

# Maestría en Economía y Gestión de la Salud

## Trabajo Final de Maestría

Autor: Julio Casco

### **CUADRO DE MANDO OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE REDES DE PRESTADORES DE ASEGURADORAS DE RIESGOS DEL TRABAJO**

2022

Directora de Tesis: Mg. Ruth Litmanovich

Co-directora de Tesis: Lic. Jesica Azar

*Citar como: Casco, J. (2022). Cuadro de mando operativo para la gestión de redes de prestadores de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. [Trabajo Final de Maestría, Universidad ISALUD]. RID ISALUD.*

<http://rid.isalud.edu.ar/handle/1/711>



## INDICE

Resumen .....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1. Presentación. ....	4
1.2. Descripción del Problema. ....	8
1.3. Contexto .....	10
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Formulación del Problema de la Tesis. ....	12
2.2. Objetivos:.....	14
<b>3. MARCO TEORICO. ....</b>	<b>15</b>
3.1 Historia del Sistema .....	16
3.2 Las aseguradoras de Riesgos de Trabajo.....	19
3.3 Relación de agencia .....	21
3.4 La administración .....	23
3.5 El Control de Gestión .....	24
3.6 Indicadores de Gestión .....	25
3.7 El Cuadro de Mando Integral (BSC) y el Tablero de Control (TdeC) .....	26
3.8 El Cuadro de Mando Integral (BSC) .....	28
3.9 ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?.....	30
3.10 El Tablero de Control (TdeC) .....	31
3.11 ¿Cuándo tener un tablero de control operativo?.....	34
3.12 Fijación de un sistema de gestión basado en indicadores. ....	36
<b>4.METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
4.1 Tipo de estudio: .....	39
4.2 Universo.....	39
4.3 Fuentes de información y técnicas de recolección de datos .....	41
4.4 La entrevista, técnica utilizada para la recolección de los datos. (Ver anexo) .....	42
4.5 ¿Cómo se concertaron las entrevistas?.....	43

4.6 Análisis de la información recabada .....	44
<b>5. DESARROLLO</b> .....	45
5.1 Definición de dimensiones .....	46
5.2 Necesidad de información: .....	48
5.3 Acceso a la información: .....	51
5.4 Modelo de presentación de datos: .....	54
5.5 Indicadores: .....	58
5.6 Indicadores que forman parte del cuadro de mando .....	63
<b>4. CONCLUSIÓN</b> .....	73
<b>5. DISCUSIÓN</b> .....	77
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	79
<b>7. ANEXOS</b> .....	85

## **Resumen**

El objetivo del trabajo es Construir una herramienta para la gestión de la Red de Prestadores de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo en Santa Fe a partir de las necesidades detectadas en los administradores.

El problema que se presenta en este trabajo es que no se cuenta con herramientas que permitan acceder rápidamente a la información, para conocer el desempeño de los prestadores identificando cuáles son estratégicos y cuales requieren seguimiento. Entendiendo que el mejor desempeño de estos prestadores redundará en beneficios para el paciente (accidentado), el prestador y la ART.

Por lo tanto, surge el siguiente interrogante ¿Qué herramienta es factible de implementar en una ART para la gestión de prestadores?

Para lograr el objetivo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las necesidades de información para quienes administran la red de prestadores de la aseguradora que permita conocer el desempeño de un prestador.
- Conocer los medios o herramientas que utilizan los administradores de la red de prestadores para obtener la información con la que gestionan la red.
- Generar indicadores de monitoreo de la Red de Prestadores de la aseguradora a partir de las necesidades detectadas de información y valores referenciales o metas de cada indicador generado.
- Definir el modelo de presentación de los indicadores atento a las necesidades y requerimientos de los administradores de la red.

Se trata de un estudio de tipo cualitativo, donde se utilizó el estudio de caso como estrategia metodológica y la entrevista en profundidad como técnica de recolección de los datos. Esta técnica permitió compartir y conocer la cotidianeidad en la que se realiza la tarea y la importancia que diferentes actores le otorgan a la gestión de la Red de Prestadores de una ART. Aquí se reflejan sus Expresiones y manifestaciones que enriquecieron la investigación

El resultado final de este trabajo es un cuadro de mando operativo que puede ser utilizado para la gestión de una red de prestadores médicos de cualquier ART, ya que está compuesta por indicadores que monitorea este mercado.

Es una herramienta que muestra categorías de la red de prestadores que darían la posibilidad de establecer diferentes planes de acción para cada una de ellas.

Esta segmentación colabora en la toma de decisiones, en la definición de estrategias y asignación de recursos.

**Palabras clave:** ART-Red de prestadores-Gestión-Cuadro de mando

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Presentación.**

Los trabajadores se encuentran en diversas situaciones de riesgo en sus ámbitos laborales que en muchos casos pueden generarle accidentes o enfermedades profesionales. Para dar una respuesta a estas situaciones existe en nuestro país la figura de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART).

Las ART son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para reparar los daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.<sup>1</sup>

Nacen en el año 1995 en el marco de la ley 24.557 que desde entonces rige sobre la prevención de los riesgos y la reparación de los daños derivados del trabajo.

Respecto de las prestaciones que la aseguradora debe otorgar según ley a aquellos trabajadores que sufran algún accidente en el trabajo son las siguientes:

- a) Asistencia médica y farmacéutica
- b) Prótesis y ortopedia
- c) Rehabilitación
- d) Recalificación profesional
- e) Servicio funerario

---

<sup>1</sup> <https://www.srt.gob.ar/index.php/sistemas-de-riesgos-del-trabajo/>

Estas exigencias se cumplen a través de los prestadores médicos y otros proveedores que la ART contrata, por tal motivo se destaca que no pertenecen a la ART, sino que son independientes unos de otros siendo la relación entre las partes vincular y contractual.

Particularmente en lo que respecta a prestadores médicos esta independencia le imprime a la red una gran heterogeneidad en lo que respecta a organización y funcionamiento en cada prestador.

Bajo esta condición la ART va construyendo su red de prestadores médicos (hospitales, clínicas, sanatorios, etc). La incorporación de un prestador se da según necesidad identificada, como por ejemplo brindar cobertura y/o ampliar la cobertura en una localidad o zona, etc. Es entonces cuando la ART se comunica con el prestador y le manifiesta el deseo de sumarlo a su red, de contar con sus servicios.

A mayor necesidad de cobertura mayor es la cantidad de prestadores a contratar. Esto hace que se vaya conformando una red que se debe administrar y coordinar.

Dentro de la misma, las clínicas y sanatorios tienen un rol preponderante ya que son quienes brindan la prestación inmediata para reparar el daño directo ocasionado por un accidente en el trabajo.

Hay un punto interesante de mencionar y es que los prestadores se identifican entre sí como competidores y a su vez tienen la libertad y autonomía de romper el vínculo con la ART si hay condiciones que no le son favorables.

Es por esto que es necesario para la ART mantener una relación y comunicación estrecha con cada uno de sus prestadores. Esto se dificulta a mayor cantidad y dispersión de los mismos en el territorio nacional, por lo que le exige a quienes administran la red de prestadores pensar frecuentemente en diferentes alternativas que permitan:

1. Unificar criterios con todos los integrantes de la red.
2. Mantener la cercanía con el prestador.
3. Conocer el desempeño de cada integrante de la red.

La oferta de prestadores médicos especializados en medicina laboral es escasa y está concentrada en grandes conglomerados urbanos, por lo que la red se conforma mayoritariamente con prestadores polivalentes otorgándole mayor relevancia a la necesidad de trabajo mancomunado entre la ART y los prestadores con el fin de coordinar acciones.

La amplitud y la heterogeneidad del territorio argentino también pone en evidencia la necesidad de contar con una gestión de la red a partir de herramientas que permitan conocer el desempeño de los prestadores y así poder identificar aquellos que son estratégicos y cuales requieren de acompañamiento.

Una herramienta importante que colabora en la tarea de tomar mejores decisiones es:

Cuadro de Mando, que es el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector. El Cuadro de Mando Operativo permite hacer un seguimiento diario del estado de situación del sector o proceso de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>BALLVÉ, Alberto M. Cuadro de mando. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2002. 412 p. ISBN 8480886714

Este trabajo se enfoca en construir un Cuadro de Mando Operativo para la gestión de redes de prestadores de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo en Santa Fe a partir de las necesidades detectadas en los administradores.

## **1.2. Descripción del Problema.**

Contar con información rápida, organizada y parametrizada permite conocer el desempeño de los prestadores que conforman la red y le posibilita a la ART realizar acciones necesarias en tiempo y forma con cada uno de ellos de acuerdo a sus características y necesidades.

Estas acciones se traducen en acompañamiento al prestador tendientes a coordinar actividades, unificar criterios y brindar el apoyo que necesita para alcanzar el resultado esperado.

Desde la ART se espera que el prestador logre recuperar al accidentado en tiempo y forma. Esto significa que durante el proceso de recuperación no tenga contratiempos en la atención, además que no tenga reingresos por la misma patología que ha sido dado de alta y que no quede con incapacidad laboral o en su defecto con la menor incapacidad laboral posible. Esto se resume en recuperar al accidentado en el menor tiempo posible y de la mejor manera. Un prestador se torna estratégico cuando logra acercarse a este resultado.

Sin una herramienta que permita conocer el desempeño de los prestadores la tarea se hace de manera reactiva y a demanda. Esto dentro de la organización se identifica como un problema.

Es por esto que se ha comenzado a trabajar mancomunadamente en desarrollar nuevas herramientas de gestión que permitan tomar mejores decisiones a fin de afrontar favorablemente las exigencias actuales.

Por lo tanto, ante el desconocimiento hallado en esta ART del desempeño de prestadores de la red, se desconoce qué herramienta puede ser factible de implementar para poder gestionar la red y así contribuir a conocer el desempeño de los prestadores. Es por esto que en la tesis se propone la creación de una herramienta que pueda contribuir a gestionar la red de prestadores.

### 1.3. CONTEXTO

#### **Características de la ART en la que se desarrolló el trabajo**

La ART, cuya casa central se ubica en el interior de la provincia de Santa Fe, tiene aproximadamente 1.500.000 trabajadores asegurados, esto representa el 20% del mercado y alcanza esta cantidad a través de más de 120.000 empresas aseguradas. Esto la ubica entre los primeros puestos de las ART más importantes del país. Tiene presencia en todo el territorio nacional, no solo en las ciudades capitales, sino que también alcanza al interior de cada provincia. Esto le exige tener una amplia red de prestadores a fin de atender las demandas de cada asegurado y cumplir con las exigencias de la ley.

En lo que respecta a la red de prestadores médicos, está compuesta por más de 1500 prestadores.

Los tipos de prestadores médicos que conforman la red son:

- Centros ambulatorios, especializados y polivalentes.
- Instituciones con internación, especializadas y polivalentes.
- Centros de diagnósticos por imágenes.

La misión de la ART es proteger la salud del personal de las empresas aseguradas en todo el país, con el compromiso de Contribuir a reducir al mínimo el riesgo de los accidentes y enfermedades profesionales. Otorgar una atención eficiente y efectiva a los trabajadores afectados. Contribuir en el bienestar de los trabajadores y el desarrollo de los procesos productivos de los clientes.

La visión que tiene es aspirar a ser la Aseguradora de Riesgos del Trabajo N° 1 del país reconocida por la innovación, la confiabilidad de sus servicios y el espíritu emprendedor.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 2.1. Formulación del Problema de la Tesis.

En la actualidad, no se cuenta con herramientas que permitan acceder rápidamente a la información, para conocer el desempeño de los prestadores identificando cuáles son estratégicos y cuales requieren seguimiento. Entendiendo que el mejor desempeño de estos prestadores redundaría en beneficios para el paciente (accidentado), el prestador y la ART.

Es por esto que se hace imperiosa la necesidad de generar herramientas que colaboren con la tarea de gestionar la red.

Por lo tanto, surge el siguiente interrogante ¿Qué herramienta es factible de implementar en esta ART para la gestión de prestadores?

Si bien existen trabajos académicos que hayan abordado el tema Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero de Control (TdC) para financiadores o prestadores de salud no se ha encontrado alguno que se centre en la red de prestadores de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo. Como antecedente la tesis de Gabriel Dadiago (2006) aborda el tema "Desarrollo y Utilización de Tableros de Comando Operativos y Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la gestión de Obras sociales." Tomando el caso de la Obra Social del Personal de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Cuyo Objetivo General fue: desarrollar un Sistema de Control de Gestión para la Obra Social del Personal de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, identificando un conjunto de indicadores que permitan medir el desempeño de la O.S.P.U.N.C.P.B.A. para el año 2005, actualizable período por período.

