



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



SUBMODALIDAD: CAPITULO DE LIBRO

TEMA:

KPI y OKR : ¿ COMO INTEGRARLOS EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD?

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE
CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE**

DIRECTOR:

Mgs DANIEL ALEJANDRO VACA CAÑAS

AUTOR:

CELIA ALIDA SALVATIERRA ELIZONDO

QUITO, 2024

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Firmado electrónicamente por:
CELIA ALIDA
SALVATIERRA
ELIZONDO

Firma del estudiante:

Nombre: CELIA ALIDA SALVATIERRA ELIZONDO

Cédula: 1201933502

Lugar y fecha: Quito, noviembre de 2023.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi MADRE Y PADRE, MIS HIJAS Y MI ESPOSO, cuyo amor incondicional, apoyo constante y sacrificios incansables han sido la fuerza impulsora detrás de cada logro que he alcanzado. Su fe en mí y su constante aliento han sido mi luz en los momentos oscuros y mi inspiración en los momentos de duda.

A mis queridos amigos, quienes han compartido risas, lágrimas y momentos inolvidables a lo largo de este viaje. Su amistad ha sido un bálsamo para el alma y un recordatorio constante de que no estoy solo en este camino.

A mis profesores y mentores, cuya sabiduría, orientación y estímulo han sido fundamentales en mi desarrollo académico y personal. Gracias por desafiarme, inspirarme y guiarme hacia la excelencia.

Y a todas las personas sin importar la edad, ni condición, les recuerdo que todo es posible si se lo proponen y recordemos lo que escribió hace muchos años, Don Miguel de Cervantes Saavedra, en su libro mundialmente conocido como Don Quijote de la Mancha. **“Como no estás experimentado en las cosas del mundo, todas las cosas que tienen algo de dificultad, te parecen imposibles. Confía en el tiempo, que suele dar dulces salidas, a muchas amargas dificultades”**

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi director, Ing. Daniel Vaca Cañas, por su orientación, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Sus consejos y sugerencias han sido invaluable para dar forma a este trabajo y mejorar su calidad.

También deseo agradecer a mis profesores y profesoras, cuya dedicación y conocimientos han sido una fuente constante de inspiración. Sus comentarios y críticas constructivas me han ayudado a crecer tanto académica como personalmente.

Asimismo, agradezco a todas las instituciones y personas que proporcionaron acceso a recursos, bibliotecas y bases de datos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

Finalmente, mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que de una forma u otra, directa o indirectamente, han contribuido a este proyecto. Su colaboración ha sido fundamental para alcanzar este logro académico.

¡Gracias!

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DEL AUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	2
3. DESARROLLO	3
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	4
5. BIBLIOGRAFÍA	5

ÍNDICE DE TABLAS

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

KPI Y OKR : ¿ COMO INTEGRARLOS EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD?

RESUMEN

En los sistemas de la salud, el otorgar prestaciones de excelentes características de capacidad, competencia y operatividad es fundamental para la tranquilidad y satisfacción de los usuarios y para el beneplácito de las organizaciones sanitarias. Para alcanzar este principio, es indiscutible disponer de consistentes planificaciones de cálculo que autorice estimar el desempeño de forma seria. Los indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicator o KPI), abarcan una serie de métricas que se emplean para medir el rendimiento general a largo plazo de una empresa. Los KPI ayudan específicamente a determinar los logros estratégicos, financieros y operativos de una empresa, sobre todo en comparación con otras empresas del mismo sector. (Gemelo, 2023)

Por otro lado, los Objetivos y Resultados Clave (Objectives and Key Results u OKR), es una metodología de compromiso que organiza las labores y empeño de una entidad en donde se efectúan objetivos comunes. Su finalidad es garantizar un flujo de trabajo claro para lograr resultados clave. Definir propósitos que se alineen con tácticas diarias colaborando con estrategias empresariales globales garantizando que todo esfuerzo se centre en lograr el efecto deseado. En lugar de trabajar en actividades aisladas, asegura de que el equipo sea útil y contribuyan hacia la percepción de la institución. (Sordo, 2023)

PALABRAS CLAVES

Indicadores, mejora continua, estrategias, herramientas, calidad, objetivos, resultados.

ABSTRACT

In healthcare systems, providing services with excellent capacity, competence, and operability is essential for the peace of mind and satisfaction of users and for the approval of healthcare organizations. To achieve this principle, it is indisputable to have consistent calculation planning that allows for a serious performance estimation. Key Performance Indicators (KPIs) encompass a series of metrics used to measure the overall long-term performance of a company. KPIs specifically help determine the strategic, financial, and operational achievements of a company, especially in comparison to other companies in the same sector.

On the other hand, Objectives and Key Results (OKR) is a commitment methodology that organizes the tasks and efforts of an entity where common objectives are pursued. Its purpose is to ensure a clear workflow to achieve key results. Defining purposes that align with daily tactics, collaborating with global business strategies ensures that every effort is centered on achieving the desired effect. Instead of working on isolated activities, it ensures that the team is useful and contributes to the perception of the institution.

