



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

TEMA: “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN DE LA “FUNDACIÓN TIERRA NUEVA” DE LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2015”

AUTOR: HURTADO, FRANKLIN EDMUNDO

TESIS COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTOR: ING. PROAÑO, EDISON

SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor **FRANKLIN HURTADO LARREA** como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**.

Quito, 26 de octubre del 2013

Ing. Edison Proaño

DIRECTOR DE PROYECTO

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Franklin Hurtado Larrea, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Franklin Hurtado Larrea

AUTORIZACIÓN

Yo, Franklin Hurtado Larrea autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE a publicar el presente trabajo de tesis.

DEDICATORIA

A todos aquellos que entregan su vida entera al trabajo por los más pobres. Al Padre José Carollo y su legado, que es una obra tan representativa que no pudo haber salido sino de la visión y vida apasionada de su líder.

AGRADECIMIENTOS

¡Gracias a Dios por la vida!

Nada que valga la pena en la vida se logra sin esfuerzo y sin el apoyo de algo o alguien; este proyecto no es la excepción. Es por ello que quiero agradecer de manera sincera y sentida a las siguientes personas, cuya participación fue fundamental para el logro de tan ambiciosos propósitos:

A Erika, por su confianza, convicción e incansable apoyo. Por su desinteresada colaboración que fue determinante para culminar este proyecto.

A Margarita Carranco, por creer y apoyar las ideas, por la confianza depositada en mí y en el proyecto y por todas las enseñanzas impartidas en el proceso.

A Gloria Dávila, por abrirme las puertas de la Fundación Tierra Nueva y apoyar el proceso desde adentro.

A Edison Proaño, por su confianza y enseñanzas significativas y prácticas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 : DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	4
1.5 MARCO TEÓRICO	5
1.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
1.5.1.1 Planificación	5
1.5.1.2 Estrategia y Planificación	6
1.5.1.3 La Visión y La Estrategia.....	7
1.5.1.4 Control Estratégico.....	8
1.5.2 EI CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	8
1.5.2.1 Perspectiva Financiera	10
1.5.2.2 Perspectiva de los Clientes.....	10
1.5.2.2.1 La Voz del Cliente	11
1.5.2.3 Perspectiva del Proceso Interno	12
1.5.2.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.....	13
1.5.3 CMI: MODELO DE GESTIÓN VERSUS HERRAMIENTA DE CONTROL.....	13
CAPÍTULO 2 : DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	16
2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO	16
2.1.1 MACRO - ENTORNO.....	16
2.1.1.1 Aspectos Políticos	17
2.1.1.1.1 Incremento en la Inversión Pública en Salud y Educación.....	17
2.1.1.1.2 Cobertura Social del Régimen	18
2.1.1.2 Aspectos Económicos.....	18
2.1.1.2.1 Disponibilidad de Recursos Públicos en el Ecuador	18
2.1.1.2.2 Percepción Internacional de la Pobreza en el Ecuador	19
2.1.1.2.3 Crisis Económica en Países Desarrollados	20

2.1.1.2.4 Tendencia a la Responsabilidad Social de las Empresas Privadas	20
2.1.1.2.5 Aumento del Consumo en el Sur de Quito.....	21
2.1.1.3 Aspectos Sociales	22
2.1.1.3.1 Migración Interna.....	22
2.1.1.4 Aspectos Tecnológicos	23
2.1.1.5 Aspectos Ambientales.....	24
2.1.1.6 Aspectos Legales.....	24
2.1.2 MICRO – ENTORNO.....	25
2.1.2.1 Sistema de Salud	26
2.1.2.1.1 Nuevos Entrantes	26
2.1.2.1.2 Productos Sustitutos	27
2.1.2.1.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	27
2.1.2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores	29
2.1.2.1.5 Rivalidad entre Competidores.....	30
2.1.2.2 Sistema de Educación.....	31
2.1.2.2.1 Nuevos Entrantes	31
2.1.2.2.2 Productos Sustitutos	32
2.1.2.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	32
2.1.2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	33
2.1.2.2.5 Rivalidad entre Competidores.....	33
2.1.2.3 Sistema de Protección Social.....	34
2.1.2.3.1 Nuevos Entrantes	34
2.1.2.3.2 Productos Sustitutos	34
2.1.2.3.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	35
2.1.2.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores	35
2.1.2.3.5 Rivalidad entre Competidores.....	35
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	36
2.2.1 FACTORES DE ALCANCE CORPORATIVO	36
2.2.1.1 Estructura Orgánica	36
2.2.1.2 Procesos	38
2.2.1.3 Talento Humano	39
2.2.1.4 Capacidad Instalada.....	40
2.2.1.5 Clima Organizacional	43

2.2.1.6 Tecnologías de la Información	45
2.2.1.7 Finanzas y Presupuesto.....	47
2.2.1.8 Gestión de Proyectos y Donaciones.....	52
2.2.2 FACTORES DE ALCANCE DEPARTAMENTAL	56
2.2.2.1 Unidades de Apoyo.....	56
2.2.2.1.1 Administrativo Financiero	56
a) Contabilidad	58
b) Mantenimiento.....	60
c) Bodegas	61
d) Estadística	63
e) Seguridad	65
f) Atención al Cliente	66
2.2.2.1.2 Desarrollo Institucional	67
a) Informática (TIC's).....	67
2.2.2.1.3 Recursos Humanos	69
2.2.2.1.4 Seguros	70
2.2.2.2 Sistemas Productivos	72
2.2.2.2.1 Sistema de Salud.....	72
2.2.2.2.1.1 Departamentos del Sistema de Salud.....	75
a) Quirófano	75
b) Hospitalización	77
c) Neonato	78
d) Obstétrico	80
e) Laboratorio	81
f) Enfermeras	83
g) Imagen	85
h) Consulta Externa.....	86
i) Farmacia	87
2.2.2.2.2 Sistema de Educación.....	89
2.2.2.2.3 Sistema de Protección Social	94
2.2.3 PERCEPCIÓN SITUACIONAL POR PARTE DE LOS EMPLEADOS	98
CAPÍTULO 3 : DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	101
3.1 MISIÓN	101

3.2 MAPA DE PROCESOS	101
3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA	105
3.3.1 UNIDADES CENTRALES	105
3.3.1.1 Salud, Educación, Protección Social	105
3.3.2 UNIDADES DE APOYO	105
3.3.2.1 Comercial	105
3.3.2.2 Finanzas y Presupuesto.....	106
3.3.2.3 Auditoría y Control	106
3.3.2.4 Administrativa y de Talento Humano (ADM / GTH).....	106
3.3.2.5 Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's).....	106
3.3.2.6 Proyectos, Donaciones y Comunicaciones (PDC)	106
3.3.2.7 Planificación.....	107
3.3.2.8 Asesoría Jurídica.....	107
3.4 VISIÓN 2015.....	109
3.5 VALORES	109
3.6 FODA.....	111
3.6.1 FORTALEZAS.....	111
3.6.2 OPORTUNIDADES.....	112
3.6.3 DEBILIDADES	113
3.6.4 AMENAZAS.....	116
3.7 SITUACIÓN ESTRATÉGICA	116
3.8 IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA.....	117
3.9 DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA FTN (2012 – 2015).....	118
3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	119
3.11 MAPA ESTRATÉGICO.....	120
3.11.1 LA CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO FTN	120
3.11.1.1 Perspectiva Social	122
3.11.1.2 Perspectiva Financiera.....	123
3.11.1.3 Perspectiva del Cliente / Usuario	125
3.11.1.4 Perspectiva de los Procesos Internos	128
3.11.1.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	129
3.11.1.6 Relaciones de Causa y Efecto en el Mapa Estratégico.....	131
3.11.2 MAPA ESTRATÉGICO	133

