

“GESTIÓN DINÁMICA de las PREVISIONES FINANCIERAS y NO FINANCIERAS”

DEL PRESUPUESTO AL TABLERO DE CONTROL

- **Aplicación de caso :**
 - **Sector: Salud**
 - **Sub-Sector: Seguridad Social**
 - **Organización - Obra Social Nacional.**

VAQUERIAS 2012

Córdoba – Argentina

XXXII Jornadas Nacionales
de Administración Financiera

Cdor. ISIDRO RAUL MOLINA
Master en Dirección de Empresas.
Mail: molraul@gmail.com

Cdor. PALADINO JOAQUIN.
Magister en Economía y Gestión de Organizaciones,
Orientado al Sector Salud
Mail: joaquin_paladino@hotmail.com

CONFIGURACIÓN ACTUAL DEL SECTOR SALUD

FINANCIACIÓN

SISTEMA PÚBLICO

•Financiado por las provincias, con un modelo integrado verticalmente, sin explicitación de la cobertura, ni de la población prioritaria de los servicios sanitarios.

SEGURIDAD SOCIAL

•Financiado por el sistema de obras sociales (con aportes de empleadores y empleados con un % sobre la nómina salarial). Los proveedores (públicos y privados) son contratados por estas. OOSS Nacionales, OOSS Provinciales, INSSJyP

PRIVADO

*Nuevo Marco Regulatorio
Ministerio de Salud*
Prepagas: Aportes voluntarios
Gasto Directo de Bolsillo

