



NUESTRO APORTE FRENTE A LA PANDEMIA

EL TABLERO DE COMANDO DEL CORONAVIRUS: ¿Más inconsistencias que certezas?

Por: **Alfredo Pérez Alfaro**

Fecha: **07/05/2020**

www.fundaciongeo.org.ar
fundacion@geo.org.ar
Uruguay 469 12 A, CABA
Tel. +54 11 5199 0868/69

Seguinos en las
redes sociales



Entrá a nuestra web
y enteráte de más!



RESUMEN

Los datos representan siempre un elemento muy importante en el proceso de toma de decisiones. En el marco de la crisis sanitaria global se combinan algunas cuestiones que mueven los tableros de comando y ponen en duda la certeza y hasta la razonabilidad de los datos que los conforman. El problema radica en que a partir de estos datos, los gobiernos de todo el mundo toman medidas donde intensifican o liberan restricciones que no sólo generan efectos sobre la crisis sanitaria sino sobre la forma en que las sociedades se desarrollan en materia social, política y económica. Los medios de comunicación -con portación de opinión- tienen un papel central en esta crisis y trabajan con datos cuya calidad está en proceso de confirmarse en función de las circunstancias en las que se obtienen.

Es cierto que no hay datos anteriores acerca del COVID 19 donde casi toso es nuevo y, por lo tanto, los tableros de comando están en construcción casi diariamente. Analizamos entonces estos temas con la idea de advertir el peligro del cotejo de indicadores sin tener en cuenta las circunstancias, metodologías y comportamiento de las variables que generan esos indicadores en el preciso momento en que se computan.

Palabras clave de este documento

**#tablero #datos #decisiones #relevamiento #variables #indicador #comando
#cálculo #coronavirus #comparación #monitoreo #dimensionar**

EL TABLERO DE COMANDO DEL CORONAVIRUS: ¿MÁS INCONSISTENCIAS QUE CERTEZAS?

Es aventurado comparar los indicadores del coronavirus sin ponderar las enormes diferencias fácticas que existen en la conformación de las variables que los componen.

Ante el bombardeo mediático de información gruesa -con portación de opinión- al que estamos sometidos, preocupa advertir el peligro del cotejo de indicadores sin tener en cuenta las circunstancias, metodologías y comportamiento de las variables que generan esos indicadores en el preciso momento en que se computan¹.

VIETNAM, LA DOCTRINA MCNAMARA Y LOS NÚMEROS DEL CORONAVIRUS

En Estados Unidos la conducción de la guerra de Vietnam estaba principalmente a cargo del Secretario de Estado y del Comandante en Jefe de las fuerzas en operaciones. El indicador preferido por Robert McNamara era el cociente [bajas del vietcong] / [bajas de EEUU], mientras que el General William Westmoreland se guiaba por un dato estremecedor: simplemente, la cantidad total de bajas infringidas al enemigo².

La continuidad de la guerra y la evaluación de su éxito o fracaso dependían en gran parte del comportamiento de estas métricas. Pero el problema radicaba en el cómputo de las bajas. ¿Cómo saber y quién decidía a ciencia cierta si un vietnamita muerto era un miembro del

¹ <https://manfred-blogs.blogspot.com/search?q=estol>

² La guerra de Vietnam. Serie. Netflix.

Vietcong? La recopilación sesgada de la información alentó barbaridades como la masacre de pueblos enteros o los bombardeos indiscriminados con bombas de fósforo. A esta utilización inadecuada de datos se la suele mencionar como la “doctrina McNamara”.

En pleno desarrollo de la pandemia del coronavirus en el mundo, es dable observar en los medios y hasta en las declaraciones de autoridades la recurrente referencia a indicadores tales como las proporciones de letalidad, de contagios, de la cantidad de tests, etc.

Tomar decisiones o sacar conclusiones a partir de la comparación directa de los indicadores de casos nacionales sin filtrarlos previamente por las particularidades y circunstancias de las políticas a veces diametralmente diferentes que cada país está aplicando, entraña riesgos de interpretación, tal como aconteció en el caso de la “doctrina McNamara”.

LOS DATOS BÁSICOS DEL CORONAVIRUS QUE SE UTILIZAN PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES

Apoyándonos en un reciente artículo que destaca el hecho de que Chile ostenta una tasa de mortalidad de las más bajas del mundo³, que nos servirá como ejemplo, vamos a efectuar un relevamiento de las variables más comunes que suelen utilizarse para elaborar indicadores que luego se clasifican –muchas veces desprevenidamente- entre los distintos países:

A. Cantidad de víctimas fatales

¿Certeza? ¿Se computan como [causa coronavirus] todos los fallecimientos?