CAPÍTULO 4 : CUADRO DE MANDO INTEGRAL	140
4.1 CMI INSTITUCIONAL (PRIMER NIVEL).....	140
4.2 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CAMBIO INSTITUCIONAL.....	147
4.2.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL	147
4.2.2 ALINEAMIENTO VERTICAL	149
4.2.2.1 Contribución Estratégica (Alineamiento Vertical).....	151
4.2.2.1.1 Sistema de Salud.....	151
4.2.2.1.2 Sistema de Educación	151
4.2.2.1.3 Sistema de Protección Social	152
4.2.2.1.4 Unidad de Gestión Comercial	152
4.2.2.1.5 Unidad de Finanzas y Presupuestos	153
4.2.2.1.6 Unidad de Auditoría y Control.....	154
4.2.2.1.7 Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano.....	155
4.2.2.1.8 Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	158
4.2.2.1.9 Unidad de Proyectos, Donaciones Comunicaciones	159
4.3 CMI CONTRIBUCIÓN (SEGUNDO NIVEL).....	160
4.3.1 SISTEMA DE SALUD	160
4.3.2 SISTEMA DE EDUCACIÓN	164
4.3.3 SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL.....	169
4.3.4 UNIDAD DE GESTIÓN COMERCIAL.....	171
4.3.5 UNIDAD DE FINANZAS Y PRESUPUESTOS.....	175
4.3.6 UNIDAD DE AUDITORÍA Y CONTROL.....	177
4.3.7 UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO	179
4.3.8 UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.....	183
4.3.9 UNIDAD DE PROYECTOS, DONACIONES Y COMUNICACIONES.....	187
4.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	190
4.4.1 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL (PROYECTO)	190
4.4.1.1 Paquetes de Trabajo	191
4.4.1.1.1 Creación y Revisión de Servicios y/o Productos	191
4.4.1.1.2 Planificación de la Comercialización	192
4.4.1.2 Líder e Involucrados	192
4.4.1.3 Tiempo	192
4.4.2 INCREMENTO DE SERVICIOS DE SALUD (PORTAFOLIO)	193

4.4.2.1	Proyectos	193
4.4.2.1.1	Creación y Puesta en Marcha de la Unidad de Cuidados Intensivos.....	193
4.4.2.1.2	Creación y Puesta en Marcha de la Unidad de Diálisis.....	193
4.4.2.1.3	Mejoramiento del Servicio de Imagen	193
4.4.2.1.4	Fortalecimiento de la Medicina Complementaria.....	194
4.4.2.1.5	Médicos Asociados.....	194
4.4.2.1.6	Creación y Puesta en Marcha de la Unidad Gerontológica	194
4.4.2.2	Líder e Involucrados	195
4.4.2.3	Tiempo	195
4.4.3	FORTALECIMIENTO DE LA AUDITORÍA Y CONTROL (PROYECTO)	195
4.4.3.1	Paquetes de Trabajo.....	196
4.4.3.1.1	Mecanismos de Auditoría	196
4.4.3.1.2	Creación de Mecanismos de Comunicación de Errores	196
4.4.3.1.3	Capacitación	196
4.4.3.2	Líder e Involucrados	196
4.4.3.3	Tiempo	196
4.4.4	MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA (PORTAFOLIO).....	197
4.4.4.1	Proyectos.....	197
4.4.4.1.1	Gestión de Préstamos.....	197
4.4.4.1.2	Incorporar el Análisis de Costos.....	197
4.4.4.1.3	Mejora en la Gestión de la Bodega.....	198
4.4.4.1.4	Proceso de Facturación Única con Tarifario Unificado.....	198
4.4.4.1.5	Plan de Reducción de Gastos (Iniciativas Concretas).....	198
4.4.4.2	Líder e Involucrados	198
4.4.4.3	Tiempo	199
4.4.5	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	199
4.4.5.1	Proyectos.....	199
4.4.5.1.1	Reestructuración del Departamento	199
4.4.5.1.2	Auditoría de Personal.....	199
4.4.5.1.3	Inducción y Re-inducción de Personal	200
4.4.5.1.4	Plan de Capacitación Continua	200
4.4.5.1.5	Seguimiento de Desempeño del Personal	200
4.4.5.1.6	Sistema de Incentivos	200

4.4.5.1.7 Mejora del Clima Laboral y de la Seguridad y Salud Laboral.....	201
4.4.5.2 Líder e Involucrados.....	201
4.4.5.3 Tiempo	201
4.4.6 INCREMENTO DE LA COBERTURA SOCIAL (PORTAFOLIO)	201
4.4.6.1 Proyectos.....	201
4.4.6.1.1 Incremento de Brigadas Médicas.....	201
4.4.6.1.2 Fortalecimiento del Sistema de Gestión del Fondo Solidario	202
4.4.6.1.3 Fortalecimiento del CDI	202
4.4.6.2 Líder e Involucrados	202
4.4.6.3 Tiempo	202
4.4.7 INCREMENTO DE DONACIONES (PROYECTO).....	202
4.4.8 MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA (PORTAFOLIO).....	203
4.4.8.1 Proyectos.....	203
4.4.8.1.1 Adecuaciones a las Aplicaciones Actuales.....	203
4.4.8.1.2 Mejora en el Soporte y Prevención.....	203
4.4.8.1.3 Migración de la Aplicación de Gestión Hospitalaria	204
4.4.8.1.4 Mejora de Infraestructura	204
4.4.8.1.5 Proyecto Telefonía IP (TIP).....	204
4.4.8.2 Líder e Involucrados	205
4.4.8.3 Tiempo	205
4.4.9 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PJC Y HUCV (PROYECTO).....	205
4.4.9.1 Paquetes de Trabajo.....	205
4.4.9.2 Líder e Involucrados	205
4.4.9.3 Tiempo	205
4.4.10 MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA (PROYECTO)	205
4.4.10.1 Paquetes de Trabajo	205
4.4.10.2 Líder e Involucrados.....	206
4.4.10.3 Tiempo	206
CONCLUSIONES.....	207
RECOMENDACIONES.....	212
FUENTES DE INFORMACIÓN	214
BIBLIOGRÁFICAS.....	214

LISTADO DE TABLAS

TABLA 2:1 DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS	50
TABLA 2:2 DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR SISTEMA	50
TABLA 2:3 DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS	53
TABLA 2:4 PROYECTOS DE SALUD (FASES).....	53
TABLA 2:5 INSTITUCIONES VINCULADAS A PROYECTOS.....	53
TABLA 2:6 PROYECTOS DE EDUCACIÓN	54
TABLA 2:7 INSTITUCIONES VINCULADAS A PROYECTOS.....	54
TABLA 2:8 PROYECTOS DE PROTECCIÓN SOCIAL (FASES)	55
TABLA 2:9 INSTITUCIONES VINCULADAS A PROYECTOS.....	55

LISTADO DE CUADROS

CUADRO 3:1 VINCULACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN, LA PROPUESTA DE VALOR Y LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	134
CUADRO 3:2 RELACIÓN ENTRE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	135
CUADRO 4:1 CMI INSTITUCIONAL (PRIMER NIVEL).....	140
CUADRO 4:2 CMI CONTRIBUCIÓN – SISTEMA DE SALUD	160
CUADRO 4:3 CMI CONTRIBUCIÓN – SISTEMA DE EDUCACIÓN.....	164
CUADRO 4:4 CMI CONTRIBUCIÓN – SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL	169
CUADRO 4:5 CMI CONTRIBUCIÓN – UNIDAD DE GESTIÓN COMERCIAL	171
CUADRO 4:6 CMI CONTRIBUCIÓN – UNIDAD DE FINANZAS Y PRESUPUESTOS	175
CUADRO 4:7 CMI CONTRIBUCIÓN – UNIDAD DE AUDITORÍA Y CONTROL.....	177
CUADRO 4:8 CMI CONTRIBUCIÓN – UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO	179
CUADRO 4:9 CMI - UNIDAD DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (UTIC).....	183
CUADRO 4:10 CMI CONTRIBUCIÓN – UNIDAD DE PROYECTOS, DONACIONES Y COMUNICACIONES.....	187

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 3:1 MAPA DE PROCESOS FUNDACIÓN TIERRA NUEVA.....	104
FIGURA 3:2 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	108
FIGURA 3:3 MAPA ESTRATÉGICO	133

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A: PLAN PARA EL DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA FUNDACIÓN TIERRA NUEVA

ANEXO B: PLAN PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA FUNDACIÓN TIERRA NUEVA

ANEXO C: ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS

ANEXO D: PLAN PARA EL TALLER DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE CMI

FUNDACIÓN TIERRA NUEVA

ANEXO E: MATRICES UTILIZADAS EN TALLER

ANEXO F: BIOGRAFÍA RESUMIDA DEL AUTOR

NOMENCLATURA UTILIZADA

ADM:	Administración
BSC:	Balanced Scorecard
CMI:	Cuadro de Mando Integral
CDI:	Centro de Desarrollo Integral
DS:	Dirección de Salud
DE:	Dirección de Educación
DPS:	Dirección de Protección Social
DC:	Dirección Comercial
DFP:	Dirección de Finanzas y Presupuesto
DAC:	Dirección de Auditoría y Control
DATH:	Dirección de Administración y Talento Humano
DTIC:	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
DPDC:	Dirección de Proyectos, Donaciones y Comunicaciones
FTN:	Fundación Tierra Nueva
GAP:	Grupos de Atención Prioritaria
GTH:	Gestión del Talento Humano
HUCV:	Hospital Un Canto a la Vida
IMTN:	Instituto Médico Tierra Nueva
ONG:	Organización No Gubernamental
OMT:	Organización Mundial del Trabajo