Nivel de
Articulación:
COFESA

Articulación:
SSS

PROVISIÓN

Servicios Públicos



Seguridad Social



Servicios Privados

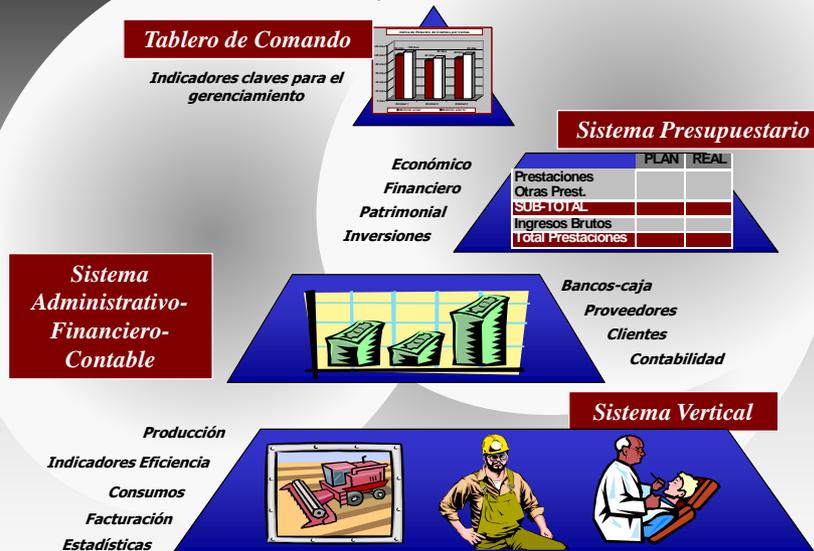


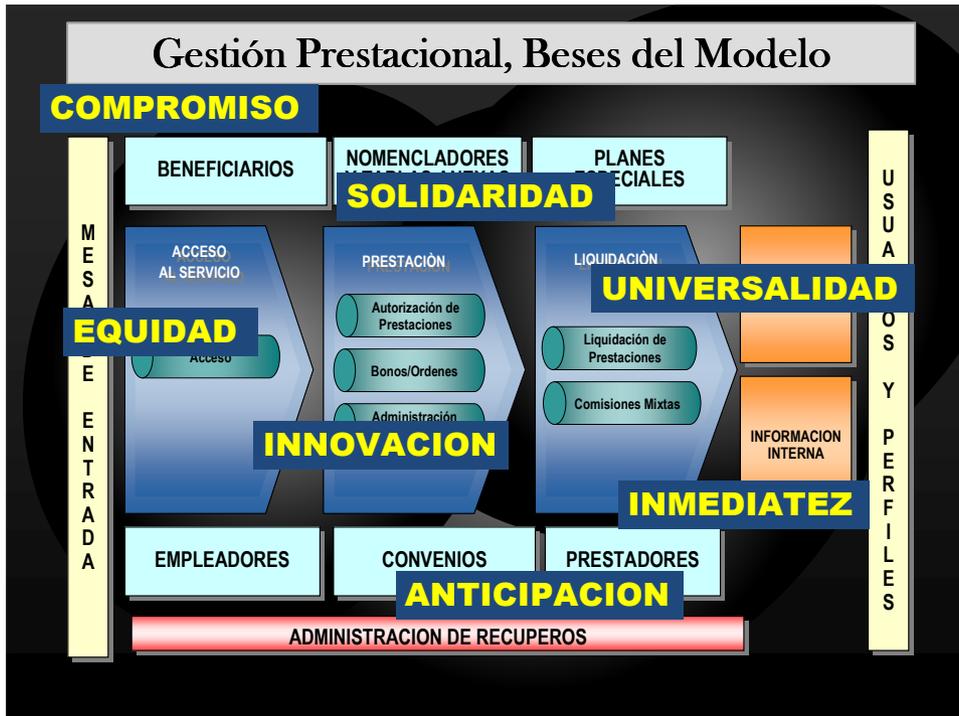
CONFIGURACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

SUBSECTORES	COBERTURA	
	TEORICA	%
PUBLICO	19.500.000	48,9
SEGURIDAD SOCIAL	17.000.000	42,7
PRIVADO	3.400.000	8,4
TOTAL	39.900.000	100

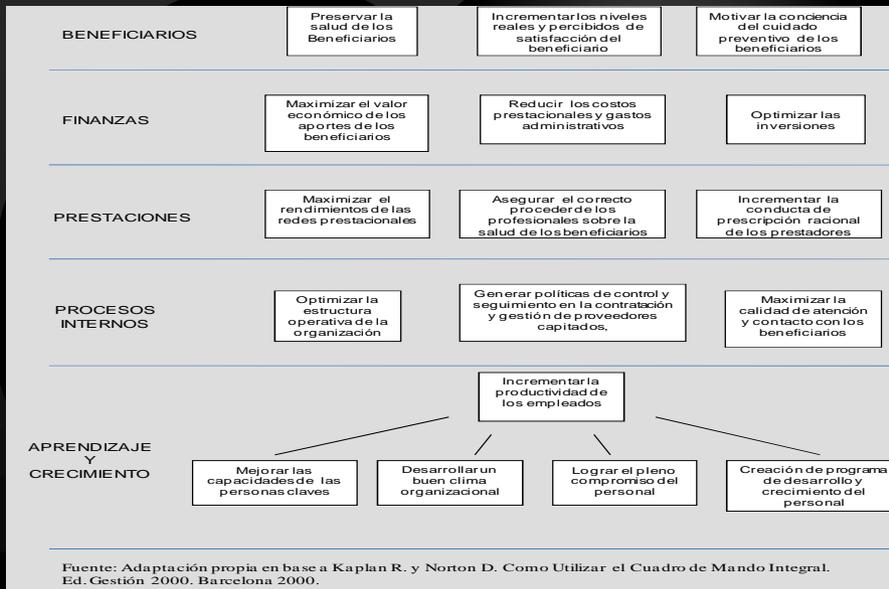
Estimado - Expresado en población lo que corresponde atención Médico - Asistencia (Base Proyección SSSalud 2010)

