



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**Los indicadores de gestión
en la
Administración Pública: el
caso de la gestión
hospitalaria.**

Alumna: Julia Maldonado Jiménez

Octubre, 2014

ÍNDICE

RESUME/ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
1. LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	7
1.1 Concepto.....	7
1.2 Propiedades.....	12
2. CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS.....	15
3. CLASES O TIPOS DE INDICADORES.....	22
3.1 Indicadores de gestión global.....	22
3.2 Indicadores específicos.....	28
4. PRINCIPALES DESTINATARIOS Y USUARIOS DE LOS INDICADORES.....	30
5. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES.....	31
6. LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA PRÁCTICA: EL CASO DE LA GESTIÓN HOSPITALARIA.....	36
6.1 Metodología de la propuesta.....	37
6.2 Indicadores de capacidad, productividad y eficiencia hospitalaria.....	40
7 CONCLUSIONES.....	43
8. BIBLIOGRAFÍA.....	45

RESUMEN

Los indicadores de gestión, en la actualidad, son muy importantes, ya no sólo en el ámbito público, sino también en el empresarial; ya que nos facilitan poder ver si los resultados que estaban previstos son los obtenidos de una forma eficaz. Estos indicadores para que puedan ser efectivos deben de hacerse en determinados periodos de tiempo, previamente establecidos.

Para poder desarrollar indicadores, tenemos que tener muy claros los conceptos de las “8E” (economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno, evolución sostenible), ya que en base a éstos se utilizan los indicadores de gestión.

En cuanto a los beneficios que producen estos indicadores, no solo van dirigidos a las administraciones o las empresas, sino también a los ciudadanos, que pueden ver como se está gestionando su dinero en el caso de la Administración Pública.

ABSTRACT

Management indicators, at present, are very important, not only in the public sphere, but also in the business; because they allow users to see if the results that were obtained are provided in an efficient manner. These indicators in order to be effective must be made in certain periods of time previously established.

To develop indicators, we must be clear about the concepts of "8E" (economy, effectiveness, efficiency, effectiveness, equity, excellence, environment, sustainable development), as based on these management indicators are used.

As for the benefits they produce these indicators are aimed not only to governments or companies, but also the citizens who can see how their money is being managed in the case of the Public Administration.

PALABRAS CLAVE: Indicadores de gestión, eficacia, eficiencia, control de gestión.

INTRODUCCIÓN.

La función principal de las administraciones públicas consiste en la producción de bienes y servicios, en beneficio de la población, la cual realiza pagos obligatorios, como pueden ser, Impuesto sobre el Valor Añadido, Impuesto sobre Bienes Inmuebles, etc. A través de los cuales, la administración, puede producir los bienes y, principalmente, prestar los servicios demandados por la colectividad.

Todo ciudadano debe cumplir con las obligaciones fiscales vigentes anteriormente mencionadas, independientemente de donde resida su domicilio, pero con diferentes tipos de gravamen, siempre que hablemos de territorio español, exceptuando a las comunidades aforadas, como son, el País Vasco y Navarra.

La Constitución Española establece la obligatoriedad para todos los españoles de atender al pago de sus tributos. Así en el artículo 31.1 se indica que “todos contribuirán al sostenimiento de los gastos públicos de acuerdo con su capacidad económica mediante un sistema tributario justo, inspirado en los principios de igualdad y progresividad que en ningún caso tendrá alcance confiscatorio”.

Toda persona física o jurídica, ostenta la condición de sujeto pasivo, así lo establece el sistema fiscal español, el cual añade que tiene derecho al consumo de bienes y servicios, siempre que contribuya con los impuestos y la obligación de efectuar las correspondientes declaraciones.

Al ciudadano debe serle posible efectuar comparaciones del grado de eficacia y de eficiencia con el que los gestores públicos emplean los fondos puestos a su disposición en distintos territorios.¹

La razón fundamental por la cual la evaluación del desempeño nos importa es que hace posible la “asignación de responsabilidades”, las cuales están en el corazón de nuestro sistema de gestión pública. Los ciudadanos conceden a sus gobiernos un alto nivel de control sobre sus vidas permitiendo que el gobierno se lleve parte de sus ingresos (a través de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de las leyes y las

¹ VV. Documento nº 16 “Indicadores de gestión para las entidades públicas” (2000). Madrid. AECA. Pp.30-50.

regulaciones). Sin embargo, en la mayoría de los casos, los ciudadanos respetan este control y lo agradecen, ya que lo prefieren a vivir en un mundo anárquico.

Pero la población espera, a su vez, que los gobiernos sean responsables por el modo en como ejercen su poder. Por ello, podemos afirmar que la responsabilidad hacia los ciudadanos les devuelve el poder, y esa es la contraparte del contrato: no quieren dar a los gobiernos completa libertad para utilizar el poder en el modo que ellos elijan, es decir, no desde la perspectiva de la medición. La gestión en el sector público recibe denominaciones diversas, tales como actuación o desempeño.

El término gestión puede considerarse equivalente al vocablo en lengua inglesa “performance”, o trámite.

Para identificar el término de gestión es muy importante la definición literal de “responsabilidad”, que deriva de responsable, del latín, “responsum” procedente del verbo “responderé” = responder: es decir, que responde de alguna cosa o persona; que cumple con lo que se ha comprometido.

En primer lugar, los indicadores de gestión son útiles para clarificar los objetivos, los instrumentos necesarios, ya sean cualitativos o cuantitativos para poder describirlos y ponerlos en claro en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando.

También, a través de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la Administración y por lo tanto, se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

En teoría, los recursos públicos tendrían que estar controlados, por eso, es necesario mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia, economía y excelencia.

Por último, dada la estructura y las características de la función pública, los indicadores de gestión aparecen como herramientas útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados.

Los indicadores constituyen así, una herramienta esencial para todo directivo público que se responsabiliza del logro de determinados objetivos. Pero también son esenciales

para los gobernantes políticos que se les exigirán estar informados periódicamente y de forma precisa sobre el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos previamente.

Por lo que veremos que el establecimiento de un sistema de indicadores no es una cuestión exenta de dificultades, sino que es un tema muy complejo en el cual se deberá de ser muy minucioso.

1. LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Vamos a explicar para qué se utilizan los indicadores de gestión y cuáles son sus objetivos.

En general, la finalidad de las Administraciones públicas se puede resumir en los siguientes puntos:

1. La prestación de servicios a la colectividad de manera gratuita o “semi-gratuita”.
2. La eficacia de los servicios prestados para los ciudadanos.
3. La correcta administración de los recursos disponibles que provienen, en su mayor parte, de contribuciones obligatorias, es decir, los impuestos.

Estos impuestos deberían satisfacer las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos. Se obvia el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación ya que si no invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia y eficacia, que tan válida es en el sector privado. Para ello necesitamos los indicadores de gestión.²

1.1 CONCEPTO

Los Indicadores de Gestión, son las herramientas básicas de captación y medida de información para llevar a cabo una buena gestión pública, por ello nos vamos a centrar en su conceptualización (sus diferentes definiciones), en sus propiedades, sus funciones y en su estructura.