KEYWORDS

Indicators, continuous improvement, strategies, tools, quality, objectives, outcomes.

1. INTRODUCCIÓN.

Los **KPI** se utilizan para medir el éxito de una empresa con relación a sus estrategias. Para lograr los resultados deseados, la empresa debe evaluar continuamente sus KPI y determinar sus fortalezas y oportunidades de mejora. Los **KPI** son medidas cuantitativas que se pueden utilizar para evaluar, comparar, monitorear el desempeño de estrategias organizacionales y proporcionan un medio para revelar estos resultados. El objetivo es medir los resultados en términos numéricos, lo que puede proporcionar información concreta para tomar decisiones informadas, no sólo percepciones y conjeturas. La dirección debe establecer metas y una planificación para alcanzar su visión estratégica. Por tanto, los KPI deben generar perspectivas de mejora continua del negocio. (Sydle, 2023).

Los **OKR**, proporciona una forma estructurada y efectiva de establecer y gestionar objetivos en una organización. La relación entre los objetivos y los resultados clave en el marco de OKR permite un análisis integral de los objetivos y cómo se relacionan con el trabajo realizado en todos los niveles de la organización. (Martins, 2020). En lugar de ser impuesto por un jefe o líder, cada persona propone Objetivos y Resultados Clave (OKR). Esto es crucial porque el rendimiento será mayor si hay más dedicación a las metas propuestas. (Chapaval, 2018). La utilidad primordial de los OKR es que ayudan a orientar todos los esfuerzos de la empresa en un conjunto específico de objetivos. Esto facilita la formación de los esfuerzos de todos los empleados y equipos hacia un objetivo común, lo que puede aumentar la productividad y mejorar el rendimiento general de la organización. Al establecer objetivos claros y medibles, los OKR proporcionan una dirección clara y motivan a los equipos a trabajar en colaboración para alcanzar metas compartidas. (Mezarina, 2023).

2. METODOLOGÍA

Investigación bibliográfica que incluye de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos

3. DESARROLLO

“Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se mejora se degrada siempre.” (William Thomson Kelvin, físico y matemático británico, 1824-1907).

3.1 KPI: EN ORGANIZACIONES DE SALUD

Los KPI, o Indicadores Clave de Desempeño, son mediciones cuantificables y previamente acordadas que reflejan los factores de éxito más críticos para una organización desde la perspectiva del rendimiento empresarial. Estos indicadores proporcionan una forma de evaluar y medir el progreso hacia los objetivos organizacionales y ayudan a identificar áreas que requieren atención o mejora. Comúnmente, los indicadores se pueden clasificar en diversas subcategorías, como cuantitativos (expresados en cifras numéricas) y cualitativos (que describen los procesos y las prácticas existentes en la organización). Esta clasificación facilita la comprensión y el análisis de los datos para la toma de decisiones informadas. (Sydle One, 2023).

Los KPI bien delineados, proyectados y organizados son instrumentos que brindan una estructura despejada de los grados presentes del rendimiento y de si la organización está donde tiene que estar, correspondería a la organización identificar los KPI relevantes para ello se deberá definir los objetivos precisos en el proceso de la organización, definir la manera cuantitativa y cualitativa de los resultados y realizar una comparación con los objetivos. (Noriega, 2020).

Los **KPIs** son esenciales para calcular la eficacia de la atención, la eficiencia operativa y la satisfacción del paciente. Estos indicadores proporcionan una visión clara del desempeño y ayudan a identificar áreas de mejora. Estos indicadores no solo proporcionan una visión clara del progreso hacia los objetivos establecidos, sino que también desempeñan un papel fundamental en la comunicación dentro de la empresa. Uno de los métodos más frecuentes a nivel organizacional para plantear indicadores clave de rendimiento es basarse en el acrónimo SMART. (Eserp Digital Business & Law School, 2020).

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DE UN KPI

Para que un KPI funcione correctamente en una institución, los objetivos facilitan la dirección, la guía y la orientación para las acciones y esfuerzos de la organización. Establecen metas claras y definidas que se aspira a alcanzar. Por otro lado, los KPIs son herramientas que ayudan a medir y evaluar el rendimiento de la organización en relación con esos objetivos. Los KPIs proporcionan datos cuantificables y objetivos sobre el progreso hacia los objetivos, lo que permite a la organización identificar áreas de mejora, ajustar estrategias y maximizar el rendimiento, los ingresos y el impacto en los usuarios, clientes o stakeholders. En resumen, los objetivos brindan la dirección y los KPIs ayudan a medir y optimizar el desempeño para alcanzar esos objetivos. (Prado, 2018).

