

Cartas al Director

Las perspectivas financiera y de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en las instituciones públicas: aplicación en el laboratorio clínico

The financial and learning and growth perspectives of the balanced scorecard in public institutions: application in the clinical laboratory

Sra. Directora:

El cuadro de mando integral traduce la visión de una organización en un conjunto de objetivos y medidas cuantificables, implementando la estrategia con ayuda de la métrica. Mide cuatro perspectivas: cliente, proceso interno, aprendizaje/crecimiento y financiera^{1,2}; la última está claramente influida por las primeras y la penúltima otorga al profesional el valor de motor de la organización. Es un instrumento clave en la gestión integral de un laboratorio clínico.

El objetivo del estudio es mostrar cómo cuantificar la mejora en la utilización de Intranet y la gestión del material sanitario de un laboratorio clínico, enmarcándolo en las perspectivas de aprendizaje/crecimiento y financiera del cuadro de mando integral.

El laboratorio del Hospital Universitario de San Juan (Alicante) atiende a 233.075 habitantes y dispone de Intranet como instrumento de comunicación interna, pues informa acerca del sistema de calidad³ y presenta indicadores mensuales del cuadro de mando integral, para así conseguir la mejora continua, los objetivos estratégicos y la visión. Se mide su utilización mediante el número de visitas a la Intranet y las incidencias de averías graves de autoanalizadores registradas en ella (que se comparan con las incidencias reales del servicio técnico). Por otro lado, se mide la gestión del material sanitario a través del número de incidencias leves de stock de reactivo (se toma la última caja de reactivo disponible en el almacén) registradas en Intranet, y graves (falta del reactivo buscado), en 2009 y 2010.

El indicador de rendimiento de material sanitario (razón número de pruebas informadas/compradas) en la Unidad de Bioquímica Automatizada (651.866 y 659.089 pruebas en 2009 y 2010, respectivamente) se calculó tras establecer medidas correctoras (externalización, cambio de tecnología, procesamiento semanal, disminución de controles o calibraciones). Las fuentes de registro procedían del Sistema de Información del Laboratorio y Suministros.

Los resultados muestran que el número de visitas a la Intranet aumentó, y el resto de los indicadores mejoraron (tabla 1).

La consecución de objetivos de aprendizaje/crecimiento es difícilmente cuantificable, pero el indicador relacionado con la utilización de la Intranet puede ser útil. La Intranet es un sistema vivo, donde debe anotarse diariamente cualquier incidencia relacionada con averías y stock de reactivos que, aunque se trata de indicadores de soporte, están claramente relacionados con la perspectiva financiera. Mejoró la utilización de la Intranet, y también el stock, pues el aumento de incidencias leves es positivo ya que refleja poco stock inmovilizado, y el aumento de incidencias graves es negativo porque estas incidencias impiden trabajar.

Tabla 1

Indicadores de utilización de los sistemas de información y del material sanitario del laboratorio en los años 2009 y 2010

	2009	2010
Indicadores de utilización de la Intranet		
Nº visitas a la Intranet del laboratorio	2.863	3.634
<i>Indicador: utilización de la Intranet del laboratorio</i>		
Nº incidencias registradas en la Intranet (A)	115	165
Nº incidencias reales (confirmadas por partes de servicio técnico) (B)	158	176
Valor del indicador (A/B)	0,73	0,94
Indicadores de utilización de reactivos		
Incidencias leves de stock registradas	82	112
Incidencias graves de stock registradas	17	11
Indicador rendimiento de material sanitario (nº pruebas compradas/nº pruebas informadas)	0,86	0,93

En las organizaciones públicas, todo profesional debe implicarse en los procesos relacionados con la perspectiva financiera. El laboratorio clínico compra reactivo para procesar unas pruebas teóricas, utilizándolo también para calibrar, controlar la calidad y valorar las exploraciones analíticas que ha sido necesario repetir. Debe ajustarse esta compra al aseguramiento de una calidad analítica acorde a las normas establecidas⁴ para velar por la seguridad del paciente⁵, pero a la vez actuar según el deber ético de una adecuada utilización de los recursos.

Los resultados muestran cómo cuantificar mediante indicadores sencillos la mejora en la utilización del material sanitario y en el uso de la Intranet, claves en las perspectivas financiera y de aprendizaje/crecimiento, y objetivar el logro de objetivos y visión, caminando hacia la excelencia en la gestión y la eficiencia del sistema.

Bibliografía

- Kaplan RS, Norton DP. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996;74:75-85.
- Salinas La Casta M, Flores Pardo E, Uris Selles J. Cuadro de mando integral en el laboratorio clínico. Indicadores de perspectiva interna del negocio. *Gac Sanit*. 2009;23:250-2.
- Salinas M, Flores E, Uris J. Certificación de la calidad, Normas ISO 9001. En: Aranz JM, Aibar C, Vitaller J, et al., editores. *Gestión sanitaria. Calidad y seguridad de los pacientes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 2008. p. 155-60.
- Buño Soto A, Calafell Clar R, Morancho Zaragoza J, et al. Consenso sobre especificaciones mínimas de la calidad analítica. *Rev Lab Clin*. 2008;1:35-9.
- Plebani M. Errors in laboratory medicine and patient safety: the road ahead. *Clin Chem Lab Med*. 2007;45:700-7.

Maria Salinas^{a,*}, Maite López-Garrigós^a, Mercedes Gutiérrez^a, Javier Lugo^a y Joaquín Uris^b

^a Servicio de Análisis Clínicos, Hospital Universitario San Juan, Alicante, España

^b Departamento de Salud Pública, Universidad de Alicante, Alicante, España

* Autora para correspondencia.
Correo electrónico: salinas.mar@gva.es (M. Salinas).

doi:10.1016/j.gaceta.2011.09.012