Señalan Mora y Urieta (2001) que un indicador de gestión es un índice que permite evaluar los resultados conseguidos en cualquiera de sus componentes: economía, eficacia, eficiencia y calidad.

Otra importante definición es la que nos da DAFP (departamento administrativo de la función pública), “un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre

².Torres, L. (2002).*Monografías* “La auditoria operativa: un instrumento para la mejora de la gestión pública”. Madrid. AECA

variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”.

Según Ortigueira Bouzada (1987), los indicadores son “magnitudes vinculadas a la noción de fenómeno o sistema pudiendo desempeñar dos tipos de funciones:

- a) La **descriptiva**: conocimiento del estado del sistema y su evolución.
- b) La **valorativa**: apreciación de los efectos de una acción sobre el sistema”.

Esto podemos afirmarlo en la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en el borrador del documento titulado “Indicadores de Gestión de las Entidades Públicas” (1996), adopta la definición aportada por López Campos y Gadea Carrera (1992) según la cual: “un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc. Que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores cumplen dos funciones:

- a) Función descriptiva: aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo.
- b) Función valorativa: permitir apreciar los efectos provocados por una actuación”.

Por otro lado, Kells (1991) mantiene que los indicadores obedecen a “sistemas de elementos cuantificables o relaciones numéricas para medir aspectos de los impuestos de las entidades públicas, de su funcionamiento y de los resultados ”

Según Laufer y Burlaud (1989) " un indicador es un dato empírico, o mejor, una medida, que revela la presencia o la intensidad de un fenómeno o de una variable”

Inciendo en la utilidad de los indicadores, Jiménez (1987) dice " podemos definir un indicador como aquella magnitud física o financiera que permite apreciar el grado de consecución de los objetivos planteados (eficacia), de utilización de los recursos (eficiencia) y de satisfacción de las demandas públicas planteadas por los ciudadanos (efectividad)”.

Desde otro punto de vista Navarro (1997) afirma que “por indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía, magnitudes todas ellas que deberían reunir las características que a continuación detallamos”:

Su objetivo se basa en buscar la medición de una determinada realidad en un periodo de tiempo concreto.

Resulta de gran utilidad como patrón de medida.

Su criterio de medición no está especificado, por lo que puede estar basado en unidades físicas o técnicas.

Mejora la contabilidad y la tendencia hacia la gestión de la calidad total.

Por su parte, los hermanos. Gaitán, (2006), añaden, que los indicadores son “una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales”.

Por otro lado, F. González (2004) define en su libro, a los indicadores de gestión, apoyándose en lo que decía, a finales del siglo XIX, Lord Kelvin; “Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello, pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”.

Ya en nuestro nacimiento nos miden, nos pesan... algo parecido ocurre con las empresas que desde su creación se basan en números, en los cuales se basa su rendimiento, beneficio, sus posibles mejoras.

Un estudio de la Universidad de Granada define a los indicadores como “un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y nos ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos”.

Seguidamente estas definiciones las podemos apoyar en otras, como por ejemplo, la sacada del documento número 16 de AECA, que dice, que “un indicadores es un índice que permite evaluar los resultados conseguidos en cualquiera de sus componentes: economía, eficacia, eficiencia...” constituyen una herramienta para que el gestor público pueda tener el control y tomar decisiones correctas sobre el buen funcionamiento, por lo que estos indicadores tienen que ser precisos y exhaustivos con el fin de obtener unos resultados fiables.

Desde este punto de vista, los indicadores se podrían definir como “unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”.

Apoyándonos en este mismo documento podemos decir, que los indicadores de gestión pretenden evaluar los outputs generados, a través de la información obtenida por el grado de eficacia, eficiencia, efectividad..., apoyándose en los recursos consumidos y en las condiciones en las que se realizan las adquisiciones de bienes y servicios.

En definitiva, el indicador es un instrumento que da información relativa a los resultados de la gestión pública y a sus costes, persigue conocer cómo se gastan los recursos inicialmente disponibles, en lugar de, simplemente, cuánto se gasta.

La implantación de indicadores pretende un cambio de la cultura y de los valores que rigen la forma de actuar de las administraciones públicas, introduciendo un elemento de transparencia en la gestión.

Es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública.

Y por último, la definición que obtenemos del Ministerio de Economía y Hacienda, es que los indicadores son instrumentos de medida, bien directamente, o bien, indirectamente, a los cuales hay que ir haciéndole anotaciones para poder ir perfilándolos:

- En primer lugar, habla de instrumentos de medida, es decir, que pueda ser comparado.
- En segundo lugar, el término “elegido” debe de ser lo más claro posible, ya que puede llevar a confusiones si no se ha elegido el correcto, o el necesario en cada caso.
- En tercer lugar, se menciona la “variable relevante”, la cual quiere decir, que el instrumento seleccionado debe de hacer referencia a una realidad, y que dicha realidad pueda ser contable desde una perspectiva cuantitativa, cualitativa y temporal.
- En cuarto lugar, el término “gestión”, el cual comparamos con el término “dirección”, lo dirigimos hacia la toma de decisiones en ámbitos de organización, de producción y de planificación.

Tras estas anotaciones llegamos a una definición de indicador de gestión que es “Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado y que pretende informar sobre aspectos referidos a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas”.

En la “Nueva Gestión Pública” es difícil diferenciar la correcta definición de los indicadores en general y de los indicadores de gestión particularmente, por lo que Burlaud (1972) afirma que “juzgar al responsable de una actividad con indicadores poco apropiados puede llevar a comportamientos irracionales”.

1.2 PROPIEDADES.

Según Contreras (2005), las propiedades de los indicadores más representativas son las siguientes:

- “Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados.
- Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de la unidad de información, así como las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.
- Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo; es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- Relevancia: Deben servir efectivamente a la unidad de información para la toma de decisiones. Es decir, deben captar un aspecto esencial de la realidad que busca expresar, en términos cualitativos o de su dimensión temporal.
- Representatividad: Deben expresar efectivamente el significado que los factores le otorgan a determinada variable.
- Confiabilidad: Las mediciones que se hagan por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- Demostrables: Deben evidenciar los cambios buscados.
- Fácticos: Deben ser objetivamente verificable.
- Eficientes: Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- Suficientes: Por sí mismos deben expresar el fenómeno con otros indicadores, sin ser redundantes.
- Flexibles: Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información”.

Desde el punto de vista de AECA, estos indicadores para que sean válidos para obtener unos resultados deben reunir determinadas propiedades como:

“Relevancia, la información debe de ser imprescindible.

Pertinencia, debe mantenerse en el tiempo.

Objetividad, se pueda evaluar su fiabilidad.

Inequívoco, no permite interpretaciones contrapuestas.

Accesibilidad, facilidad de interpretar y un coste aceptable”.

Por otro lado, Vargas y Aldana (2006), mantienen que las propiedades de los indicadores a tener en cuenta son:

- “Validez, correlación entre el indicador y las variables que se intentan medir.
- Confiabilidad, estable y poco sensible a la imperfecciones.
- Factibilidad, lo que implica contar con el registro de datos necesarios para elaborarlos.
- Calidad de los datos básicos, que sea confiable en la información que representa.
- Utilidad, que tenga un uso práctico.
- Comprensibilidad, fácil y simple de entender.
- Normalización, que pueda utilizarse como regla o medida.”