Plan Estratégico – Columna vertebral del sistema de información





MAPA ESTRATÉGICO PARA LA OBRA SOCIAL SELECCIONADA



Apertura e identificación de indicadores de la Perspectiva de Prestaciones.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Sistemas Base	Iniciativa Estratégica
Prestaciones	Maximizar el rendimiento de las redes prestacionales	Tasa de consulta	Total de Consultas en periodo n / Promedio de beneficiarios en periodo n	Sistema de Autorizaciones - Sist. de Liquidaciones - Modulo estadístico	Optimización de la red Prestacional
		Tasa Egreso	(Egresos totales en periodo n X 100) / Beneficiarios promedio en periodo n	Sistema de Autorizaciones - Sist. de Liquidaciones - Modulo estadístico	Optimización de la red Prestacional
		Estadia Promedio	Días totales de estadia periodo n / total de egresos periodo n	Sistema de Autorizaciones - Sist. de Liquidaciones - Modulo estadístico	Optimización de la red Prestacional
		Recetas de Medicamentos AMB por consultas	Total de recetas de medicamentos ambulatorios prescritas(n periodo) / Total de consultas. (n periodo)	Sistema de Autorizaciones - Sist. de Liquidaciones - Modulo estadístico	Optimización de la red Prestacional
		Análisis Bioquímico por consultas	Total de análisis bioquímicos prescritos / total de consultas.	Sistema de Autorizaciones - Sist. de Liquidaciones - Modulo estadístico	Optimización de la red Prestacional
		Practicas Amb. X Consulta	Total de Prácticas médicas Amb. Periodo n/ Total de consultas periodo n.	Sistema de Autorizaciones - Sist. de Liquidaciones - Modulo estadístico	Optimización de la red Prestacional
	Asegurar el correcto proceder de los profesionales sobre la salud de los beneficiarios	Historias clínicas incompletas	Total de Historias clínicas defectuosas / Total de Historias clínicas auditadas.	Sistema de Autorizaciones - Auditoria de Facturación - Auditoria en Terreno.	Optimizar la calidad prestacional
	Incrementar la conducta de prescripción racional de los prestadores	Débitos en facturación	Total de débitos / total facturado	Sistema de Liquidaciones	Optimizar la calidad prestacional
		Rechazo de solicitudes	Solicitudes rechazadas / total de solicitudes	Sistema de autorizaciones	Optimizar la calidad prestacional

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro de correlación entre el nivel presupuestario, la contabilidad patrimonial y el cuadro de mando.

Apertura presupuestaria	Cta Contable. Mandante. Res. 1430	C.Costo	Tablero// Indicador Actividad	Tablero// Indicador Gasto	Riesgo de Ajuste	Sub-Variables	Contrato Directo	Contrato Capita
1º nivel								
1 - CONSULTAS MEDICAS	XXXX	2.311.004	S	S	B	N	SI	SI
2.- LABORATORIO AMBULATORIO BAJA COMPL.	XXXX	XXXX	S	S	B	N	SI	SI
3.-Practicas ambulatorias de baja complejidad	XXXX	2.311.006	S	S	B	N	SI	SI
SUB TOTAL								
2º nivel								
4.- LABORATORIO AMBULATORIO MEDIA COMPL	511318	XXXX		S	A	S	SI	SI
6.- INTERNACIONES OBSTÉTRICAS	XXXX	XXXX	S	S	B	S	SI	SI
7.- INTERNACIONES CLÍNICAS Mediana Complejidad	XXXX	XXXX	S	S	B	N	SI	SI
8.- INTERNACIONES QUIRÚRGICAS Mediana Complejidad	XXXX	XXXX	S	S	B	N	SI	SI
10. Dialisis/Hemodialisis	511240	XXXX	S	S	M	S	SI	NO
SUB TOTAL								
3º nivel								
12.-Practicas Ambulatorias DE ALTA COMPLEJIDAD	511293	XXXX	S	S	B	N	SI	NO
13.-Practicas Internación DE ALTA COMPLEJIDAD	511296	XXXX	S	S	A	S	SI	NO
SUB TOTAL								
Medicamentos								
Cronicos								
15.Ambulatorios	XXXX	XXXX	S	S	B	N	SI	SI
17.Oncologicos	XXXX	XXXX	S	S	B	N	SI	NO
20.Alta Complejidad	XXXX	XXXX	S	S	B	N	SI	NO
SUB TOTAL								
33. Gasto Social(Alimento, Hotel, viatico)	XXXX	2.355.004	N	S	B	N	SI	SI
SUB TOTAL								
TOTAL General								

Fuente. Elaboración Propia

Información base de «consumo prestacional», para el armado del presupuesto y para el Tablero de control por Áreas.