Los KPI deben tener las siguientes particularidades, tiene que responder a un objetivo establecido previamente y todos deben tener características SMART:

- **Específico:** (Specific): Concretos para cada organización
- **Medibles:** (Measurable): Ser cuantificables y medibles de forma específica
- **Alcanzable** (Achievable): Se apoya en datos objetivos y verificables

- **Relevante (Relevant):** Estar orientado con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Tiempo limitado (Time-bound):** Se trata de establecer un tiempo para poder medir resultados y que no sean infinitos. (Instituto Europeo de Postgrado, 2023)

3.1.2 KPI PARA PARA LAS INSTITUCIONES DE SALUD

Efectuar este proceso en el sector salud requiere la utilización de KPIs específicos para hospitales y su subdivisión en distintas categorías relevantes. Cada institución sanitaria debe estudiar y establecer los indicadores hospitalarios pertinentes según sus necesidades y objetivos específicos. Estos indicadores pueden abarcar áreas como la calidad del cuidado del paciente, la eficiencia operativa, la seguridad del paciente, la satisfacción del paciente y del personal, la gestión de recursos humanos y financieros, entre otros aspectos clave para la gestión hospitalaria. La selección cuidadosa y la monitorización regular de estos indicadores son primordiales para progresar en el desempeño y la calidad de la atención en el entorno hospitalario. (Dashboards, 2018).

3.1.3 CLASIFICACIÓN DE KPI PARA LAS INSTITUCIONES DE SALUD

Para llevar a cabo este proceso en el sector salud, es fundamental emplear KPIs específicos para hospitales y segmentarlos en distintas categorías relevantes. Estos indicadores proporcionarán al equipo de trabajo los datos necesarios para tomar decisiones difíciles con confianza. Al utilizar estos KPIs adecuadamente y monitorearlos de manera regular, se podrá identificar áreas de mejora, optimizar los procesos hospitalarios y garantizar una atención de calidad para los pacientes. Algunas categorías comunes de KPIs para hospitales incluyen:

- 1. Logística:** Trato del personal a los pacientes; cantidad de habitaciones utilizadas al mismo tiempo; interacción entre el personal médico y los usuarios
- 2. Economía:** Tiempo en la demora al solucionar tramites con los prestadores externos; Costos en los tratamientos.
- 3. Comunicación:** Mantener la comunicación ante los medios; complacencia del usuario
- 4. Ámbitos Privados:** Asesoría interdepartamental; Nivel de sucesos equívocos; Privacidad del paciente; Asociaciones nuevas con otras organizaciones.
- 5. Servicio de Salud Pública:** Vacunas a infantes, Número de programas educativos
- 6. Urgencias:** Tiempo de espera del paciente; Número de usuarios sin asistencia medica
- 7. Cuidados Hospitalarios:** Errores en la medicación; Tasas de infección; Seguimiento del paciente. (Dashboards, 2018).

3.1.4 BENEFICIO DE LOS KPI

El uso de KPIs, tiene numerosas ventajas en diversos ámbitos y sectores. Aquí algunas de las ventajas principales:

- 1. Medición del desempeño:** Los KPIs proporcionan mediciones cuantificables y objetivas del desempeño, permitiendo a las organizaciones evaluar su progreso hacia los objetivos y metas establecidos.
- 2. Enfoque en los objetivos clave:** Ayudan a enfocar la atención en los aspectos más importantes del negocio u organización, alineando los esfuerzos con los objetivos estratégicos y facilitando la toma de decisiones informadas.

- 3. Identificación de áreas de mejora:** Los KPIs pueden identificar áreas de bajo rendimiento o ineficiencia, permitiendo a la organización concentrar sus esfuerzos en mejorar procesos, operaciones o prácticas que no estén alcanzando los resultados deseados.
- 4. Seguimiento de tendencias y cambios:** El monitoreo regular de los KPIs permite a las organizaciones detectar tendencias y cambios en el desempeño a lo largo del tiempo, lo que facilita la identificación de patrones y la implementación de ajustes o correcciones cuando sea necesario.
- 5. Facilita la toma de decisiones:** Proporciona a los líderes y tomadores de decisiones información objetiva y basada en datos para respaldar la planificación estratégica y la asignación de recursos.
- 6. Mejora de la transparencia y la rendición de cuentas:** El uso de KPIs promueve la transparencia al proporcionar una visión clara y objetiva del desempeño de la organización, lo que facilita la rendición de cuentas y la responsabilidad. (Díaz, 2023).

3.1.5 ERRORES MAS HABITUALES AL REALIZAR LOS KPI

Es importante tener en cuenta varios errores comunes al seleccionar indicadores de gestión para una organización sanitaria. Al evitar estos errores comunes, las organizaciones sanitarias pueden seleccionar y utilizar indicadores de gestión de manera más efectiva para realizar seguimiento en el desempeño, y optimizar continuamente la calidad de la atención y los servicios que ofrece.

- 1. Elegir Indicadores Irrelevantes:** Se deben seleccionar indicadores que estén en estrecha relación con los objetivos y las prioridades de la empresa. Elegir

indicadores irrelevantes puede llevar a la recolección de datos inútiles y al desperdicio de recursos.

