

Licenciatura en Administración de Empresas Trabajo Final Integrador

Autor: Juan Francisco Melendo

ELEMENTOS CLAVES PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA ADMINISTRADORA DE COBERTURA DE MEDICAMENTOS

2011

Citar como: Melendo, J. F. (2011). Cuadro de mando integral: elementos claves para el diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una administradora de cobertura de medicamento de obras sociales y prepagas. [Trabajo Final de Grado, Universidad ISALUD]. RID ISALUD.
<http://repositorio.isalud.edu.ar/xmlui/handle/1/335>



1 Introducción

2 Marco Teórico

2.1. Características Generales de la Herramienta.

2.2 Su contribución al Control de Gestión.

2.3 El Cuadro de Mando Integral: las perspectivas.

2.3.1 Las perspectivas financieras.

2.3.2 La perspectiva del cliente.

2.3.3 La perspectiva del proceso interno.

2.3.4 La perspectiva de formación y crecimiento.

2.4 CMI y Planeamiento Estratégico.

2.5 Determinación de la estrategia.

2.6 Los Indicadores y sus metas.

2.7 Responsables.

2.8 Áreas críticas.

3 Procesos de Gestión en el Sector Farmacéutico: Análisis aplicado a una Empresa de Farmacéutica seleccionada.

3.1 El macro entorno: el mercado farmacéutico.

3.1.1 Actores del Sistema de Salud

3.1.2 Mercado de medicamentos en la argentina

3.2 El microentorno: Características de la Empresa de Farmacéutica tomada como caso.

3.2.1 Unidad de Negocio: Administradora de Cobertura del Medicamento

3.2.2 Unidad de Negocio: Programa de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad.

4 El Cuadro de Mando Integral para la Unidad de Negocios “Administradora de Cobertura del Medicamento” de la Organización tomada como caso.

4.1. Facturación

4.2 Diagrama de Causa – Efecto

4.3 Elementos y componentes claves a ser incluidos en un CMI para este tipo de Organización

5 Conclusiones

1. Introducción

El Objetivo del presente trabajo es formular un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) adecuado a las necesidades de control y gestión que se presentan frecuentemente en las empresas del mercado farmacéutico, específicamente se aportarán elementos claves para un posible diseño de CMI orientado a un tipo de empresa particular de este sector como es la droguería, considerando los procesos críticos de este rubro.

El trabajo propone en primer lugar un recorrido conceptual y bibliográfico sobre los principales tópicos del CMI como herramienta estratégica de evaluación y control.

En segundo lugar, y en base a estos conceptos, se realiza un estudio de caso aplicado a una organización seleccionada y focalizado en la unidad de negocios “Administradora de Cobertura del Medicamento”, y dentro de esta unidad a su servicio “**Medicación de alto costo**”.

En el caso de la Organización que se analiza, se aportan elementos para la elaboración de un CMI basado en las 4 perspectivas: Del Cliente, Financieras, Del aprendizaje y De los procesos internos. Para cada una de estas perspectivas se presenta una batería de objetivos, indicadores, drivers y planes de acción considerados pertinentes para desarrollar mediciones y evaluaciones relativas a la gestión del área.

El desarrollo de este tipo de herramientas como el CMI posibilita hacer evaluaciones de desempeño y tomar medidas correctivas oportunas en el caso de encontrar desfasajes.

En el campo de la Administración de las Organizaciones desarrollar este tipo de herramientas aplicadas resulta relevante en tanto son escasas las experiencias de mediciones certeras de las cuales se dispone.

Partiendo de la premisa de que “los recursos son escasos” es importante, y más siendo una empresa que administra recursos e insumos para la Salud, garantizar la gestión eficiente de dichos recursos; y en este sentido, la utilización de este tipo de herramientas contribuye a ello.

2. Marco Teórico

2.1. Características Generales de la Herramienta.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión analítica diseñada para mejorar el rendimiento de toda la organización, midiendo y optimizando los procesos de gestión y utilizando no sólo indicadores financieros, sino que también utiliza indicadores no financieros. Por otra parte, es importante destacar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación a principios de los años noventa, cuando se definía como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”, para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el CMI, puesto que este “conjunto coherente de indicadores” está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa¹

El CMI como instrumento de información y control de gestión de una organización existe desde hace mucho tiempo y su uso se encuentra bastante difundido en el ámbito empresarial. Sin embargo, estos cuadros de mando adolecen de integración ya que los indicadores no son relacionados entre si a través de un enfoque integrador que aporte una visión de la organización. Esto reduciría enormemente su potencial desde el punto de vista de la información a brindar como del control de gestión mismo.²

El CMI es considerado una de las herramientas más importantes de planificación y gestión. Es un modelo donde la estrategia y la misión de una organización se traducen en objetivos, medidos a través de indicadores.

Tal como señalan Kaplan y Norton³, el proceso de configuración del CMI se inicia cuando la dirección comienza con la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus indicadores críticos. Sin duda, el fin último del CMI es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

2.2 Su contribución al Control de Gestión.

El pensar en implementar un CMI implica, primero, pensar en generar mecanismos de control para la gestión de la organización.

El Control de Gestión es fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos por la organización.

¹ IESE – Revista de Antiguos Alumnos, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral – Septiembre de 1999.

² Dadiago, G. Tesis de Maestría: “Control de Gestión para Obras Sociales. Desarrollo y Utilización de Tableros de Comando Operativos y Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la gestión de Obras sociales. El caso de la Obra Social del Personal de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Universidad ISALUD. 2004

³ Kaplan y Norton. . “El Cuadro de Mando Integral” Ed. Gestión 2000. Barcelona. 1997.

Un correcto modelo de control de gestión comienza con una programación estratégica, donde los objetivos y la estratégica sean la base para la definición de las áreas claves de gestión con el propósito de definir los indicadores y estándares correspondientes que permitan el control de los procesos⁴.

El modelo integrado de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos definidos por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices de desempeño gestionados a través de cuadros de mando que garantizarán un monitoreo permanente que lleve al cumplimiento de los objetivos delineados por la organización⁵.

Se puede destacar que el CMI es la herramienta más adecuada para establecer un Sistema de Control de Gestión. Quienes determinan que el Cuadro de Mando Integral se puede concebir como un sistema de gestión estratégica lo fundamentan en que las organizaciones modernas más exitosas la figura del gerente controlador esta perdiendo vigencia, siendo sustituido por la gestión de todos los miembros de la organización que asumen sus funciones, teniendo éstos cada vez más autonomía en la toma de decisiones⁶.

2.3 El Cuadro de Mando Integral: las perspectivas.

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración.⁷

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas⁸:

-) La financiera,
-) La del cliente,
-) La del proceso interno, y
-) La de formación y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI.