Tasas de Consumo.								
1 - CONSULTAS MEDICAS								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	2,70	2,70	2,70	2,66	2,66	2,66	2,54	2,54
2.- LABORATORIO AMBULATORIO								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	3,32	3,32	3,32	3,51	3,51	3,51	3,33	3,33
6.- INTERNACIONES OBSTÉTRICAS X 100 B								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	0,39	0,39	0,39	0,44	0,44	0,44	0,49	0,49
9.- Medicamentos AMBULATORIOS (Recetas X beneficiario)								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	0,29	0,29	0,29	0,30	0,30	0,31	0,29	0,30
Unidades de consumo								
1 - CONSULTAS MEDICAS								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	21.847	22.012	21.954	21.659	21.506	21.657	20.701	20.499
2.- LABORATORIO AMBULATORIO								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	10.059	10.140	10.111	10.721	10.641	10.721	10.152	10.046
6.- INTERNACIONES OBSTÉTRICAS								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	254	256	255	284	282	284	319	316
9.- Medicamentos AMBULATORIOS (Recetas)								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	6.299	6.307	6.329	6.507	6.429	6.731	6.017	6.147

Fuente. Elaboración Propia

Información base del «costo prestacional» para el armado del presupuesto y para el Tablero de control por Áreas.

Costo Unitario Projectado								
1 - CONSULTAS MEDICAS								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
2.- LABORATORIO AMBULATORIO								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00
6.- INTERNACIONES OBSTÉTRICAS								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 3.680,00	\$ 3.680,00	\$ 3.680,00	\$ 3.680,00	\$ 3.680,00	\$ 3.680,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
9.- Medicamentos AMBULATORIOS (Recetas)								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00
Costo Total Projectado								
1 - CONSULTAS MEDICAS								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 1.136.044	\$ 1.144.598	\$ 1.141.582	\$ 1.126.242	\$ 1.290.360	\$ 1.299.420	\$ 1.242.030	\$ 1.229.910
2.- LABORATORIO AMBULATORIO								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 724.262	\$ 730.080	\$ 819.023	\$ 868.433	\$ 861.921	\$ 868.369	\$ 822.328	\$ 813.758
6.- INTERNACIONES OBSTÉTRICAS								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 933.823	\$ 940.839	\$ 938.358	\$ 1.044.011	\$ 1.036.670	\$ 1.043.952	\$ 1.274.703	\$ 1.262.280
9.- Medicamentos AMBULATORIOS (Recetas)								
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Provincia 1	\$ 226.777	\$ 227.038	\$ 227.857	\$ 234.256	\$ 231.452	\$ 242.314	\$ 216.624	\$ 221.281

