



Buenas Prácticas
MODELO Y AMBIENTE

Uso de un Cuadro de mando integral (CMI) para evaluar el valor generado por la aplicación de la ACP en una residencia



Santa Paola
RESIDENCIA DE MAYORES

José Luis Calle Pérez, Residencia Santa Paola.

Resumen

Aplicando el uso de la herramienta y metodología de gestión CMI (Cuadro de mando integral) evaluamos el valor generado en nuestra residencia tras a la implantación del Modelo ACP de acuerdo a un catálogo de indicadores que, aun considerando aquéllos de naturaleza financiera - costes y rentabilidad-, trascienden la mera visión económica e integran otros de naturaleza cualitativa que permiten ofrecer una imagen más completa de la relación de beneficios tangibles e intangibles que la implementación de la ACP tiene en nuestro centro.

FECHA DE INCORPORACIÓN A LA RED:
29/08/2018

Fecha de Última Actualización:
29/08/2018

ÁMBITO DE ACTUACIÓN:
Innovaciones organizativas y metodológicas

LUGAR:
Residencia Santa Paola, Toledo

GRUPO DE POBLACIÓN AL QUE SE DIRIGE:
Personal directivo y trabajador de centros sociosanitarios

Justificación

La oportunidad de una residencia para generar valor supone pasar de la gestión de activos materiales (costes de personal, alquileres y proveedores) a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales relacionados con la Atención Centrada en la Persona: relación con las personas usuarias; servicios innovadores; capacidades, habilidades y motivaciones de los profesionales, etc.

Son precisamente estos activos intangibles los que pueden contribuir a dar a los centros una ventaja competitiva respecto a los que siguen aferrados al modelo hospitalario-hotelerero

Objetivos

- Mostrar, al tiempo que aprovechar, la utilidad del CMI (Cuadro de Mando Integral) para gestionar la estrategia de valor de una residencia que está implementando el modelo ACP.
- Mostrar la utilidad del CMI para aquellas residencias modestas que dudan de su capacidad de gestionar el cambio de modelo.
- Demostrar que utilizar solamente indicadores puramente financieros para decidir de la conveniencia o viabilidad de implantar la ACP es un error, puesto que los indicadores no financieros tienen una influencia muy relevante en generar valor.

Descripción, metodología y fases del proyecto

Iniciativa.

La ACP puede ser una estrategia de creación de valor para las residencias además de un modelo fundamental de atención a las personas usuarias.

El CMI permite evaluar el valor generado en una residencia que implementa un cambio de modelo de atención a las personas mediante indicadores financieros y no financieros, que resultan de especial valor tanto en la estrategia de implementación del Modelo, como atendiendo a criterios empresariales.

La implantación de un modelo de ACP en una residencia tradicional supone una serie de inversiones económicas, pero también una serie de cambios que no suponen coste alguno pero que pueden afectar en un sentido u otro al valor que percibe la sociedad del centro.

La implantación de un modelo de ACP es gradual y siempre estará en continua evolución. Para ello, el CMI permite tomar decisiones acerca de la manera de implantar la ACP para que las diferentes estrategias estén alineadas, así como para analizar si se cumple la estrategia de valor de la organización.

Metodología

El diseño de un CMI tiene el siguiente esquema de trabajo:

- 1.1. Misión, visión, valores
- 1.2. Perspectivas
- 1.3. Indicadores seleccionados
- 1.4. CMI final (diciembre 2017)

1.1. Consenso. Misión, visión y valores.

El primer paso para la construcción de un CMI que evalúe el valor que genera en una residencia la implantación de un modelo de ACP es obtener el consenso y el apoyo de la dirección del centro en cuanto a los motivos por los que se va a llevar a cabo el cambio de modelo.

Cuando un centro se decide a iniciar el viaje de la ACP el equipo de dirección debe identificar y estar de acuerdo con los propósitos del proyecto. Eso implica que la misión, visión y valores del centro deben ser coherentes con los postulados de la ACP.

1.2. Perspectivas

La utilización de un CMI para evaluar un cambio supone que tenemos claro que hay que superar las limitaciones de gestionar atendiendo únicamente a los indicadores financieros. Estos indicadores financieros informan de los resultados obtenidos, pero no de cómo se han conseguido esos resultados.

Desde la experiencia de la Residencia Santa Paola, la ACP tiene un impacto en un centro que supera por completo la consideración de que son únicamente los datos financieros los que deciden la situación económica del centro.