El CMI nos permite analizar el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

⁴ Dadiago, G. Tesis de Maestría: "Control de Gestión para Obras Sociales. Desarrollo y Utilización de Tableros de Comando Operativos y Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la gestión de Obras sociales. El caso de la Obra Social del Personal de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Universidad ISALUD. 2004

⁵ Dadiago, G. *Ob.cit.*

⁶ Dadiago, G. *Ob.cit.*

⁷ Kaplan y Norton *Ob. cit.*

⁸ Kaplan y Norton *Ob. cit.*

Los sistemas anteriores de medición de la gestión estaban fundados en los resultados que arrojaban los tradicionales balances, todo esto estaba basado en eventos del pasado, pero en las empresas modernas se necesita de mediciones actuales que permitan determinar el desempeño futuro.⁹

Se podría decir que el Cuadro de Mando Integral proporciona una “fotografía” que permitirá examinar cómo se está llevando adelante la estrategia a mediano y largo plazo.

Se han definido como las principales utilidades del Cuadro de Mando Integral¹⁰:

- ✓ Clarificar la estrategia y lograr el consenso.
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ✓ Alinear los objetivos personales con la estrategia.
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de largo plazo.
- ✓ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- ✓ Obtener feedback para la estrategia y así poder mejorarla.

Sin duda, el fin último del Cuadro de Mando Integral es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, se estaría hablando de un verdadero SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN¹¹.

⁹ Dadiego, G. *op.cit*

¹⁰ Dadiego, G. *op.cit*

¹¹ Dadiego, G. *op.cit*

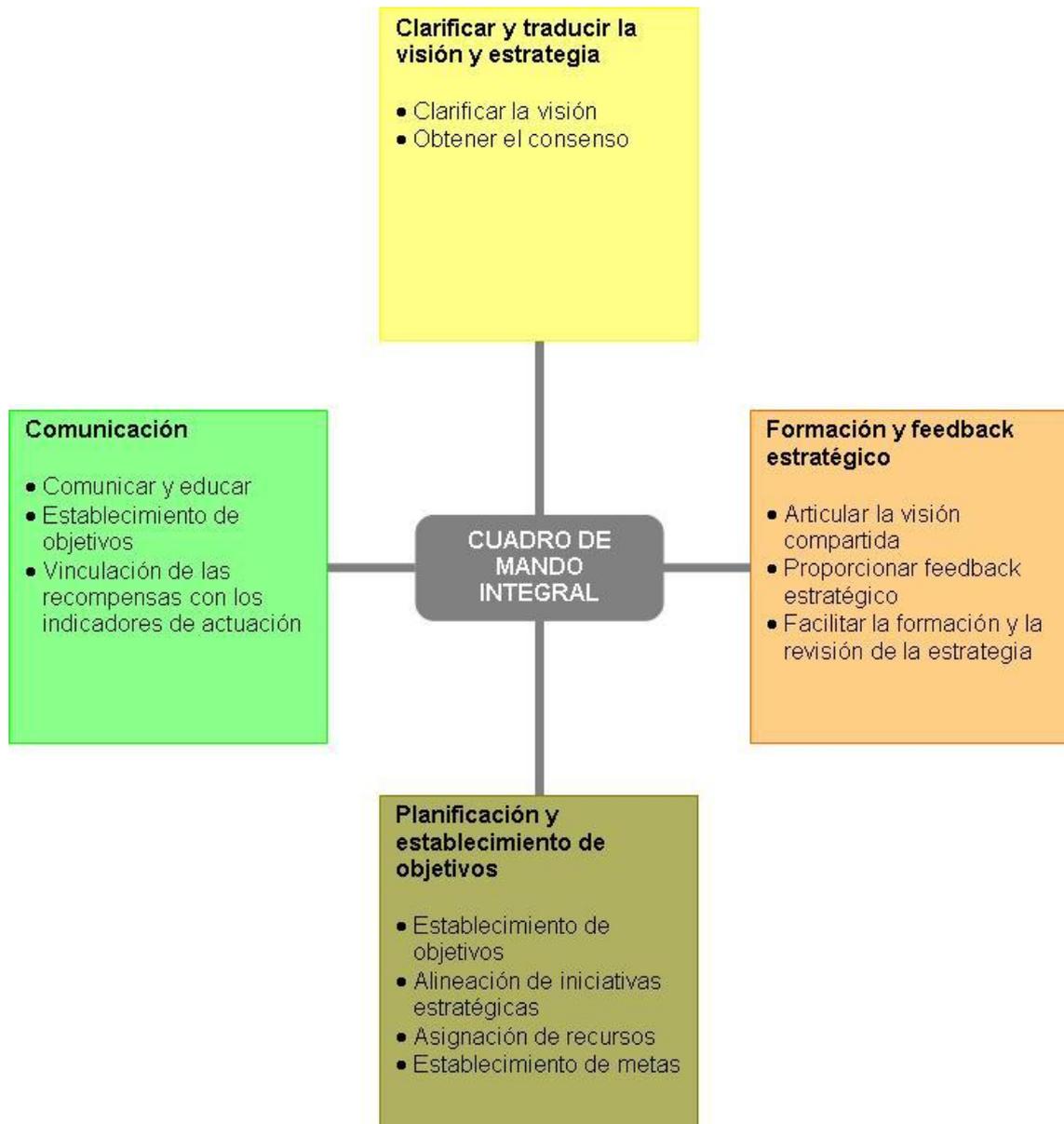


Figura 1: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: *El Cuadro de Mando Integral*. Kaplan y Norton

En el Cuadro de Mando Integral, tal como lo definen Kaplan y Norton¹², se pueden distinguir cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento.

Un cuadro de mando debe ser lo suficientemente ágil y completo como para que se puedan tomar las mejores decisiones. Este debe reunir las siguientes características¹³:

1. Debe ser sintético.
2. La presentación debe ser sinóptica (cuadros).
3. La información debe ser graficable.
4. Indicador de tendencias y comparable con otros períodos.

¹² Kaplan y Norton, *op. cit*

¹³ Dadiago, G. *Ob. cit.*

5. Deben reflejar relaciones temporales.
6. Debe ser sencillo para su análisis.

Principales ventajas de implantar un CMI¹⁴:

- El explicar el modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita mucho el consenso y la transmisión en toda la organización.
- Explícita cómo el accionar diario de la organización nos puede afectar en el largo plazo.
- Se lo utiliza para comunicar los planes de la empresa.
- Puede servir como herramienta para aprender acerca del negocio.

2.3.1. Las perspectivas financieras.¹⁵

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. El objetivo financiero más común con que se relaciona a la perspectiva financiera es la rentabilidad, pero también podrían ser: el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.