Según un manual de indicadores de gestión, las propiedades más relevantes son:

- Realista, la relación que existe entre la calidad y el servicio.
- Efectista, el impacto que proporciona.
- Visibles, que sea accesible por todas las personas involucradas.
- Sensible, alta precisión con lo que se está midiendo.
- Económico, facilidad a la hora de su gestión.

Cansino (2001), añade numerosas propiedades más, como son:

- La Precisión, que informa sobre una realidad con un margen de error aceptable, ya que se deben de evitar todos los erros posibles.

- La Significación, esta característica aparece cuando resulta viable administrar todos los datos que deben ser medidos.
- Univocidad, se entiende que tiene lugar si los valores medidos presentan un carácter monótono.
- Imputabilidad, pretende descubrir la causa que ha provocado el estado actual de la realidad medida.
- La consistencia, presentara consistencia cuando se capaz de mantener su informativo a lo largo del tiempo.
- El encadenamiento, al interrelacionar distintos indicadores permite la comparabilidad de los datos de distintas entidades.
- La credibilidad y la aceptabilidad, surgen como consecuencia de todas las propiedades nombradas anteriormente, y son muy importantes para que la toma de decisiones se haga de forma efectiva.

El Ministerio de Economía y Hacienda incluye unas propiedades más que aún no hemos mencionado, como son:

- “Fiabilidad, se alcanza cuando el contenido informativo es susceptible de verificación o contraste con la realidad.
- Comparabilidad, el valor de un indicador alcanzará esta propiedad cuando pueda contrastarse con otros valores de referencia y/o estándares.
- Oportunidad, la información debe suministrarse con antelación suficiente.
- Fidelidad, los posibles sesgos del contenido informativo han de ser similares para diferentes momentos d tiempo.
- Operatividad, un indicador operativo es aquel que permite eliminar las barrares que emergen al tratar de medir la realidad objeto de control.
- Equilibramiento, todos los indicadores a emplear en una organización deben elaborarse de forma compatible, contribuyendo a interpretaciones armónicas”.

2. CARACTERISTICAS Y REQUISITOS

Para que los indicadores de gestión sean de fiabilidad deben de seguir una serie de cualidades, las cuales las desarrollaremos basándonos en el documento número 16 de AECA, que son:

2.1 Economía.

Para que una operación sea económica, el acceso a los recursos debe realizarse con la cantidad más baja posible, siempre manteniendo la calidad preestablecida, y en el momento oportuno. Por lo que podríamos decir que se considera económico cuando se obtienen los recursos adecuados al precio más bajo.

El Ministerio de Economía y Hacienda, establece por indicador económico “la diferencia que existe entre el coste de los recursos adquiridos y empleados en el proceso, con los inicialmente previstos”.

2.2 Eficacia.

La eficacia pretende comparar los resultados obtenidos con lo previstos, sin darles importancia a los medios empleados. Pero siempre teniendo unos objetivos claramente planteados, para poder obtener unos efectos.

Un punto muy importante para la Administración, ya que les dice si se han logrado sus fines, midiendo su capacidad para actuar, e incluso para el público, ya que pueden ver si sus gobernante lo están haciendo bien.

Por lo tanto de lo que trata es de medir el grado de consecución de los objetivos previstos, que los podemos dividir en:

- a) Objetivos de hechos, construir una ludoteca.
- b) Objetivos de resultados, conseguir que vayan a esa ludoteca todos los niños más próximos.

A esta definición de AECA, también se suma el Ministerio de Economía y Hacienda, ya que corrobora todo lo anteriormente dicho.

Según Atehortúa (2005), “deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de su resultados”.

2.3 Eficiencia

Se refiere al coste de los resultados deseados; es decir, un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia. El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto.

Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar.
- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

Se considera ineficiencia cuando se producen excedentes o déficit de productos o servicios, cuando con un aumento de los recursos no se obtienen las mejoras correspondientes, o cuando manteniendo determinados recursos en términos relativos, disminuye la calidad de los servicios prestados.

Algunos ejemplos de indicadores de eficiencia son los siguientes:

- El coste de mantenimiento de un número de usuarios.
- El número de alumnos con fracaso escolar en series cronológicas
- La plantilla en Juzgados y Tribunales, el número de juicios celebrados y el número de juicios pendientes.
- La plantilla de Equipos Técnicos de Menores sujetos a medidas judiciales.

Según Atehortúa (2005), los indicadores de eficiencia “deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos. La formulación del indicador depende del lenguaje que se quiera tener en la organización”.

2.4 Efectividad:

Se debe evaluar el grado de obtención de los objetivos. La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto.

El valor creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos, ya que éstos en general, carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos que generan.

Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costes y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

A este tipo de indicadores se les denomina “indicadores de impacto” y algunos ejemplos serían:

- El tiempo que se tarda en apagar un incendio.
- El plazo medio de las listas de espera para recibir un determinado servicio.

Según Atehortúa (2005), “deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión y objetivo de sus procesos, el cual se mide en términos de rendimiento frente a los programado. No obstante la efectividad debe ser la combinación de la eficiencia con la eficacia, para cumplir las actividades programadas”.

2.5 Equidad:

La equidad que se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.

Lo que en realidad se trata de medir es el nivel de distribución justa (ecuánime) de los servicios públicos. La equidad trata de garantizar la igualdad de posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos.

Algunos ejemplos de indicadores de equidad son:

- El número y características de los usuarios de un determinado servicio respecto al total de la población potencialmente usuaria.

- Grado de extensión de servicios públicos en barrios de bajo nivel adquisitivo en proporción al total de servicios públicos en barrios de similar número de habitantes y mayor nivel.

2.6 Excelencia

El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cual se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración es un servicio y la población su clientela potencial

La excelencia valora la calidad de los servicios públicos tales como:

- El grado de satisfacción de los usuarios sobre los servicios públicos.
- La tardanza en atender las llamadas telefónicas en servicios de urgencias, información ciudadana,...
- El número específico de quejas recibidas.
- Y el número de intervenciones en cirugía o en postoperatorio.

2.7 Entorno:

El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.

Las Administraciones Públicas han de adaptarse a las necesidades de los ciudadanos de una manera no reactiva, sino anticipativa.

Algunos ejemplos son:

- Sistema de indicadores socioeconómicos del entorno: PIB, índice de inflación, tasa de paro, estancias hoteleras,...
- Sistema de seguimiento de necesidades y demandas de la población.

En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones públicas.

2.8 Sostenibilidad:

El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir

Ejemplos:

- La comparación temporal de la calidad del servicio.
- El análisis de series cronológicas de demandas o de la utilización de un determinado servicio.

2.9 Integridad:

Se refiere a la capacidad del programa para continuar con los resultados perseguidos a lo largo del tiempo; serían los factores restrictivos que están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos, es decir, llevar a cabo el programa preestablecido, siempre cumpliendo de la forma más eficiente.