También cabe mencionar la tesis de Nanci Grande (2017) que aborda el tema "La contribución del Cuadro de Mando Integral a la gestión prestacional de una Mutual. La articulación entre la gestión clínica y económica financiera. Tomando el caso en una mutual del interior de Santa Fe. Cuyo Objetivo General fue: Analizar la contribución del Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de procesos internos a la gestión prestacional de una Mutual en el período 2013-2016 y su impacto en la articulación entre la gestión clínica-médica y económica-financiera.

Otro antecedente es el trabajo realizado por Joaquín Paladino (2010) que aborda el tema "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión y su contribución para el logro de una gestión estratégica en salud, aplicado a la Gestión Prestacional en una Obra Social Nacional de Origen Sindical para el bienio 2007 - 2008." Cuyo Objetivo General fue: Diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral para aplicar en una Obra Social Nacional de Origen Sindical, estableciendo su contribución a la consecución de los Objetivos Estratégicos para la Gestión Prestacional en el periodo 2007-2008.

Otra tesis a señalar es la de Fernando Alesso (2003) que aborda el tema "Diseño y aplicación de un cuadro de mando para la gestión de redes de cobertura médico-asistencial". Tomando el caso de dos organizaciones administradoras de redes de cobertura médico-asistencial. El Objetivo General fue: brindar un modelo de cuadro de mando cuya aplicación facilite la gestión de redes de cobertura médico-asistencial para beneficiarios de Obras Sociales, mutuales y otras entidades de contratación colectiva.

## **2.2. Objetivos:**

Objetivo general:

Construir una herramienta para la gestión de la Red de Prestadores de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo en Santa Fe a partir de las necesidades detectadas en los administradores.

Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades de información para quienes administran la red de prestadores de la aseguradora que permita conocer el desempeño de un prestador.
- Conocer los medios o herramientas que utilizan los administradores de la red de prestadores para obtener la información con la que gestionan la red.
- Generar indicadores de monitoreo de la Red de Prestadores de la aseguradora a partir de las necesidades detectadas de información y valores referenciales o metas de cada indicador generado.
- Definir el modelo de presentación de los indicadores atento a las necesidades y requerimientos de los administradores de la red.

### **3. MARCO TEORICO**

### **3.1 Historia del Sistema**

En Argentina la estructuración del sistema de Cobertura de accidente de trabajo data de 1915, con la sanción de la Ley 9.688 de Accidentes de Trabajo. Esta norma creó un régimen especial de cobertura de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales erigido sobre la responsabilidad individual y objetiva del empleador y basado exclusivamente en la reparación. Desde su sanción hasta su sustitución, por la Ley de Riesgos del Trabajo (LRT) en el año 1995, esta Ley sufrió varias modificaciones respecto a su contenido original, adaptándose a los cambios del contexto político, económico, jurídico y social. Este proceso de cambios normativos fue acompañado por la Jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

En septiembre de 1995 se sancionó la Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo, que entró en vigencia con su promulgación y publicación en octubre del mismo año, y comenzó a operar en julio de 1996. A partir de ese momento comenzó a regir un Sistema de Riesgos del Trabajo enmarcado en la Seguridad Social de características similares a la de aquellos existentes en la mayor parte de los países del resto del mundo, tales como Estados Unidos, España, Francia, Chile, Colombia, entre otros.

A diferencia del sistema anterior, los nuevos mecanismos incluyeron una autoridad de aplicación bien definida, con objetivos, procedimientos e instrumentos estables y armonizados.

Se legisló sobre riesgos de trabajo, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, prestaciones otorgadas, administración, financiamiento, prevención y rehabilitación. Al surgir la nueva Ley de Riesgos del Trabajo se crearon las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (A.R.T), empresas encargadas de brindar las prestaciones correspondientes y establecer las acciones de prevención, cuyo objeto central consiste en ofrecer a los empleadores y empleados, coberturas médicas y/o prestaciones dinerarias ante la ocurrencia de accidentes de trabajo, que puedan devenir en incapacidad o muerte, o bien de enfermedades profesionales. Al mismo tiempo estas empresas diseñan los planes y estrategias de prevención de accidentes de trabajo que se implementarán en las empresas.

Los resultados obtenidos por este nuevo sistema fueron positivos, lográndose mediante la prevención reducir los índices de siniestralidad y en consecuencia las alícuotas cobradas a los empleadores, generando entre las empresas participantes un importante incentivo a la competencia. Los trabajadores también se vieron beneficiados por el régimen, convirtiéndose en beneficiarios directos del seguro y logrando una cobertura y atención médica adecuada de la que antes de la reforma no gozaban.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup><http://focoeconomico.org/2017/06/19/el-sistema-de-riesgo-de-trabajo-en-argentina>

### Órgano de control

La Ley de Riesgos de Trabajo crea, dentro del ámbito del Ministerio de Trabajo de la Nación y como entidad autárquica, la Superintendencia de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (S.R.T., ver art. 35), cuyas funciones se encuentran reguladas en el art. 36, entre las que debemos destacar, en el apartado 1º, la del inc. b), "supervisar y fiscalizar el funcionamiento del órgano de Gestión".<sup>4</sup>

### Órgano de gestión

El art. 26 de la Ley de Riesgos de Trabajo hace nacer a las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (A.R.T.), que son entidades de derecho privado, autorizadas para funcionar por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (S.R.T.) y la Superintendencia de Seguros.<sup>5</sup>

---

4-5-[http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf000127-banos-breve\\_resena\\_historica\\_riesgos.htm](http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf000127-banos-breve_resena_historica_riesgos.htm)

Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ)

### **3.2 Las aseguradoras de Riesgos de Trabajo**

Dado que en este caso los destinatarios usuarios de la herramienta son empresas Aseguradoras de Riesgo de Trabajo se considera importante mencionar lo siguiente:

Ley de Riesgos de Trabajo N° 24.557

Sancionada en septiembre de 1995 y promulgada en octubre 1995

Esta ley rige respecto de la prevención de los riesgos y la reparación de los daños derivados del trabajo.

Ámbito de aplicación: Están obligatoriamente incluidos en el ámbito de la Ley de riesgos de trabajo:

- a) Los funcionarios y empleados del sector público nacional, de las provincias y sus municipios y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires;
- b) Los trabajadores en relación de dependencia del sector privado;
- c) Las personas obligadas a prestar un servicio de carga pública.

Cabe destacar que la ley dice que los empleadores podrán autoasegurar los riesgos del trabajo definidos en esta ley, siempre y cuando acrediten con la periodicidad que fije la reglamentación;

- Solvencia económico-financiera para afrontar las prestaciones de ésta ley;
- Garanticen los servicios necesarios para otorgar las prestaciones de asistencia médica, entre otras.

Y para quienes no lo acrediten deberán asegurarse obligatoriamente en una "Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART)" de su libre elección.

Según la ley se considera accidente de trabajo:

A todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre y cuando el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo.

Y establece que:

Las ART otorgarán a los trabajadores que sufran algunas de las contingencias previstas en esta ley las siguientes prestaciones en especie:

- a) Asistencia médica\_y farmacéutica:
- b) Prótesis y ortopedia:
- c) Rehabilitación;
- d) Recalificación profesional; y
- e) Servicio funerario.

Las prestaciones a), b) y c), se otorgarán a los damnificados hasta su curación completa o mientras subsistan los síntomas incapacitantes, de acuerdo a como lo determine la reglamentación.

### **3.3 Relación de agencia**

A partir de la "Relación de Agencia", ante la diferencia de objetivos y la información asimétrica existente entre el Principal y el Agente, surge la necesidad de instaurar sistemas de "Control de Gestión". El Principal promueve el desarrollo de sistemas de control de gestión que incluyen elementos de incentivos y de información gerencial para poder ejercitar el control del desempeño de los agentes y de esta forma garantizar el logro de sus objetivos como Principal.

Es en este contexto de mercados imperfectos, que la gestión de sistemas de salud o de organizaciones financiadoras o prestadoras de servicios de salud requiere de desarrollo de "Sistemas de Información Gerencial" (SIG) para aplicar la gestión por objetivos y el control de gestión por resultados.

Al respecto la literatura de administración de empresas acerca diversos conceptos e instrumentos para el monitoreo de la gestión, entre ellos se destaca un conjunto de indicadores financieros denominados "Tablero o Cuadro de Mando" formado por un "sistemas de ratios" que con formato piramidal y basados en datos contable financieros aportan elementos para la gestión financiera de las empresas privadas y luego organizaciones no gubernamentales o públicas.

Aplicación a organizaciones prestadoras y financiadoras:

El enfoque mixto de relación de AGENCIA y SIG para el control de gestión permite la revisión de los sistemas de gestión de las empresas u organizaciones financiadoras y prestadoras de salud.

La revisión de la gestión de estas organizaciones permite identificar las relaciones de AGENCIA y los elementos de los SIG requeridos para lograr adecuados sistemas de Control de Gestión.

La información asimétrica implica la existencia de información conocida por el "agente" acerca del proceso de producción e ignorada por el "principal". Esta asimetría impide al "principal" evaluar si la gestión del organismo, programa o empresa pública está logrando las metas y objetivos establecidos en el correspondiente plan operativo anual.

Para superar esta asimetría de información y garantizar el logro de los objetivos del "principal" se instala un sistema de información gerencial (SIG) en base a indicadores de gestión y de incentivos institucionales. Los incentivos se orientan a motivar a los "agentes" a focalizar la gestión hacia las metas definidas por el "principal" y a garantizar la provisión de la información de seguimiento de gestión.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Schweiger, A. (2003). El Control de Gestión y el Sistema de Información Gerencial (SIG), en Sistemas y Organizaciones del Sector de Salud: El caso de aplicaciones en países de América Latina. AES-Argentina-ESPAÑA - CONGRESO AES.ES

La relación principal-agente ocurre también en contratos donde el principal (comitente) contrata servicios al agente (prestador). En servicios de salud, esta relación también se presenta, con las respectivas diferencias de objetivos y relaciones asimétricas de información, en la relación económica existente entre clínicas y prestadores de servicios médicos o de diagnóstico y tratamiento, entre financiador (p.e: Obra Social) y prestador (p.e: Clínica) y en la relación médico-paciente.

### **3.4 La administración**

El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar.

- Planear es definir cómo y hacia donde se quiere ir. Para ello se fijan objetivos y estrategias.
- Organizar es establecer que actividades se deben realizar, definir responsabilidades y medios de control.
- Dirigir es guiar, encaminar, conducir el equipo hacia el trabajo mancomunado para el logro del objetivo.
- Controlar, es asegurarse que las acciones se realicen según lo planeado. Evaluar los resultados, detectar desviaciones y de ser necesario tomar medidas correctivas.

La calidad de estas acciones se centra en que la toma de decisiones se haga en base a información precisa, contar con esta antes de elaborar los planes y durante la ejecución de los mismos es muy importante.<sup>7</sup>

### **3.5 El Control de Gestión**

El control de gestión es un instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir al Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para canalizarlos.