PJC:	Padre José Carollo
POA:	Plan Operativo Anual
SS:	Sistema de Salud
SE:	Sistema de Educación
SPS:	Sistema de Protección Social
TIC's:	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
TID:	Terapia Integral de Discapacidades
UGC:	Unidad de Gestión Comercial
UGATH:	Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano
UFP:	Unidad de Finanzas y Presupuestos
UPDC:	Unidad de Proyectos, Donaciones y Comunicaciones
UAC:	Unidad de Auditoría y Control
UTIC:	Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

En el Mapa Estratégico:

S:	Perspectiva Social
C:	Perspectiva de los Clientes
F:	Perspectiva Financiera
PI:	Perspectiva de los Procesos Internos
CI:	Perspectiva del Capital Intangible
IS:	Inversión Social

RESUMEN

Se trata de un documento que presenta un Cuadro de Mando Integral diseñado e implementado como un sistema de gestión de la estrategia en la Fundación Tierra Nueva de la ciudad de Quito. Esta institución posee una misión claramente marcada por el legado de su fundador, el Padre José Carollo, quien es considerado un verdadero ícono del sur de la ciudad debido a su obra y a su larga trayectoria de servicio por los más desamparados. Este modelo ha sido creado a partir de un diagnóstico situacional que permitió lograr un entendimiento conveniente, tanto de la dinámica de funcionamiento de la institución como de la del entorno en el que ésta se desenvuelve. Son varios los elementos que componen el sistema en cuestión, pero se pueden destacar los siguientes por su significancia estratégica: primeramente, la declaración de la estrategia, que plantea, entre otras cosas, un modelo alternativo de sostenibilidad financiera diseñado como respuesta a los desafíos que han aparecido en el horizonte de esta organización; luego, el mapa estratégico, que es el resultado de la traducción de la estrategia en objetivos y comunica de forma clara los propósitos institucionales; por último, las matrices CMI, tanto la del nivel institucional como aquellas de colaboración, que presentan de forma ordenada y sistémica todos los objetivos, tanto los estratégicos como los de contribución, con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas.

PALABRAS CLAVE

Estrategia

Sistema

ONG

Indicador

CMI

CAPÍTULO 1 : DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto busca proveer a la Fundación Tierra Nueva de una herramienta de gestión que le permita ejecutar su estrategia de manera más efectiva y a través de ello, lograr la concreción de la visión y la misión institucionales.

Se espera entonces, mejorar considerablemente la ejecución de la estrategia y al mismo tiempo, optimizar el consumo de recursos en este ejercicio. Esto se logrará a través de la implementación de un CMI que permitirá la comunicación y seguimiento de todos los objetivos estratégicos en la institución, a través de indicadores que estarán vinculados a cada uno de ellos.

La fase de diagnóstico es una de las más importantes y sensibles, ya que de ella se desprenderán los criterios en base a los cuales se sustentarán el resto de aspectos relacionados con la herramienta de gestión que se pretende diseñar y ejecutar. Esta etapa contempla un estudio tanto del macro como del micro entorno, en lo que al diagnóstico externo respecta; también se considera, como es lógico, el diagnóstico interno. Ambos enfoques son de suma importancia para el entendimiento de la situación actual de la organización. Cabe decir que este ejercicio implica el levantamiento de información, y su posterior presentación, sin la aplicación de un juicio de valor sobre cada uno de sus factores. Este aspecto es fundamental, debido a que conviene conocer qué es lo que en realidad está aconteciendo al interior y exterior de la organización, evitando en lo posible, sesgos de pensamiento o criterio que pueden aparecer en procesos que involucran el manejo de información.

Una vez llevado a cabo el levantamiento de información, se procederá a analizar y complementar el direccionamiento estratégico de la institución, en

él se revisarán tanto la misión como la visión establecidas en la planificación institucional, y demás información relevante que permita generar los objetivos que serán presentados en el mapa estratégico. En esta fase se requiere la descripción de objetivos por cada una de las perspectivas del CMI. Cabe señalar que ésta es una de las características distintivas de la metodología vinculada a este modelo de gestión.

Posterior a lo descrito se procederá al diseño del CMI, tanto a nivel institucional (primer nivel), como a nivel de contribución (segundo nivel). Presentando con siglo, los objetivos institucionales, los objetivos de contribución, los indicadores y metas ligadas a cada uno de ellos y las iniciativa estratégicas propuestas para el logro de estos propósitos.

Por la naturaleza del proyecto se requiere hacer uso de una investigación de campo, para levantar toda la información relacionada con la organización. Al mismo tiempo se precisa llevar a cabo una investigación bibliográfica, por cuanto se necesitan recopilar y asimilar varios conceptos y teorías que permitan profundizar en la temática vinculada a la herramienta CMI y planificación estratégica. Se ha previsto desarrollar el proyecto en etapas, de manera que el avance del mismo sea más organizado y controlado, logrando con ello una mayor asertividad y efectividad para con los objetivos planificados para este proyecto.

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Fundación Tierra Nueva es una institución sin ánimo de lucro que opera en la ciudad de Quito y se enfoca en la oferta de servicios de salud, educación y protección social para las personas de escasos recursos de la zona sur de la ciudad; por su naturaleza y su historia, tiene una buena relación con organizaciones sociales y barriales del sector, ya que su fundador, el Padre José Carollo, cuando fuere Vicario Episcopal del sur, trabajó intensamente por la protección y desarrollo de grupos más vulnerables¹ de la zona (Fundación Tierra Nueva, 2006).

¹ Frase utilizada para identificar a personas de escasos recursos económicos.

En cuanto al sistema de salud, su actividad es muy intensa y los servicios que en este ámbito se ofrecen son muy variados, llegando incluso a la oferta de servicios hospitalarios. Para los servicios de educación, cuentan con centros infantiles, de entre los cuales se destaca el Centro de Desarrollo Infantil que atiende a niños con capacidades especiales. En lo que respecta a los servicios de protección social se pueden mencionar: la atención de la unidad móvil, que lleva servicios médicos a los sectores alejados del sur de Quito, además se ofrecen servicios de mediación y de asesoría jurídica, entre otros.

En el año 2010, esta organización alcanzó uno de sus propósitos mayores: la apertura del Hospital Un Canto a la Vida, que se ubica precisamente en el sector que fue la cuna de la obra del Padre José Carollo, el sur de Quito.

Este hecho, sin lugar a dudas, genera un impacto en la gestión de la FTN ya que ha traído con sí nuevos desafíos, uno de ellos, relacionado con el innegable crecimiento experimentado en los últimos años y la necesidad de control que éste conlleva, hecho que sumado las nuevas condiciones del entorno de las fundaciones en el país, justifica la necesidad de desarrollar un sistema de medición y, más que ello, un modelo de gestión que permita la ejecución adecuada de la estrategia institucional.

El manejo constante y consistente de las mediciones es sumamente importante en la gestión de una entidad, no solo por el hecho de mantenerla controlada financieramente, sino por la necesidad de saber qué es lo que realmente está sucediendo con los esfuerzos que se están llevando a cabo para el logro de la visión. En el caso de la fundación, por el crecimiento que ha experimentado, esta necesidad de medición y de gestión estratégica se hace más evidente, principalmente para comunicar y llevar a cabo la estrategia a lo largo de una institución amplia y diversa, como lo es la FTN.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión de la “Fundación Tierra Nueva” de la ciudad de Quito, año 2015.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional como insumo para la generación de la estrategia de valor.
- Establecer el direccionamiento estratégico de primer orden, para la posterior definición de la estrategia.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión institucional.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología usada en el proyecto está básicamente ligada al levantamiento de la información, para lo cual se aplicarán, principalmente, métodos de campo, por otro lado y para la recopilación de aspectos teóricos, se utilizará prioritariamente una investigación bibliográfica.

Para lograr este fin, las técnicas previstas son las siguientes:

Encuesta: será usada para recoger información procedente de poblaciones amplias, como es el caso de los empleados de la FTN, que serán encuestados en la etapa de diagnóstico, para conocer varios aspectos de la realidad de la institución.

Entrevista: que resulta vital en el presente proyecto, ya que la mayor cantidad de información será levantada a partir del uso de esta técnica, ejecutada a los actores del quehacer institucional; los principales entrevistados serán los directores seccionales y coordinadores de cada una

de las áreas, además de personajes clave de cada uno de los sistemas de la FTN. Por actores clave se entiende a aquellos funcionarios que por su cargo o función manejen información que pueda resultar crítica para el entendimiento de la situación institucional y para el posterior análisis estratégico.