B. Cantidad total de contagiados

¿Certeza? Su comportamiento está íntimamente relacionado con C (cantidad de tests realizados) y/o D (cantidad de tests por día).

³ <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/coronavirus-que-chile-tiene-tasas-mortalidad-mas-nid2350565>

C. Cantidad total de tests realizados

Certeza. El valor de esta variable condiciona totalmente al indicador A/B (cantidad de víctimas fatales) / (cantidad total de contagiados).

D. Cantidad de tests por día

Certeza. Es un complemento de la variable C (cantidad de tests realizados). Es un indicador crítico.

E. Cantidad de contagiados recuperados.

Certeza. Pierde alguna consistencia ante muy bajos guarismos de B (cantidad total de contagiados) que como decimos está íntimamente relacionado con C (cantidad de tests realizados) y/o D (cantidad de tests por día).

F. Cantidad de habitantes del país.

Certeza. Se lo utiliza para indicadores del tipo [cantidad de sucesos/100.000 habitantes].

G. Cantidad de infectados no diagnosticados (asintomáticos)

Alta incertidumbre. No se conoce. Dato fuertemente incidido por C (cantidad de tests realizados) y/o D (cantidad de tests por día).

H. Cantidad de contagiados detectados en tratamiento por cama disponible

¿Certeza? Se lo puede relacionar por 100.000 habitantes o bien como $(B-E)/H$ que sería (cantidad total de contagiados – cantidad de contagiados recuperados) / cantidad de camas de tratamiento disponibles. Donde nuevamente es alta la influencia de C (cantidad de tests realizados) y/o D (cantidad de tests por día).

I. Cantidad de días computables para un cálculo.

Certeza. Dato que se selecciona en cada caso.

J. Gasto en salud de un país en dólares. Presupuestos nacionales.

Certeza. Dato que surge de cada presupuesto.

Si bien existen muchos más indicadores científicos y médicos relacionados con la pandemia, el grueso de los comentarios que leemos en los periódicos, escuchamos en la radio y la

televisión o que son esgrimidos por autoridades competentes giran alrededor de este conjunto de variables e indicadores “populares”, que por su reiteración están mucho más al alcance del grueso de la población⁴.

Atento a las observaciones precedentes respecto del comportamiento de las variables y su incidencia en el cálculo de determinados indicadores, se podrían efectuar consideraciones como las siguientes:

- La tasa de 24,8 contagiados cada 100.000 habitantes de Chile (5 de abril), donde D es 3.000 tests por día, no podría compararse linealmente con casos como Corea del Sur, Taiwan o Singapur, donde la cantidad de tests diarios es altamente superior.
- Se tiende en general a concentrar la información, las comparaciones y los comentarios en relación con el indicador A/B (cantidad de víctimas fatales / cantidad de contagiados), sin tener en cuenta los numerosos factores concatenantes y circunstanciales que inciden en su cálculo.
- En Nicaragua, para juzgar el valor crítico del 20% para el indicador A/B (cantidad de víctimas fatales / cantidad de contagiados) habría que relacionarlo con el bajo valor de B (cantidad de contagiados) que está incidido por los bajos valores de C (cantidad de tests realizados) y/o D (cantidad de tests por día).
- Un indicador aparentemente aceptable del tipo (B-E)/H (cantidad de contagiados detectados en tratamiento por cama disponible) no sería confiable en la medida en que B (cantidad de contagiados), fuertemente incidido por C (cantidad de tests realizados) y/o D (cantidad de tests por día), tendiera a ocultar el verdadero valor de G (cantidad de infectados asintomáticos no diagnosticados).

⁴ <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/03/28/todos-los-numeros-del-coronavirus-en-el-mundo-donde-es-mas-letal-y-los-paises-que-no-reportan-casos/>

Y así podríamos seguir aportando ejemplos que, como se expresa al comienzo del artículo, tornan compleja la utilización y la comparación inter-país de los indicadores del tablero de comando del coronavirus.

CONCLUSIÓN: HACIA UN TABLERO DE COMANDO INTELIGENTE DEL CORONAVIRUS

Cuando se trabaja con indicadores, uno de los aspectos de mayor riqueza e importancia para el análisis es aquel que se ocupa de detectar sus relaciones de causa-efecto.