- 2. Establecer Objetivos Poco Realistas:** Los objetivos y metas asociados con los indicadores deben ser realistas y alcanzables. Establecer objetivos poco realistas puede generar frustración en el equipo y desmotivar el progreso real.
- 3. Recopilar Datos Inexactos:** Es concluyente asegurarse de que los datos recopilados para medir los indicadores sean precisos y confiables. La falta de precisión en los datos puede conducir a decisiones erróneas y a una mala interpretación del desempeño de la organización.
- 4. No Actuar en Base a los Resultados:** Los indicadores de gestión deben ser utilizados para tomar decisiones informadas y realizar mejoras en la organización. No actuar en base a los resultados de los indicadores puede llevar a oportunidades perdidas para el crecimiento y la eficiencia.
- 5. Enfocarse en la Cantidad en Lugar de la Calidad:** Es preferible tener un conjunto selecto de indicadores de calidad que den información relevante y significativa, en vez de recopilar muchos indicadores que no aporten valor real a la organización.
- 6. No Revisar y Adaptar los Indicadores:** Los indicadores de gestión deben revisarse periódicamente para asegurarse de que sigan siendo relevantes y efectivos en el contexto cambiante de la organización. No adaptar los indicadores puede llevar a mediciones obsoletas y poco útiles. (Pablo Montero, 2023).

En resumen, los KPIs son una herramienta invaluable para la gestión efectiva, ya que proporcionan información esencial para determinar las funciones, igualar sectores de

mejora y evaluar la mejor alternativa en todos los niveles de la organización. (Guerrero, 2023).

3.2 OKR, EN ORGANIZACIONES SANITARIAS.

Los OKR, se basa en establecer objetivos ambiciosos que incorporen la visión y la dirección estratégica de la organización. Estos objetivos se completan con resultados clave, que son indicadores específicos que ayudan a medir el progreso hacia los objetivos. El objetivo principal de la metodología OKR es alinear y dirigir el desempeño y los esfuerzos de una organización o equipo hacia metas claras y mensurables (Brasil, 2022). Los OKR son objetivos y resultados claves, siendo una metodología colaborativa para instaurar objetivos claros y medibles y hacer un seguimiento de ellos. (Bravin, 2023)

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS OKR

- **Enfoque en la aspiración:** Los objetivos suelen ser ambiciosos y desafiantes, sirviendo como motivación para que las personas se esfuercen al máximo.
- **Coherencia en las acciones y esfuerzos:** Los Objetivos y Resultados Clave (OKR) se comparten de manera extensa en toda la organización, fomentando la alineación de metas y el entendimiento de cómo cada contribución favorece a los objetivos generales.
- **Revisión periódica:** Los OKR son revisados y actualizados periódicamente, generalmente trimestralmente, permitiendo a las organizaciones adaptarse ágilmente a cambios en el entorno o ajustar las prioridades según sea necesario.

- **Independencia:** Los equipos suelen contar con cierto grado de autonomía para establecer sus propios OKR, lo que promueve la responsabilidad y la toma descentralizada de decisiones.
- **Medición y seguimiento:** Los Resultados Clave se emplean para cuantificar el progreso, facilitando la evaluación y fomentando el aprendizaje continuo. (ANDA, 2023).

3.2.2 BENEFICIOS DE LOS OKR

Los OKR (Objetivos y Resultados Clave) tienen una serie de beneficios, y uno de los principales es la capacidad de definir objetivos claros y concisos. Se detalla a continuación la explicación de este beneficio y cómo afecta positivamente a la organización.

1. **Define objetivos claros y concisos:** Los OKR se centran en establecer objetivos específicos y medibles, lo que ayuda a priorizar y definir metas concretas sin abordar demasiados frentes a la vez. Esto permite que los equipos y empleados se enfoquen en lo que es realmente importante y significativo para el éxito de la organización.
2. **Plantea plazos cortos:** Los OKR establecen plazos cortos y medición de resultados trimestrales, lo que permite una evaluación más frecuente del progreso hacia los objetivos. Esto ayuda a mantener un sentido de urgencia y enfoque en el logro de los objetivos a corto plazo.
3. **Comprobar que se han diseñado bien los objetivos:** Al tener plazos cortos, los equipos pueden evaluar rápidamente si los objetivos están bien diseñados y son realistas. Si un objetivo no está progresando según lo planeado, hay tiempo suficiente para ajustarlo o modificarlo antes de que termine el trimestre.

- 4. Evita desviaciones de enfoque:** Los plazos largos pueden desviar el enfoque y hacer que los equipos pospongan la acción hasta que sea demasiado tarde para corregir el rumbo. Con plazos trimestrales, los equipos están más enfocados en resultados a corto plazo y son más proactivos en la búsqueda de soluciones y mejoras.

En resumen, al establecer plazos cortos y medición trimestral de resultados, los OKR promueven una mayor agilidad, enfoque y responsabilidad en el logro de los objetivos de la organización. Esto ayuda a garantizar que los objetivos estén bien diseñados, sean realistas y se logren de manera eficiente. (Laporta, 2023).