Grupos de Enfoque: serán de utilidad para la presentación y corrección de los productos de planificación generados en el proceso, así por ejemplo, el ejercicio de revisión y ajuste del mapa estratégico que convocará a aquellos actores clave de la gestión institucional para ser comunicados acerca del producto y, a partir de ello, puedan aportar significativamente para su ajuste, mejorando así los resultados del proceso.

En lo que respecta a métodos: se usarán tanto el método deductivo como el inductivo; el método deductivo será útil para lograr conclusiones particulares a partir de premisas universales o globales, mientras que el método inductivo para lograr, a partir de aspectos particulares (que pueden ser resultado de la observación), concluir con enunciados de valor general.

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.5.1.1 Planificación

Este término es tal vez uno de los más usados en varios ámbitos de la cotidianidad de las personas y de las organizaciones; se define como el proceso mediante el cual se establece una serie de objetivos o propósitos y al mismo tiempo, la manera cómo éstos habrán de ser alcanzados. Otra definición podría plantear que es un proceso metódico aplicado para conseguir un propósito u objetivo determinado. Resaltan en esta definición dos componentes importantes: primeramente está el *proceso metódico*, que sugiere la necesidad de que esta tarea sea llevada a cabo de forma ordenada (Wordreference, 2013). Por otro lado está el *objetivo determinado*, que quiere decir que el fin o propósito de este trabajo (planificación), es el logro de un objetivo que debe estar claramente establecido.

1.5.1.2 Estrategia y Planificación

Existen varias definiciones y propuestas alrededor de la palabra *estrategia*, sin embargo, de todas ellas se pueden extraer componentes o elementos clave que permiten alcanzar un entendimiento conveniente de su naturaleza y esencia en el contexto de las organizaciones modernas. La estrategia está ligada tanto al logro de objetivos y metas, como al propio ejercicio de planificación; en este sentido, no es difícil encontrar definiciones que planteen que la estrategia es un plan, como aquella propuesta por James Brian Quinn, que reza de la siguiente manera: "... es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

En los últimos años y producto de las siempre cambiantes condiciones de los ambientes en los que deben desenvolverse las organizaciones, el concepto de estrategia ha ido tomando un sentido más orientado hacia la *competencia*, tal es así que Michael Porter plantea que "Estrategia es posicionar a la empresa dentro de la estructura del sector al que pertenece la misma" (Prahalad, 2006). Sin duda, la competencia es hoy mucho más considerable que hace algunos años atrás y esto resulta determinante a la hora de establecer o formular una estrategia, de hecho, en muchos casos, puede tomar forma específica gracias a las fuerzas del entorno competitivo en el que se mueve la empresa.

Otro acercamiento respecto de la estrategia y su planificación, plantea que ésta se orienta a proveer información de las metas y propósitos organizacionales a *largo plazo* (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997); nótese que en este caso, se incorporan las palabras *largo* y *plazo* que proponen un enfoque más claro y diferenciador, respecto de lo que debería figurar en un plan estratégico, que es sin duda, aquella *dirección* que la organización requiere para enfocar y dar sentido a cada uno de sus esfuerzos.

A partir de este entendimiento se puede establecer la existencia de al menos dos niveles de planificación, que tienen sentido en el contexto

empresarial u organizacional y que permiten, en términos generales, organizar y conducir a la institución hacia el logro de sus propósitos mayores. Entonces, y bajo el tenor de este planteamiento, se puede hablar tanto de *planificación estratégica* como de *planificación operativa*, entendida la primera como aquella que se enfoca en el largo plazo, es decir en la definición de propósitos de alto nivel, que puedan ser alcanzados después de un tiempo determinado y que permitan también proveer de sentido tanto a la existencia de la organización como a toda labor que ésta cumple. El plan operativo, en cambio, se enfoca en la definición y planificación de actividades más concretas; en términos más claros, éste define un camino específico para el logro de aquellos propósitos de nivel mayor (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2004).

El plan estratégico es el documento que recoge los resultados del esfuerzo de planificación, en este sentido, representa el producto del ejercicio de planificación estratégica. Contiene, en términos generales, la definición clara y concreta de lo que la empresa quiere lograr en el tiempo, el conocimiento de la situación actual, tanto del entorno como de la propia organización y los cursos de acción globales que han de permitir el logro de aquellas aspiraciones institucionales. Esto, en términos más concretos, tiene que ver con la declaración de la misión, la visión, los valores institucionales (estratégicos), las políticas, el diagnóstico, el análisis estratégico (que frecuentemente viene dado como resultado del llamado análisis FODA) y la definición de los objetivos estratégicos. Todos estos, componentes que generalmente forman parte de un plan estratégico.

1.5.1.3 La Visión y La Estrategia

La visión representa la aspiración que una organización tiene para sí misma; es el propósito que mueve cada uno de los elementos del sistema institucional, aquel que define el horizonte al que se habrá de dirigir el equipo. Es importante que la visión sea definida con total conciencia de su importancia, que cada término represente en realidad un sentido fuerte y claro para quienes conforman el equipo de trabajo (Collins & Porras, 2000).

A partir de ella, se puede decir que inicia el proceso de formulación de la estrategia, pues no puede existir un *cómo* (estrategia) sin que exista antes un *qué* (visión). La estrategia entonces debe responder a aquella dirección planteada de forma clara en la visión y por supuesto, todos los recursos con los que cuenta la organización deben ciertamente alinearse y/o disponerse para el logro de aquella, que como se ha dicho, representa el propósito mayor de la institución. En este sentido si la visión no comunica claramente la aspiración empresarial, el efecto puede ser desastroso, ya que al no tener claridad del destino hacia el cual se dirige la organización, sus elementos pueden enfocar sus esfuerzos en tareas que no aporten sustancialmente al logro de este gran objetivo y, a más de malgastar recursos, desgastar uno de aquellos que es tal vez el más importante: el entusiasmo de las personas.

1.5.1.4 Control Estratégico

El control es uno de los ejercicios más importantes y comunes en la dinámica empresarial, ha sido objeto de muchos estudios y de la misma forma, ha inspirado la creación de varias propuestas de procedimientos para llevarlo a cabo. Todo puede, en cierta medida, ser controlado: la operación de la empresa, la puntualidad de los empleados, la cantidad de ingresos, etc., pero es especialmente importante hablar del *control estratégico*, ya que, al ser la estrategia la que define aquel rumbo empresarial y las líneas de acción a seguir, ésta debe también ser controlada para que garantice el alcance de la visión que es tan anhelada en el contexto de la organización (Prahalad, 2006).

1.5.2 EI CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI es un modelo de gestión cuya finalidad es garantizar la ejecución de la estrategia de una organización a partir de traducirla en indicadores que faciliten la medición continua de su avance en la dinámica institucional.

Estos indicadores, también denominados *medidas*, se crean a partir del establecimiento de un número determinado de objetivos que son

organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, del cliente, de los procesos internos y del capital intangible (Norton & Kaplan, 2000).

Comúnmente, han sido los indicadores financieros aquellos que han provisto de información para la toma de decisiones en las organizaciones, sin embargo, bajo las condiciones en las que deben moverse las empresas en esta era, estos resultan inadecuados (Norton & Kaplan, 2000, 2002). Esto se entiende bajo la perspectiva de las nuevas características de los entornos empresariales, mismas que han obligado a las organizaciones a manejar con especial cuidado los temas relacionados con sus capacidades y la relación con sus clientes, tal como lo mencionan Kaplan y Norton²: “Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito” (Norton & Kaplan, 2000).

Esta situación puede ser vital para la estrategia, ya que al analizar los resultados financieros de un ejercicio empresarial, los directores pueden sentirse impotentes frente a la situación resultante de acciones que, como se ha mencionado, fueron ejecutadas en el pasado. Frente a este panorama, es importante entender que existen varios parámetros (más allá de los financieros), a través de los cuales se puede medir de mejor manera el esfuerzo estratégico de una organización y lo que es más, estos pueden permitir actuar oportunamente para lograr los resultados esperados. Por ello, se hace fundamental balancear la lectura situacional, incorporando más y mejores fuentes que posibiliten el tomar decisiones oportunas de modo que se pueda conducir a la organización hacia el logro de sus propósitos máximos.