2.3.2. La perspectiva del cliente.¹⁶

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

2.3.3. La perspectiva del proceso interno.¹⁷

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

¹⁴ Dadiago, G. *Ob. cit.*

¹⁵ Kaplan y Norton *Ob. cit.*

¹⁶ Kaplan y Norton *Ob. cit.*

¹⁷ Kaplan y Norton, *Ob. cit.*

-) Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
-) Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

2.3.3. La perspectiva de formación y crecimiento.¹⁸

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

2.4 CMI y Planeamiento Estratégico.

Es indudable la importancia de fijar estrategias de acción, tanto a corto como largo plazo, en cualquier organización que quiera lograr el éxito.

El planeamiento estratégico es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la organización y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

A quienes toman las decisiones se los denomina estrategas y no son ni más ni menos que los Gerentes de Áreas, Directores, jefes de departamento, etc. junto con los miembros de la alta gerencia¹⁹.

Planificar no es otra cosa que diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Se dice que es un proceso continuo que se inicia con el establecimiento de metas, la definición de las estrategias y políticas para el logro de esas metas, siempre dentro de una evaluación constante, que

¹⁸ Kaplan y Norton, *Ob. cit.*

¹⁹ Dadiago, G. *Ob. cit*

llevará a definir qué hacer con los resultados que hemos obtenido. Las tareas de evaluar los resultados y de iniciar los ajustes correctivos son el principio y el fin del planeamiento estratégico.²⁰ No es la toma de decisiones futuras, ni pronosticar el futuro, sino que es un conjunto de planes para poder guiar a la organización durante un tiempo determinado.²¹

2.5 Determinación de la estrategia.

El cuadro de mando es considerado uno de los principales modelos de planificación y gestión, y que puede ser desarrollado en cualquier tipo de organización. Como ya dijimos anteriormente, es un modelo en el cual se traduce la estrategia en objetivos. Lo que hace es ensamblar y organizar todas las áreas de una organización, que generalmente se las encuentra descoordinadas, para adaptarlas a las estrategias de la empresa. La esencia del Cuadro de Mando Integral es la definición de la estrategia.

El control de gestión comienza con la definición de la misión y visión estratégica de la empresa, y el cuadro de mando integral es un método de control del negocio. Sin embargo, el carácter descriptivo del cuadro de mando lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y a una reconsideración de su estrategia. Por este motivo, los primeros pasos del proceso de la construcción de un cuadro de mando integral se refieren al desarrollo de una estrategia, fase que en otros procesos de la empresa ya puede haber tenido lugar. En este caso, la preparación del cuadro de mando sólo confirmará las estrategias existentes, aunque en el proceso de elaboración dichas estrategias se expresarán en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito. Todo aquello que implique diseño, formulación e implementación de una estrategia es aplicable al Cuadro de mando.²² Ahora también podríamos decir que el cuadro de mando será exitoso en la medida que la estrategia sea comunicada a toda la organización. Por eso es importante que el personal este compenetrado con los objetivos de la organización.²³

2.6 Los Indicadores y sus metas.

Los indicadores son el alma del Cuadro de Mando Integral pues van a ser el medio con el cual podremos verificar si los objetivos se están cumpliendo o no: pues el CMI basa su comportamiento en el cálculo de los indicadores seleccionados. Es fundamental que la definición de éstos indicadores resulten del análisis de los objetivos estratégicos y de los factores vitales de éxito. Un indicador es una medida estratégica que permite evaluar en qué medida se logran los objetivos estratégicos definidos por la organización.

²⁰ Dadiago, G. *Ob. cit.*

²¹ Dadiago, G. *Ob. cit.*

²² Dadiago, G. *Ob. cit.*

²³ Dadiago, G. *Ob. cit.*

Es una expresión matemática que cuantifica el estado, las características o hechos que se desean controlar. Siempre es una cifra que se puede expresar como índice, promedio, tasa o porcentaje, que permite una expresión resumida y oportuna de los fenómenos observados y las variables en estudio.²⁴

Podemos encontrar dos tipos de indicadores:²⁵

1. *Indicadores de resultado*: miden la consecución del objetivo estratégico, también se los llama indicadores de efecto.
2. *Indicadores de causa*: estos miden el resultado de acciones que permiten su consecución, también se los llama indicadores inductores.

Por ejemplo la cantidad de horas que se invierte en la formación de un empleado es un indicador de causa, pues se está midiendo el esfuerzo que se realiza para mejorar su desempeño, un esfuerzo que quizás no se verá reflejado en los resultados de la organización, de ahí lo importante que es tener este tipo de indicadores. En cambio la medición de los ingresos por aportes por cápita en forma mensual va a ser un indicador de resultado pues nos está indicando el nivel de ingresos que tiene la organización.²⁶

Características de los indicadores:

-) Ser adecuados en el Objeto de medición.
-) Que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
-) Que tengan un costo de obtención aceptable.
-) Que sean estratégicos.
-) Sensibles, que identifiquen variables pequeñas.

Es importante tener en cuenta que para cada indicador se debe establecer:²⁷

- ✓ El período de análisis (diario, mensual, anual, etc.).
- ✓ La apertura (si se refiere a la organización, o para una sucursal, etc.).
- ✓ La referencia para el control (con que va a ser comparado, año anterior, estándares, promedios, etc.).
- ✓ Las alarmas (a partir de donde se deben tomar medidas correctoras).
- ✓ Los responsables del monitoreo (en caso de organizaciones con varias áreas o sucursales quien se hace cargo del seguimiento).

2.7 Responsables.

Cada objetivo, indicador o iniciativa debe contar con un responsable que controle su cumplimiento.

El líder del proyecto es el timonel, tiene que ser una persona clave en la organización, pues de él dependerá el éxito o fracaso de la implementación del Cuadro de Mando Integral; debe ser un individuo respetado, con conocimiento tanto de la construcción como del funcionamiento del Cuadro

²⁴ Dadiago, G. *Ob. cit.*

²⁵ Kaplan y Norton, *op. cit.*

²⁶ Dadiago, G. *Ob. cit.*

²⁷ Dadiago, G. *Ob. cit.*

de Mando, pero también de todo lo referente al funcionamiento de la organización. Pero más allá del líder del proyecto es importante contar con un equipo que en el siguiente cuadro podemos resumir:²⁸

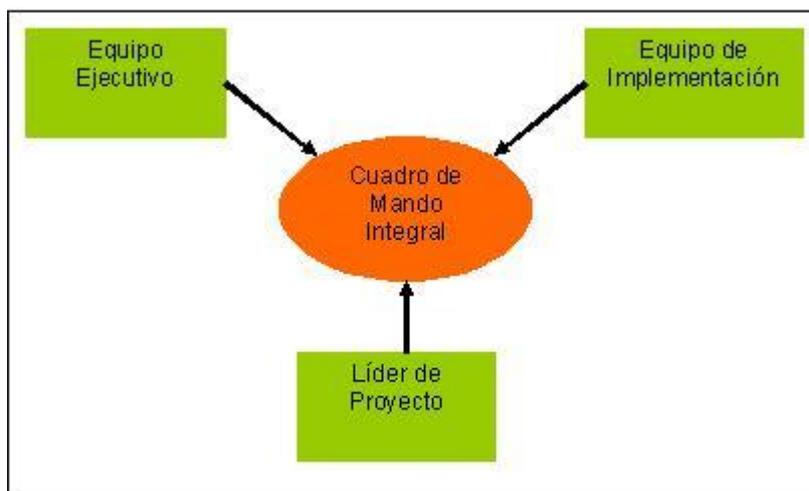


Figura 2: Equipo de un Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton.