2.10 Objetividad:

Debe permitir ser comprobado por auditores externos, que puedan evaluar su fiabilidad en caso de que sea preciso.

A esta característica Cansino (2001) añade, “la reducción o en su caso total eliminación, de la carga de subjetividad emergente en toda labor de medición debe alcanzar el mayor grado posible si se pretende que los indicadores de gestión sean instrumentos de medida objetivos. A tal fin, es aconsejable comprobar que un indicador en concreto muestre idénticos valores, independientemente del sujeto encargado de proceder a la medición”.

2.11 Benchmarking:

En la actualidad, ésta es una característica muy importante, ya que permite que una entidad pueda ser comparada con otras, a través de distintos tipos de benchmarking, Prado J. y García I. los definen:

-“Benchmarking con estándares, posibilita la comparación de una entidad con un modelo concreto de referencia o con estándares propios preestablecidos. En el primer caso, las comparaciones se realizan con modelos de calidad como el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM), en el caso de Europa, o internacionalmente con los modelos: americano Malcom-Baldrige y japonés Deming.

El proceso de benchmarking basado en estándares preestablecidos, está encaminado a la comparación de los resultados obtenidos con estándares internos. Los referentes internos corresponden a la comparación de la entidad consigo misma, y se pueden considerar como tales los estándares presupuestarios y los históricos. Los presupuestarios hacen referencia a los objetivos marcados en el plan estratégico y anual, mientras que en los servicios subcontractados los referentes vendrían marcados por los estándares negociados o comprometidos en el contrato. Por su parte, los históricos, consistirán en análisis interperiodo o longitudinales, mediante la utilización de series cronológicas.

El benchmarking con otras organizaciones implica la comparación de indicadores entre organizaciones y produce un benchmarking orientado a resultados. Este tipo de comparaciones puede y debe ser complementado con un benchmarking de proceso, basado en el análisis de las mejores prácticas, que permita descubrir el motivo que origina las diferencias en resultados, en otras palabras, descubrir fortalezas y debilidades en relación con las entidades comparadas”.

Moro M. (2005), define benchmarking como “un proceso sistemático de medida, comparación, aprendizaje y análisis del funcionamiento de la empresa que puede ayudar a mejorarlo. Entre las formas que presenta se encuentran:

- Interno o externo, según se realice dentro de la propia entidad o relacionando la situación de ésta con la de un competidor, que suele ser el líder del mercado.

- Basado en el análisis de la forma en que se llevan a cabo los procesos o en los niveles que reflejan los indicadores de resultados.

- Competitivo o cooperativo, siendo el primero muy poco frecuente debido a la dificultad de obtener y fiabilizar información de los competidores. El segundo, por el contrario, cuenta con el consentimiento de los implicados, que tratan de conseguir una mejora compartiendo datos y conocimientos”.

3. CLASES O TIPOS DE INDICADORES

3.1 INDICADORES DE GESTIÓN GLOBAL.

Presentamos seguidamente una relación de los diferentes indicadores según sus características y contenidos:

Apoyándonos en Torres (2002), los podemos dividir:

1- En primer lugar se encuentran los indicadores de inputs, outputs y outcomes:

a- “Los indicadores de medios inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y la cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad”.

Éstos se consideran la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Mucha de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son el coste de atención médica, los gastos presupuestarios, etc.

b- Los indicadores de outputs miden “el nivel de servicios prestados por un programa. Lo que realmente determinan es el análisis detallado de éste así como el poder conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar”.

Algunos ejemplos que podemos citar son, el número de llamadas atendidas por emergencias, el número de servicios prestados por los bomberos, etc.

c- Los indicadores de outcomes nos dan a conocer “el impacto social de una agencia, un departamento o un programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa. Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas o

encuestas que reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y la satisfacción personal de los destinatarios de la actividad pública, en términos de aumento de sus condiciones de empleo o de sus conocimientos (en programas de educación de mejora de su salud y condiciones de vida en programas de sanidad, etc.)”

Algunos ejemplos de indicadores de outcomes, pueden ser: el número de personas rescatadas por los bomberos, satisfacción de los ciudadanos, el número de delitos resueltos, etc.

2. En segundo lugar están los indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto.

a) Los indicadores presupuestarios y contables: parten del presupuesto de la entidad para obtener una serie de ratios que permiten visualizar proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

b) Los indicadores de organización “de una entidad pública variarán en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc.

Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control”.

c) Los indicadores sociales son aquellos “instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, etc.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.)”.

d) Los indicadores de entorno: “Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como la variaciones en el precio de la energía, culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc.

pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa”.

e) Los indicadores de impacto: “Los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información”.

3. En tercer lugar aparecen los indicadores de economía, eficiencia y eficacia

“Estos indicadores permiten el control selectivo de la información clave o de importancia máxima así como de su evolución en la entidad que pretende evaluar su gestión y para este propósito, es necesario seleccionar los que resulten más significativos”.

Miranda, J. (2005), en su libro añade que los indicadores de gestión miden los resultados a plazos:

- Indicadores de impacto: miden logros a largo plazo.
- Indicadores de efecto: miden los logros a medio plazo.
- Indicadores de resultado: miden los logros a corto plazo.
- Indicadores de producto: miden los logros a plazo inmediato.

Por otro lado, Cansino (2001) menciona en su libro a Duquette y Serowe (1992) distinguen otros tipos de indicadores diferentes a los anteriormente mencionados, como son:

- Indicadores de inputs, ofrece información sobre los recursos utilizados y los costes producidos.
- Indicadores de outputs, se refieren a la cantidad de bienes y servicios generados en una entidad.
- Indicadores de significatividad, se refieren a los comportamientos de los resultados en el tiempo.

Seguidamente, volviendo a AECA como al final del mismo citamos, veremos otras formas de clasificar las clases de indicadores:

a. Según su naturaleza: agrupa a los indicadores que trata de medir una misma cosa, y esto da lugar a los ocho tipo de indicadores “E”, que anteriormente ya hemos mencionado:

- Economía.
- Eficacia
- Eficiencia
- Efectividad
- Equidad
- Excelencia
- Entorno
- Evolución sostenible.

b. Según el objeto a medir: se da prioridad al tema sobre el que se va a medir, los principales indicadores serían:

- Indicadores de resultado, miden los resultados obtenidos con los esperados.
- Indicadores de proceso, valoran los aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia.
- Indicadores de estructura, miden los aspectos relacionados con el coste y con la utilización de los recursos.
- Indicadores de estratégicos, tienen una relación importante con la consecución de los resultados.

c. Según el ámbito de actuación, los indicadores pueden dividirse en interno y externos:

-Los indicadores de ámbito interno, se refieren a su relación con el funcionamiento interno de la entidad.

-Los indicadores de ámbito externo, se refieren a la repercusión en el exterior de ciertas actividades.³

En cambio, A. Salgueiro (2001), establece otros tipos de indicadores, como son:

-Los ratios de gestión, que lo podemos definir como la comparación de dos cifras significativas, con el fin de obtener el resultado real de la entidad.