3.2.3 ERRORES AL ELABORAR OKR

Al comenzar con la implementación de OKRs, es fundamental evaluar la preparación de la organización y el liderazgo, tener un plan claro y detallado, contar con un fuerte apoyo y liderazgo, y proporcionar los recursos y la capacitación necesarios para garantizar el éxito a largo plazo. Además, abordar estas preguntas clave ayudará a establecer una base sólida para la adopción exitosa de OKRs en la organización. (Vázquez, 2021).

- 1. Falta de preparación y evaluación del nivel de preparación:** Antes de implementar OKRs, es crucial evaluar si la organización y el liderazgo están preparados para el cambio cultural que implica esta metodología. Es importante preguntarse si existe un compromiso real con el cambio, si hay suficiente apoyo y recursos disponibles, y si se ha comunicado claramente la necesidad y los beneficios de adoptar OKRs.
- 2. Comenzar sin un plan claro:** Es fundamental tener un plan detallado y una hoja de ruta para la implementación de OKRs. Esto incluye la identificación de

los objetivos estratégicos y prioridades de la organización, la definición de roles y responsabilidades, la capacitación del personal y la comunicación efectiva sobre el propósito y los beneficios de OKRs.

- 3. Falta de apoyo y liderazgo:** La implementación exitosa de OKRs requiere un fuerte liderazgo y apoyo desde la alta dirección. Los líderes deben respaldar activamente la adopción de OKRs, comunicar la visión y los objetivos, y servir como modelos a seguir en la aplicación de la metodología.
- 4. Escasez de recursos y capacitación:** Es importante asegurarse de que se asignen los recursos adecuados y se proporcione la capacitación necesaria para que los empleados comprendan y adopten OKRs de manera efectiva. La falta de recursos y capacitación puede obstaculizar el éxito de la implementación y generar resistencia al cambio.
- 5. Crear muchos OKRs:** La metodología OKR se centra en identificar y priorizar los objetivos más importantes que aporten valor a la organización. Al crear demasiados OKRs, se corre el riesgo de diluir el enfoque y dispersar los recursos en áreas que pueden no ser prioritarias o estratégicas.
- 6. Enfoque en calidad sobre cantidad:** Es preferible definir pocos OKRs pero significativos y estratégicos, en lugar de crear una larga lista de objetivos que pueden desviar la atención y dificultar la ejecución efectiva. Menos es más cuando se trata de OKRs.
- 7. Establecer Key Results significativos:** Por cada objetivo, se recomienda tener entre 3 y 5 Key Results que sean medibles, alcanzables y estén alineados con el logro del objetivo. Estos Key Results deben ser claros, específicos y proporcionar una forma tangible de medir el progreso hacia el objetivo.

- 8. Falta de alineación con la estrategia organizacional:** Los OKRs deben estar estrechamente alineados con la visión, misión y estrategia tanto de la organización en su conjunto como del área específica de prevención. Si los OKRs no reflejan las prioridades estratégicas y los objetivos de la organización, es probable que no cumplan su propósito y no impulsen el progreso hacia los resultados deseados.
- 9. Importancia de definir una estrategia preventiva:** Si no se dispone de una estrategia preventiva clara, es fundamental comenzar por definirla. Esto implica identificar los riesgos y desafíos en el área de prevención, establecer objetivos claros y prioridades, y desarrollar un plan de acción para abordarlos de manera efectiva. Sin una estrategia preventiva bien definida, los OKRs en este ámbito pueden carecer de dirección y no contribuir de manera significativa a la mejora de los resultados. (Vázquez, 2021).

3.3 DIFERENCIAS ENTRE KPI, OKR

Las diferencias entre KPIs y OKRs se derivan de sus propósitos, enfoques y aplicaciones:

➤ PROPÓSITO

KPI

Se centran en medir el desempeño actual y pasado de una organización, equipo o individuo en áreas específicas de interés. Se utilizan para evaluar el éxito y el rendimiento en relación con metas y objetivos predefinidos.

OKR

Están orientados hacia el establecimiento y logro de objetivos desafiantes y medibles. Se utilizan para alinear los esfuerzos de una organización hacia metas estratégicas y fomentar el progreso y la mejora continua.

➤ ENFOQUE

KPI:

Los KPIs tienden a ser más estáticos y están orientados hacia la medición de resultados específicos en el tiempo, tiene un mayor enfoque en organizaciones tradicionales.

OKR:

Los OKRs están más centrados en la definición de objetivos ambiciosos y la creación de un enfoque dinámico en organizaciones ágiles.

➤ APLICACIÓN

KPI:

Los KPIs son herramientas fundamentales para evaluar el desempeño y tomar decisiones basadas en datos en áreas como ventas, marketing, operaciones, recursos humanos, etc.

OKR:

Los OKRs se utilizan para establecer objetivos estratégicos a nivel organizacional, departamental o individual, y para alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia esos objetivos.

3.3.1 ORÍGENES

Los KPIs

tienen una larga historia en la medición del desempeño empresarial y la evaluación de resultados.

Los OKRs

se popularizaron a través de empresas tecnológicas como Google y Intel y están más asociados con enfoques ágiles y orientados al crecimiento.