Otra definición ampliamente conocida de Control de Gestión nos dice que “es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa; que, puesto al servicio de las directivas de la organización, les permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan, y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos”.<sup>8</sup>

Joan Amat define al Control de gestión como, El conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de dirección.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Beltram Jaramillo, Jesús. Indicadores de Gestión. Colombia. 3R Editores, 2005. 164 p. ISBN 9588017009

<sup>8</sup> Abad Arango, Darío. Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en entidades del sector público. Colombia. Hipertexto, 2001. 114 p. ISBN 9589514022

<sup>9</sup> Amat, Joan. Control de Gestión, una perspectiva de dirección. Barcelona. 2003 Ediciones gestión 2000. 260p. ISBN 8480884185

### **3.6 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión se definen como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Solo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Beltram Jaramillo, Jesús. Indicadores de Gestión. Colombia. 3R Editores, 2005. 164 p. ISBN 9588017009

La utilidad de los indicadores depende en realidad de que puedan efectivamente representar objetivos importantes en el negocio, tanto en contenido como en forma. Son buenos si su uso genera cambios en los comportamientos del personal o grupos de interés que están directamente asociados a los resultados deseados para el negocio. Son malos si su medición no agrega valor o llevan a comportamientos no deseados.<sup>11</sup>

### **3.7 El Cuadro de Mando Integral (BSC) y el Tablero de Control (TdeC)**

**El Cuadro de Mando Integral** (en inglés, Balanced Scorecard o BSC) se introdujo por primera vez en 1992, en un artículo escrito por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Desde entonces, muchas compañías del mundo entero lo han implementado, ya que lo consideran una herramienta de gestión útil, que les permite definir sus propios modelos o mapas de negocios con una visión amplia de la organización, facilitando la comunicación e implementación de la estrategia. Kaplan y Norton explicaron: «La metáfora corresponde a un simulador de vuelo, no a un tablero de instrumentos. Al igual que un simulador de vuelo, el Balanced Scorecard debe incorporar un conjunto complejo de relaciones causales entre diversas variables críticas, que incluyen avances, demoras y círculos de retroalimentación, que describen la trayectoria –el plan de vuelo– de la estrategia».<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Villagra Villanueva, José. Indicadores de Gestión. Lima. Cengage Learning, 2016. 136p. ISBN 9786075224404

<sup>12</sup>Ballvé, Alberto. Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de contabilidad y Dirección. Vol. 3, 2006. PP13-38

**El Tablero de Control** es otra herramienta de la familia de sistemas de medición, que apunta a visualizar la información útil para diagnosticar la situación utilizando modernas herramientas informáticas. En la metáfora de Kaplan y Norton, podríamos decir que se trata del «tablero de instrumentos».

El Tablero de Control está orientado fundamentalmente al diagnóstico, mientras que el BSC apunta más a la alineación. La experiencia demuestra que ambas herramientas, aunque son diferentes, no compiten entre sí, sino que pueden funcionar juntas si son correctamente elegidas, diseñadas e implementadas.

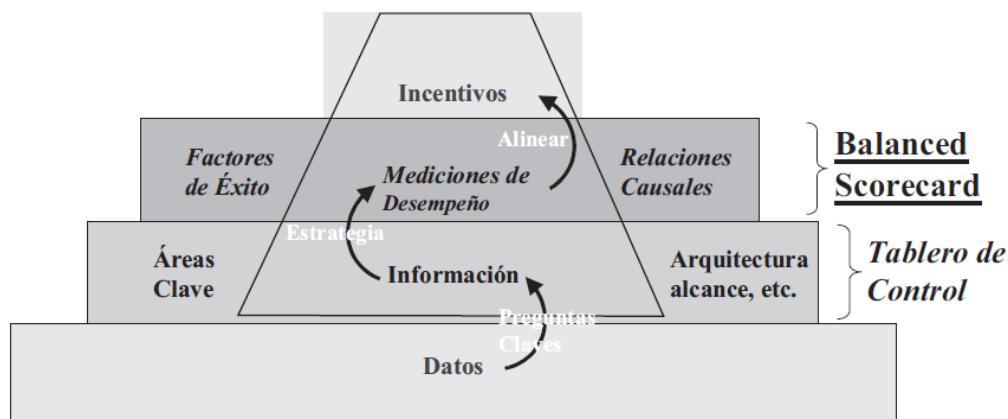
El estilo gerencial, la madurez corporativa y las condiciones del entorno constituyen algunos de los factores que deben analizarse antes de elegir uno de los sistemas de medición. Las opciones van de un BSC flexible o un Tablero de Control implementado como puente para llegar a un BSC, a varios Tableros de Control desarrollados en distintas etapas o la complementación de ambas herramientas.

Un tablero de control precisa mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones; asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos.

Mientras que el BSC constituye una mejor herramienta para alinear e implementar estrategias debido a que reduce el riesgo de dispersión, al especificar y establecer reglas para toda la organización, apuntando los recursos individuales a la búsqueda de oportunidades e impulsando metas claras y precisas, por ello señalábamos que está básicamente diseñado como un sistema de control por diagnóstico.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Ballvé, Alberto. Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de contabilidad y Dirección. Vol. 3, 2006. PP13-38



Fuente: Ballvé, Alberto. Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de contabilidad y Dirección. Vol. 3, 2006. PP13-38

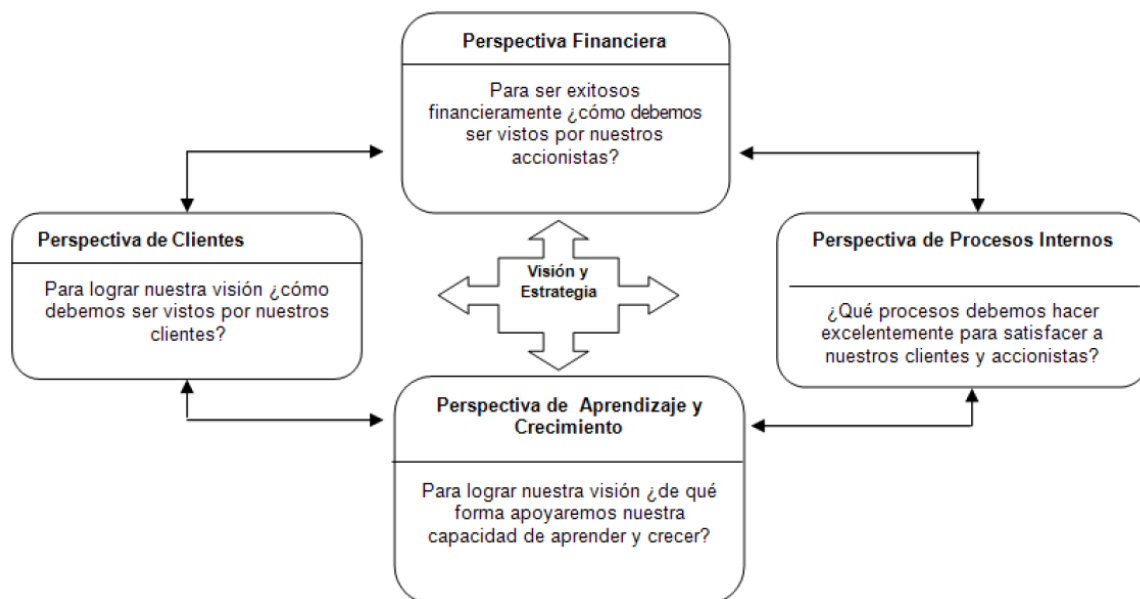
### **3.8 El Cuadro de Mando Integral (BSC)**

El cuadro de mando integral 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 emisión para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados causante del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan para canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. <sup>14</sup>

**Las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton.**



Fuente: Kaplan y Norton, 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action.

<sup>14</sup>Norton, David. Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2002. 326 p. ISBN 9788480885041

### **3.9 ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?**

Las mediciones son importantes: si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Norton, David. Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2002. 326 p. ISBN 9788480885041

### **3.10 El Tablero de Control (TdeC)**

El tablero de control es el conjunto de indicadores seleccionados para diagnosticar con propiedad la salud de una empresa o sector. Al implementarse usando nuevas tecnologías informáticas se potencian las capacidades de evaluar situaciones, concretas y comunicar objetivos e identificar cuán lejos se está de alcanzarlos.

Por su simplicidad conceptual y de utilización, el tablero es ideal para evolucionar a una dirección estratégica sin papeles. convirtiendo los datos en información, y está en conocimiento, permite crear valor en las organizaciones.

Ha resultado una herramienta inmejorable en mercados dinámicos y emergentes para empresas que necesitan implementar estrategias flexibles, agregar concreción a la intuición directiva y/o mejorar el cociente intelectual global.

Con su ayuda las empresas podrán rápidamente superar cinco etapas del aprendizaje directivo: "aprender" a hacer; "hacer"; "enseñar a hacer"; "hacer hacer" y "dejar hacer"

El concepto de Tablero de control parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas.

La metodología comienza identificando como áreas claves aquellos "temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno".<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>BALLVÉ, Alberto M. Tablero de Control. Buenos Aires. Emecé Editores. 2008. 368 p. ISBN 9789500429993

Esta fue creada inicialmente para ser aplicada a la empresa en su conjunto, como una visión global, pero demostró ser aplicable también a un sector o función dentro de la empresa.

Los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

El tablero propiamente dicho serán entonces las áreas e indicadores que sintetizan un diagnóstico completo de situación, por lo cual podría ser llevado en papel, pero su uso se potencia mucho más utilizando un EIS (Executive Information System) para soportarlo. De esta forma se puede acceder a la información relevante para completar el diagnóstico e implementar acciones correctivas.

A partir de las diferentes necesidades de las empresas se podría implementar **cuatro tipos genéricos de Tableros:**

- a) Tablero de Control Operativo: permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera.
- b) Tablero de Control Directivo: permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.

- c) Tablero de Control Estratégico: Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa
- d) Tablero de Control Integral: Información relevantes para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores.

En todos los tableros, después de la definición de los temas e indicadores clave, se deberá definir:

- Período del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del período fiscal o para los próximos meses, etc.
- Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multidimensionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etcétera.
- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: on-line, diaria, semanal, mensual.
- Referencia: base sobre la cual se desea calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objeto o una meta.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante, por ejemplo, más o menos 5% sobre la base de referencia.
- Gráfico: la mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. por ejemplo, tortas, líneas, barras, etcétera.
- Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya una sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>BALLVÉ, Alberto M. Tablero de Control. Buenos Aires. Emecé Editores. 2008. 368 p. ISBN 9789500429993

### **3.11 ¿Cuándo tener un tablero de control operativo?**

El tablero operativo ha resultado muy útil para múltiples y divergentes usos. Internamente ha sido usado tanto para procesos de delegación como de centralización en las decisiones. Ha sido también importante tanto en entornos de alta certidumbre como en momentos de certidumbre estratégica. Pero en todos los casos, ha habido un común denominador: la necesidad de compartir información entre diferentes niveles y áreas organizacionales.

Si la pregunta fuera ¿cuándo tener información operativa?, la respuesta tendería a ser siempre, ya que la información operativa la necesitamos para operar y manejarnos en la tarea cotidiana.

Por lo tanto, la pregunta adecuada es ¿cuándo conviene tener esta información en un esquema de tablero?

Para determinar la conveniencia de implementar un tablero operativo se debe tener en cuenta lo siguiente:

a) Estilo de dirección operativo

Para empresas que cuentan con directores generales con alto contenido operativo en su trabajo, es bueno que se comience por tener información operativa, porque es la que él maneja, la que conoce.

b) Proceso operativo clave

El tablero de control operativo fue considerado muy útil por algunas empresas donde los procesos operativos resultaban ser la clave del negocio. Eran fácilmente medibles y razonablemente controlables. Por clave del negocio entendemos aquellas actividades que tienen un importante impacto sobre la generación de la rentabilidad.

c) Necesidad de controlar un tercero

Un caso típico de aplicación de tableros de control operativo es cuando hay una fuerte relación con terceros y la clave del negocio pasa por tener información que permita evaluar diariamente como gestiona ese tercero nuestro negocio.

La metodología del tablero puede ser útil para el monitoreo de partner.

En el caso de empresas o fábricas muy grandes o descentralizadas geográficamente, el tablero de control sirve como primer paso para que el gerente pueda monitorear todo lo que pasa.

d) Emergencias operativas o financieras

Cuando la alta dirección se ve obligada a dedicarse exclusivamente a lo urgente para poder sobrevivir. Entonces la información operativa pasa a ser estratégica.

Esto ha sido habitual en empresas con problemas financieros, que lo lógico e inteligente es pasar a manejar la empresa con criterios de caja, ya que si no se supera esos problemas no hay futuro posible.

e) Certidumbre estratégica

Hay empresas en las que hay certidumbre estratégica, debido a que las decisiones importantes ya han sido tomadas y están condicionando gran parte del futuro. En estas situaciones, las decisiones operativas pasan a ser claves pues la certidumbre en cuanto a las decisiones estratégicas es total.

El tablero de control operativo es un modo adecuado de alinear la estructura en búsqueda de mejor performance productiva.

f) Procesos de empowerment

Como en todo proceso de delegación, la pregunta a hacerse es si la persona en que se está delegando saben, pueden y quieren asumir la parte que les toca. La utilización de un tablero servirá para desarrollar el saber y, tal como señalamos, transmitir y formalizar el know-how desarrollado, capacitando por medio de ratios.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>BALLVÉ, Alberto M. Tablero de Control. Buenos Aires. Emecé Editores. 2008. 368 p. ISBN 9789500429993

### **3.12 Fijación de un sistema de gestión basado en indicadores.**

La elección de indicadores condiciona el tipo de información a obtener, pero también puede suceder que en función del tipo de información que la entidad pueda conseguir, se adecuen los indicadores a utilizar. En consecuencia, se deben determinar a priori los indicadores que parecen mejor en función de la variable clave que se quiere medir, con el fin de orientar la búsqueda de las fuentes de información sabiendo lo que se quiere encontrar.