En tal sentido, con los datos de un indicador a la vista, corresponderá profundizar en su análisis respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál o cuáles son los indicadores que inciden en el comportamiento del indicador observado?
- ¿Cuál o cuáles son los indicadores que pueden ser impactados por el comportamiento del indicador observado?⁵

De esta manera, frente al valor de un determinado indicador, el observador contará con las posibles explicaciones acerca de las causas que han incidido en su comportamiento (indicadores causales), y también acerca de las consecuencias que generará su comportamiento (indicadores de efecto).

⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de mando integral. Gestión 2000. Barcelona. 1997.

Con los indicadores causales a la vista, se generará precisión en la evaluación correcta del rango de valor obtenido, mientras que con la identificación de los indicadores de efecto, se podrá conocer el impacto probable de su comportamiento y anticipar, llegado el caso, medidas correctivas⁶. A modo de ejemplo, en el indicador de contagiados por cada 100.000 habitantes de Chile (B (cantidad de contagiados) / F (habitantes) = 24,8), no cabe duda que el indicador causal fundamental es otro indicador crítico: D (cantidad de tests diarios). Es obvio que la variable B (cantidad de contagiados) depende unívocamente del comportamiento de D (cantidad de tests diarios)⁷.

A su vez, una lectura rápida de la variable B (cantidad de contagiados), generaría una distorsión en la interpretación del indicador de efecto B/H (cantidad de contagiados por cama disponible), con el consiguiente condicionamiento en la toma de decisiones preventivas.

Al mismo tiempo, la duda sobre la variable B (cantidad de contagiados) abre una enorme brecha de incertidumbre acerca del verdadero valor de la variable G (cantidad de infectados no diagnosticados), y así sucesivamente.

Como vemos, indicadores existen muchos pero los indicadores de gestión que realmente ayudan son sólo aquellos que a raíz de su comportamiento generan la toma de una decisión por parte del observador, ya sea en forma anticipada buscando atenuar o evitar el impacto de efectos futuros o de manera simultánea a la ocurrencia de los hechos buscando sostener o cambiar lo que sucede.

El corona virus es algo nuevo y no conocido, por lo que casi naturalmente genera la necesidad de dimensionar, cuantificar y relacionar sus causas y efectos. Y de allí la explosión de datos y la proliferación de indicadores que buscan ayudar a decidir mejor. Pero como esto es nuevo, nos encontramos en medio del momento donde no sólo se elaboran los indicadores sino donde se está evaluando cuál o cuáles son útiles para la gestión.

⁶ Alfredo Pérez Alfaro. Control de gestión y tablero de comando. Buenos Aires. Depalma. 2001.

⁷ <https://manfred-blogs.blogspot.com/2020/04/porque-alemania-es-una-excepcion-porque.html>

La idea de este primer análisis es advertir que lo que sucede es normal, pues estamos en medio de un proceso de generación de múltiples indicadores y por lo tanto su uso eficiente en la gestión llevará un tiempo, lo que permitirá realizar monitoreos más efectivos.

En próximas entregas efectuaremos un análisis exhaustivo de la posible composición de un “Tablero de Comando del Coronavirus”, destacando su real significado y alertando sobre su total dependencia de la certeza o incertidumbre bajo las cuales es relevada la información requerida para el cálculo de los indicadores que lo componen.



ALFREDO PÉREZ ALFARO

Dr. en Ciencias Económicas. Licenciado en Economía. Contador Público Nacional. UBA. Decano Normalizador y Ex Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Miembro del Comité Académico y Profesor de Reingeniería de procesos de negocios de la Maestría en Ingeniería de Sistemas de Información de la U.T.N., Universidad Tecnológica Nacional Buenos Aires (2003 / 2005). Profesor invitado para el ciclo de conferencias empresariales 2004, por ISCEA, Instituto Superior de Ciencias Empresariales y Ambientales. Miembro del Comité Académico y Profesor de Control de Gestión de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Católica de Santiago del Estero. (1998 / 2005). Ha sido Profesor de Control de Gestión en Maestrías de Administración de Negocios y cursos de posgrado de I.D.E.A., de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, de la Universidad Nacional de La Plata y de UADE Senior. Presidente del IECG, Instituto de Especialistas en Control de Gestión. Consultor de Empresas. Titular de la Consultora Pérez Alfaro y Asociados. Evaluador externo de Universidades públicas y privadas. Fundador y ex Vice Rector del Instituto Universitario River Plate. Secretario de Planeamiento de la Universidad de la Cuenca del Plata.