-Consumo de recursos, que al igual que la eficiencia mide la utilización de los recursos, con el fin de obtener aumentos en la productividad, estos aumentos vienen acompañados de las 6M+T (man, money, materials, machines, methods, management + time). Que en español sería la suma del personal, del dinero, de los materiales, de las máquinas, de los métodos y de la administración o dirección + el tiempo.

-Presupuestos, programas, planes, etc., que compara los resultados reales con los presupuestados, como su propio nombre indica.

Del libro de los hermanos Estupiñan (2006), podemos añadir un tipo de indicador más:

-Indicadores de aprendizaje y adaptación, los cuales “se aplican a las relaciones con el personal interno, y aquellas personas externas que tienen relación con el ente económico dentro de la prestación del servicio o venta de bienes o de futuros clientes o personas que ayudarían en un futuro al logro de los objetivos de la empresa”.

El Ministerio de Economía y Hacienda nos muestra otro tipo de indicadores diferentes a los anteriormente mencionados:

-Numéricos o descriptivos, como su propio nombre indica, los indicadores numéricos, vienen expresados en número, mientras que los descriptivos se expresan mediante vocablos o situaciones.

³Documento nº 16. “Indicadores de gestión para las entidades públicas” (2000). Madrid. AECA.

-Simples o compuestos, se denominan simples aquellos que se obtienen de forma inmediata, mientras que los compuestos se obtienen mediante el porcentaje de un resultado.

-Físicos o de Valor, los indicadores físicos son aquellos que no se puede determinar su cálculo monetario, mientras que a los de valor sí.

-“A priori o A posteriori”, este tipo de indicadores dependerá de cuando obtengamos los datos.

-Puntuales o de intervalo, dependerá si la información va dirigida a una determinada situación (puntuales) o si va dirigida en general a una organización (de intervalo).

-Directos o indirectos, directos son aquellos indicadores que se pueden expresar, cuantificar o evaluar, mientras que los indicadores indirectos pueden hacer esto, pero a través de un factor que de las conclusiones validas sobre la evaluación de una actividad.

-Endógenos o exógenos, “hacen referencia a dos conjuntos de informaciones con características diferenciadas, los primeros se refieren al ámbito interno de la organización en relación con los efectos que las actuaciones de la misma producen en el ámbito externo y los otros se refieren a la actividad de la organización en sentido amplio”.

Para medir las externalidades, miden el impacto de determinadas políticas.

Una vez expuesta la tipología, llegamos a la misma conclusión del informe Indicadores de Gestión en el Ámbito del Sector Público (2007), la cual nos indica “la imposibilidad o al menos la dificultad de abarcar la totalidad de tipos y clases de indicadores, lo que nos da de llevar a una solución pragmática, acotar, pero estableciendo una taxonomía lo más amplia y relevante posible que sirva de referencia al gestos”.

Por lo que a la hora de elaborar de indicadores de gestión, cada entidad escogerá los más apropiados a sus necesidades, independiente de si son diferentes a los de las demás entidades.

3.2 INDICADORES ESPECÍFICOS.

Indicadores psicosociales:

- La media de los ingresos familiares,
- Los hombres cabeza de familia con un trabajo no pobre
- Unidades de vivienda con sanitarios completos
- Mortalidad infantil
- Mortalidad de gripe y neumonía
- Proporción de niños que vivan con ambos padres
- Nivel de alineación laboral
- Tasa de suicidio
- Porcentaje de familias con un cabeza femenino
- Tasa de afectados por acoso sexual (masculinos o femeninos)⁴

Indicadores del ámbito municipal

- Centros y alumnos de enseñanza infantil, primaria, secundaria, universitaria
- Grado de satisfacción de los ciudadanos de los servicios médicos
- Ruido de vehículos
- Metros cuadrados de zonas verdes por 100 habitantes
- Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre la ciudad como lugar para vivir
- Total horas/mes dedicadas a atención individual/familiar
- Coste total de la Intervención comunitaria
- Coste total de ayuda en el domicilio

⁴“Els indicadors psicosocials” (1991). Publicacions de la Escola Universitària de Treball Social. Barcelona. Col·lecció EUGE.

-Gasto por habitante en bibliotecas públicas

-Y el Índice de desempleo

Algunos ejemplos de indicadores municipales en el ámbito de la salud serían:

-Porcentaje de asistencia en las elecciones locales

-Porcentaje de facturas pendientes pagadas en menos de 30 días

-Porcentaje de impuestos recogidos por el Consejo

-Porcentaje de impuestos de sociedades recogidos

-Porcentaje de días de trabajo perdidos por enfermedad

-Jubilaciones anticipadas como porcentaje sobre la fuerza total de trabajo

-Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados

-Porcentaje de discapacitados económicamente activos en el área local

-Porcentaje del personal perteneciente a minorías étnicas en la organización con respecto al de personas de minorías étnicas de la región

-Porcentaje de discapacitados en la organización comparado con el de discapacitados de la región⁵

⁵Josep María Gunart i Sola miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Catalana de Municipios. Es Conseller de la Agencia Catalana de Certificación.

4 PRINCIPALES DESTINATARIOS Y USUARIOS DE LOS INDICADORES

AECA (2000), por su parte nos ofrece los principales usuarios de la información del desempeño de las actuaciones públicas, y nos dice que es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información.

En este sentido, y dentro de las administraciones públicas, se destacan los siguientes conjuntos de usuarios:

- 1.- Los gestores públicos, tanto políticos como directivos y lo son para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- 2.- Los órganos políticos que son externos a la administración.
- 3.- Los ciudadanos y medios de comunicación, para ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- 4.- Los órganos técnicos de control, tanto internos como externos que informan a los distintos destinatarios sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada y pueden denunciar desviaciones o irregularidades.
- 5.- Los acreedores de la administración, -sus proveedores y otras entidades relacionadas- con ella.
- 6.- Las Instituciones académicas y científicas que se dedican al estudio de la actividad financiera o económica de la administración.
- 7.- Los organismos internacionales, que normalmente, se interesan en conocer y comprar la evolución económica de los distintos países.

5. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES

Toda propuesta de trabajo necesita establecer una metodología que aporte los puntos más importantes para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen y además que ayude a sistematizar el trabajo.

La metodología necesaria para la construcción eficaz de un conjunto de indicadores, así como el procedimiento para alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización se debe utilizar de una forma comprensible.

Por lo tanto, la información no puede presentar ninguna confusión que pueda llevar a cabo interpretaciones erróneas entre los distintos niveles organizativos; y para ello, es necesaria una profunda organización.

Es imprescindible que la organización describa sus actividades principales (a través de la ayuda de una plantilla) con el fin de tenerlas inventariadas y así poder definir el resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

Los indicadores en general, se estructuran alrededor de cuatro puntos clave en una organización pública:

- La perspectiva de los usuarios.
- La perspectiva de los resultados económico-financieros.
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva de los empleados”.⁶

Para AECA, este apartado tiene que estar bien claro entre todos los miembros de la organización, ya que la terminología y el procedimiento a llevar a cabo debe de ser único y aceptado por todos; por lo que, mediante las plantillas, como ya hemos mencionado antes, deben responder a las siguientes cuestiones:

→ ¿Qué se hace? (detallar la actividad que se va a llevar a cabo)

→ ¿Qué se desea medir? (seleccionar las actividades primordiales)

⁶ Fuente en Internet, <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml>

→ ¿Cada cuánto tiempo? (en el periodo que ellos se pongan de acuerdo)

→ ¿Con qué se comparará? (con lo referentes que se hayan establecido).