Fuente. Elaboración Propia

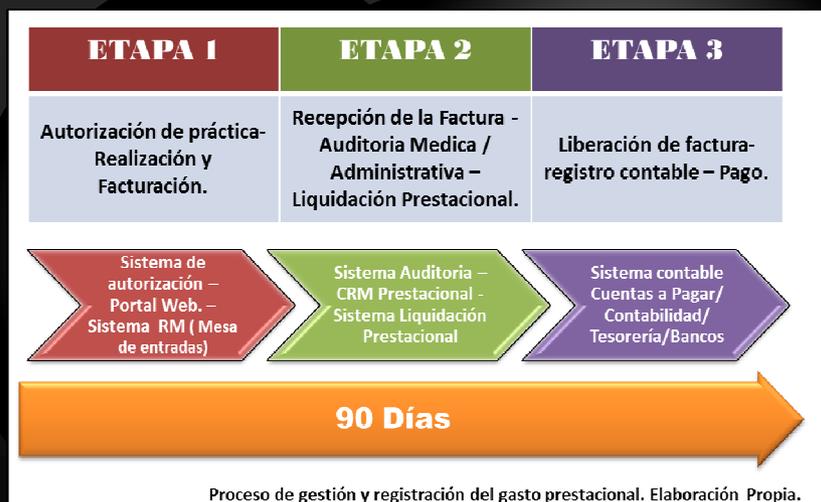
Visión Financiera del Presupuesto

Costo Prestacional proyectado	enero	febrero	marzo	abril	mayo
PRACTICA MEDICA					
1º nivel					
1 - CONSULTAS MEDICAS	2.302.020	2.351.484	2.576.059	2.540.538	2.535.133
2.- LABORATORIO AMBULATORIO	685.790	701.582	768.368	814.444	812.596
3.-Practicas DE MEDIA COMPLEJIDAD	938.773	957.862	1.044.594	1.015.488	1.013.513
4.-Practicas DE ALTA COMPLEJIDAD	635.256	648.108	710.899	626.076	624.056
4.1 DIALISIS/Hemodiálisis	338.147	338.147	405.776	405.776	405.776
SUBTOTAL	4.899.985	4.997.182	5.505.696	5.402.322	5.391.074
2º nivel					
5.- Alta Complejidad					
6.- INTERNACIONES OBSTÉTRICAS	1.036.093	1.058.355	1.159.445	1.289.520	1.286.772
7.- INTERNACIONES CLÍNICAS	1.437.024	1.467.901	1.608.108	1.642.123	1.638.623
8.- INTERNACIONES QUIRÚRGICAS	3.089.334	3.155.714	3.457.134	3.884.338	3.876.058
SUBTOTAL	5.562.451	5.681.970	6.224.687	6.815.982	6.801.453
Medicamentos					
9.- AMBULATORIOS	1.026.516	1.020.018	1.026.403	1.069.601	1.064.291
10.- OC Medicam, Mat Desc, Insumos y Lentes	1.741.857	1.741.857	1.881.206	1.881.206	1.881.206
11.- ONCOLÓGICAS	665.928	665.928	799.114	799.114	799.114
SUBTOTAL	3.434.301	3.427.803	3.706.722	3.749.920	3.744.610
12.- PRÓTESIS Y ORTESIS	660.128	660.128	726.140	726.140	726.140
13.- PRÓTESIS Y ORTESIS ALTA COMPLEJIDAD(COMPRAS)	256.880	259.550	256.731	255.227	252.993
SUBTOTAL	917.008	919.678	982.872	981.367	979.134

Visión (1) Prestacional del Presupuesto

Presupuesto PRESTACIONAL	enero	febrero	marzo	abril
Prestaciones Medicas				
Prestaciones medicas	2.742.037	2.406.884	2.329.287	2.213.164
Discapacidad	145.000	145.000	145.000	145.000
Diálisis	199.419	199.419	199.419	199.419
Medicamentos Ambulatorios	236.989	228.651	241.742	192.713
Prótesis	139.964	136.296	135.510	156.206
Medicamento Alta Complejidad +Mostrador Carr.	67.482	84.440	77.722	72.309
Oncológicos	59.508	59.508	59.508	59.508
Odontología	111.894	98.070	94.871	95.779
Acto Médico	3.702.294	3.358.269	3.283.058	3.134.098
Prestaciones Sociales	162.433	143.846	139.543	133.082
Otras Prestaciones	71.206	71.206	71.206	71.206
Otras Prestaciones	233.639	215.052	210.749	204.288
TOTAL GASTO PRESTACIONAL	3.935.933	3.573.321	3.493.807	3.338.386
Presentación APE(estimado)				
GASTO PRESTACIONAL Neto	3.935.933	3.573.321	3.493.807	3.338.386
Población	48.678	42.664	41.272	41.667
Cápita Medica	59,67	59,79	59,82	56,31
Cápita Discapacidad	2,98	3,40	3,51	3,48
Cápita Medicamentos	7,48	8,73	9,18	7,79
Cápita Prótesis	2,88	3,19	3,28	3,75
Cápita Odontológica	2,30	2,30	2,30	2,30
Cápita Diálisis	4,10	4,67	4,83	4,79
Cápita Otras Prestaciones.	1,46	1,67	1,73	1,71
Cápita General	80,86	83,75	84,65	80,12

CICLO ECONÓMICO DE ACTIVIDAD PRESTACIONAL



Tablero de control. Departamento de Auditoría Médica- SECTOR ATENCIÓN AL PÚBLICO.

TABLERO DE CONTROL: Emisión de autorizaciones de practicas e internaciones.