3.3.2 DURACIÓN Y TEMPORALIDAD

Duración de los OKRs

Los OKRs suelen establecerse típicamente para períodos de tiempo cortos y definidos, como trimestres. Este enfoque trimestral permite una evaluación regular del progreso y la adaptación rápida a cambios en las condiciones o prioridades del negocio.

Duración de los KPIs

Los KPIs pueden tener una duración más flexible y pueden ser a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la naturaleza de la métrica que se está midiendo y de los objetivos de la organización. Algunos KPIs pueden ser medidos diaria, semanal, mensual o anualmente, dependiendo de la frecuencia de medición requerida y la naturaleza del indicador. (Garcia, 2023)

3.4 APLICACIÓN DE KPI Y OKR EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD

La implementación de KPIs y OKRs en las organizaciones de salud puede tener efectos positivos en la capacidad de respeto hacia el usuario, capacidad integral de los equipos para realizar el trabajo con calidad, la toma de decisiones, la transparencia

y la alineación estratégica. Estas herramientas pueden contribuir a mejorar los resultados de salud y la experiencia del paciente, así como a optimizar la gestión y el funcionamiento de las organizaciones de salud en el país. Permitiese estimular el rendimiento organizacional, perfeccionar la realización de resoluciones, impulsar la claridad y la asistencia, y administrar a la organización hacia el éxito. La implementación de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) y OKRs (Objetivos y Resultados Clave) en las organizaciones de salud en Ecuador puede tener varios efectos y beneficios:

- ✓ **Mejora en la gestión del desempeño:** Los KPIs y OKRs proporcionan métricas claras para evaluar el rendimiento tanto a nivel organizacional como individual. Esto permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- ✓ **Enfoque en resultados clave:** Al establecer objetivos y resultados clave, las organizaciones de salud pueden enfocarse en metas específicas y medibles que estén alineadas con su misión y visión. Esto ayuda a priorizar actividades y asignar recursos de manera más efectiva.
- ✓ **Mayor transparencia y responsabilidad:** La definición clara de KPIs y OKRs promueve la transparencia en la organización al establecer expectativas claras sobre lo que se espera lograr. Adicionalmente, aumenta la rendición de cuentas, ya que los resultados pueden ser fácilmente medidos y evaluados.
- ✓ **Impulso a la calidad y la eficiencia:** Al monitorear indicadores clave de la atención al cliente y otros servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios, se evalúan a través de diferentes criterios como la accesibilidad, la efectividad, la seguridad, la oportunidad, la empatía y la eficiencia, las organizaciones de salud pueden identificar áreas donde se

pueden realizar mejoras para proporcionar un mejor servicio y optimizar los recursos disponibles.

- ✓ **Facilitación de la toma de decisiones basada en datos:** Los KPIs y OKRs proporcionan datos objetivos y cuantificables que respaldan la toma de decisiones informadas. Esto permite a los líderes y gerentes de las organizaciones de salud identificar tendencias, identificar problemas y oportunidades, y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia. (Briones, 2013).

3.5 OBJECTIVES AND KEY RESULTS Y KEY PERFORMANCE INDICATORS EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD EN AMÉRICA.

Los OKR y KPI, son herramientas de gestión y medición que pueden tener varios efectos en las organizaciones sanitarias en América. Varias empresas de salud en todo el mundo han implementado OKR (Objectives and Key Results) y KPI (Key Performance Indicators) como parte de su estrategia de gestión y mejora continua. Estas metodologías se utilizan para optimizar la condición de la atención, aumentar la funcionalmente la parte operativa institucional, medir el desempeño clínico y promover una cultura de mejora continua en el sector de la salud. los OKR y los KPI pueden tener efectos positivos y significativos en las organizaciones sanitarias en diferentes países al proporcionar un marco claro de objetivos y métricas para mejorar el rendimiento, puede variar incluso dentro de una misma región o país, dependiendo de factores como el tamaño de la institución, la cultura organizativa, las prioridades estratégicas, la transparencia y la eficiencia en la prestación de servicios de atención médica. Sin embargo, su implementación exitosa requiere un compromiso organizacional, una comunicación efectiva y una gestión proactiva del cambio. A continuación, se describen algunos estudios realizados en América.