El **equipo ejecutivo** es el que diseña la estrategia de la organización, asigna los recursos y trata de eliminar las barreras que se encuentren para la implementación. Luego el **equipo de implementación** es el que va a integrar al CMI con su sistema actual de gerenciamiento, adquiere conocimientos y los aplica sobre los métodos de medición. Reúne, analiza y muestra los datos.²⁹

2.8 Áreas críticas.³⁰

Luego de definir los objetivos y la filosofía del sistema de control, es necesario desarrollar las áreas críticas de gestión que serán el punto clave para la ejecución del control de gestión esperado. Las áreas críticas se pueden definir como aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización.

Este es un punto importante, dado que permite identificar los factores críticos que pueden generar el fracaso y por ende no lograr los objetivos estratégicos trazados para la organización. O sea, es saber qué se necesita para poder lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión. Y también es fundamental identificar cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados.

En muchos casos las principales barreras para la implementación del CMI es la existencia de una cultura de pensar en el corto plazo, que los ejecutivos y gerentes piensan que ya tienen todo solucionado y no les interesa aportar para un “reporte más”. También la falta de interés de los máximos responsables de la organización suele ser una causa que impide desarrollar un buen Cuadro de Mando Integral.

Es cierto que en muchos casos los fracasos están dados por una falta de disponibilidad de los datos necesarios, tanto para la implementación como para el posterior seguimiento, y generalmente esto

²⁸ Dadiago, G. *Ob. cit.*

²⁹ Dadiago, G. *Ob. cit.*

³⁰ Dadiago, G. *Ob. cit.*

pasa cuando existe ineficiencia de los sistemas, cuando muchos de los datos necesarios no existen pues nunca han sido medidos y por falta de personal para estas funciones.

3. Procesos de Gestión en el Sector Farmacéutico: Análisis aplicado a una Empresa de Farmacéutica seleccionada.

3.1 El macro entorno: el mercado farmacéutico.

En la Argentina coexisten tres modelos de Sistemas de Salud: el *público*, con financiación del Estado y de cobertura universal; el de *seguridad social* (sistema de obras sociales) que se financia con el aporte de los trabajadores y los empleadores, y el *sistema de seguro voluntario prepago*, que se organiza según los cálculos de riesgo actuarial.³¹

El sistema de servicios de salud en su conjunto está orientado a la atención médica reparadora de la enfermedad y centrada en la institución hospitalaria.

Hacia principios de la década de los setenta, se había logrado consolidar institucionalmente un esquema de provisión de la salud a través del cual, con la concurrencia del sector público y un característico sistema de seguridad social, se pudo alcanzar una extensa cobertura. Con el desarrollo de las obras sociales (instituciones de salud de la seguridad social), el sistema fue adoptando como rasgo distintivo el de su alto grado de fragmentación, ya que a través de esas instituciones, los trabajadores trataron de introducir las bases de un sistema solidario hacia el interior de cada uno de los gremios en que se organizaron. A su vez, la falta de integración con los subsectores público y privado y la fragmentación existente al interior de cada uno de ellos completaban los rasgos del sistema. La particular evolución de la salud pública hacia una organización crecientemente descentralizada y los problemas sociales derivados del desarrollo de una grave crisis económica han contribuido, durante los últimos años, a ahondar aún más la fragmentación del sistema.³²

En el ámbito del gobierno nacional, funciona la Superintendencia de Servicios de Salud, como entidad autárquica en jurisdicción del Ministerio de Salud.³³

3.1.1 Actores del Sistema de Salud

Los principales actores del sistema de salud son:

-) Los Ministerios de Salud: La máxima autoridad del Poder Ejecutivo Nacional en materia de salud corresponde al Ministerio de Salud de la Nación, que cumple una función de rectoría del sistema de salud en su conjunto. Corresponde a cada Ministerio de Salud provincial la gestión política y técnica de las unidades o establecimientos del sistema, para el cumplimiento de programas y actividades de salud en la respectiva jurisdicción política.

³¹ Publicado en Portal www.argentina.gob.ar, citando a la Organización Panamericana de la Salud.

³² Centrángolo, O. y Devoto F. "Organización de la Salud en Argentina y Equidad. Una reflexión sobre las reformas de los años noventa e impacto de la crisis actual". Junio 2002.

³³ Centrángolo, O. y Devoto F. *Ob. Cit.*

- J El sistema de obras sociales: La presencia activa del sindicalismo argentino es un factor relevante en el sistema de obras sociales. En cada rama productiva los sindicatos crearon sus propias obras sociales (personas jurídicas distintas al sindicato) y administran su seguro de salud, además de su función básica de pactar con los empleadores las condiciones de trabajo. Las obras sociales están organizadas como un sistema de seguro social obligatorio, que se financia con aportes de trabajadores y empleadores. Muchas de ellas no proveen servicios directamente, pero subcontratan con el subsector privado. Existen alrededor de trescientas entidades entre obras sociales sindicales y del personal de dirección. Con aproximadamente el 15% del total de las contribuciones se ha integrado el Fondo Solidario de Redistribución, controlado por la Superintendencia de Servicios de Salud que cumple funciones de fiscalización y control del sistema, establece el Programa Médico Obligatorio (PMO) que deben cumplir las obras sociales sindicales y las empresas de medicina prepaga y atiende con subsidios, por aquellos trabajadores que no alcanzan el piso mínimo de aportes que establece el sistema de distribución automática (SANO). Asimismo, a través de la Administración de Programas Especiales (APE) se financian las patologías de alto costo y/o tratamientos prolongados, constituyendo así el único sistema de reaseguro de enfermedades llamadas catastróficas que existe en el país.
- J Las aseguradoras de riesgos del trabajo (ART): El sistema se basa en el funcionamiento de operadores privados, encargados de gestionar y atender las necesidades de prevención y reparación de daños laborales. El sistema está supervisado por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), vinculada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTySS), y se encamina hacia un marco regulador completo y la extensión de la cobertura, más allá del mercado formal de trabajo.
- J El subsector privado: Está compuesto por dos grandes grupos: los profesionales que prestan servicios independientes a pacientes particulares asociados a obras sociales o a sistemas privados de medicina prepaga y los establecimientos asistenciales contratados por aquéllas, incluye también a las entidades sin fines de lucro. Las empresas de medicina prepaga fueron creadas originalmente, para dar una cobertura adicional y superador al de las Obras Sociales. Con el tiempo esto se fue distorsionando al punto tal que estas empresas hoy compiten con las obras sociales dando los mismos servicios que dan las obras sociales, con la diferencia que lo hacen en prestadores que, en muchos casos, dan un confort mayor al de la media.
- J La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT): Tiene competencia en el control y fiscalización de la sanidad y la calidad de todo producto que pueda afectar la salud humana. Esto comprende: drogas, productos químicos, reactivos, formas farmacéuticas, medicamentos, elementos de diagnóstico, materiales y tecnologías