Este sistema de gestión se basa en indicadores que son construidos a partir de objetivos estratégicos, que a su vez se plantean a la luz de las perspectivas ya mencionadas. Es evidente que el propósito de cada perspectiva, es alcanzar éxito en su ejecución, para ello se habrán de

² Académicos creadores del CMI.

identificar los objetivos que cada una de ellas persiguen dentro de la mecánica de una empresa y por supuesto, el ámbito en el que ella se desenvuelve. La particularidad de esta estructura de objetivos e indicadores, radica en que éstos se encuentran vinculados entre sí, a través de relaciones de causalidad que buscan, finalmente, concretar la misión y visión institucionales.

Las perspectivas juegan un rol decisivo en la construcción del sistema de indicadores y en la ejecución misma de la estrategia, entonces es conveniente que éstas sean estudiadas para tener un enfoque adecuado al momento de construir el CMI.

1.5.2.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva tiene que ver con lo que normalmente se mide en el ambiente de una empresa o institución y son las cifras financieras, ésta debe servir como un enfoque para las demás, toda vez que las ya mencionadas relaciones de causa y efecto forman reales cadenas en la estructura de objetivos e indicadores de la estrategia.

En esta perspectiva es conveniente definir claramente los objetivos que representen los requerimientos puntuales de los accionistas o financistas que pueden ser también los dueños de la organización, quienes ciertamente tendrán intereses financieros con respecto a la operación de la empresa. Los indicadores típicos en esta perspectiva son por ejemplo, la rentabilidad, reducción de costos, incremento en el flujo de caja, etc. (Norton & Kaplan, 2000, 2002).

1.5.2.2 Perspectiva de los Clientes

Se refiere a la expectativa que los clientes tienen respecto de los productos o servicios que habrán de recibir por parte de la empresa, para ello, primeramente, se deben definir los segmentos de mercado en los que se ha de enfocar la oferta. Algunas de las posibilidades en cuanto a indicadores en esta perspectiva pueden ser por ejemplo: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

Para la definición de objetivos en esta perspectiva, es clave escuchar la *voz del cliente* que es una práctica vital entre las empresas que buscan diseñar una estrategia adecuada y que garantice excelencia, en las actuales condiciones del mercado. Este ejercicio sirve tanto en la construcción o especificación de un producto o servicio, así como, en la definición de aquellos aspectos que habrán de garantizar la continua aceptación del mismo; de allí que, en el ambiente empresarial se habla constantemente acerca de la denominada *satisfacción del cliente*, que es lo que en última instancia permite o asegura la permanencia de un producto en el mercado.

La propuesta de valor para los clientes está compuesta, desde su perspectiva más genérica, de atributos del producto, imagen y relaciones; dentro de los atributos se puede citar: la funcionalidad, la calidad, el precio y el tiempo; mientras que en los demás componentes se pueden definir aspectos que sean propios a la naturaleza de cada producto o servicio (Norton & Kaplan, 2000, 2002).

1.5.2.2.1 La Voz del Cliente

El cliente es aquella entidad individual o grupal, que decide adquirir un producto o servicio. En este sentido, la frase *satisfacción del cliente* adquiere una connotación especial, ya que cuando se la consigue, éste busca adquirir el producto o servicio de forma continua y mediante esta preferencia sostenida, se logra incrementar los ingresos de la organización y a través de ello, las tan anheladas ganancias.

Sin embargo y debido a la entendida evolución de los mercados y la concepción de los mismos, además de las condiciones cada vez más duras de subsistencia (enfoque empresarial), en la actualidad ya no se habla solamente de *satisfacción de clientes*, sino que se ha cambiado el enfoque hacia la *fascinación del cliente*; fascinación, que trae consigo una práctica diferente en las actividades empresariales.

De acuerdo al diccionario virtual wordreference, la palabra *fascinar* tiene la siguiente definición: “Atraer o impresionar mucho una persona o cosa a

alguien” (Wordreference, 2013); se denota en esta definición dos palabras *atraer* e *impresionar*, mismas que son más fuertes que la palabra *satisfacer*, por ello, es evidente que este cambio de paradigma plantea la necesidad de una forma más *proactiva* para mantener la relación vital que la empresa debe tener con los clientes, ya que, *satisfacer* tiene que ver con mantenerlos contentos o felices, con base en el valor entregado en los productos y servicios, mientras que *fascinar* va más allá y busca impresionarlos continuamente. (Proaño, 2010)

1.5.2.3 Perspectiva del Proceso Interno

Para lograr atraer y retener a los clientes, es necesario que se identifiquen aquellos procesos que resultan críticos dentro de la organización; es decir, las actividades que lograrán crear aquel valor sustancial para que los clientes adquieran de forma permanente la oferta de la empresa.

“Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad, basadas en el tiempo.

Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y los del cliente.” (Norton & Kaplan, 2000, 2002) Esto significa que el CMI permite identificar procesos que antes no se consideraban críticos para lograr los propósitos de las capas superiores, incluso, durante la construcción de éste, por la naturaleza de la metodología y del enfoque sistemático de organización de los objetivos en el CMI, pueden aparecer procesos totalmente nuevos que, de otro modo, hubiese sido más complicado encontrarlos en la dinámica de la operatividad de la empresa.

“La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno” (Norton & Kaplan, 2000, 2002) Estos procesos innovadores, nacen de la necesidad de satisfacer los

objetivos de los clientes y que bajo esta mirada, pueden terminar siendo vitales para garantizar la ejecución de la estrategia y el logro de la visión.

1.5.2.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta es la perspectiva sobre la que descansan los demás objetivos, es por ello que se definen los valores o los ámbitos en los que la organización debe ser excelente en cuanto a sus capacidades y/o activos intangibles para alcanzar los objetivos planteados en las otras perspectivas; ésta tiene que ver directamente con la propuesta del CMI en cuanto a la forma como las organizaciones deberían desarrollar sus estrategias en esta época que plantea, que si una empresa desea concretar su visión, entonces deberá aprender y crecer hasta llegar al punto en el que se pueda sustentar la mejora necesaria en la ejecución de aquellos procesos clave, que a su vez, han de permitir satisfacer los requerimientos de los clientes y las expectativas de los inversionistas.

“La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral, revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un adelanto.” (Norton & Kaplan, 2000, 2002)

1.5.3 CMI: MODELO DE GESTIÓN VERSUS HERRAMIENTA DE CONTROL

A pesar de que esta herramienta está orientada a la medición, su alcance en la práctica va más allá, permitiendo entre otras cosas, integrar a los actores del quehacer de la organización con un enfoque claro que busca de forma organizada, conseguir la misión y visión de la empresa; esto se logra al vincular cada perspectiva, que en definitiva es una visión o enfoque de un grupo de actores de la dinámica empresarial, que tienen propósitos y aspiraciones que deben ser claramente descritas a través de los objetivos

planteados, en su respectiva perspectiva; pero esto es aún más importante, ya que a cada grupo de objetivos se los entrelaza identificando relaciones de causalidad, esto quiere decir que uno dependerá del otro; este hecho, más allá de ser una simple vinculación, determina una relación tangible entre las capacidades de la organización y lo que se espera de ellos, tanto para cubrir los requerimientos de los clientes, como las expectativas de los involucrados financieros. Otro factor importante es la posibilidad de tomar correctivos antes de que el tiempo ejecución de un determinado proyecto o actividad termine, esto permite mejorar el desempeño de una organización en lo que a estrategia se refiere y a través de ello, garantizar el cumplimiento de los objetivos de orden superior.

Son seis las etapas propuestas por los autores Kaplan y Norton para la construcción del sistema de gestión que permite integrar la planificación de la estrategia a la ejecución operacional:

Desarrollar la estrategia; que tiene que ver con el establecimiento de los elementos del direccionamiento que son la misión, visión, los valores y la formulación de la estrategia a partir del análisis estratégico.

Planificar la estrategia; que se concentra en la construcción de los mapas estratégicos, el establecimiento de indicadores e iniciativas y el financiamiento para la ejecución de las mismas su ejecución.

Alinear la organización; a partir de los elementos anteriores perfectamente clarificados, se busca que las unidades de negocio y las de soporte se enfoquen en el logro de resultados que estén alineados con lo que se espera de ellos para el éxito de la estrategia.

Planificar operaciones; enfocadas en la organización de actividades concretas para lograr las mejoras esperadas en los procesos clave, por ejemplo: la planificación de las ventas, de la capacidad de recursos y sus presupuestos, etc.

Controlar y aprender; con entendimiento de que existen dos áreas de control bien definidas, la revisión de la estrategia y las revisiones operativas.

Probar y adaptar, con las prácticas continuas del análisis de rentabilidad, las correcciones de la estrategia (de ser necesario) y la aplicación de estrategias emergentes (Norton & Kaplan, 2011).