- En un estudio de caso realizados en Chile y Ecuador, sobre la Evaluación del desempeño de hospitales públicos utilizando indicadores clave, determinaron lo siguiente "los indicadores definidos con el objetivo de mejorar el desempeño hospitalario y que son fácilmente interpretables, de bajo costo de medición y respaldados por sistemas de información son fundamentales para una gestión eficaz y para impulsar la mejora continua en la prestación de servicios de salud". (J.C.Armijos, 2020).
- En el hospital básico de la ciudad de Baños, provincia de Tungurahua, se realizó estudio sobre su nivel de gestión en cuanto el desempeño del hospital, cuya finalidad fue analizar el desempeño y gestión hospitalaria con la implementación del indicador KPIs, Los resultados del estudio revelaron que la gestión efectuada en las áreas medicas del Hospital Básico de Baños demuestra un revisión moderada en diversas superficies importantes, como el resultado de la atención médica, la seguridad médica, la complacencia del usuario, el compromiso social y las funciones hospitalarias. Estas áreas son fundamentales para garantizar un rendimiento adecuado de la organización y una atención de calidad a los pacientes. (G.D.Calucho, 2023).
- En Estados Unidos en el hospital Mayo Clinic, en una encuesta de la totalidad de sus empleados, el 67 % opinan que los KPI y OKR de su departamento son claros, mientras que 33% consideran que no; y en otra encuesta del mismo hospital, el 69% creen que los objetivos de la empresa son entendibles y por lo tanto están comprometidos en mejorar, mientras que el 31% no lo están. (Mayo Clinic KPIs and OKRs, 2023).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) y los OKRs (Objetivos y Resultados Clave) ofrecen herramientas fundamentales para las organizaciones de salud en la medición, evaluación y mejora continua de su desempeño y resultados. Los KPIs proporcionan métricas específicas que permiten monitorear aspectos vitales de la operación y el servicio de atención médica, como la eficiencia operativa, la calidad del cuidado, la satisfacción del paciente y la gestión de recursos. Mientras tanto, los OKRs establecen objetivos ambiciosos y medibles que guían el enfoque estratégico de la organización y fomentan la alineación de equipos hacia metas comunes. Los KPIs y OKRs son herramientas poderosas que ayudan a las organizaciones a establecer objetivos claros, medibles y a evaluar el progreso hacia esos objetivos. Fomentan la colaboración, la alineación y la toma de decisiones informadas, lo que contribuye al éxito y la efectividad de la organización en su conjunto. Estas herramientas proporcionan una plataforma para la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo y los líderes de la organización. Facilitan la coordinación de esfuerzos y la identificación de oportunidades para trabajar juntos en la consecución de metas comunes ayudando a coordinar los esfuerzos de diferentes equipos y departamentos al enfocarse en resultados compartidos. Esto evita la duplicación de esfuerzos y promueve la eficiencia en toda la organización.

4.2 RECOMENDACIONES

Implementar herramientas como OKRs y KPIs en organizaciones de salud puede ser un proceso desafiante pero valioso para optimizar la condición de la asistencia y la competencia operativa. Al seguir estas recomendaciones y adaptarlas al contexto

específico de la salud en Ecuador, las organizaciones pueden aprovechar al máximo el potencial de las herramientas OKRs y KPIs, optimizar los recursos y promover la excelencia en la prestación de servicios de salud. Aquí hay algunos pasos que podrían ayudar en estos procesos:

- 1. Comprensión del contexto y necesidades locales:** Antes de implementar cualquier sistema de gestión, es crucial comprender el contexto específico de la atención médica en Ecuador. Esto implica comprender los desafíos únicos que enfrenta el sistema de salud, las regulaciones locales, las expectativas de los pacientes y las necesidades de los proveedores de atención médica.
- 2. Educación y capacitación:** Es importante capacitar a los líderes y al personal de las organizaciones de salud sobre los conceptos de OKRs y KPIs. Deben comprender cómo estas herramientas pueden ayudar a mejorar la calidad de la atención y la eficiencia operativa, y cómo pueden aplicarse en su trabajo diario.
- 3. Establecimiento de objetivos claros:** Las organizaciones de salud deben establecer objetivos claros y alcanzables que estén alineados con su misión y visión. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART).
- 4. Identificación de indicadores clave de rendimiento (KPIs):** Una vez que se establecen los objetivos, es necesario identificar los KPIs que ayudarán a medir el progreso hacia esos objetivos. Estos KPIs pueden incluir métricas como la satisfacción del paciente, los tiempos de espera, la tasa de ocupación de camas, la precisión del diagnóstico, entre otros.
- 5. Desarrollo de un sistema de seguimiento y monitoreo:** Es fundamental implementar un sistema robusto para el seguimiento y monitoreo de los KPIs.

Esto puede incluir el uso de software especializado, tableros de control y reuniones periódicas para revisar el progreso y tomar medidas correctivas según sea necesario.

6. Cultura de mejora continua: Es importante fomentar una cultura de mejora continua en toda la organización. Esto implica celebrar los logros, aprender de los errores y estar siempre abiertos a la innovación y el cambio.

7. Adaptación a las necesidades locales: Es posible que sea necesario adaptar los OKRs y KPIs a las necesidades y realidades específicas del sistema de salud en Ecuador. Esto puede implicar ajustes en los objetivos, métricas y procesos de seguimiento para garantizar su relevancia y efectividad.