médicas, alimentos acondicionados –incluyendo los insumos específicos, aditivos, edulcorantes y otros ingredientes utilizados en la alimentación humana–, también los productos de uso doméstico y los materiales en contacto con los medicamentos, así como los productos de higiene, tocador y cosmética humana, y las drogas y otras materias primas que los componen.

-) El Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJyP – PAMI): Es la institución más grande de la seguridad social argentina, atiende aproximadamente a cuatro millones de personas, entre afiliados y beneficiarios. Se dedica a la cobertura de servicios de salud para los jubilados y sus familias.
-) La Superintendencia Nacional de Servicios de Salud (SSSalud): Es un organismo descentralizado del Ministerio de Salud . Goza de autarquía administrativa, económica y financiera y cumple las funciones de supervisión, fiscalización y control de los agentes que integran el Sistema Nacional del Seguro de Salud.
-) La Administradora de Programas Especiales (APE): Es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, en jurisdicción del Ministerio de Salud, con personería jurídica propia y un régimen de autarquía administrativa, económica y financiera. Su principal objetivo es la implementación y administración de los recursos del Fondo Solidario de Redistribución afectados presupuestariamente a programas especiales de salud, para la cobertura de patologías de baja incidencia y alto impacto, económico, así como otras de largo tratamiento, destinado a los beneficiarios del Sistema Nacional del Seguro de Salud, conforme a la Ley 23661.³⁴

Las normativas en cuanto a la cobertura de medicamentos por parte de las Obras Sociales Sindicales están dadas por las normas emitidas por el Ministerio de Salud de la Nación y la Superintendencia de Servicios de Salud.

³⁴ Información obtenida del portal de la APE: www.ape.gov.ar

El siguiente cuadro es un resumen de los tipos de cobertura de medicamentos y su marco regulatorio:

Grupo	Subgrupo	Marco Regulatorio
Demanda espontanea	- Agudos - Plan Materno Infantil	Res. 310/2004. Coberturas al 40% y 100%
Crónicos	Hipertensión Arterial / Insuficiencia Coronaria / Cardiopatía Isquemia / Arritmias e Insuficiencia Cardíaca / Tratamiento Anticoagulante / Dislipidemias / Asma Bronquial / Parkinson / Epilepsia / Hipertiroidismo / Hipotiroidismo / Terapéutica Antiagregante / Miastenia Gravis / Gota Crónica / Glaucoma	Res. 310/2004. Coberturas al 70% y 100%.
Diabetes	- Diabetes (Insulinas y tiras)	Ley de diabetes. 301/99 y Res. 310/2004. Coberturas al 70% y 100%
Oncología	- Alto y bajo costo	- Protocolos de oncología. - Grados de evidencia
Discapacidad	- Medicamentos para la patología discapacitante	Ley 24.901
Especiales	- HIV - Otros especiales	Administración de Programas Especiales (APE)

Figura N° 3

3.1.2 Mercado de medicamentos en la argentina

El mercado de los medicamentos es uno de los más complejos que existen, y uno de los elementos que resaltan su complejidad es la gran cantidad de actores involucrados.

Algunas de sus características lo hacen difícil de comparar con otros sectores. Por su alto ritmo innovativo se asemeja al mercado informático, por la diversidad de los productos, tamaños y complejidades de las empresas productoras se podría asemejar a la industria alimenticia. Por el volumen de facturación podría ser comparable a la industria bélica. Por la cantidad de intermediaciones y en especial de actores que participan en su financiación, es muy similar al sector de servicios médicos³⁵.

Para entender el mercado de los medicamentos es importante reconocer y reconocer la figura del Tercer pagador, porque quien paga la medicación (Financiador), en la mayoría de las veces, no es quien consume el mismo (Paciente/Beneficiario), ni quien lo elige (Médico y/o Farmacéutico).

El siguiente cuadro (Figura N° 4) muestra en resumen el circuito de los medicamentos en Argentina, para que caso de los pacientes con algún tipo de cobertura médica (Estatal, sindical y/o privada):

³⁵ “El Mercado de Medicamentos en la Argentina” – Estudios de la Economía Real. Fundación ISALUD. 1999



Figura N°4

3.2 El microentorno: Características de la Empresa de Farmacéutica tomada como caso.

Como se indicó en párrafos anteriores, en el presente trabajo se presentará el diseño de un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión destinada a una organización vinculada a la distribución de especialidades medicinales.

La Organización tomada es una Droguería³⁶ que da servicios a financiadores del Sistema de Salud. Sus principales clientes son Obras Sociales Sindicales Nacionales, empresas de Seguros y empresas de Medicina Prepaga.

Su ámbito de cobertura es nacional, y posee oficinas en Buenos Aires y en Córdoba. En la actualidad la Organización cuenta con un plantel de 40 empleados distribuidos entre sus sedes.

La Organización posee dos unidades de negocios, cada una de las cuales puede desarrollar sus negocios independientemente de la otra, aunque muchas veces lo hagan en conjunto:

- A) Administradora de Cobertura del Medicamento
- B) Programa de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad

La facturación de la Organización es de unos 30 millones de pesos anuales, lo que la coloca en la categoría de PYME según la Secretaría de Comercio de la Nación.

Los Directivos de la Organización poseen amplia experiencia en el Sector Salud y una fuerte vocación de servicio; y a través de la Misión, la Visión y los Valores que han fijado para la Organización han fijado su Estrategia Empresarial:

Misión: Ser el nexo que agrega valor al medicamento.

Visión: Permitir a toda persona un acceso garantizado al medicamento que necesite, en el momento preciso y en cualquier lugar de Latinoamérica.

Valores: Excelencia en el servicio; Compromiso; Trabajo en Equipo; Confidencialidad; Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

³⁶ Definida como distribuidora mayorista de especialidades medicinales.