El CMI proporciona un marco para considerar la ACP como estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Financiera.** Es la perspectiva económica de la gestión y la viabilidad de la residencia: crecimiento económico, rentabilidad, riesgo, etc.
- **Cliente.** Es la estrategia para crear valor y para diferenciarnos desde el punto de vista de quien percibe el servicio, que no es solo el usuario sino su familia, los profesionales, los vecinos, los profesionales de fuera del centro, la administración, etc. Es una perspectiva muy relevante puesto que se trata de crear valor para los clientes actuales y futuros.
- **Proceso interno.** Son las acciones concretas y precisas, coherentes con el modelo, que llevarán a la consecución de los objetivos relacionados con los usuarios, familiares y profesionales. Es una perspectiva que hay que cuidar especialmente.
- **Aprendizaje, innovación y crecimiento.** Son las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio.

1.3. Indicadores.

Hay cientos de indicadores que dan información del grado de implantación de la ACP en un centro. De estos indicadores veremos que son muchos los que pueden estar relacionados con la estrategia de valor, objeto de esta experiencia. No se trata de tener muchos indicadores sino de concentrarnos en los más adecuados.

Por ello, se trata de seleccionar aquellos indicadores del CMI que realmente son vitales para medir la influencia de la ACP como estrategia de valor de la residencia. Aunque su número es indeterminado, resulta recomendable que tales indicadores sean el menor número posible sin quedarnos cortos. Si son demasiados estorbarán en la fluidez de obtención de resultados y, si son demasiado escasos, no tendremos toda la información necesaria.

1.4. Cuadro de Mando Integral.

En nuestra propuesta de CMI se han considerado los indicadores más relevantes para cada una de las cuatro perspectivas señaladas, teniendo en cuenta que el equilibrio entre ellos es el que moverá a la empresa hasta lograr los objetivos.

Temporalización

La temporalización en el diseño para el establecimiento y uso de la herramienta CMI discurre en paralelo con la propia implementación del Modelo ACP en nuestro centro y reforzando el propio proceso. Atendiendo a la metodología de desarrollo de la herramienta CMI, ésta ha sido diseñada antes de comenzar el propio proceso de implementación del Modelo.

Durante la implementación del Modelo, el CMI acompaña y refuerza a cada una de las medidas y cambios que se adoptan. Considerando que la propia implementación del Modelo es un proceso que no termina y el uso de esta herramienta para reforzar al primero tampoco.

Recursos

Los recursos empleados para el diseño y gestión de la herramienta han consistido en:

- Equipo de dirección para decidir la estrategia empresarial desde la que se deciden los objetivos e indicadores a registrar.
- Persona responsable de registrar indicadores.
- Hoja de Cálculo

Evaluación y Resultados

Los resultados obtenidos al respecto del uso de la herramienta se miden en los términos que los que el proceso de implementación del Modelo resulta favorable o no de acuerdo a los objetivos planteados para él mismo. En ello, esta iniciativa ha sido adoptada a partir de una experiencia real en un centro y sus resultados han sido contrastados.

Financiación

La adopción y uso de esta herramienta ha carecido de impacto en los costes del centro, habiendo sido integrada dentro de las funciones del cuerpo profesional y no habiendo requerido adquisiciones de ninguna clase.

Criterios destacados

CRITERIO DE PERTENENCIA

Los criterios de pertinencia son considerados por la buena práctica considerando que esta iniciativa refuerza la capacidad y la eficacia de la entidad para la implementación y articulación adecuada del propio Modelo AICP y la observación de sus principios y criterios.

CRITERIO DE TRANSFERIBILIDAD

La transferibilidad de la iniciativa se torna elevada atendiendo a los efectos que la adopción de esta herramienta ha tenido en lo relativo al refuerzo de la eficiencia en la implementación del Modelo y en la incorporación de nuevos indicadores para valorar la gestión integral del centro, así como considerando que existen contadas -pero validadas- experiencias de la utilidad de esta herramienta para la implementación del Modelo.

CRITERIO DE INNOVACIÓN

Del mismo modo, esta iniciativa atiende al criterio de innovación considerando que el CMI es una herramienta de uso extendido en entornos empresariales y de negocios que hasta ahora no se ha incorporado en los procesos de gestión de entidades asistenciales con la finalidad principal de apoyar la implementación del Modelo ACP

Enlaces y Anexos

Enlace:

- [Web de la Residencia Santa Paola](#)
- [Facebook de la Residencia Santa Paola](#)