En general AECA recomienda tener en cuenta:

→ “las actividades realizadas son el parámetro relevante”, por lo que deben utilizar parámetros prácticos.

→ Deben de participar todos los miembros en la aportación de ideas.

→ “El objeto final del sistema es la calidad”, que posteriormente recibirá el usuario.

→ “El sistema de información ha de ser global”, para que pueda ser utilizado por todos los usuarios.

La EAPC (Escuela de Administración Pública de Cataluña) señalamos a título de ejemplo, desarrolla una actividad como es la actualización del inventario para calcular de forma correcta las amortizaciones que sean pertinentes.

Dependiendo de lo que se desee medir, debe realizarse una selección de aquellas actividades consideradas prioritarias y según ese criterio, se permitirá priorizar todas las demás actividades.

Una vez valoradas las actividades se deben seleccionar, los destinatarios de la información porque como consecuencia, los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los hade utilizar.

Es importante destacar que dependiendo del tipo de la actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

Por lo que finalmente deben establecerse referentes para poder efectuar comparaciones, con respecto a su estructura, ya que pueden ser tanto internos como externos a la organización.

En la formulación de los indicadores se identifican las capacidades controlables por la organización como por ejemplo, la capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios,

la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.⁷

Siguiendo a García (1993), nos encontramos con las fases de seguimiento y control, las cuales son cruciales, pero que pocas veces se llevan a cabo por diversidad de motivos, como puede ser que la documentación no esté lista.

Define por seguimiento, “al proceso de recopilación de datos sobre el funcionamiento real del proyecto y su incorporación al programa”.

Por control, “a la función que utiliza los datos proporcionados por el seguimiento para llevar la ejecución real del proyecto de acuerdo con los planes previstos”.

Y por evaluación entiende que “es una fase posterior al control, donde se harán los juicios sobre la calidad y la efectividad del proyecto”.

Por lo que vamos a resumir todo el sistema de control y seguimiento para garantizar una buena puesta en marcha de la planificación, optimización y consecución de los objetivos de los indicadores de gestión:

- “Eficacia: cumplimiento de objetivos, proceso de ejecución física, cobertura.
- Eficiencia: capacidad de gestión de los recursos: coste, plazos.
- Efecto multiplicador:
 - Sostenibilidad: continuidad en el tiempo, y necesidades futuras de inversión y mantenimiento.
 - Transferencia de resultados: capacidad de generar sinergias.
 - Valores añadidos: capacidad de generar mejoras en condiciones del entorno indirectamente. Logros obtenidos y no reflejados directamente en los objetivos.
- Coherencia: participación de otras áreas en proyecto, integración con otros proyectos.

⁷VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, (2003). Panamá.

- Impacto: consecución de los objetivos planificados, consecuencias de la intervención.
- Productividad: eficiencia de las actividades de los proyectos”.



FUENTE:<https://sites.google.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestiontema10/1º>

Planteamos seguidamente una propuesta de metodología a seguir, según García (1993): “Semestralmente se remitirá a los diferentes servicios municipales una ficha de recogida de datos por cada proyecto para, una vez rellenada por los responsables del Plan Integral en dichos servicios y remitida al Servicio de Coordinación de Proyectos, trabajar los datos de manera sistemática y elaborar un informe evaluativo de los mismos.

Posteriormente se hará la devolución de los resultados obtenidos y las adaptaciones oportunas en los proyectos que se consideren con objeto de optimizar las intervenciones”.

Según el Instituto Andaluz de Tecnología: “Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.

“La primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos”.⁸

⁸ Fuente en Internet http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm

6. LOS INDICADORES DE GESTION EN LA PRÁCTICA: EL CASO DE LA GESTIÓN HOSPITALARIA.

Vamos a centrar nuestro trabajo en la gestión hospitalaria y en sus indicadores para mostrar su utilidad en la toma de decisiones gerenciales a partir del análisis que de ellos se haga, para ello, nos vamos a apoyar en Vargas V. y Hernández E. (2007):

Una gestión hospitalaria, no admite el hecho de suponer conjeturas o de que en la institución todo marcha bien ya que lo más importante es ser productivos, eficientes, eficaces y efectivos en paralelo a la prestación de servicios y a su calidad.

Una gestión hospitalaria que se ajuste a esos criterios considerará la necesidad de definir sus propios indicadores de gestión.⁹

En primer lugar, se tendrá en consideración el acercamiento al objeto de estudio desde adentro, para lo cual, es imprescindible, la observación de los participantes ya que nos permite una visión del quehacer hospitalario, así como la obtención de información pertinente, para su posterior análisis y para esto, es necesaria, una disertación sobre la necesidad del uso de los indicadores calculados, en función de toma de decisiones pertinentes a los objetivos sociales de las instituciones hospitalarias.

Los indicadores son necesarios para conocer el desempeño de las instituciones hospitalarias a partir de la información obtenida después de su análisis.

Aquí no se deben perder de vista las etapas para la elaboración de un sistema de indicadores ya que son imprescindibles. Tanto la etapa del análisis como el seguimiento de los resultados obtenidos nos dirán su fiabilidad y son el apoyo para el control de la gestión y la guía en la toma de decisiones.¹⁰

⁹Cosialls, D. (2000). "Gestión Clínica y Gerencial de Hospitales". Madrid. Ediciones Harcourt, S.A. Editorial EDIDE, S.L. P.197.

¹⁰Beltrán, J. (2004). "Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad". 3R Editores. Bogotá, Colombia. P. 147.

6.1 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA.

Dicho apoyo y guía se hacen más efectivos cuando se toman en cuenta los siguientes elementos para establecerlos:

1.- El nombre o la denominación

“Es decir, la identificación clara y precisa del indicador es necesaria para lograr los fines de descubrir la característica o el hecho que se medirá. Por ejemplo el porcentaje de camas ocupadas”.

2.- La Naturaleza.

Los indicadores de acuerdo a su naturaleza, como ya hemos visto en apartados anteriores, se clasifican según los factores que se convierten en criterios de gestión tales como: eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y para los cuales se calcularán los indicadores, tales como, los indicadores de altas o salidas hospitalarias.

3.- El propósito

Se refiere a lo que se quiere generar con el indicador seleccionado. El indicador, en este caso, expresa la mejora que se busca y el sentido de esa mejora. Este indicador permitirá obtener con claridad unos resultados sobre lo que significa mantener unos niveles de excelencia y adecuarlos permanentemente ante los diversos cambios, así como, el propósito que tienen actualmente los sanitarios de intentar que no se contagie el ébola.

4.- Patrón de comparación

En este caso, el indicador será comparado con un patrón de referencia definido previamente a fin de establecer si existe o no desviación. Si hay una desviación, el equipo del control de gestión tomará las decisiones correspondientes para resolver el problema causante de la misma.