3.2.1 Unidad de Negocio: Administradora de Cobertura del Medicamento

Es la principal unidad de negocios de la Organización, y es la que genera el 80 % de la facturación anual. Por cuestiones comerciales han sido divididos sus servicios en tres grupos bien diferenciados:

1) Descuento en medicamentos en red de farmacias:

Se trata de una red de farmacias contratadas a fin de dar descuento de medicamentos de bajo costo y alta incidencia a los beneficiarios de los clientes de la Organización.

Posee en la actualidad una red a nivel nacional de 3.000 farmacias contratadas. Dichas farmacias trabajan por prestación y a demanda de los beneficiarios para los descuentos de medicamentos ambulatorios del 40% o 100% (Plan Materno Infantil) según el marco regulatorio o las condiciones del cliente. Un grupo de estas farmacias a su vez brindan el descuento del 70% en medicamentos crónicos.

Cuenta con Vademecums de medicamentos acordados con los principales laboratorios productores de especialidades medicinales.

Como parte importante del servicio, se puede destacar que todo el proceso se encuentra soportado por un software montado en Internet que permite la validación en línea de los datos filiatorios, del porcentaje de cobertura y de la inclusión en el vademecum del medicamento a dispensar.

Principales ventajas:

-) Contar con un sistema simple para el beneficiario
-) Disponer de información de consumo
 - o Por paciente
 - o Por profesional prescriptor
 - o Por monodrogas
 - o Por laboratorio
 - o Otros
-) Permitir la validación en línea del beneficiario por vademécum
-) Realizar pagos a la Red de Farmacias con frecuencia semanal, mensual o el período que se acuerde con el cliente.

2) Medicación Crónica.

Acceso a los beneficiarios a medicación con cobertura del 70 y 100% de acuerdo a la Resolución 310/04 de la Superintendencia de Servicios de Salud o lo dispuesto por el cliente. Dicha medicación se entrega en red de farmacias y/o en el domicilio del paciente según su ubicación geográfica. El proceso incluye el empadronamiento, la auditoria médica, la dispensación de los medicamentos, el seguimiento del consumo y la evolución de tratamientos.

Las ventajas de este sistema de cobertura de medicamentos para patologías crónicas son:

- i. Contar con un registro en línea de pacientes con patologías crónicas.
- ii. Realizar auditoría médica en línea según protocolos de tratamiento.
- iii. Tener un control de la evolución del tratamiento del paciente según legajo.
- iv. Realizar fármaco vigilancia.
- v. Brindar la posibilidad de realizar programas de prevención focalizados.
- vi. Brindar la posibilidad de trazabilidad del producto dispensado.
- vii. Contar con la realización de estudios médicos, epidemiológicos y económicos.
- viii. Contar con información para dar cumplimiento con normas de los entes regulatorios.

3) Medicación de alto costo.

A través de este servicio realizan la entrega de medicación Oncológica, HIV, medicación de Alto Costo con o sin cobertura de la Administración de Programas Especiales³⁷ (hemofilia, esclerosis múltiple, hepatitis B y C, entre otras).

Entrega en red de farmacias habilitada y/o en el domicilio del paciente.

La empresa posee una Droguería propia, a través de la cual logra obtener mejores descuentos en los laboratorios productores de especialidades medicinales.

Principales ventajas:

-) Seguimiento en línea del estado de la solicitud de medicamentos.
-) Auditoría Médica especializada, utilizando protocolos de tratamientos.
-) Trazabilidad de los productos entregados.

3.2.2 Unidad de Negocio: Programa de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad.

La Organización ha desarrollado un programa de prevención destinado a motivar e incentivar la participación de toda persona en riesgo de padecer o que padece enfermedades crónicas prevalentes, en actividades de prevención, detección, autocuidado y automonitoreo de variables con el objetivo de evitar y/o mitigar las consecuencias de dichas enfermedades.

El Programa en su desarrollo inicial estuvo orientado a cumplimentar la normativa vigente sobre promoción y protección en el sistema de seguridad social (PMO y Res. 84/2007), con especial énfasis en enfermedades y riesgos cardiometabólicos, detección precoz de cáncer, patologías respiratorias, y otras, y posteriormente amplió su área de competencia a otras prestaciones de medicina preventiva que hoy se ven reflejadas en la reciente Resolución SSS N° 806/2007.

A fin de cumplir con las Resoluciones anteriormente nombradas, brinda los siguientes servicios a sus clientes:

³⁷ APE: Organismo dependiente del Ministerio de Salud de la Nación Su principal objetivo es la implementación y administración de los recursos del Fondo Solidario de Redistribución afectados presupuestariamente a programas especiales de salud, para la cobertura de patologías de baja incidencia y alto impacto, económico, así como otras de largo tratamiento, destinado a los beneficiarios del Sistema Nacional del Seguro de Salud, conforme a la Ley 23661.

) Gabinetes de detección en Consultorios Médicos:

Utilizando los prestadores médicos del cliente, se realizan “Consultas Preventivas” a fin de lograr un relevamiento del estado de salud del paciente y particularmente sobre el riesgo cardiometabólico.

A través de un Call Center se convoca a los pacientes a concurrir en un día y horario fijo a realizar una Consulta Preventiva.

) Gabinetes de detección en el Lugar de Trabajo de los empleados:

El trabajo que se realiza es el mismo que en el consultorio médico, con la diferencia que aquí se realiza en un sistema de "estaciones" donde la gente se va realizando las distintas mediciones.

4. El Cuadro de Mando Integral para la Unidad de Negocios “Administradora de Cobertura del Medicamento” de la Organización tomada como caso.

Tal como se viene refiriendo el objetivo del presente trabajo es contribuir al diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la unidad de negocios “Administradora de Cobertura del Medicamento”, y dentro de esta unidad para el área “**Medicación de alto costo**”; con el principal fin de poder evaluar su desempeño, y tomar medidas correctivas oportunas en el caso de encontrar desfasajes.

La “Administradora de Cobertura del Medicamento” (ACM) depende de la Gerencia General y posee las siguientes áreas:



En el proceso de provisión que realiza la ACM tal como se resume en la Figura N° 4 se reflejan la interacción de los principales integrantes de la Organización. Es importante destacar que Farmacias que no pertenecen a la Organización intervienen en el proceso de entrega de medicamentos dando cumplimiento a lo establecido en el marco regulatorio (leyes y resoluciones), por las cuales se establece que los medicamentos deben ser entregados a los consumidores exclusivamente por un farmacéutico habilitado y en una Farmacia habilitada a tal fin.

En la siguiente figura (Figura N° 4) se sintetiza el proceso que será traducido a indicadores claves para integrar el CMI, lo cual a la vez posibilitará la medición, cuantificación, evaluación, comparación, seguimiento, control y rectificación o mejora de los resultados obtenidos.