Delegación	Periodo	Población Prom.	AMBULATORIO					INTERNACIÓN		INTERNACIÓN DISTRIBUCIÓN POR TIPO			Recetas X consultas
			Emisión de Ordenes de consulta	Bonos de Pract. X Bonos Cons.	% Bonos Practicas Baja Compl.	% Bonos Practicas Media Compl.	% Bonos Practicas Alta Compl.	Bonos de Internación C/100 B.	Promedio días de estada autorizados	% Bonos Partos	% Bonos Int. Clínicas	% Bonos de Int. Quirúrgicos	
Provincia 3	4º TRIM 08	16.304	2,76	1,45	85,43	14,02	0,55	9,02	2,89	16,56	51,39	32,05	0,68
Provincia 3	1º TRIM 09	16.202	3,01	1,39	82,85	16,58	0,57	7,98	3,25	17,36	49,39	33,25	0,63
Provincia 3	2º TRIM 09	16.648	3,23	1,51	90,21	9,23	0,56	10,02	3,26	16,85	53,90	29,25	0,56
Provincia 3	3º TRIM 09	16.348	3,04	1,68	76,14	23,36	0,50	8,56	3,02	16,98	51,77	31,25	0,52

Fuente. Elaboración Propia

Tablero de control. Departamento de Auditoría Médica-Sector LIQUIDACIÓN DE PRESTACIONES MÉDICAS.

Delegación	Periodo	Población Prom.	AMBULATORIO					INTERNACIÓN		INTERNACIÓN DISTRIBUCIÓN POR TIPO			
			Tasa de consulta	Pract. X Cons.	% Practicas Baja Compl.	% Practicas Media Compl.	% Practicas Alta Comp.	Tasa de Egreso	Promedio días de estada	% Partos	% Egresos Clínicos	% Egresos Quirúrgicos	% días de estada Críticos
Provincia 3	1º TRIM 09	16.304	2,38	1,50	79,40	20,05	0,55	14,56	1,33	17,24	38,31	44,45	9,10
Provincia 3	2º TRIM 09	16.202	2,52	1,45	81,28	18,14	0,57	13,58	1,48	17,24	37,50	45,26	4,55
Provincia 3	3º TRIM 09	16.648	3,13	1,52	90,76	8,68	0,56	8,66	3,90	16,74	52,01	31,25	12,57
Provincia 3	4º TRIM 09	16.348	3,04	1,81	71,58	27,92	0,50	8,91	3,98	16,36	49,23	34,41	6,93

Fuente. Elaboración Propia

Esquema de puntuación individual para la valoración del resultado integral

Perspectiva	Indicador	Sistema de alertas			Valor Esperado	Puntaje Parcial			Puntaje total
		Verde/Bien	Amarillo/precaución	Rojos/Mal		Bien	Precaución	Mal	
Prestaciones	Tasa de consulta	≥ 3,2 y ≤ 4	(≥ 2,5 y < 3,2) y (< 4,5 y > 4,8)	< 2,5 y > 4,5	3,5	1	0,50	0	9
	Tasa Egreso	> 7 y < 9	(≥ 5 y < 7) y (< 11 y > 11)	< 5 y > 11	8	1	0,50	0	
	Estada Promedio	≥ 3 y ≤ 3,8	(≥ 2,5 y < 3) y (< 4,5 y > 3,8)	< 2,5 y > 4,5	3,4	1	0,50	0	
	Recetas de Medicamentos AMB por consultas	≤ 0,4	≤ 0,55 y > 0,4	> 0,55	0,38	1	0,50	0	
	Análisis Bioq Por consultas	≤ 0,55	≤ 0,7 y > 0,55	> 0,7	0,5	1	0,50	0	
	Practicas Amb. X Consulta	< 1,35	< 1,48 y > 1,35	> 1,48	1,25	1	0,50	0	
	Historias clínicas incorripeladas	≤ 0,07 %	≤ 0,12 % y > 0,07 %	> 0,12 %	0,05%	1	0,50	0	
	Débitos en facturación	> 4 % y < 8 %	(> 7 % y < 4 %) y (> 8 % y < 10 %)	< 7 % y > 10 %	6,00%	1	0,50	0	
Rechazo de solicitudes	≤ 8 %	> 8 % y ≤ 8 %	> 8 %	2,00%	1	0,50	0		

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro de Mando Integral. Vista parcial perspectiva Prestaciones y Financiera. 2007/08