Hay varios niveles para comparar el indicador como: el nivel histórico, el técnico, el teórico, el nivel de requerimiento de los usuarios, el nivel de competencia y el nivel de planeación.

Aquí podemos volver a poner como ejemplo el ébola, ya que lo podemos comparar en todos los niveles anteriormente mencionados. Y en el caso de posibles desviaciones,

como el caso de la enfermera y su perro, el equipo de control ha tomado las medidas necesarias, como aislar a ella y sacrificar al perro.

5.- La fórmula para el cálculo

“Si se trata de indicadores cuantitativos, hay que precisar la fórmula para realizar el cálculo de su valor, o sea, hay que identificar en ella los factores que se relacionan, expresando las unidades en las que se expresa el valor del indicador”

Para poder hacer el cálculo, hay que tener en cuenta, todo aquello que ha sido utilizado para obtener los resultados previstos, como por ejemplo, todos los materiales que han sido necesarios para el aislamiento de una planta en el hospital Carlos III de Madrid.

6.- La vigencia.

Cuando los indicadores son variables, éstos “deben ser revisados periódicamente para que la información suministrada sea pertinente y oportuna, es decir, se deben actualizar considerando los cambios del entorno y las necesidades reales de información de la institución para no agotar esfuerzos y recursos en los cálculos de los indicadores que no generan valor agregado a la institución”.

7.- El valor agregado

Aquí, se valora la utilidad que para la institución tiene la generación de la información suministrada por el indicador y se relaciona con la oportunidad para la toma de decisiones a partir de la información que éste proporciona.

En este caso, podemos poner a la enfermera afectada por el ébola, ya que a partir de ella se han generado los indicadores de información; a partir de la reacción de ella se están tomando las decisiones oportunas.

8.- El nivel de generación.

Que se refiere a los niveles de la organización, tanto el estratégico, el táctico u operativo y donde se recoge la información y se consolida el indicador ¹¹. Es importante referirse a la persona responsable de la recogida del dato y de la persona responsable del cálculo del indicador.

¹¹(Beltrán, 2004:43).

9.- El nivel de utilización.

O nivel de organización donde se utiliza el indicador para la toma de decisiones gerenciales.

Este se refiere a las personas para quienes se genera el indicador e indica los responsables de la toma de decisiones en función de la información transmitida por el indicador y su posible desviación respecto a los niveles de referencia escogidos.

10. La periodicidad.

En este caso, al establecer un indicador, se debe especificar el periodo de tiempo en el que se generará, se debe señalar cada cuánto tiempo y el nivel responsable debe realizar la medición para el cálculo del indicador.

Este indicador, en el caso de ébola que estamos poniendo de ejemplo, debe de prever el periodo de tiempo de incubación del virus, cada cuanto tiempo se debe de observar a los posibles afectados, etc.

“Para la definición de la periodicidad en la generación de cada indicador, hay que tomar en cuenta otros aspectos que son:

- El impacto de la medición para lograr factores críticos de éxito, como los indicadores de calidad de la atención, por ejemplo: el índice de mortalidad e infección intrahospitalaria deberían reportarse mensualmente.
- Los indicadores como la ocupación de las camas hospitalarias que tienen relación con la gerencia del día a día deberán reportarse diariamente”

6.2 INDICADORES DE CAPACIDAD, PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA HOSPITALARIA.

Siguiendo con Vargas V. y Hernández E. (2007), en los hospitales existe un recurso que es: “la cama”. Aquí, éstos, “calculan varios indicadores relacionados con la productividad y la eficiencia hospitalaria, utilizando: el porcentaje de ocupación, promedio de estancia, índice de rotación e intervalo de sustitución”.

Por lo que creemos que es importante señalar que dichas camas deben de utilizarse de forma provechosa, para que puedan ser atendidas el mayor número de personas posibles.

Los hospitales calculan sus porcentajes de ocupación en función de la totalidad de camas que tienen para los pacientes, dicha institución recibe por parte del Estado una asignación presupuestaria para la prestación de estos servicios; y revisando estos porcentajes nos indica que existe cierto grado de inactividad.

“El porcentaje de ocupación representa la relación existente entre los días-cama que ofrece el hospital y la utilización en días que hace el paciente de la cama que ocupa”¹².

“El porcentaje de ocupación nos indica el grado de utilización del recurso cama disponible en el periodo sujeto a estudio, y resulta ser un excelente indicador cuando se obtienen cifras alrededor del 85%. Sin embargo, a nivel nacional, se ha aumentado la norma, hasta un 95%, ya que la demanda real de hospitalización en algunos servicios así lo exige, y porque el mismo está influido por el tamaño y tipo de hospital y de su ámbito geográfico de influencia”¹³.

Por lo que la información suministrada por los indicadores de capacidad, productividad y eficiencia hospitalaria, facilitan la toma de decisiones, aumentando la productividad y disminuyendo los costes; suponen en el análisis cierta rapidez en la práctica y en la respuesta.

¹²García (1993:118

¹³(García, 1993:119).

“El valor agregado de la información para la gestión proviene más del uso que se haga de ella que no propiamente de su proceso de elaboración, siendo imprescindible en este último la rigurosidad en la toma del dato”.¹⁴

Por otra parte, el indicador de intervalo de sustitución calculado, nos señala que entre la salida de un paciente y la admisión de otro para ocupar esa misma cama, se considera que no son eficientes, ya que pasan largos periodos poco provechosos, por la lenta gestión.

En relación al índice de rotación, el patrón de comparación debe ser establecido por cada institución hospitalaria, considerando la complejidad de las patologías que atiende y sus especialidades.

Por lo que García (1993), recomienda utilizar el cálculo de este indicador para evaluar la utilización que se le da a la cama, si se exceden los días de hospitalización innecesarios; así como para poder llevar a cabo de forma más eficiente la gestión del personal. Ya que generan numerosos costes por el hospedaje y por la atención sanitaria.

Por todo esto, “el promedio estancia media depende del tipo de pacientes que se traten en la unidad o servicio hospitalario, es decir, del tipo de complejidad manejada en el servicio o tratamiento que necesite el paciente”, esto significa que, al comparar varias instituciones hospitalarias estas variaran, ya que dependen de las patologías atendidas.

La alternativa sería el indicador por tipo de pacientes atendidos en cada institución, mediante algún sistema de clasificación de pacientes, como los grupos de diagnósticos relacionados.

Según IASIST, los indicadores utilizados en los hospitales españoles son:

Indicadores de calidad existencial:

- “Índice de mortalidad ajustado por riesgo, este indicador nos muestra cuándo se producen muertes en pacientes no esperadas en función de las características de los mismos.

¹⁴Cosíalls (2000:49)

- Índice de complicaciones ajustado por riesgo, este nos muestra cuándo existen complicaciones no esperadas en función a las características de los pacientes.

- Índice de readmisiones ajustado por riesgo, es deseable el menor número de readmisiones no programadas que estén relacionadas con el proceso asistencial desarrollado en el episodio hospitalario original, desde el punto de vista de calidad asistencial.

Indicadores de adecuación:

- Índice de cirugía sin ingreso ajustado, para medir la orientación efectiva de la actividad del hospital hacia servicios ambulatorios, en relación a su mayor coste-efectividad.