Si se comprueba que no se podrá disponer de la información necesaria, se tendrán que revisar los indicadores elegidos y elegir otros más adecuados con la información existente. La observación de una serie de principios básicos nos ayudará a la elección de indicadores adecuados a las necesidades:

- Hacer participar a los responsables de los servicios, de las actividades y de los resultados, en la elección de los indicadores, dado que los conocimientos aportados por los responsables permiten centrar los indicadores en aquello que es esencial y, además, para conseguir los resultados deseados será preciso que los responsables acepten juzgar y ser juzgados.
- Definir concretamente las actividades a medir en los servicios, proyectos o programas, al objeto de frenar la tendencia de los responsables a controlar todos los aspectos de las actividades delegadas. Hay que centrar los indicadores en los resultados de las actividades y limitar este control a los más importantes.

- Asegurar que los indicadores previstos miden los resultados obtenidos en las actividades realizadas, para ello los objetivos principales han de estar traducidos en indicadores. De esta forma, la importancia de los objetivos se mide por la incidencia que puedan tener sus variaciones sobre los resultados de la entidad. En último término, todos los objetivos pueden ser traducidos a indicadores, pero deben delimitarse los verdaderamente importantes de los que no lo son, siendo estos últimos los que deben figurar de forma permanente.
  
- Probar los indicadores antes de considerarlos como definitivos.
  
- Elegir estándares o valor de referencia, dado que sin ellos el indicador seleccionado carece de significado al no poderse interpretar.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>González Quintana, M., Cañadas Molina, E. Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 63, 2008, pp. 227-252.

## **4.METODOLOGIA**

#### **4.1 Tipo de estudio:**

Se trata de un estudio de tipo cualitativo. Se utilizó el estudio de caso como estrategia metodológica y la entrevista en profundidad como técnica de recolección de los datos.

Los actores claves a entrevistar se seleccionarán a través de un mapa de actores. Esta investigación procura comprender la percepción, el valor y la importancia que diferentes actores le otorgan a la gestión de la Red de Prestadores de la ART.

Se efectuó de manera complementaria a las entrevistas el análisis de documentos de la institución y se revisó bibliografía sobre el tema.

#### **4.2 Universo**

##### **Estudio de caso**

Se utilizó el estudio de caso como estrategia metodológica. En este estudio, se seleccionó una Aseguradora de Riesgo de Trabajo de Santa Fe para confeccionar una herramienta de gestión que pueda ser luego utilizada por cualquier tipo de aseguradora que busque mejorar los procesos de gestión de la Red de Prestadores.

### **Mapa de Actores**

El Mapeo de Actores es el proceso metodológico para seleccionar actores a ser entrevistados, considerando variables de micro y meso gestión. Se trabajó obteniendo información de fuentes primarias, mediante técnicas de recolección de datos basadas en entrevistas a un universo segmentado que está compuesto por personas con diferentes roles que forman parte de la estructura administrativa de la red de prestadores:

- Gerente: determina las acciones a ejecutar por el equipo en función a los objetivos planteados.
- Jefatura: coordina el equipo de administradores y define agenda de visitas a prestadores en terreno.
- Administradores: tienen a su cargo el contacto directo con las clínicas y sanatorios, con el fin atender a las demandas y garantizar la cobertura asistencial.

Se entrevistó a 3 administradores, 1 jefe y 1 gerente, todos ellos pertenecientes a la estructura encargada de administrar la red de prestadores. Cada uno de estos roles son considerados claves para acceder al conocimiento técnico y además detectar las necesidades de cada uno atento a su jerarquía.

### **4.3 Fuentes de información y técnicas de recolección de datos**

Se utilizó la entrevista abierta semiestructurada, como técnica de recolección de información. Esta técnica es sumamente útil para acceder a las visiones y percepciones de los administradores de la Red de Prestadores.

#### **Las actividades que se llevaron a cabo fueron las siguientes:**

- **Identificar las necesidades de información para quienes administran la red de prestadores de la aseguradora que permita conocer el desempeño de un prestador:**

Se mantuvo una serie de entrevistas de un tiempo no mayor a 45 minutos con los diferentes roles involucrados en la administración de la red de prestadores para indagar sobre sus necesidades de información y comprender qué tipo de datos son necesarios monitorear para gestionar de manera efectiva la red.

- **Conocer los medios o herramientas que utilizan los administradores de la red de prestadores para obtener la información con la que gestionan la red:**

Durante la entrevista se buscó conocer los canales y medios a través de los cuales se obtiene la información necesaria, por lo que se le solicitó al entrevistado que enseñe cada uno de ellos a fin de:

- Conocer cómo accede a la información,
- Conocer cómo interpreta y relaciona variables,
- Identificar si existe relación entre las diferentes fuentes de información
- Conocer el alcance de cada fuente de información y
- Observar el modelo de presentación de los datos.

- **Generar indicadores de monitoreo de la Red de Prestadores de la aseguradora a partir de las necesidades detectadas de información:**

A partir de conocer qué tipo de información necesitan obtener los administradores de la red, se elaboraron indicadores de monitoreo de la Red de Prestadores que contribuyan a generar una herramienta factible de gestión y valores referenciales o metas de cada indicador generado.

- **Definir el modelo de presentación de los indicadores atento a las necesidades y requerimientos de los administradores de la red:**

El modelo de presentación de los datos surgió de observar las fuentes de información vigente, de la revisión bibliográfica y de lo expuesto por los entrevistados.

#### **4.4 La entrevista, técnica utilizada para la recolección de los datos. (Ver anexo)**

La entrevista, abierta y semiestructurada, está compuesta por preguntas disparadoras que guían la misma y que conducen a lo que se pretende conocer en cada objetivo específico. De esta manera se logró obtener la información necesaria para realizar el trabajo.

El valor agregado de las entrevistas no son solo las respuestas sino también la observación que el encuestador hace respecto del entorno de trabajo.

Además, el entrevistado sumó a cada respuesta contexto, dio ejemplos y esto permitió enriquecer la investigación. Atender a lo que dice y hace, piensa y siente nos acercó aún más a identificar sus necesidades y por consiguiente al objetivo del trabajo.

#### **4.5 ¿Cómo se concertaron las entrevistas?**

En primera instancia el contacto se hizo telefónicamente, de manera informal y amena. Se le comentó al actor nuestra intención, además de destacar porqué se consideró importante su participación y que se esperaba de la entrevista. Todo esto a fin de que accedan a la misma conociendo la relevancia de su aporte y opinión para el desarrollo de la herramienta.

Luego del contacto telefónico se hizo un envío de correo electrónico donde constaba además de lugar, fecha y hora, que es lo que se pretendía de la entrevista, a saber:

- Indagar sobre sus necesidades de información.
- Conocer cómo accede a la información
- Conocer cómo interpreta y relaciona variables e indicadores.
- Acceder a los informes físicos y digitales, compartir estos documentos para analizarlos en detalle.

La intención de este correo fue que el actor sepa que material debía tener disponible para compartir al momento de la reunión. De esta manera optimizar el tiempo y el número de encuentros.

#### **4.6 Análisis de la información recabada**

En las respuestas de las entrevistas inicialmente se observó si hay necesidades comunes, se listaron las mismas y se estableció un ordenamiento según hayan ponderado los entrevistados a cada variable, indicador u otra información que considere de importancia. Este ordenamiento y ponderación permitió centrar la atención en lo que verdaderamente es importante, en lo que se debe lograr primero.

El análisis de los documentos "físicos y digitales" de manera detallada permitió identificar indicadores, variables, fuente, alcance y otra información que se presentan como relevante en los informes y que no haya sido destacada en la entrevista. También se analizó el modelo de presentación de datos para cada uno de los roles.

La información en sistemas informáticos permitió conocer que herramientas son utilizadas, que tipo de información está disponible y como se accede a la misma, analizar sus fuentes y el alcance de las mismas. También se prestó especial atención al modelo de presentación de los datos.

La revisión bibliográfica tuvo un rol importante, acompañó en el proceso dando apoyo teórico sobre el tema.

De todo este análisis surgieron cuáles son los datos que se consideran necesarios para el cumplimiento del objetivo del trabajo.

## **5.DESARROLLO**

Este capítulo se estructura a partir de las siguientes dimensiones: necesidad de información, acceso a la información, modelo de presentación de datos, e indicadores. En cada una de ellas se analizan las declaraciones de los entrevistados, los cuales aportan su visión, percepciones y apreciaciones sobre cada uno de los temas indagados. Los resultados surgen de la comprensión de la información en el contexto que fueron recogidos.

### **5.1 Definición de dimensiones.**

- **Necesidad de información:** La información es necesaria e importante cuando ésta genera conocimiento, cuando retroalimenta, cuando produce un impacto en el destinatario. La importancia también está dada por su utilidad, confiabilidad y pertinencia. Contar con la información que se necesita otorga la posibilidad de tomar mejores decisiones, desarrollar ideas y estrategias. La gestión necesita de información.
- **Acceso a la información:** Hoy se debe disponer permanentemente de información interna y externa, si esta información no es organizada adecuadamente y si el acceso a la misma no es ágil corre el riesgo de volverse improductiva e incluso constituir un obstáculo. Leer a tiempo todo lo que nos dice la información que tenemos, permite a diferentes niveles de la organización conocer el estado de una situación. Esto significa acotar la diferencia entre la intuición y la racionalidad.

- **Modelo de presentación de datos** Hace referencia a cómo debe mostrarse la información a fin de que los usuarios puedan concentrar sus esfuerzos en la toma de decisiones. Una buena organización y presentación de los datos es necesaria para poder identificar las relaciones causa-efecto. También se refiere a cuál es la estructura adecuada y qué soporte debe ser utilizado para que los interesados puedan interactuar y encontrar las respuestas.
- **Indicadores:** Son importantes y necesarios porque nos permiten conocer cuantitativamente el comportamiento y desempeño de aquello que queremos monitorear. También deben ser útiles para mejorar el análisis, los procesos de control y toma de decisiones. Al ser comparados con niveles de referencia nos pueden señalar desviaciones sobre las que se deben realizar acciones preventivas o correctivas. Nos ayudan a determinar las causas a fin de contar con mayor conocimiento de la situación. Identificar cuáles son los indicadores claves tiene absoluta relevancia para la gestión.

## **5.2 Necesidad de información:**

Los actores reconocen la importancia de contar con información para la gestión, información que es necesaria porque les permite conocer sobre la red y sus prestadores. Lo expresan de la siguiente manera:

*"La red de prestadores es muy grande, heterogénea, por eso tener información sobre nuestros prestadores nos ayuda a conocerlos..." (jefe)*

*"Conocer nuestros prestadores a través de la información a la que podemos acceder nos permite acercarnos de manera adecuada, siempre es bueno tener información..." (Administrador1)*

Saben lo que necesitan, identifican cuales son los datos que los retroalimentan y son los que buscan frecuentemente para realizar su tarea, lo dicen así:

*"No hace falta tener mucha información, sino contar con aquella que nos permita conocer más sobre lo que nos interesa, esa información es la que importa..." (Gerente)*

*"Sabemos lo que necesitamos porque gerencia nos pide información sobre indicadores claves eso es lo más importante para nosotros, es lo que quiero tener primero..." (Administrador3)*

Contar con la información necesaria tiene beneficios y genera impacto positivo en el destinatario ya que ésta le ayuda a realizar su tarea, a tomar decisiones y a respaldar las mismas. Lo dicen de la siguiente manera:

*"Muchas veces cuando tenemos los datos en tiempo y forma podemos ver las cosas de forma más clara y eso nos ayuda a la hora de tomar decisiones..."*

*(Administrador2)*

*"La información evita que hagamos las cosas así nomás, a ciegas, nos permite respaldar nuestras decisiones..." (Administrador1)*

*"Información sobre indicadores claves, información de contexto, eso suma mucho para no tener que andar adivinando, hay muchos intereses y tenemos que estar atentos al momento de definir acciones..." (jefe)*

Otra cosa que destacan de la información es que para que sea beneficiosa debe ser confiable, útil y se debe contar con ella en tiempo y forma. Al respecto dicen:

*"Necesitamos información que nos permita agregar valor a nuestra tarea, eso sí que es bueno..." (jefe)*

*"La información es importante para nosotros cuando es útil y es útil cuando nos ayuda a realizar nuestras tareas y está cuando la necesitamos..." (Administrador3)*

Este equipo de trabajo subraya la utilidad de la información para tomar decisiones, generar ideas, pensar nuevas alternativas y estrategias. Así lo manifiestan:

*"Siempre necesitamos información porque con ella podemos desarrollar estrategias, generar ideas, planificamos..." (Administrador 2)*

*"La información nos permite encontrar y analizar las causas y factores sobre determinados resultados, entonces podemos establecer acciones..." (gerente)*

*"Hay situaciones o acciones que generan altos costos, por eso es importante monitorear y contar con información que nos permita tomar mejores decisiones y definir estrategias..." (Jefe)*

En palabras de jefe y gerente se destaca la necesidad de la información para gestionar la red de prestadores de la ART:

*"Para gestionar nuestra red necesitamos información, contar con datos es clave para una buena gestión..." (Jefe)*

*"Gestionar la red de prestadores no es tarea sencilla, es dinámica y el contexto también, por eso contar con información que nos permita tomar decisiones es fundamental..." (Gerente)*

### **5.3 Acceso a la información:**

Esta categoría surge, debido a la falta de agilidad en el acceso a la información.