Es por ello que se dice que el CMI es más que una simple medición y termina siendo un verdadero modelo de gestión que puede, si es bien implementado y operado, garantizar el éxito de la estrategia empresarial.

CAPÍTULO 2 : DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A través del proceso de diagnóstico se busca conseguir información de vital importancia para la construcción y posterior ejecución de la estrategia corporativa, que permita el logro del propósito institucional. Bien se puede decir que a una mala recolección de información, le pueden seguir resultados desastrosos, no solo para la consecución de los objetivos institucionales, sino para la propia existencia de la entidad en el tiempo.

2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

La FTN ofrece servicios de corte social, en tres áreas diferentes; la entrega de estos servicios es habilitada por tres secciones que son llamadas *sistemas*,³ estos concentran sus actividades en áreas distintas, esto hace que, en varios ámbitos, se desenvuelvan en condiciones diferentes entre sí, es decir, que aspectos externos que afectan a uno de los sistemas, no necesariamente afectan a los restantes, a pesar de pertenecer a la misma institución y tener fines sociales. Entonces, el diagnóstico se ha llevado a cabo considerando esta coyuntura y con especial atención en la diferenciación de la realidad del entorno (micro) en el que se desenvuelve cada uno de los ellos. Empero, existen factores que son de alcance global y que pueden afectar a la fundación en pleno, mismos que también se toman en cuenta en este estudio y que están contenidos en la información del macro-entorno.

2.1.1 MACRO - ENTORNO

Para llevar a cabo el diagnóstico en los aspectos externos, se hace uso de la herramienta conocida como PESTEL, que contempla los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Norton & Kaplan, 2011); con ella se hará un acercamiento a los factores que tienen (o pueden tener) mayor relevancia e influencia en el funcionamiento de la fundación y cada uno de sus sistemas. Son precisamente estos factores los

³ Información provista por la Dirección Administrativa-Financiera de la FTN

que afectan mayormente a la institución, sin tener necesariamente, una distinción para cada uno de los sistemas.

2.1.1.1 Aspectos Políticos

El Gobierno ha anunciado a través de su máxima autoridad, el Presidente de la República, su intención de revisar el trabajo que vienen desempeñando las denominadas ONG en el país, revisión que puede ir desde los fines o razón de ser de la organización, es decir las actividades en las que se enfocan, así como, la forma en que estas instituciones manejan sus finanzas (El Comercio, 2009). De hecho, algún tiempo atrás y bajo la administración de este mismo régimen, ya se llevó a cabo un proceso que pretendía, de alguna manera, reordenar el funcionamiento de estas entidades, haciendo que las dependencias estatales responsables tomen acciones concretas para controlar la operación de estas instituciones. Como es normal, estas acciones han provocado una reacción en el sector de las fundaciones del país, muchas de ellas han visto con buenos ojos la implementación de estas políticas, sin embargo en otras, la respuesta ha sido diferente, llegando incluso, a abandonar sus actividades en el país, tanto por su propia decisión, como por pedido del Gobierno. (El Comercio, 2011) Se conoce también, que varias fundaciones del país han celebrado reuniones en pos de formar un frente que permita la creación de un gremio, que pueda, en el corto o mediano plazo, organizar una posición concreta frente a las propuestas y acciones del Gobierno.⁴

2.1.1.1.1 Incremento en la Inversión Pública en Salud y Educación

Entre las áreas a las que el presente régimen estatal ha dedicado importante atención, está sin duda el sector de los servicios de salud pública y educación; esta administración ha direccionado una buena cantidad recursos financieros para, entre otras cosas, equipar los centros hospitalarios y de salud, mejorar su infraestructura, contratar más y mejor talento humano y la adquisición de medicinas y demás insumos que sirvan

⁴ Información provista por la Dirección Ejecutiva de la FTN en el año 2012.

de dotación constante en los diferentes centros estatales de salud (El Telégrafo, 2013).

De la misma forma, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ha iniciado procesos similares de inversión, tanto en infraestructura como en la contratación de talento humano para sus centros hospitalarios en todo el país.

Esto ha generado un importante incremento en la contratación de profesionales de la salud por parte de los organismos estatales del ramo, haciendo que muchos de ellos, que se encuentran laborando en el sector privado, vean en el sector público, una opción de empleo. Tal es así, que según un artículo publicado por *El Comercio*, en Ecuador hacen falta 6169 médicos especialistas en los hospitales. (El Comercio, 2012)

2.1.1.1.2 Cobertura Social del Régimen

La actual administración pública está marcada por una clara tendencia social, elemento que está presente permanentemente en el discurso del régimen desde el inicio de su gestión. Este hecho se ve reflejado en varias acciones estratégicas como por ejemplo, la gratuidad de los servicios de educación y salud; todo esto, como parte de importante incremento en la llamada *inversión social*. Esta tendencia ha hecho que se cubran requerimientos de servicios en varios segmentos de la población, especialmente en aquellos grupos más desfavorecidos (El Telégrafo, 2012).

2.1.1.2 Aspectos Económicos

2.1.1.2.1 Disponibilidad de Recursos Públicos en el Ecuador

En los últimos años, las operaciones de las diferentes entidades públicas del país han sido financiadas por recursos provenientes de dos fuentes principales: por una parte, se debe anotar que las recaudaciones de los tributos en el país, de un tiempo acá, van al alza contantemente, esto debido a que la institución responsable de esta actividad, el Servicio de Rentas Internas, ha modernizado y mejorado considerablemente sus operaciones, lo

cual deriva en el mejoramiento considerable de las cantidades de dinero recaudado por este concepto (El Telégrafo, 2013). Por otro lado, el precio del petróleo, que históricamente ha significado una importante fuente de ingresos para el país, mantiene precios elevados, que en muchos casos ha superado los valores planificados en el presupuesto anual del estado; a esto se suma el hecho de que este régimen llevó a cabo una renegociación de los contratos con las empresas que operan los pozos petroleros y por consiguiente administran la extracción del crudo en el país que, bajo los nuevos términos, dejan al estado mejores dividendos, respecto a la producción bruta (El Telégrafo, 2013). Todo esto significa un importante flujo de recursos para la administración pública y para la inversión social, tal como manifiesta el régimen actual. Por ello se puede observar un importante incremento de los requerimientos en la administración pública, necesidades que han ido desde bienes y servicios, hasta personal capacitado en diversas áreas.

2.1.1.2.2 Percepción Internacional de la Pobreza en el Ecuador

En los últimos años la percepción internacional, en cuanto a la pobreza en el Ecuador ha cambiado (El Telégrafo, 2011), esto debido a varias causas, entre las cuales se destaca principalmente, el hecho del incremento y/o crecimiento en el desarrollo humano en el país (Andes, 2013).

Por las características tan heterogéneas de la realidad del país y a pesar de los grandes avances en materia de reducción de pobreza, no se puede hablar directamente de una mejoría que pueda ser calificada como *completa*, ya que aún se mantienen brechas entre varios sectores de la población, es decir entre los grupos de poder económico que concentran gran cantidad de poder adquisitivo y los ciudadanos comunes que representan, en buena medida, la fuerza laboral del país y que obviamente no poseen la misma capacidad financiera que los grupos mencionados (El Telégrafo, 2012).

2.1.1.2.3 Crisis Económica en Países Desarrollados

Desde hace algunos años, el primer mundo experimenta una fuerte crisis financiera, misma que ha afectado varios países, tal es el caso de Estados Unidos, en Norteamérica (El Comercio, 2008) y España en Europa (El Telégrafo, 2012), por citar dos ejemplos, hecho que ha provocado un verdadero debacle en los sistemas financieros mundiales y que terminó con una caída significativa en los índices macroeconómicos de estos países, que por encontrarse tan interconectados por sus vínculos políticos y económicos, sufren casi en conjunto los problemas económicos de uno de los miembros de sus redes.

Hace poco se dio un hecho sin precedente (al menos en los últimos años) en el escenario financiero mundial: Estados Unidos, un país con un elevado poder, vio como la calificación de su crédito fue reducida.

Esto ha devenido en varias consecuencias, tanto locales como mundiales y por supuesto ha obligado a que el régimen estadounidense tome varias medidas macroeconómicas para enfrentar tal coyuntura (El Telégrafo, 2011).

2.1.1.2.4 Tendencia a la Responsabilidad Social de las Empresas Privadas

Como un hecho mundial, las empresas buscan, bajo su política de *responsabilidad social*, direccionar interesantes cantidades de recursos a las sociedades que son, ciertamente, los consumidores de sus productos y servicios. Ésta, que es una fuerte tendencia en la empresa contemporánea, supone una gestión empresarial basada en el equilibrado manejo de los aspectos económicos, sociales y ambientales vinculados a cualquier empresa.