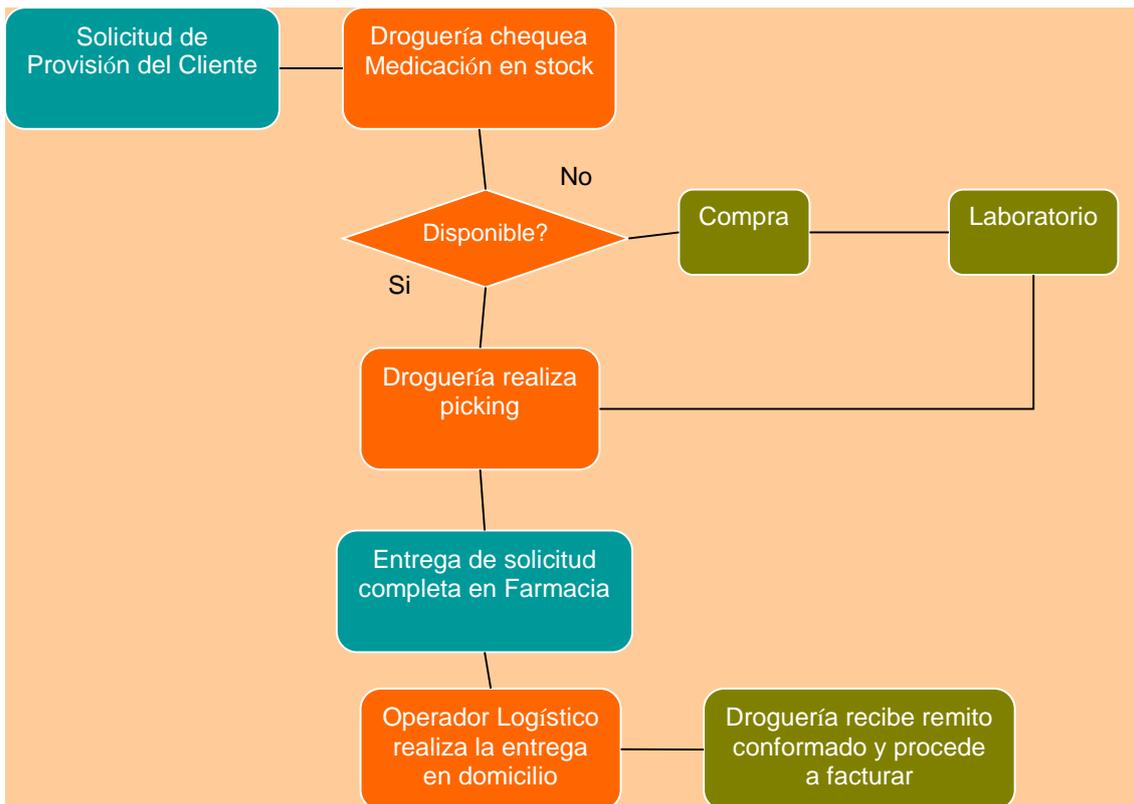


Figura N° 4: Proceso de provisión de medicamentos de Alto Costo (grafico N°, elaboración propia en base a revisión bibliográfica)

4.1. Facturación

La Organización en la actualidad factura aproximadamente unos 30 millones de pesos anuales.

Esta facturación se encuentra distribuida en los siguientes rubros (cuadro N°1) y clientes (cuadro N°2):

Concepto	Importe anual*	Porcentaje
Medicamentos	\$ 20	66%
Servicios	\$ 10	34%

* en millones de pesos

Cuadro N° 1

Tipo de Cliente	Importe anual*	Porcentaje
Obras Sociales	\$ 18	60%
Empresas Prepagas	\$ 7	23%
Empresas de Seguro	\$ 4	13%
Otros	\$ 1	4%

* en millones de pesos

Cuadro N° 2

4.2 Diagrama de Causa – Efecto

El Diagrama de Causa – Efecto o Espina de Pescado es una herramienta de análisis que nos permite identificar los principales elementos de un proceso (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto). Esta fue diseñada por Kaoru Ishikawa, químico japonés especialista en calidad.

En el caso específico que se analiza, este diagrama se expresa tal como se muestra en la Figura N° 5.

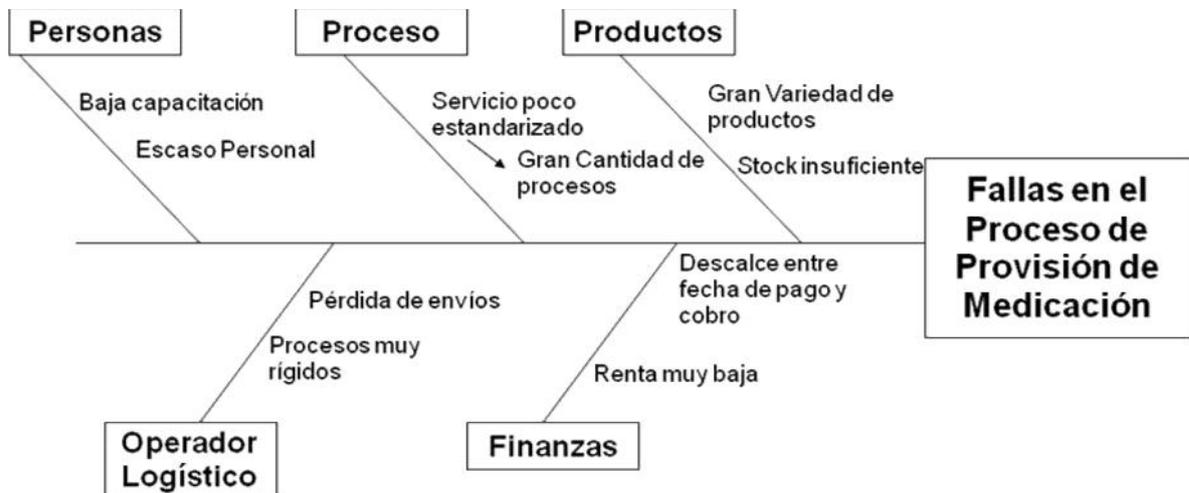


Figura N° 5

4.3. Elementos y componentes claves a ser incluidos en un CMI para este tipo de Organización

En el cuadro que se muestra a continuación (Cuadro N° 3) se muestra la estrategia de la organización traducida en Objetivos mensurables a través de indicadores que son el alma del diseño del CMI.

Perspectiva Financiera:

Se tomó un Objetivo fundamental; “Maximizar la rentabilidad de las entregas realizadas”. A fin de poder mensurarlo se diseñaron dos indicadores:

- 1) Bajas en \$/\$ total ingreso original: Es ni más ni menos que el cociente entre el ingreso de un mes versus el ingreso mensual original (o promedio de un mes)
- 2) Costo de compra \$/ Precio de Venta \$: Costo total en pesos de las compras realizadas en un mes (P*Q) versus los precios de venta totales de un mes (P*Q)

Driver (o facilitador): Reportes económicos soft de facturación. La empresa posee un soft de facturación y de control de stock, con lo cual la forma en que se alimentarán las bases de datos para la obtención de estos indicadores será a través de reportes de dicho soft.