Según el rol se accede de manera diferente, por ejemplo: el gerente recurre a personas de su misma área y solicita un informe. El jefe del sector y los administradores son quienes hacen el compendio de la información dispersa en diferentes fuentes. Si bien existen particularidades, lo cierto es que no se concentra en un mismo lugar y esto les demanda tiempo ya que en ocasiones también deben intervenir otros actores. Lo manifiestan así:

*"Cuando quiero conocer algo en particular de un prestador generalmente llamo al jefe o al administrador que son los que están día a día con los prestadores y si necesito algo más detallado les pido que me preparen un informe..." (Gerente)*

*"A veces yo tengo que emitir un informe actualizado y no tengo esa información al momento, o no está desglosada por prestador, lo que me obliga a pedirla con anticipación..." (jefe)*

Actualmente la información no está organizada adecuadamente, no es fácil acceder, se pierde mucho tiempo buscando los datos. Lo manifiestan con la siguiente expresión:

*"Te piden tres informes para ahora!! ¿cómo quieres que haga? así es imposible! Todo es artesanal..." (Administrador2).*

*"No puedo andar buscando datos en un montón de bases, verificar que se hayan copiado bien, hacer los cálculos, revisar que no haya errores cuando del otro lado te están llamando para decirte que quieren el informe ya porque hay reunión urgente, no es fácil!..." (Administrador3)*

Además, cuando la información debe ser compartida surge otro contratiempo porque antes de darle curso se tiene que ordenar y editar a fin de imprimirle una estética y estructura que haga sencilla su lectura e interpretación. Este tiempo se vuelve improductivo porque no agrega valor a la gestión muchas veces convirtiéndose en un obstáculo. Lo cuentan así:

*"Si la información debe ser compartida con Gerencia o jefatura, nosotros tenemos que editarla que quede bien en un lindo formato, esto lleva más de tiempo. Mandamos Excel, power point, Word, pdf que se elaboran únicamente para ese caso. Si es solamente para nosotros eso no hace falta sacamos el dato y listo, es más rápido..." (Administrador3)*

*"Con los indicadores que solicito a las áreas yo elaboro los informes más algo de información que tenemos de sistema y voy uniendo la información de las distintas áreas y a estos algunas veces le agrego algunos comentarios para dar un poco de contexto..." (Administrador1)*

Suele ocurrir que dada la urgencia con la que se necesita la información se una en un mismo documento datos de informes que no corresponden a la misma fecha de corte (no están alineados a la misma fecha) y esto puede generar sesgos. Lo expresan así:

*"si la necesidad de la información es urgente se trabaja con lo que tenemos disponible, a veces no está muy actualizada, sabemos que no es lo mejor, pero es mejor que nada..." (Administrador2)*

*"Se pone todo lo recabado de distintos lugares en un mismo documento, generalmente un archivo de word, corto y pego, con esto puedo hacer una lectura progresiva de los datos obtenidos y de paso ver lo que falta, se trabaja con lo que hay si hay urgencia, después veo que formato le doy para enviar..." (Administrador3)*

Esta metodología hace que la tarea sea engorrosa, tediosa para quien tenga que organizar y unificar toda la información. Además, se reconoce que demanda mucho tiempo y que ya no es óptimo para las exigencias actuales. También quedó en evidencia que cuando la información se requiere rápido, con la mayor celeridad posible, genera tensión y se deben concatenar acciones de varias personas para acceder a la información necesaria que en determinadas veces se logra y otras no. Lo dicen así:

*"Tenemos que hacer bastante para tener para tener una "radiografía" del prestador, con algunos lo hacemos y con otros no, lleva su trabajo..." (Administrador3)*

*"Lo peor es cuando necesitamos datos actualizados urgente y no están las personas que nos los pueden dar, "a correr" para ver quién puede darnos una mano..." (Administrador2)*

Lo que se identificó en todas las entrevistas es que el procesamiento de la información se realiza de manera manual, quedando expuesta la necesidad de agilidad en el acceso y en el procesamiento de los datos disponibles.

En sus expresiones puede percibirse, a pesar de la experiencia con la que cuentan, la urgencia que se tiene por obtener la información de manera ágil. Esto es producto del vértigo cotidiano que conlleva la tarea. El jefe dice que:

*"Tendríamos que lograr mayor agilidad en la obtención de la información, esto más que nada se nota cuando tenemos poco tiempo y muchos temas para resolver..."*  
(Jefe)

Las entrevistas ayudaron a reconocer que la administración de la red exige considerar muchos factores, debiendo siempre satisfacer la demanda de clientes internos y externos. Lo que permitió dimensionar la importancia y la necesidad de contar con una herramienta que colabore con su gestión.

#### **5.4 Modelo de presentación de datos:**

Las entrevistas permitieron conocer de cerca como estos actores interpretan los datos, como los relacionan y a qué le dan relevancia. Esto dio la oportunidad de estar al tanto de a qué conclusiones llegan y que acciones llevan a cabo.

Los entrevistados manifestaron sus necesidades y deseos respecto de cómo debiera mostrarse la información. Dijeron lo siguiente:

*"La información debiera mostrarse simple concreta con los datos que necesitamos, ni más ni menos, los datos claves nos dicen mucho..."* (Administrador1)

*"Sería bueno tener una radiografía de los prestadores, con la información mínima indispensable, que sea de fácil lectura y comparación..."* (Administrador3)

*"Hay indicadores claves que tienen que estar y después hay otros datos que nos ayudan a interpretar esos indicadores, eso es importante que esté en un informe..."*  
(Jefe)

También destacaron la importancia de que la información esté bien organizada de manera que permita fácilmente encontrar patrones, establecer relaciones que colaboren con las interpretaciones de los resultados. Lo dijeron así:

*Tenemos muchos datos que debiéramos explotarlos y organizarlos mejor para poder identificar grupos claves, patrones y tendencias, causa-efecto, realizar análisis a mayor escala. (Jefe)*

*"La información de contexto bien organizada nos permite establecer relaciones y esto colabora con la interpretación de los resultados, muchas veces de esto depende la relevancia del resultado en cada indicador..." (Administrador1)*

*"Tenemos una red muy grande de prestadores que demanda mucha energía, tendríamos que empezar a usar más herramientas que nos ayude a organizar todo lo que tenemos y a identificar patrones y tendencias, identificar grupos claves..."*  
(Gerente)

*Los entrevistados aprovecharon para destacar que es lo que necesitan para poder concentrar sus esfuerzos en la toma de decisiones. Dijeron lo siguiente:*

*"Necesitaría un informe de fácil acceso, que este ordenado y que se pueda identificar con claridad los datos más importantes, esos datos que me ayudan a tomar decisiones..." (Administrador 2)*

*"Estaría bueno tener un sistema que unifique y que simplifique la forma de los informes, te diría un formato tipo y que de ahí ya tire la información del prestador al menos con los datos que casi siempre pide gerencia, eso nos ayudaría mucho a ganar tiempo..." (Administrador3)*

*"Lo que necesitaría es un dato que me indique claramente si hay desvíos en indicadores y que de manera sencilla me diga si el prestador en líneas generales se desempeña según lo esperado..." (Administrador1)*

*"Lo que me gustaría es contar con un dato que me diga claramente en qué estado se encuentra el prestador, si está trabajando de acuerdo a los parámetros establecidos o si hay desvíos. Esto me facilitaría mucho a simple vista contar con este dato para concentrar de esta manera los esfuerzos de toma de decisiones en estos prestadores ya que los desvíos lo entendemos como costos "extras" ..." (Jefe)*

La demanda cotidiana y la experiencia los hace reflexionar respecto de qué estructura y soporte sería el indicado para poder interactuar y de esta manera hallar la información necesaria. Lo manifiestan así:

*"Tendríamos que aprovechar las nuevas tecnologías, usar esas herramientas para ampliar nuestra capacidad de análisis, que nos dé más lugar a la estrategia y creatividad, a agregar valor..." (Gerencia)*

*"El aumento y la complejidad de los temas a resolver, nos exige más análisis a través de indicadores y esto te pide sumar tecnología para analizar más y mejor..." (Jefe)*

*"Una herramienta que nos permita interactuar, algo dinámico, útil para todos y que nos permita respaldar nuestras decisiones..." (Administrador3)*

*"encender la computadora y que los datos estén ahí, ordenaditos y a un click..." (Administrador1)*

Cabe destacar que todos estos elementos fueron considerados para lograr una pantalla de síntesis afin a la función y no para una persona.

### **5.5 Indicadores:**

Los entrevistados se valieron de su experiencia para explicar los motivos por los cuales necesitan conocer al menos una serie de indicadores claves que a simple vista pueden dar un indicio de alarma, un disparador de análisis. Expresaron que:

*"La judicialidad, un punto clave. Conocer si ese prestador concentra siniestros judicializados, es decir si atendió accidentados que luego iniciaron causa judicial contra la ART nos sirve como referencia para analizar causas y factores. La judicialidad moviliza a todo el sistema de ART para encontrar sus causas y establecer acciones que contengan esta decisión de los accidentados. Es costoso afrontar un juicio..." (Gerente)*

*"Puntos de incapacidad (ILP) es el promedio de aquellos siniestros que tuvieron incapacidad, que es muy importante porque la ART por cada punto de incapacidad tiene que pagar una indemnización. Este indicador nos exige, a nosotros y al prestador, brindar la atención de la mejor manera posible para lograr en primera instancia que la persona se recupere lo mejor posible, porque sabemos lo que implica quedar con un grado de discapacidad en la vida, pero además esta situación genera costos muy altos para la empresa..." (Jefe)*

Además de los mencionados hay otros indicadores a los que se les destaca su importancia por su aporte al análisis y al conocimiento. Lo dicen así:

*"Reaperturas este indicador es importante para conocer cuántos siniestros que se fueron de alta reingresan al prestador a consultar por la misma patología. Nosotros deseamos que un alta no regrese, ya que eso genera malestar en el accidentado y por consiguiente en el empleador. Si bien cada siniestro tiene su particularidad, en*

*líneas generales las reaperturas no las vemos con buenos ojos y en muchos casos nos indica un camino donde analizar más en profundidad..." (Gerente)*

*"A mí me sirve en el día a día conocer sobre pagos y siniestros que atiende el prestador, pero cuando quiero analizarlo mejor necesito saber otros como la DM, incapacidad, si tiene reaperturas, al menos con eso tengo un pantallazo..." (Administrador3)*

Los entrevistados reconocen que es necesario conocer de los prestadores y por qué es importante. Así lo manifiestan:

*"Lo que yo necesito conocer son los indicadores generales que son aquellos Gerencia y Jefatura miran, como la duración media, porcentaje de incapacidad, si tiene reingresos, porcentaje de siniestros con juicio, la facturación acumulada anual y la cantidad anual de siniestros que atiende, al menos esos..." (Administrador1)*

*"Para conocer el desempeño de un prestador la duración media es importante, ya que es lo que me indica en promedio cuánto tarda un siniestro en ser dado de alta. La DM surge de la sumatoria de los días de los siniestros atendidos sobre la cantidad de siniestros..." (Gerente)*

Mencionaron también la importancia de tener información que colabore con una mejor interpretación de los resultados y determine la urgencia de la acción. Dicen lo siguiente:

*"Lo que necesitamos saber es la concentración de siniestros, que indica cuantos accidentados atendió un prestador en 12 meses. También es importante la concentración de pagos, que es cuanto le pagó la ART por prestaciones dadas, esto nos ayuda a conocer la relevancia de un prestador en la red, no es lo mismo un prestador con pagos de \$100.000 que otro de \$1 millón, o que haya atendido 10 siniestros que 400, lo cual se tiene que analizar desde muchos factores..." (Jefe)*

*"La concentración de pagos que tiene el prestador nos sirve para saber si el prestador que estamos analizando es relevante o no en la red en cuanto a pagos..." (Administrador3)*

*"La concentración de siniestros y de pagos nos ayuda a dimensionar que tipo de prestador estamos analizando..." (Administrador1)*

Además, mencionaron que para contar con mayor conocimiento sobre el prestador es útil saber sobre lo siguiente:

*"si tengo que ver un prestador de la ciudad de Córdoba, necesito ver los demás prestadores de esa ciudad con características similares, como el nivel de complejidad que tiene, patologías que atiende. Eso me ayuda a tener una mirada más integral de lo que analizo. Comparo entre prestadores los resultados que tienen. También cuento con algunos parámetros de referencia en la zona, pero no de prestadores en particular, para eso se tiene que hacer un desglose de la información y llegar a este dato de manera artesanal..." (Administrador1)*

*"El nivel de complejidad y la distribución de siniestros por nivel de complejidad está bueno conocerlo ya que nos dice algo más del prestador que los datos que siempre miramos, pagos y cantidad de siniestros atendidos. Nos dice como se está usando" (Adminstrador2)*

*"Otro indicador es el nivel de complejidad que tiene el prestador y que concentración de siniestros tiene en estos niveles de complejidad. Esto nos sirve a nosotros para de alguna manera conocer como se está usando ese prestador, ya que por ejemplo un prestador nivel 3 puede atender patologías más complejas, los niveles están dados por su estructura, es una clasificación interna que tenemos Nivel 1: ambulatorio, nivel 2: con internación, Nivel 3: con terapia intensiva. generalmente un prestador nivel 3 tiene valores más altos, se trata sobre todo de la optimización del recurso..." (Jefe)*

*"Saber si hay un médico auditor de cercanía asignado que visita al prestador periódicamente puede ser útil ya que en ocasiones es quien nos ayuda a gestionar algunos temas..." (Administrador3)*

Los indicadores que más mencionaron los actores, son los que también destaca la gerencia:

*"La Duración Media, reapertura, la incapacidad laboral permanente y juicios, es lo más importante, son a lo que tenemos que tener acceso periódico, estos como indicadores más importantes. Tenerlos a mano, al menos estos, después hay otros que son importantes..." (Gerente)*

El motivo de esta coincidencia es que son la referencia inmediata que tienen para "conocer" objetivamente un prestador y determinar una acción. Además, enfatizan que son muy importantes para el sistema ART por sus costos.

Por todo lo expuesto, considerando el aporte de los entrevistados y atento a sus problemas y necesidades es que se desarrolló un cuadro de mando operativo para colaborar con la gestión de la red de prestadores médicos de una ART ya que según Ballve (2006) un cuadro de mando mejora los procesos de diagnóstico y toma de decisiones, se basa en la información; por lo tanto, resuelve diferentes problemas como la falta de información y el exceso y la inoportunidad de datos.

## **5.6 Indicadores que forman parte del cuadro de mando**

Estos indicadores Duración Media, reapertura, la incapacidad laboral permanente y juicios, son los que se identifican como claves. Son los que ayudan a conocer el “costo extra” que tienen las ART por sobre el costo de la prestación asistencial concreta que se le ha brindado a cada trabajador accidentado, por tal motivo son los que forman parte del cuadro de mando operativo. Este cuadro surge de lo que dicen los entrevistados a partir de las necesidades detectadas de información.

Cabe destacar que una vez elegidos los indicadores se establecieron, conjuntamente con los actores, los objetivos, la periodicidad y cuándo los desvíos se convierten en alarma.

Estos desvíos se visualizan mediante un semáforo que alarma sobre el resultado según se cumpla o se aleje del objetivo.

### **Datos del prestador.**

<b>DATO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b><u>Razón Social</u></b>	Nombre del prestador	
<b><u>Localidad</u></b>	Localidad del prestador	
<b><u>Provincia</u></b>	Provincia del prestador	
<b><u>Visitas periódicas</u></b>	Auditoria Médica en terreno programada (si/no)	Conocer si el auditor médico tiene definido visitar al prestador con determinada frecuencia
<b><u>Medico Auditor</u></b>	Nombre del médico auditor de la ART que tiene a cargo las auditorias en el prestador	Conocer quién es el auditor que el prestador tiene asignado
<b><u>Nivel de complejidad</u></b>	Está dado por la estructura que tiene el prestador. (Ambulatorio/con internación/internación+UTI)	Conocer rápidamente el nivel de complejidad del prestador NIVEL I/NIVEL II/NIVEL III
<b><u>Siniestros por nivel de complejidad</u></b>	Distribución de siniestros (pacientes/accidentados) atendidos por complejidad requerida según su patología.	Conocer para qué tipo de patologías se usa.

**Indicadores.**

<b>INDICADORES-VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b><u>Pagos</u></b>	Monto pagado al prestador en los últimos 12 meses	Determinar la relevancia del prestador respecto de los pagos
<b><u>Siniestros Totales</u></b>	Total de accidentados/pacientes atendidos por el prestador en los últimos 12 meses	Determinar la relevancia del prestador respecto de la concentración de siniestros (pacientes/accidentados)
<b><u>Duración Media</u></b>	Surge de la sumatoria de los días de los siniestros atendidos sobre la cantidad de siniestros (los días cuentan desde la consulta hasta el alta)	Conocer en promedio cuánto tarda un siniestro en ser dado de alta
<b><u>Reaperturas</u></b>	Es la relación que existe entre los reingresos totales sobre el total de altas. Se llama reapertura porque en este caso se "reabre" el siniestro/caso.	Conocer cuántos siniestros que se fueron de alta reingresan al prestador a consultar por la misma patología.
<b><u>Siniestros con Juicios</u></b>	Es la relación que existe entre el total de siniestros con juicios atendidos por el prestador sobre el total de siniestros atendidos en el prestador	Conocer si el prestador concentra siniestros judicializados
<b><u>Promedio puntos ILP (Incapacidad Laboral Permanente)</u></b>	Es el promedio de aquellos siniestros que tuvieron incapacidad	Conocer en promedio la Incapacidad Laboral Permanente con la que quedan los trabajadores accidentados atendidos por el prestador

**Indicadores**

**Nombre de la variable: Pagos**

Objetivo: Determinar la relevancia del prestador respecto de los pagos

Formula: sumatoria de los pagos mensuales.

Período del indicador: acumulado últimos 12 meses.

Apertura: mensual.

Frecuencia de actualización: mensual

Referencia: histórica

Parámetros de alarma: clasificación Alta-Media-Baja

<b>Concentración ALTA</b>
Ranking top 50 según concentración de pagos
<b>Concentración MEDIA</b>
Ranking 51 a 100 según concentración de pagos
<b>Concentración BAJA</b>
Luego de puesto 100

Gráfico: no

Responsable de monitoreo: Administrador

**Nombre de la variable: Siniestros totales**

Objetivo: Determinar la relevancia del prestador respecto de la concentración de siniestros

Formula: sumatoria de los siniestros totales

Período del indicador: acumulado últimos 12 meses.

Apertura: por grupo de patología – por tipo de complejidad

Frecuencia de actualización: mensual

Referencia: histórica

Parámetros de alarma: clasificación Alta-Media-Baja

<b>Concentración ALTA</b>
mayor o igual a 500
<b>Concentración MEDIA</b>
menor a 500 y mayor o igual a 250
<b>Concentración BAJA</b>
menor a 250

Gráfico: gráfico de torta

Responsable de monitoreo: Administrador

**Nombre del indicador: Duración Media**

Objetivo: Conocer en promedio cuánto tarda un siniestro en ser dado de alta.

Formula: sumatoria de los días de baja laboral de los trabajadores siniestrados/ sumatoria de trabajadores siniestrados

Período del indicador: acumulado 12 meses

Apertura: por grupo de patologías

Frecuencia de actualización: mensual

Referencia: objetivo.

Parámetros de alarma:

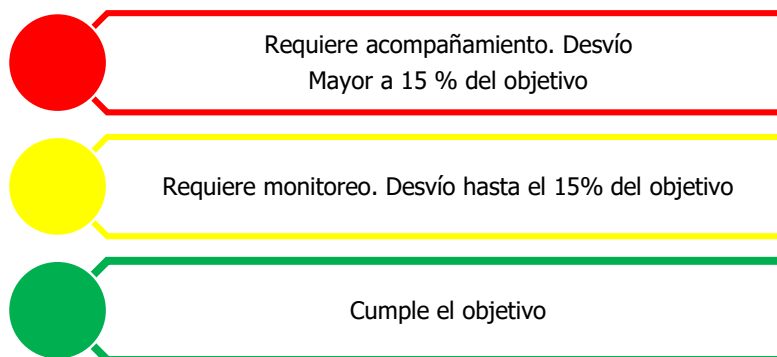


Gráfico: no

Responsable de monitoreo: Administrador

**Nombre del indicador: Reapertura**

Objetivo: Conocer cuántos siniestros que se fueron de alta reingresan al prestador a consultar por la misma patología

Formula: Total de reingresos/Total siniestros con alta médica

Período del indicador: acumulado 12 meses

Apertura: por grupo de patologías

Frecuencia de actualización: mensual

Referencia: objetivo

Parámetros de alarma:

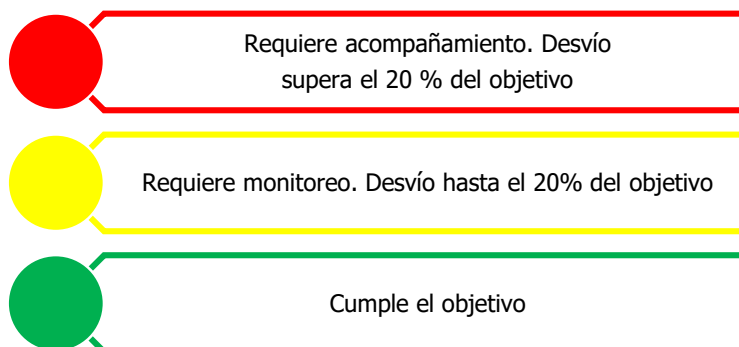


Gráfico: no

Responsable de monitoreo: Administrador

**Nombre del indicador: Siniestros con Juicios**

Objetivo: Conocer si el prestador concentra siniestros judicializados

Formula: Cantidad Juicios/Cantidad Siniestros

Período del indicador: acumulado 12 meses

Apertura: por patología y por grupos de patologías

Frecuencia de actualización: mensual

Referencia: objetivo

Parámetros de alarma:

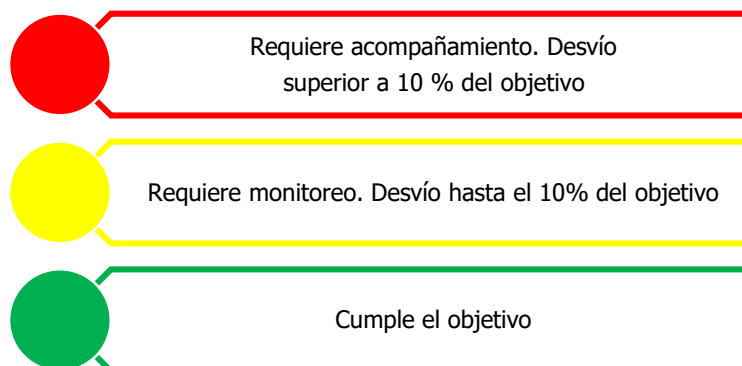


Gráfico: Barras

Responsable de monitoreo: Administrador

**Nombre del indicador: Promedio puntos ILP**

Objetivo: Conocer en promedio la Incapacidad Laboral Permanente con la que quedan los trabajadores accidentados atendidos por el prestador

Formula: Total de puntos de ILP/ Total de siniestros con puntos ILP

Período del indicador: acumulado 12 meses

Apertura: por grupo de patologías

Frecuencia de actualización: mensual

Referencia: Objetivo

Parámetros de alarma:

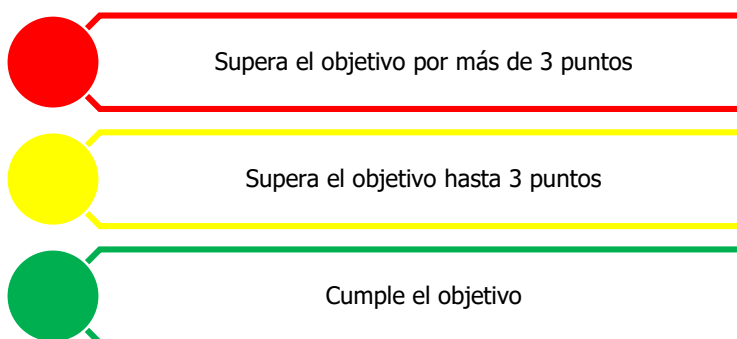


Gráfico: no

Responsable de monitoreo: Administrador

### **Categorización de prestadores**

La categorización permite identificar rápidamente el desempeño de un prestador y de acuerdo a esto agruparlos, lo que acelera el análisis y el proceso de toma de decisiones con el objeto de definir qué acciones tomar al respecto. Se presenta como una manera ágil de administrar el recurso y de saber dónde dirigir las tareas.