La Organización Internacional del Trabajo propone la siguiente definición: *“La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y*

valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera, rebasan el mero cumplimiento de la legislación (ilo.org, 2013).”

En este sentido, muchas empresas o grupos corporativos han decidido crear sus propias fundaciones que puedan trabajar de forma directa en planes y programas que permitan, como se ha dicho, contribuir significativamente en el desarrollo de los entornos en los que se desenvuelven.

2.1.1.2.5 Aumento del Consumo en el Sur de Quito

El sur de Quito, ha experimentado en los últimos años un crecimiento poblacional significativo, por esta razón, el gobierno local ha implementado una serie de estrategias para gestionar este hecho. (El Telégrafo, 2012). En este sentido y como parte de una iniciativa de mejoramiento de la movilidad en el Distrito Metropolitano, el Municipio construyó e inició la operación del *Terminal Terrestre Quitumbe* que significa un importante evento en la economía del sector, ya que prácticamente todos aquellos que requieran viajar fuera de la ciudad deben, sin evasión, pasar por este sector, logrando, evidentemente, un incremento significativo en el flujo de personas. Pero no solo la administración pública se ha percatado de este crecimiento, lo han hecho también algunos grupos empresariales del país, que han implementado una serie de proyectos que afectan drásticamente la infraestructura, la economía y la cultura de este importante sector de la ciudad; proyectos como: la apertura de cadenas de supermercados, tiendas, restaurantes, concesionarias de vehículos y la que es tal vez la mayor de las inversiones en el sector, la apertura del denominado *Quicentro Sur*, un centro comercial de gran tamaño que posee una ubicación bastante conveniente en la zona Quitumbe.

Otro factor que incide en el comportamiento de consumo de los habitantes del sector, es la migración externa, que desde hace algún tiempo,

representa un importante ingreso de divisas para el país, ya que quienes viajan, lo hacen con el propósito de alcanzar mejores ingresos, mismos que al llegar al país, son encargados en administradores temporales, que en la mayoría de los casos son familiares directos.

Estos administradores direccionan la mayor cantidad de estos recursos al consumo, así por ejemplo: los hijos de los migrantes empiezan a disfrutar de más y mejores productos y servicios, lo cual por supuesto genera una mayor actividad comercial y por ende un mayor flujo de dinero. Otro de los objetivos de los migrantes es la adquisición de bienes inmuebles (www.fes-ecuador.org, 2004).

2.1.1.3 Aspectos Sociales

2.1.1.3.1 Migración Interna

Es bien conocido que la migración interna, en el país afecta principalmente a las ciudades centrales, debido a que para los migrantes, estas ciudades son atractivas, ya que cuentan con mayores avances en temas de educación, industrias, etc. lo que hace pensar acerca de la existencia de oportunidades de crecimiento; esto hace que personas de varias regiones del país, se asienten definitiva o temporalmente en la ciudad de Quito. Estos individuos traen consigo varios rasgos culturales de sus lugares de origen y por supuesto, los han instalado en la ciudad; un ejemplo de este fenómeno se puede observar en las festividades y/o celebraciones de fechas especiales del calendario, que son claras réplicas de los festejos que son típicos en sus pueblos natales.

La migración externa es otro fenómeno que aqueja al país y específicamente a esta ciudad; existen cifras importantes de personas que por diversas razones han decidido viajar a otras naciones y esto ha generado consecuencias diversas: la influencia de culturas externas con costumbres y practicas traídas por los migrantes, además del ingreso de dinero para las personas que se encuentran en el país, que puede ser considerado como dinero fácil, así mismo la ausencia de padres, madres y

demás personas importantes para el seno familiar generan muchas veces desorientación de los niños y jóvenes, son algunos de aquellos efectos que son evidentes en la sociedad (www.fes-ecuador.org, 2004).

2.1.1.4 Aspectos Tecnológicos

El avance y desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es tan rápido que no se puede estimar el tiempo que tarda un avance en suceder a otro, esto hace que muchos dispositivos, equipos e incluso programas sean considerados obsoletos en un corto período de tiempo. Los avances son tales que llegan a influir directa o indirectamente en la cultura de las empresas y de las personas que las conforman.

Uno de esos avances es el denominado *cloud computing* o también conocido como *computación en la nube*, que propone un nuevo concepto en la forma en la que operan los dispositivos de computación en el mundo; normalmente un ordenador procesa los requerimientos de los usuarios de forma local, sin embargo, con el advenimiento de la tecnología Web, este esquema de trabajo ha cambiado, de esta forma, el procesamiento ya no se lleva a cabo completamente en el computador del usuario, en cambio, se ejecuta en el denominado *servidor*; a esta arquitectura se la conoce como *Cliente-Servidor*. Ésta es básica para el funcionamiento de las aplicaciones web⁵, sin embargo, con la computación en la nube, más procesos que usualmente se llevan a cabo en los ordenadores, bien pueden ser ejecutados en un servidor que, no necesariamente esté situado en instalaciones controladas por la empresa, organización o por el usuario. Este hecho, más allá de ser una tecnología o herramienta concreta, es un paradigma que está revolucionando la forma de concepción del procesamiento y manejo de la información en el mundo.

Un aspecto fundamental para el buen manejo de las TIC's, es definitivamente la *conectividad*, que tiene que ver con la capacidad que una entidad (organización o individuo) tiene para mantener una línea de

⁵En el contexto de la informática, *aplicación* es sinónimo de *sistema informático*.

comunicación con otros actores de su entorno (tanto el cercano como el más lejano). El acceso a la gran red mundial: Internet es esencial para poder hablar de conectividad en esta época, sin embargo, no se considera como su único parámetro de calidad al acceso, por el contrario, se toman en cuenta también la velocidad y la disponibilidad, ya que en muchos casos a pesar de tener una línea de conexión constante, la velocidad y ancho de banda⁶ no son los adecuados.

El avance de las TIC's llega prácticamente a todos los ámbitos de actividad en el mundo: la producción, las ventas, la medicina, y demás; los dispositivos de comunicación y el software están tan relacionados con la productividad de las personas y organizaciones que resulta prácticamente imposible que alguien no requiera de al menos un ordenador para sus actividades diarias.

Otro aspecto relevante en el horizonte tecnológico del ambiente mundial, es el de los *smart phones*, conocidos también como *teléfonos inteligentes*, que en Ecuador, particularmente, se han incrementado de forma completamente significativa (El Universo, 2013).

2.1.1.5 Aspectos Ambientales

Las normas ambientales son cada vez más exigentes, particularmente para los centros hospitalarios. Estas normas están principalmente ligadas al manejo de los desechos hospitalarios; todos los centros de salud deben respetar y manejar estas normas de modo que su funcionamiento está muchas veces condicionado al acogimiento y ejecución de estas regulaciones.

2.1.1.6 Aspectos Legales

Existe una disposición del Estado, en cuanto al manejo de medicamentos y particularmente, aquellos que son genéricos, misma que se

⁶Se refiere a la cantidad de información que se puede enviar y/o recibir a través de un canal, en cuanto a la transmisión de datos.

encuentra contenida en la ley publicada en el Registro Oficial 162, 09-12-2005 (derechoecuador.com, 2005).

Adicionalmente, existe una normativa gubernamental relacionada con la declaración de estados financieros al Estado, a través de los organismos respectivos, por parte de todas las instituciones, sean estas privadas o públicas, con ánimo de lucro o sin él.

Una de las leyes que han causado mayor revuelo en la actual administración ha sido la LOES, la Ley Orgánica de Educación Superior, que entre otras cosas plantea el rol de las universidades en el Ecuador, enmarcado principalmente en la producción de conocimiento, mismo que debe ser generado a partir de continuos procesos de investigación científica, con lo que las universidades en el país están obligadas a crear las condiciones para que estos procesos se puedan llevar a cabo de forma adecuada.

2.1.2 MICRO – ENTORNO

De acuerdo a Michael Porter⁷ el diagnóstico del llamado Micro-entorno tiene que ver con el estudio de las fuerzas competitivas que rodean a la empresa u organización y cómo éstas pueden afectar (o están afectando) la operación del negocio en cuestión, para de allí delinear una estrategia que permita competir y por supuesto triunfar en aquel segmento de mercado en el que se desenvuelve dicha entidad; para efectos de este estudio se han tomado en cuenta los planteamientos del autor citado, con su *modelo de las cinco fuerzas*.⁸ En este caso y por razones ya mencionadas, en el diagnóstico estratégico se debe, ineludiblemente hacer una diferenciación entre cada uno de los sistemas, pues como se sabe cada uno se mueve en ambientes en los que algunas de sus características resultan diferentes.