Indicadores de eficiencia hospitalaria:

- Índice de estancias ajustado por riesgo, una menor estancia de este tipo indica un consumo más eficiente de los recursos hospitalarios, así como un menor riesgo para el paciente.

Indicadores de eficiencia económica:

- Coste de producción ajustado por línea de producto (€), pone en relación la producción realizada por un hospital y los gastos en que éste incurre para realizarla.

- Productividad (UPH/Personal sanitario), relaciona la producción total realizada por un hospital y el número de trabajadores sanitarios que emplea para realizarla.

- Coste aprovisionamientos por UPH ajustada (€), pone en relación la producción realizada por un hospital y los gastos en que éste incurre para realizarla”.

7. CONCLUSIONES

-Primera. En cuanto al desarrollo de los indicadores, hemos podido concluir que, a pesar de la cantidad autores que hablan sobre este tema, todos llegan prácticamente a la misma definición, y es que un indicador de gestión, es esencial, para la medida de la eficacia, la eficiencia, la economía y la efectividad, no solo en las Administraciones Públicas, sino también en las empresas privadas.

Por otro lado, podemos decir, que las características son requisitos necesarios para llevar a cabo los indicadores de gestión, aunque sean numerosas, todas ellas son de gran importancia, ya que al final son como una cadena que con una que falte no se podrían obtener las otras. Aquí volvemos a destacar la eficacia, la eficiencia, la economía, la efectividad y, algunas más como son, el entorno y la objetividad, ya que varios autores coinciden en que son las características base.

Hay diversas formas de clasificar los tipos de indicadores, los cuales no son pocos, cada autor los clasifica de una forma diferente y unos clasifican más y otros menos, pero desde mi punto de vista AECA es el que los explica de una forma más sencilla y escueta que permite su fácil entendimiento.

En definitiva, los indicadores de gestión lo que pretenden, a la hora de clasificarse, es intentar abarcar todo aquello que se pueda medir, independientemente del ámbito al que vaya dirigido.

-Segunda. En relación con los posibles destinatarios de estos indicadores. Podemos señalar, que no sólo son las administraciones públicas las destinatarias de estas herramientas, sino que también se benefician las empresas, ya que les permite hacer una mejor gestión de sus recursos; y sobre todo los ciudadanos se ven beneficiados con este nuevo sistema, ya que pueden estar al corriente de las maniobras que la Administración hace con su dinero.

Por lo que podemos llegar a la conclusión de que lo más importante a la hora de construir indicadores es que, desde un principio los objetivos tienen que estar bien marcados, ser únicos y, por supuesto, aceptados por todos los miembros de la organización.

-Tercera. En el proceso de implantación de indicadores en una entidad pública, es prácticamente imposible abarcar la totalidad de tipos y clases, por lo que cada entidad deberá adaptar los indicadores de gestión, en función de la dimensión de la misma, sus necesidades de información y los requerimientos exigidos por los ciudadanos. No obstante, para entes que se encuadren en sectores o áreas similares, puede ser oportuno ensayar modelos de indicadores con vocación de normalizarse, al menos en los ámbitos más comunes, y ser útiles a un conjunto mayor.

-Cuarta. Es una necesidad imperiosa en los momentos actuales contar con un adecuado sistema de control de gestión en cualquier organización lucrativa. Pero, igualmente es de suma importancia un sistema tal en el ámbito de las administraciones públicas, toda vez que el uso inadecuado o ineficiente de los recursos disponibles va a limitar o incluso impedir la satisfacción de las necesidades últimas que demandan los ciudadanos.

8. BIBLIOGRAFÍA

Atehortúa, F. (2005) “Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas”. Colombia. Universidad de Antioquia.

Beltrán, J. (2004), “Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad”. Bogotá. 3R Editores. P.147.

Borrador de documento, “Indicadores de gestión de las entidades públicas”, Madrid. III Encuentro CIMA-AECA.

Cansino, J.M. (2001), “Evaluación del sector público español”. Cádiz Universidad Servicio de publicaciones Sevilla; Universidad.

Corra, A. y Urieta, C. (2001) “Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral”. Madrid. AECA.

Cosíalls, D. (2000), “Gestión clínica y gerencial de hospitales”. Madrid. EDIDE. P.197

Documento nº 16 (2000). “Indicadores de gestión para las entidades públicas”. Madrid. AECA.

“Els indicadors psicosocials” (1991). Publicacions de la Escola Universitària de Treball Social. Barcelona EUGE.

Estupiñan, R. y Estupiñan, O. (2006). “Análisis financiero y de gestión”. Ecoe. 2ª Edición.

García, J. (1993) “Indicadores de gestión para establecimientos de atención médica”. Caracas. DISINLIMED. P.447

González, F. (2004), “Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión”. FC EDITORIAL.

Jiménez, J.R. (1987) “Objetivos y metodología de un sistema de indicadores”. Incluido en seminarios Tribunal de Cuentas 1985. Madrid. Pp.196.

Kells, H.R. (1991). "The inadequacy of performance Indicators for Higher Education: the need for a more comprehensive and development construct. Higher Education Management. Pp.423.

Laufer, R. y Burlaud, A. (1989) "Dirección pública: gestión y legitimidad. Ministerio para las Administraciones Públicas". Madrid. Pp.446.

Miranda, J. J. (2005) "Gestión de proyectos: evaluación financiera, económica, social, ambiental". Bogotá. MM editores.

Navarro, A. (1996). "El control económico en la administración municipal".

Ortigueira, M. (1987) "Administraciones públicas. Teoría básica de las auditorias de gestión". Granada. Publicaciones del Cur. Pp.113.

Salgueiro, A. (2001) "Indicadores de gestión y cuadro de mando". Madrid. Díaz de Santos.

Torres, L. (2002). "La auditoria operativa: instrumento para la mejora de la gestión pública". Madrid. AECA.

Vargas M. y Aldana de Vega A. (2006), "Calidad y Servicio". Bogotá. ECOE Ediciones. P.110.

VIII Congreso internacional del CLAD sobre la "Reforma del Estado y de la Administración Pública" (2003) Panamá.

FUENTES DE INTERNET:

www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art25/.pdf

<http://www.monografias.com/trabajo55/indicadores-gestió/indicadores-gestión2.shtml>

http://www.excelencia-empresarial.com/gestión_indicadores.htm

http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_4/Jos%C3%A9%20Manuel%20Prado%20y%20Isabel%20Garc%C3%ADa.pdf

www.2.uca.es/escuela/emp_je/investigación/congreso/mdc007.pdf

<https://sites.google.com/sites/ivangarciasanchez90/objetivos/gestiontema10/10>

www.iasist.com.es/files/Modelos_de_gestión.pdf

<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica/ManualGuiaIndicadoresdeCalidad.pdf

<http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/528/6/9788484397984.pdf>

<http://www.oficinavirtual.pap.meh.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Documents/IndicadoresGestion.pdf>

file:///C:/Users/asd/Downloads/211_00.pdf

http://eprints.rclis.org/7008/1/1_10.pdf