Perspectiva del Cliente:

Para esta perspectiva se fijaron 3 indicadores, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Cliente satisfecho: quizás resulte una obviedad, pero es de vital importancia intentar medir la percepción del cliente respecto a su satisfacción sobre el servicio recibido por la organización

Para este Objetivo se tomaron 3 indicadores claves:

- a) Encuesta de satisfacción: realizada por el call center de la organización.

El Driver es este indicador son las Horas encuesta.

- b) N° de quejas del financiador:

El Driver es la planilla de llamados de Atención a Delegaciones

- c) Plazos de entrega/Días programados:

El Driver es la Planilla del Soft de gestión con los días de demora de cada entrega.

- 2) Trazabilidad de los productos: Este objetivo se refiere a la necesidad de medir las compras realizadas y su imputación a cada uno de los clientes que se ve reflejada en las entregas

realizadas. El indicador para este objetivo es “Medicamentos comprados versus Medicamentos entregados con Remito conformado”. Se trata de la comparación numérica de los Remitos de los medicamentos comprados contra los remitos de los medicamentos entregados mensualmente. El Driver para este caso es el sistema de gestión de stock y como Plan de Acción podríamos enunciar el análisis sistemático del stock.

3) Gestión de Reclamos: El area fundamental para la medición de éste objetivo es el Call Center y los indicadores elaborados son:

- a) Reclamos con Respuesta dados/ Cantidad de reclamos ingresados por día.
- b) Días promedio de respuesta.

Para ambos casos el Driver son los Registros de llamados del soft de gestión.

Perspectiva Proceso Interno:

Los Objetivos establecidos aquí fueron:

- 1) Mayor productividad (entregas realizadas), para lo cual los indicadores a medir son “Número de entregas realizadas” y “Tiempo de entrega”. El Driver en este caso es el listado de entregas realizadas por cliente que se obtiene del soft de gestión.
- 2) Plan de Optimización del Stock. En este caso se elaboraron dos indicadores:
 - a) “Promedio de días hasta el picking”: que es la cantidad de días transcurridos entre que un medicamento ingresa al stock y es finalmente entregado.
 - b) “Medicamentos por vencer”

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:

El Objetivo para esta perspectiva es tener un “Personal idóneo y capacitado” y para ello contamos con tres indicadores:

- 1) Disminución de quejas
- 2) Disminución del ausentismo
- 3) Cantidad de gente atendida

Los Drivers son:

- Contar con “Puestos definidos”
- Establecer las “Necesidades de capacitación”

	OBJETIVO	INDICADOR	DRIVER	PLANES DE ACCION
Perspectiva Financiera	1 Maximizar rentabilidad por entregas realizadas	1 Bajas en \$/ \$ total ingreso original	1 Reportes económicos soft facturación	1 Actualización lista de precios
		1 Costo compra \$ / Precio de venta \$		1 Mejorar eficiencia en las compras
Perspectiva Cliente	1 Cliente satisfecho	1 Encuesta de satisfacción	1 Horas encuesta	1 Analizar la encuesta
	2 Trazabilidad de los productos	1 N° de quejas del financiador	1 Planilla de llamados atención a delegaciones	1 Relevar información de quejas del financiador
	3 Gestión de Reclamos	1 Plazos de entrega/Dias programados	1 Planilla de soft con dias de demora en la entrega	2 Analisis sistemático stock
		2 Med. comprados vs Med. entregados con remito conformado	2 Sistema de gestión de stock	3 Evaluar funcionamiento del soft
		3 Reclamos con respuesta dados/Cant de reclamos ingresados por dia	3 Registro de llamados del soft de gestión	
	3 Días promedio de respuesta			
Perspectiva Proceso Interno	1 Mayor Productividad (entregas realizadas)	1 N° de entregas realizadas	1 Listado de entregas realizadas por clientes	1 Guias y procedimiento de entrega por cliente
	2 Plan de optimización de stock	1 Tiempo de entrega	2 Listado de medicamentos por fecha de vencimiento	2 Adquirir sistema de stock
		2 Promedio días hasta el picking		
		2 Medicamentos por vencer		
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	1 Personal idoneo y comprometido	1 Disminución quejas	1 Puestos definidos	1 Actividades de capacitación/ Motivación/ Sanciones
		1 Disminución ausentismo	1 Necesidad de capacitación	
		1 Cantidad gente atendida		

Cuadro N° 3

5. Conclusiones

El presente trabajo me permitió descubrir y avanzar sobre el diseño y la implementación de un Cuadro de Mando Integral, que más allá de ser una herramienta que nació hace casi dos décadas; fue en los últimos años que pudo ser utilizada masivamente, ya que en sus primeros años, por los altos costos de implementación y mantenimiento sólo era utilizada por las grandes empresas privadas o por organismos del Estado. Fue a partir de la disminución de los costos tecnológicos que el CMI pudo ser implementado por medianas y pequeñas empresas.

El CMI es, quizás, la herramienta más completa e integral para la evaluación constante de la gestión de las organizaciones, porque no sólo evalúa indicadores económicos y financieros, sino que también nos permite realizar evaluaciones sobre la percepción del cliente, los procesos internos y la capacidad de nuestro personal (aprendizaje y desarrollo).

Durante el dictado de toda la licenciatura nos han remarcado la necesidad de implementar herramientas que nos permitan hacer un control y/o evaluación de la gestión en los distintos emprendimiento o proyectos en los cuales intervengamos.

Desde mi punto de vista y experiencia, el control de la gestión es uno de los grandes déficit de las empresas argentinas, sobre todo las medianas y pequeñas, sean familiares o no.

Si no realizamos evaluaciones nunca podremos saber realmente cómo está la organización ni mucho menos realizar los cambios necesarios para mejorar en el caso de existir desvíos.

La Licenciatura en Administración está íntimamente relacionada al control de la gestión y eso implica que los profesionales de ésta rama de la economía sean los responsables de generar el cambio y el compromiso en las empresas respecto a la gestión, y por supuesto, llevarla a cabo.

El objetivo al momento de comenzar este trabajo de investigación fue intentar encontrar los elementos claves que nos permitan realizar un modelo de CMI para una empresa de servicios del mercado de la salud.

El CMI es una herramienta de gestión que para ser implementada se debe hacer un análisis integral de la organización; desde su misión y valores, su estrategia, objetivos, hasta los procedimientos con los cuales se quieren cumplir éstos últimos