*La potencia del sistema de mediciones será mayor en la medida que sirva no solo para diagnosticar y compartir información, sino para que las personas que la reciban sean "empujadas" a actuar de determinada forma y "cambien conductas" (Ballve, 2008)*

La categoría del prestador dependerá de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores claves y según como este pondera, además de la concentración anual de siniestros. (ver anexo)

Atento a esto los prestadores que mejor desempeño tengan, es decir, los que menos desvíos presenten serán denominados ESTRATÉGICOS. Los que presentan un desempeño de regular a bueno, es decir, presentan desvíos a tener en cuenta serán denominados IMPORTANTES y EN SEGUIMIENTO serán denominados aquellos con desempeño de malo a regular, es decir, los resultados en sus indicadores están muy desviados del objetivo.

Cabe destacar que los indicadores están relacionados con la atención que brinda el prestador médico y fueron identificados como relevantes por los entrevistados ya que cada desvío tiene un costo para la aseguradora, porque como se mencionó anteriormente, el tipo de cobertura que debe brindar una ART está establecida por ley 24557 y esto exige además de dar prestaciones médico-asistenciales otorgar prestaciones dinerarias ya sea por el tiempo de duración media de baja laboral y/o por incapacidad laboral permanente. Por el tiempo de baja laboral quiere decir que la ART deberá abonar la remuneración que percibía el damnificado en el momento del accidente hasta que sea dado de alta y en cuanto a la incapacidad laboral permanente la ART le abonará al accidentado en compensación lo que la ley determine.

Este costo hace que cada indicador pondere de manera diferente dependiendo de la incidencia económica que cada uno tiene para la ART. Los indicadores en orden de importancia de acuerdo a lo relevado de las entrevistas son Siniestros con juicios, Promedio de puntos de Incapacidad Laboral Permanente, Duración Media, Reaperturas.

Respecto de juicios las demandas iniciadas por accidentes de trabajo conllevan costos que afrontar y las reaperturas son costos extras debido a que se considera que un paciente dado de alta no debiera reingresar al prestador a recibir tratamiento por la misma patología que ha sido dado de alta (reabrirse el caso).

## **4. CONCLUSIÓN**

El objetivo de esta tesis fue construir una herramienta para la gestión de la Red de Prestadores de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo en Santa Fe a partir de las necesidades detectadas en los administradores.

De la interacción con ellos mediante entrevistas en profundidad, que siguieron el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor, S.J. Bogdan, R. 1992), se logró identificar sus necesidades, saber lo que piensan, sienten y ver cómo actúan, también conocer el entorno de trabajo y la cotidianeidad en la que se lleva a cabo la tarea.

Como resultado de estas entrevistas surgieron categorías de análisis que junto al abordaje teórico dieron el marco necesario para analizar e interpretar los aportes de los entrevistados. Estas categorías permitieron visibilizar estas manifestaciones, Necesidad de información, Acceso a la información, Modelo de presentación de datos, Indicadores.

Cuando se examinaron estas categorías se encontraron las respuestas que darían paso a determinar qué herramienta es factible de implementar en esta ART para la gestión de prestadores.

De este modo respecto de las **necesidades de información** se identificó que la información es necesaria e importante cuando genera conocimiento, cuando retroalimenta, cuando produce un impacto en el destinatario. Se destaca su necesidad porque con ésta se gestiona, permite conocer sobre la red y sobre cada prestador. La información es necesaria cuando es útil y confiable, cuando colabora con la tarea, ayuda a tomar decisiones y a respaldar las mismas. No es necesario tener mucha información, sino contar con aquella que permita conocer más sobre lo que interesa.

Al indagar sobre el **acceso a la información**, se detectó inmediatamente las dificultades y contratiempos que genera no tener organizada adecuadamente la información. La multiplicidad de fuentes de datos no colabora con la agilidad necesaria para el acceso a los mismos. Obtener información presenta una gran dificultad, convirtiéndose en un inconveniente. De esta manera el tiempo se vuelve improductivo porque no se agrega valor a la gestión a causa de estos obstáculos. La administración de la red exige considerar muchos factores, debiendo siempre satisfacer la demanda de clientes internos y externos. Esto permitió dimensionar la importancia y la necesidad de contar con una herramienta que colabore con su gestión.

Al analizar **cómo debieran presentarse los indicadores** se identificó que una buena organización y presentación de los datos es necesaria para poder detectar las relaciones causa-efecto. Además, se enfatiza en la necesidad de identificar con facilidad los datos más importantes, se deben destacar, esos datos que ayudan a ganar tiempo, a tomar decisiones y que son claves. En cuanto a qué soporte debe ser utilizado para presentarse los indicadores, el aprovechamiento de la tecnología es el adecuado ya que brinda la posibilidad de interactuar, mantiene la dinámica de la información, procesa más y mejor los datos.

Según Ballve, A (2008) el modelo de presentación debe ser simple y sencillo, que sea general no para una sola persona. Se debe lograr una pantalla que una la información dispersa para que el interesado pueda consultarla.

En cuanto a **indicadores** se conoció que su importancia y necesidad está dada porque permite conocer cuantitativamente el comportamiento y desempeño de aquello que se quiere monitorear. También que deben ser útiles para mejorar el análisis, los procesos de control y toma de decisiones. Que se necesitan conocer una serie de indicadores claves que a simple vista pueden dar un indicio de alarma, un disparador de análisis. Hay indicadores que permiten conocer objetivamente un prestador y determinar una acción y que además, son muy importantes para el sistema ART por sus costos, como los que se destacan, Total de Pagos, que es la sumatoria del Monto pagado al prestador en los últimos 12 meses; Siniestros Totales, que es la sumatoria total de siniestros (accidentados/pacientes) atendidos por el prestador en los últimos 12 meses; Duración Media, ésta surge de la sumatoria de los días de los siniestros atendidos sobre la cantidad de siniestros; Reaperturas, que es la relación que existe entre los reingresos totales sobre el total de altas. Se llama reapertura porque en este caso se "reabre" el siniestro/caso. Siniestros con Juicios, que es la relación que existe entre el total de siniestros con juicios atendidos por el prestador sobre el total de siniestros atendidos en el prestador; Promedio puntos ILP que es el promedio de aquellos siniestros que tuvieron incapacidad

El resultado final de este trabajo es un cuadro de mando operativo que puede ser utilizado para la gestión de una red de prestadores médicos de cualquier ART, ya que está compuesta por indicadores que monitorea este mercado.

Es una herramienta que muestra categorías de la red de prestadores que darían la posibilidad de establecer diferentes planes de acción para cada una de ellas.

Esta segmentación colabora en la toma de decisiones, en la definición de estrategias y asignación de recursos.

De igual manera este trabajo no da por acabado este tipo de desarrollo aplicado a seguros de riesgos del trabajo, sino que es solo él inicio para futuras investigaciones.

## **5. DISCUSIÓN**

El estudio permite demostrar la versatilidad y los beneficios que tiene el tablero de control como herramienta de gestión. En esta ocasión a través de la construcción de un tablero de control operativo aplicado a la administración de una red de prestadores médicos de una ART.

En el trabajo se demuestra que la metodología del tablero es útil para el monitoreo de prestadores

Este tablero está centrado en indicadores propios del sector asegurador de riesgos de trabajo, lo que le imprime la característica de poder ser adoptado por otras ARTs para gestionar su propia red de prestadores médicos.

De darse esta posibilidad podría realizarse benchmarking entre compañías, lo que sumaría mayor conocimiento de los prestadores médicos a los financiadores del sector.

En lo que respecta al gasto, la herramienta invita a revisar los modelos de contratación y/o de retribución de los prestadores según sus resultados.

También incita a repensar el modelo de gestión, trabajar por segmentos y actuar según prioridades a fin de optimizar los recursos.

Además, tiene el potencial de transformarse en una herramienta útil en los procesos de mejora continua brindando información en tiempo y forma, de manera ágil y sencilla.

A destacar, la investigación bibliográfica siempre acompañó el proceso de investigación y desarrollo, fueron importantes todos los autores revisados pero considero oportuno destacar a: Norton y Kaplan por sus aportes en lo que respecta CMI, Ballve, en la construcción de tableros de control y Taylor, S.J. Bogdan, R, en lo que respecta a métodos cualitativos en investigación.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Abad Arango, Darío. Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en entidades del sector público. Colombia. Hipertexto, 2001. 114 p. ISBN 9589514022
- Amat, Joan. Control de Gestión, una perspectiva de dirección. Barcelona.2003 Ediciones gestión 2000.260p. ISBN 8480884185
- Alesso, Fernando. Diseño y aplicación de un cuadro de mando para la gestión de redes de cobertura médico-asistencial. Buenos Aires, 2003. Presentada en la Universidad ISALUD para obtención del grado de Magíster en Economía y Gestión de la Salud.
- Ballvé, Alberto. Cuadro de mando. Barcelona. Gestión 2000, 2002. 350p. ISBN 84-8088-671-4
- Ballvé, Alberto. (2008). Tablero de Control. Buenos Aires. Emecé, 2008. 364p. ISBN 978-950-04-2999-3
- Ballvé, Alberto. Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de contabilidad y Dirección. 2006, Vol. 3, P13-38. Disponible en Internet: <http://www.observatorio-iberoamericano.org> > ricg
- Beltram Jaramillo, Jesús. Indicadores de Gestión. Colombia. 3R Editores, 2005. 164 p. ISBN 9588017009

- Dadiago, Gabriel. Desarrollo y Utilización de Tableros de Comando Operativos y Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la gestión de Obras sociales. Buenos Aires, 2006. Presentada en la Universidad ISALUD para obtención del grado de Magíster en Economía y Gestión de la Salud.
- Díaz, Carlos. El pequeño gestión ilustrado. Buenos Aires. Ediciones Isalud, 2006. 420 p. ISBN 987.22285-6-6
- Díaz, C. (2020). Cuadro de mando integral. Compilación de la bibliografía de los libros de Kaplan y Norton. Isalud.
- González Quintana, M., Cañadas Molina, E. Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 63, 2008, pp. 227-252. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>
- Grande, Nanci. La contribución del Cuadro de Mando Integral a la gestión prestacional de una Mutual. La articulación entre la gestión clínica y económica financiera. Buenos Aires, 2017. Presentada en la Universidad ISALUD para obtención del grado de Magíster en Economía y Gestión de la Salud.
- Illescas, G., Sanchez, M., Xodo, D. Una aproximación a la aplicación de métodos matemáticos en el control de gestión por indicadores. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Núm 35, 2014, pp 199-215. Disponible en internet: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/view/20274>

- Kaplan, Robert; Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Gestión 2000. 2002. 326 p. ISBN 9788480885041
- Kaplan, Robert; Norton, David. Alignment. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2007 336 p. ISBN 978-84-96612-24-2
- Kaplan, Robert; Norton, David. The Execution Premium. Barcelona. Planeta, 2008.388p. ISBN 933-76-97798-43-2
- Kaplan, Robert; Norton, David. Mapas estratégicos. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2004. 503 p.ISBN 9788480884860
- Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico. Barcelona. Ediciones Marcombo, 1993. 204 p. ISBN 8426708900
- Manoukian, Daniel. (2001). Construcción de redes: el caso Cutral Có - Plaza Huinul. Buenos Aires, 2001. Presentada en la Universidad ISALUD para obtención del grado de Magíster en Economía y Gestión de la Salud.
- Martínez Cuevas, M. , Martínez Tapia, R. Dirección, Organización y Control de gestión de la información y del conocimiento de la empresa. Revista Iberoamericana de contabilidad y gestión, Enero/Junio 2006, volumen iv, n7. Disponible en Internet: <http://observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%207/Sumario%20-%20Revista%20N%C2%BA%207.htm>