Perspectiva	Indicador	Valor Esperado	PERIODOS DE MEDICIÓN							
			1 trim. 07	2 trim. 07	3 trim. 07	4 trim. 07	1 trim. 08	2 trim. 08	3 trim. 08	4 trim. 08
FINANZAS	Porcentaje de gasto Prestación al (trim.)	83%	5/D	78,50%	83,00%	83,20%	72,00%	83,90%	82,20%	84,00%
	Cumplimiento de la Fautas presupuestaria	100,0%	5/D	5/D	5/D	87,00%	104,03%	87,00%	97,00%	95,50%
	Gasto Prestacional por Beneficiario (trim.)	358 5	5/D	5 218,23	5 236,54	5 250,43	5 279,36	5 241,63	5 283,59	5 264,60
PRESTACIONES	Tasa de consulta	3,5	3,70	4,05	4,15	3,05	3,21	3,62	3,48	3,02
	Tasa Egreso	8	11,89	13,15	9,15	8,56	8,12	8,78	9,21	8,35
	Etadía Promedio	3,4	4,58	5,02	3,25	3,08	3,36	3,28	2,98	3,15
	Prescripción de Medicamentos AMB	0,38	0,48	0,42	0,39	0,38	0,32	0,33	0,41	0,36
	Análisis Bloq. Por consultas	0,2	0,26	0,24	0,25	0,28	0,21	0,20	0,19	0,21
	Prácticas Amb. X Consulta	1,25	1,68	1,75	1,48	1,38	1,29	1,21	1,25	1,32
	Historias clínicas Incompletas	0,05%	5/D	0,03%	0,02%	0,03%	0,01%	0,02%	0,01%	0,01%
	Débitos en facturación	8,00%	10,00%	12,00%	8,00%	5,00%	6,00%	10,00%	8,00%	3,00%
	Rechazo de solicitudes	2,00%	5,00%	6,00%	2,00%	1,00%	1,50%	2,25%	3,01%	4,25%

Fuente. Elaboración Propia

Puntuación general del Cuadro de mando Integral, perspectiva Financiera y de Prestaciones

RESULTADO -- "PUNTUACIÓN GENERAL" --								
	1 trim. 07	2 trim. 07	3 trim. 07	4 trim. 07	1 trim. 08	2 trim. 08	3 trim. 08	4 trim. 08
Puntaje ideal	18	22	26	27	29	29	29	29
Puntaje obtenido	4,5	7	17,5	20	23	20,5	22,5	23,5
Porcentaje Logro	25%	32%	67%	74%	79%	71%	78%	81%
RESULTADO -- "PUNTUACIÓN POR PERSPECTIVA" --								
FINANZAS								
Puntaje ideal	2	3	5	5	6	6	6	6
Puntaje obtenido	0	1,5	3	3,5	4	3,5	4,5	4,5
Porcentaje Logro	0,0%	50,0%	60,0%	70,0%	66,7%	58,3%	75,0%	75,0%
PRESTACIONES								
Puntaje ideal	8	9	9	9	9	9	9	9
Puntaje obtenido	3,0	3,5	7,5	7,5	9	8	7	7,5
Porcentaje Logro	38%	39%	83%	83%	100%	89%	78%	83%

Fuente. Elaboración Propia

Proceso Participativo y Coordinado



Conclusiones

- Democratiza la información e involucra a las áreas no financieras dentro de la responsabilidad del cumplimiento de las pautas presupuestarias, como así también brinda las herramientas para su ajuste, dentro de los parámetros operativos propios a sus incumbencias (ejemplo reprogramación bajo criterio medico)
- Permite la anticipación de desvíos y posibilita un mayor margen de maniobra en tiempos de crisis.
- Focaliza su actuación en la creación de valor continuo, basándose en procesos de anticipación y no de revisión de actuaciones.
- Su uso continuo asegura la depuración del sistema, la curva de aprendizaje disminuye considerablemente los márgenes de errores y amplía los tiempos de anticipación, ya que se comienza a fijar más la atención es aspectos relacionados con los determinantes de la actividad y sus modificación con distintos eventos cotidianos.

Reflexión Final



El propósito de la planeación y gestión estratégica no es predecir el futuro, o el intento de "acertarle"; sino cambiar los modelos mentales de quienes tienen que tomar las decisiones importantes, ensanchando y re-enmarcando sus percepciones. Basando las decisiones en procesos racionales y no como consecuencia del azar.

**Arie De Geus, en The Living Company
(Ex director de Planeación de Royal Dutch Shell)**