en la prestación de servicios y en la administración de las unidades operativas (perspectiva de innovación y aprendizaje), de forma tal que se incremente la efectividad tanto en la prestación de los servicios, como en la ejecución de los demás procesos que generen valor agregado al usuario; tal situación contribuye al mantenimiento de la salud y de la satisfacción de los mismos (perspectiva interna).
- Los logros en las perspectivas de innovación y aprendizaje e interna constituirán inductores (*drivers*) de actuación que posibilitarán el posicionamiento de la IPS como una institución competitiva orientada hacia el servicio a sus usuarios (perspectiva externa), consolidándose como un negocio autónomo, autosostenible y, por tanto, viable financieramente (perspectiva financiera).
- Es preciso tener en cuenta que dada la magnitud de la IPS del ISS, las políticas de manejo del recurso humano se convierten en ficha clave para el logro de las estrategias corporativas, y es a través de ellas que se debe visualizar la consolidación del cambio organizacional pues es innegable que "el todo es más que la suma de sus partes y que cada parte tiene las características esenciales del todo".

## Bibliografía

- Arape, Jesús (1999). "Sistema de medidas blandas", Seminario *Balanced Scorecard*: Enfoques y experiencias latinoamericanas, Venezuela.
- Dávila, Antonio (1999). "Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral", *IESE Revista de antiguos alumnos*.
- Domesa de Colombia S.A. (1999). Área de recursos humanos, *Guía de planeación estratégica 2000*, Santafé de Bogotá.
- Instituto de Seguros Sociales (1999). *Manual de inducción de personal*, Gerencia Nacional de Recursos Humanos, Santafé de Bogotá.
- Jaramillo, Hernán y Albornoz, Mario (1997). *El universo de la medición: la perspectiva de la ciencia y la tecnología*, Tercer Mundo Editores-Colciencias, Santafé de Bogotá.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). *The Balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Scholl Press.
- \_\_\_\_\_ (1996). "La tabla de puntajes como un sistema gerencial estratégico", *Oficina Eficiente*. No. 71.
- \_\_\_\_\_ y Cooper, Robin (1997). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, McGraw-Hill.
- López, Roberto y Solleiro, José (1999). "Elementos para la construcción de indicadores de innovación tecnológica en América Latina", Seminario de Innovación Tecnológica. Colciencias.
- Mäkeläinen, Esa (1998). *Economic Value Added as a Management Tool*. Finlandia, Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Mantilla, Samuel (1999). *Capital intelectual & contabilidad del conocimiento*, Ecoe ediciones, Santafé de Bogotá.
- Martínez, Ricardo (1997). "Seminario - Taller *Balanced Scorecard*. Nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión", Universidad EAFIT, Medellín.
- Masoulas, Vasilis. "Herramientas de diseño participativo aplicado a la administración del capital intelectual", <http://www.mty.itesm.mx/dgi/transferecia/Transferencia37/Herra37.html>
- Newing, Rod (1995), "Wake up to balanced scorecard!", "Management accounting".
- Manual de OSLO. (1992). "Directrices propuestas por la OCDE para la recolección e interpretación de datos sobre innovación tecnológica", París.
- Sánchez, Jesús. "Empresa Viviente", [www.geocities.com/WallStreet/Flor/9269/](http://www.geocities.com/WallStreet/Flor/9269/), Caracas.
- Serna, Humberto (1998). Caso PRONACA: SIMEG modelo integral de índices de gestión, un sistema de información estratégica, Santafé de Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1998). *Un sistema integrado de medición de gestión SIMEG. Un caso estratégico: el Banco Unión de Venezuela*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Shrieves, Ronald y Wachowicz, John (1999). *Free Cash Flow (FCF), Economic Value Added (EVA®), and Net Present Value(NPV): A Reconciliation of Variations of Discounted-Cash-Flow (DCF) Valuation*, Knoxville, Universidad de Tennessee.
- Stewart, Bennet (1990). *The Quest For Value: the EVA® management guide*, HarperBusiness, New York.