- Medina, Andrés. Determinantes políticos-sanitarios y organizacionales para la construcción de redes de servicios de salud. La experiencia del Hospital de Alta Complejidad en Red El Cruce. Dr. Néstor Carlos Kirchner. Buenos Aires, 2015. Presentada en la Universidad ISALUD para obtención del grado de Magíster en Economía y Gestión de la Salud.
- Paladino, Joaquín. El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión y su contribución para el logro de una gestión estratégica en salud, aplicado a la gestión prestacional en una obra social nacional de origen sindical para el bienio 2007-2008. Buenos Aires, 2010. Presentada en la Universidad ISALUD para obtención del grado de Magíster en Economía y Gestión de la Salud.
- Porporato, M., García, N. Análisis de las limitaciones del cuadro de mando. Revista Iberoamericana de contabilidad y gestión. 2007, Vol. 5, N9. Disponible en internet: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_9/Marcela\\_Porporato\\_y\\_Noberto\\_Garc%C3%ADa.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_9/Marcela_Porporato_y_Noberto_Garc%C3%ADa.pdf)
- Rodrigues Quesado, P., Aibar Guzmán, B., Lima Rodrigues, L. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica en el Sector Sanitario Portugués. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Abr./Jun. 2012, v. 23, n. 2, p. 15 -59. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197026277002>

- Schweiger, A. (2003). El Control de Gestión y el Sistema de Información Gerencial (SIG), en Sistemas y Organizaciones del Sector de Salud: El caso de aplicaciones en países de América Latina. AES-Argentina– ESPAÑA - CONGRESO AES.ES
- Taylor, S.J. Bogdan, R.-Introducción a los métodos cualitativos en investigación. Barcelona. Paidós, 1992, 340 p. ISBN 132 84750981609
- Vasailachis, Irene. Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, Ediciones Gedisa, 2006. 278 p. ISBN: 978-84-9784-173-3
- Villagra Villanueva, José. Indicadores de Gestión. Lima. Cengage Learning, 2016. 136p. ISBN 9786075224404
- Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ):  
[http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf000127-banos-breve\\_resena\\_historica\\_riesgos.htm](http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf000127-banos-breve_resena_historica_riesgos.htm)
- Ley de Riesgos de Trabajo N° 24.557. Recuperado de  
<https://www.argentina.gob.ar/ley%2024557>
- Sistema de riesgos de trabajo: <https://www.srt.gob.ar/index.php/sistemas-de-riesgos-del-trabajo/>
- Sistema de riesgos de trabajo en argentina:  
<http://focoeconomico.org/2017/06/19/el-sistema-de-riesgo-de-trabajo-en-argentina/>

## **7. ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **Cuestionario guía**

1. Cuando usted quiere conocer el desempeño de un prestador ¿qué información necesita? ¿puede detallarla?
2. De la información detallada ¿puede indicarme la relevancia que tiene cada una? ordenar en escala descendente.
3. ¿Cómo obtiene esa información? ¿Puede enseñarme?
4. ¿Cuánto tiempo le demanda tener toda la información disponible?
5. Cuando ya cuenta con toda la información. ¿Puede mostrarme como la lee e interpreta?
6. En esta tarea de interpretar datos ¿Que variables y/o que indicadores son más preponderantes que otros? ¿Por qué?
7. Además de los resultados cuantitativos que arrojan los informes, ¿qué factores son importantes considerar para hacer una adecuada interpretación de los mismos?
8. En cuanto a la obtención de la obtención de la información, ¿le parece que se hace de tal manera que sea sencilla y rápida la obtención de los datos? ¿por qué?
9. En cuanto a la presentación de la información ¿le parece que se muestra de tal manera que hace sencilla su lectura e interpretación? ¿Por qué?
10. ¿Incorporaría algún dato más a lo que ya tiene disponible? ¿Por qué?

**ANEXOII-**

**Categoría del prestador. Combinaciones posibles**

SINIESTROS TOTALES. Concentración	Siniestros con juicios	Promedio de puntos de ILP	Duración Media	Reaperturas	CATEGORIA DE PRESTADOR
<b>RESULTADOS</b>					
ALTA					A-B-C
MEDIA					A-B-C
BAJA					A-B-C

Concentración de SINIESTROS	Siniestros con juicios	Promedio de puntos de ILP	Duración Media	Reaperturas	CATEGORIA
ALTA	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	B
ALTA	Green	Green	Green	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Yellow	Yellow	A
ALTA	Yellow	Green	Green	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Green	Green	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Green	Green	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Green	Green	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Green	Green	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Green	Green	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Green	Green	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Green	Green	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
ALTA	Red	Red	Red	Red	C
ALTA	Red	Yellow	Red	Yellow	C
ALTA	Red	Green	Red	Green	C
ALTA	Red	Green	Red	Yellow	C
ALTA	Red	Yellow	Red	Green	C

ALTA	Yellow	Red	Yellow	Red	C
ALTA	Green	Red	Green	Red	B
ALTA	Green	Red	Yellow	Red	B
ALTA	Yellow	Red	Green	Red	C
ALTA	Red	Yellow	Yellow	Yellow	C
ALTA	Red	Green	Green	Green	B
ALTA	Red	Green	Yellow	Yellow	B
ALTA	Red	Yellow	Green	Green	C
ALTA	Red	Yellow	Yellow	Green	C
ALTA	Red	Yellow	Green	Yellow	C
ALTA	Red	Green	Yellow	Green	B
ALTA	Red	Green	Green	Yellow	B
ALTA	Yellow	Red	Yellow	Yellow	C
ALTA	Green	Red	Green	Green	B
ALTA	Green	Red	Yellow	Yellow	B
ALTA	Yellow	Red	Green	Green	C
ALTA	Yellow	Red	Yellow	Green	C
ALTA	Yellow	Red	Green	Yellow	C
ALTA	Green	Red	Yellow	Green	B
ALTA	Green	Red	Green	Yellow	B
ALTA	Yellow	Yellow	Red	Yellow	C
ALTA	Green	Green	Red	Green	A
ALTA	Green	Yellow	Red	Yellow	B
ALTA	Yellow	Green	Red	Green	B
ALTA	Yellow	Yellow	Red	Green	C
ALTA	Yellow	Green	Red	Yellow	B
ALTA	Green	Yellow	Red	Green	B
ALTA	Green	Green	Red	Yellow	A
ALTA	Yellow	Yellow	Yellow	Red	A
ALTA	Green	Green	Green	Red	A
ALTA	Green	Yellow	Yellow	Red	B
ALTA	Yellow	Yellow	Green	Red	A
ALTA	Yellow	Green	Yellow	Red	A
ALTA	Green	Yellow	Red	Red	B
ALTA	Green	Green	Red	Red	A
ALTA	Green	Yellow	Red	Red	B
ALTA	Yellow	Green	Red	Red	B
ALTA	Red	Red	Yellow	Yellow	C
ALTA	Red	Red	Green	Green	C

ALTA	Red	Red	Green	Yellow	C
ALTA	Red	Red	Yellow	Green	C
ALTA	Green	Red	Red	Green	B
MEDIA	Red	Red	Red	Red	C
MEDIA	Red	Yellow	Red	Yellow	C
MEDIA	Red	Green	Red	Green	C
MEDIA	Red	Green	Red	Yellow	C
MEDIA	Red	Yellow	Red	Green	C
MEDIA	Yellow	Red	Yellow	Red	C
MEDIA	Green	Red	Green	Red	B
MEDIA	Green	Red	Yellow	Red	B
MEDIA	Yellow	Red	Green	Red	C
MEDIA	Red	Yellow	Yellow	Yellow	C
MEDIA	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	B
MEDIA	Yellow	Red	Yellow	Yellow	C
MEDIA	Green	Red	Green	Green	B
MEDIA	Green	Red	Yellow	Yellow	B
MEDIA	Yellow	Red	Green	Green	C
MEDIA	Green	Yellow	Yellow	Yellow	A
MEDIA	Yellow	Green	Green	Green	A
MEDIA	Green	Yellow	Green	Yellow	A
MEDIA	Yellow	Green	Yellow	Green	A
MEDIA	Green	Yellow	Green	Green	A
MEDIA	Yellow	Green	Yellow	Yellow	A
MEDIA	Yellow	Green	Yellow	Yellow	A
MEDIA	Red	Green	Green	Green	B
MEDIA	Red	Green	Yellow	Yellow	B
MEDIA	Red	Yellow	Green	Green	C
MEDIA	Red	Yellow	Yellow	Green	C
MEDIA	Red	Yellow	Green	Yellow	C
MEDIA	Red	Green	Yellow	Green	B
MEDIA	Red	Green	Green	Yellow	B
MEDIA	Yellow	Red	Yellow	Green	C
MEDIA	Yellow	Red	Green	Yellow	C
MEDIA	Green	Red	Yellow	Green	B
MEDIA	Green	Red	Green	Yellow	B
MEDIA	Yellow	Yellow	Red	Yellow	C
MEDIA	Green	Green	Red	Green	A
MEDIA	Green	Yellow	Red	Yellow	B
MEDIA	Yellow	Green	Red	Green	B
MEDIA	Yellow	Green	Red	Green	C
MEDIA	Yellow	Green	Red	Yellow	B
MEDIA	Green	Yellow	Red	Green	B

MEDIA					A
MEDIA					A
MEDIA					A
MEDIA					B
MEDIA					A
MEDIA					A
MEDIA					B
MEDIA					B
MEDIA					A
MEDIA					B
MEDIA					C
MEDIA					C
MEDIA					C
MEDIA					C
MEDIA					B
MEDIA					A
MEDIA					A
MEDIA					B
MEDIA					B
MEDIA					B
MEDIA					A
MEDIA					B
MEDIA					B
MEDIA					A
MEDIA					A
MEDIA					A
MEDIA					A
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					C
BAJA					B
BAJA					B
BAJA					B
BAJA					B
BAJA					B
BAJA					B
BAJA					B
BAJA					B
BAJA					B

BAJA	Green	Red	Green	Red	B
BAJA	Green	Red	Yellow	Red	B
BAJA	Green	Yellow	Red	Red	A
BAJA	Red	Yellow	Red	Red	C
BAJA	Red	Yellow	Yellow	Yellow	C
BAJA	Green	Yellow	Yellow	Red	A
BAJA	Green	Green	Red	Red	A
BAJA	Green	Green	Yellow	Yellow	A
BAJA	Green	Green	Yellow	Green	A
BAJA	Green	Green	Green	Yellow	A
BAJA	Green	Green	Green	Green	A
BAJA	Green	Green	Red	Green	A
BAJA	Green	Green	Red	Yellow	A
BAJA	Green	Green	Green	Red	A
BAJA	Green	Green	Yellow	Red	A
BAJA	Red	Green	Green	Yellow	B
BAJA	Red	Green	Green	Green	B
BAJA	Red	Green	Red	Green	B
BAJA	Red	Green	Red	Yellow	B
BAJA	Red	Green	Green	Red	B
BAJA	Red	Green	Yellow	Red	B
BAJA	Yellow	Red	Red	Red	C
BAJA	Yellow	Red	Yellow	Yellow	C
BAJA	Yellow	Red	Yellow	Green	C
BAJA	Yellow	Red	Green	Yellow	C
BAJA	Yellow	Red	Green	Green	C
BAJA	Yellow	Red	Red	Green	C
BAJA	Yellow	Red	Red	Yellow	C
BAJA	Yellow	Red	Green	Red	C
BAJA	Yellow	Red	Yellow	Red	C
BAJA	Yellow	Green	Green	Yellow	A
BAJA	Yellow	Green	Green	Green	A
BAJA	Yellow	Green	Red	Green	A
BAJA	Yellow	Green	Red	Yellow	A
BAJA	Yellow	Green	Green	Red	A
BAJA	Yellow	Green	Yellow	Red	A
BAJA	Red	Yellow	Yellow	Green	C
BAJA	Red	Yellow	Green	Yellow	C
BAJA	Red	Yellow	Green	Green	C
BAJA	Red	Yellow	Red	Green	C
BAJA	Yellow	Yellow	Red	Red	B
BAJA	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	B