5. REFERENCIAS:

ANDA. (16 de 10 de 2023). ¿Qué son los OKR (Objective Key Results), sus características y como se aplican? Obtenido de <https://www.anda.cl/que-son-los-okr-objective-key-results-sus-caracteristicas-y-como-se-aplican/>

Brasil, L. (28 de 08 de 2022). OKR: ¿Qué Es Y Cómo Aplicarlo En Tu Empresa? Obtenido de <https://jobconvo.com/blog/es/okr-que-es-y-como-aplicarlo-en-tu-empresa/>

Bravin, C. (01 de 2023). OKR: qué es y cuáles son sus características. Obtenido de <https://www.pulsiondigital.com/blog/okr-que-es/>

Briones, D. (01 de 08 de 2013). KPI y OKR en Control de Gestión: Mejorando el Desempeño Empresarial. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/kpi-y-okr-en-control-de-gesti%C3%B3n-mejorando-el-diego-briones>

Chapaval, N. (2018). Qué son los OKR y cómo implementarlos. Obtenido de <https://platzi.com/blog/que-es-okr/>

Constructora TACTUK. (19 de 04 de 2023). KPIs o OKRs, ¿cuál debo implementar? para logro de objetivos y motivar a mi equipo. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/kpis-o-okrs-cu%C3%A1l-debo-implementar-para-logro-de-objetivos>

Dashboards. (27 de 08 de 2018). KPIs para hospitales que ayudarán al buen manejo de tu institución. Obtenido de <https://tudashboard.com/kpis-para-hospitales/>

Diaz, J. (26 de 08 de 2023). Maximizando el Éxito Empresarial a través de los KPI: Definición, Importancia y Aplicaciones. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/maximizando-el-%C3%A9xito-empresarial-trav%C3%A9s-de-los-kpi-definici%C3%B3n-importancia?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card

Eserp Digital Business & Law School. (09 de 03 de 2020). ¿QUÉ SON LOS KPIS?: DEFINICIÓN, CLAVES Y EJEMPLOS. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>

G.D.Calucho, K. (01 de 02 de 2023). Evaluación de los indicadores de gestión de instalaciones y desempeño del hospital básico de Baños. 08(35). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8910615.pdf>

Garcia, M. (13 de 03 de 2023). Diferencias entre KPI y OKR: ¿cuál es mejor para crecer? Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/diferencia-entre-kpi-okr/>

Gemelo, A. (06 de 11 de 2023). Indicador clave de rendimiento (KPI). *Investopedia*.

Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

Guerrero, A. (2023). KPI: ¿qué es y cuál es su importancia para las empresas?

Obtenido de <https://www.ikusi.com/mx/blog/kpi-importancia-empresas/#:~:text=Los%20KPI%20simplifican%20la%20gesti%C3%B3n,labor en%20en%20la%20misma%20direcci%C3%B3n.>

Instituto Europeo de Postgrado. (10 de 02 de 2023). ¿En qué consisten las KPI's?

Descubre sus características y los ejemplos más comunes. Obtenido de <https://iep.edu.es/que-son-kpis-ejemplos-caracteristicas/>

J.C.Armijos, A. (05 de 2020). Evaluación del desempeño de hospitales públicos utilizando indicadores clave: un estudio de caso en Chile y Ecuador. *148(5)*.

Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872020000500626

Laporta, A. (26 de 06 de 2023). Metodología OKR: cómo marcar objetivos para lograr resultados clave en la empresa. Obtenido de <https://www.apd.es/metodologia-okr/>

Martins, J. (05 de 08 de 2020). ¿Qué son los OKR y cómo implementarlos en tu proyecto? Obtenido de <https://asana.com/es/resources/okr-meaning>

Mayo Clinic KPIs and OKRs. (2023). Obtenido de <https://www.comparably.com/companies/mayo-clinic/kpi-okr>

Mezarina, P. (30 de 01 de 2023). Conociendo los OKRs. Obtenido de <https://us.simplerusercontent.net/uploads/asset/file/7240277/Conociendo-los-OKRs-1-.pdf>

Noriega, D. (22 de 05 de 2020). ¿Qué es KPI? 5 beneficios de medir tus KPI para analizar y mejorar tu empresa. Obtenido de <http://diegonoriega.co/metricas-e-indicadores-que-es-kpis-beneficios-de-medir-kpis-okrs/>

Pablo Montero, C. (24 de 06 de 2023). Qué no hacer con tus Indicadores De Gestión: Errores comunes que debes evitar. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-hacer-con-tus-indicadores-de-gesti%C3%B3n-errores-que-montero-cerdas>

Prado, L. (21 de 03 de 2018). Cómo aplicar KPIs y el método SMART para buscar empleo efectivamente. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-aplicar-kpis-y-el-m%C3%A9todo-smart-para-buscar-empleo-luis-prado>

Sordo, A. I. (20 de 01 de 2023). Que son los OKR,para que sirve. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/los-objetivos-smart-no-siempre-bastan>

Sydle One. (31 de 08 de 2023). indicadores hospitalarios esenciales para la gestión de la salud. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-hospitalarios-63d18e9b4ab2f16c85451a14>

Vázquez, A. (23 de 06 de 2021). Los errores más frecuentes a la hora de elaborar OKRs. Obtenido de <https://prevencontrol.com/prevenblog/errores-okrs-cultura-preventiva/>