⁷Connotado profesor y autor en temas de estrategia empresarial; sus planteamientos son considerados como un referente en el estudio de la empresa moderna.

⁸ Un método de diagnóstico del micro-entorno de una empresa o institución, que contempla cinco fuerzas: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos y la rivalidad de los competidores

2.1.2.1 Sistema de Salud

Tanto el HUCV como el IMTN, que son administrados por la fundación, se encuentran ubicados en el sur de la ciudad, hecho que determina en gran medida el mercado o grupo de personas al que se dirige, es más, se sabe que la apertura inicial de las operaciones de la FTN en este sector, precisamente se debe a que en épocas pasadas, en esta zona de la ciudad se asentaban grupos desfavorecidos, es decir, existía una gran cantidad de pobres, que ciertamente motivaron la obra, para hoy casi legendaria del Padre Carollo (Fundación Tierra Nueva, 2006).

2.1.2.1.1 Nuevos Entrantes⁹

El IMTN y el HUCV están ubicados en el sur de la ciudad. Aunque separados por algunos kilómetros, se puede decir que, de forma general, se encuentran en la misma zona; con referencia al hospital, éste es el único en la zona (alrededor de 4 parroquias), y no se posee información sobre proyectos hospitalarios similares que puedan amenazar al HUCV. Sin embargo, tomando en cuenta la infraestructura y lo aparentemente complejo y evidente que puede resultar levantar un hospital completo, se puede decir que no se observa físicamente en el entorno un inmueble o al menos un proyecto estatal, de tales características.

En cuanto a la iniciativa privada, tampoco se avizora un crecimiento en lo que a infraestructura y propuesta de servicios se refiere, todo esto, nuevamente, en base a la referencia del tamaño de la infraestructura y capacidad de respuesta con la que cuenta la FTN en cuanto a salud.

Esto implica que en el futuro cercano no se observa la posibilidad de que un proyecto de similares características de la FTN, se lleve a cabo y pueda significar una amenaza para el crecimiento que ha venido experimentado este centro hospitalario.

⁹ La información provista en este bloque corresponde a los resultados de la observación del autor del presente trabajo de tesis.

Por otro lado, sí es de esperar que la oferta en cuanto a servicio médicos privados, pero de menor envergadura, pueda crecer. Son las clínicas las que constantemente amenazan su crecimiento y apertura en varios sitios de la ciudad y específicamente, en el sector sur, empero, como se ha mencionado, estas iniciativas son relativamente, de menor tamaño y por ende de menor capacidad que la que es operada por la fundación.

2.1.2.1.2 Productos Sustitutos¹⁰

Sin duda uno de los servicios sustitutos más relevantes es el que se oferta en las farmacias, que como se sabe, tiene como propósito de negocio, la venta de medicinas de todo tipo y algunos insumos médicos de libre expendio; este hecho tiene, de alguna manera, su explicación en la cultura de las personas, cultura que se hace evidente en su comportamiento que, cuando sienten tener un problema de salud, acuden directamente a uno de estos centros de expendio de medicinas y solicitan directamente un medicamento que ayude o controle su dolencia.

2.1.2.1.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes, que en este caso son pacientes, no tienen mayor poder de negociación, esto, desde una perspectiva general; luego si se realiza un análisis más detallado a cada una de las sub áreas de atención en el Sistema de Salud, se puede decir entonces que la situación es diferente; este es el caso del área de consulta externa, en la que, por la coyuntura actual, muchos especialistas han dejado la fundación, para laborar en otras instancias que en la mayoría son estatales. Entonces y por la evidente falta de estos especialistas (se trata un número limitado de especialidades; no se repite en todas, si no en aquellas en las que es más complicado conseguir un médico especialista), muchos pacientes deciden no tomar la alternativa de atención de la FTN y por obvias razones, buscar otros centros (que de

¹⁰ La información provista en este bloque corresponde a los resultados de la observación del autor del presente trabajo de tesis.

hecho existen), en los que sí puedan conseguir la atención en la especialidad que requieren.¹¹

De entre los pacientes, no se observa que existan usuarios dominantes, pues la mayoría de los ellos son individuos que por necesidad propia acuden al hospital; no existen grupos de clientes que estén organizados, que puedan concentrar poder y puedan en algún plazo ocasionar complicaciones en el desempeño de las operaciones de la FTN. Además, por no existir muchos ofertantes en el sector, con las características del HUCV, se puede decir que los clientes poseen un escaso poder de negociación. Esto se aplica a aquellos clientes no corporativos.

En el caso de aquellas instituciones a las que también sirve la FTN a través del HUCV, está el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mismo que por su evidente capacidad, tiene bastante poder de negociación.¹²

En la mayoría de los casos, no es tan sencillo para los pacientes cambiar a la fundación en cuanto a los servicios de salud, en buena medida por los precios, que es sin duda, un factor determinante en este sector de la ciudad y por supuesto en este segmento de mercado.

Empero, en muchos casos en los que la capacidad instalada de este centro hospitalario, no puede responder a las necesidades de los usuarios, como es el caso ya citado de la consulta externa, es lógico que la situación sea diferente y los usuarios puedan y deban buscar otras opciones. Pero en términos generales, al paciente no le es sencillo sustituir los servicios de la fundación; más aún en aquellos que no son ofertados por muchas instituciones en el sector sur de la ciudad.¹³

¹¹ Información provista por la Dirección del Sistema de Salud FTN.

¹² Información provista por la Dirección de Seguros FTN. En este caso es bueno decir que las atenciones a pacientes IESS superan el 40% del total de pacientes.

¹³ Información resultante de la observación llevada a cabo por el autor durante el proceso de investigación. En este caso se visitaron varios de los centros de servicios de salud del sector, además, estos resultados fueron contrastados con la información provista por la Dirección del Sistema de Salud.

2.1.2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso de los servicios de salud, la mayor cantidad de compras se dan para medicamentos e insumos médicos, y en estos ámbitos no existen proveedores dominantes o grupos que posean exclusividad.

Esto se debe a que el sistema de distribución de este tipo de productos fusiona con varias empresas que son las encargadas de las relaciones comerciales con los clientes, pero son supervisadas directamente por los productores que, en este caso, son los laboratorios clínicos;¹⁴ y no se han observado complicaciones en cuanto a una concentración excesiva de poder por causa de exclusividad o políticas de distribución; de hecho en el país existe una disposición gubernamental que obliga a los médicos a recetar los medicamentos con sus nombres genéricos y no con los distintivos comerciales, esto hace que los laboratorios y sus distribuidores no tengan exclusividad en medicamentos. Existen varios sustitutos para la mayoría de productos, esto implica que se puede optar por cualquiera de ellos, sin tener que depender de las políticas o presiones que aquellos proveedores puedan imprimir; sin embargo, se debe anotar que sí existen ciertos compromisos con algunas empresas, pero que no tiene relación con cuestiones externas sino con contratos que han sido celebrados entre la fundación y estas organizaciones.

En cuanto a las condiciones crediticias; como es bien sabido en el negocio de la provisión productos se habla mucho de las ventas a crédito, ya que la mayoría de empresas manejan esta política que implica el otorgar un tiempo prudente para que el cliente, en este caso la FTN, pueda pagar los montos correspondientes a las facturas vendidas.

No se observa la amenaza que los proveedores se integren hacia adelante en la industria, al menos en lo que respecta a este sector de la ciudad. Y tampoco resulta una amenaza el hecho que, estas empresas se agrupen para formar un gremio más fuerte y que puedan ejercer algún tipo de presión sobre la industria y más específicamente sobre la fundación.

¹⁴ Información provista por el funcionario responsable de la Bodega FTN.

En cuanto a la sustitución de clientes para los proveedores, a aquellos les resultaría bastante complicado, el sustituir a un cliente como la fundación, por la capacidad de operación con la que el hospital cuenta y el consiguiente negocio que este representa. Por la variedad de empresas que actualmente trabajan en el negocio de la distribución, los niveles de calidad y servicio son aceptables.¹⁵

2.1.2.1.5 Rivalidad entre Competidores

La competencia en el negocio de la salud es bastante reñida en la ciudad, más que todo por la decisión gubernamental de repotenciar sus centros de salud, que en su mayoría ofrecen un servicio gratuito, lo mismo sucede con el IESS, que últimamente hecho esfuerzos por mejorar los servicios de salud que presta. Otro competidor es el Municipio de Quito, que en los últimos años ha fortalecido su oferta de salud, a través de programas de protección y de servicios directos, que son ofertados en los centros denominados *patronatos*.

Específicamente, existen varias instituciones en el sector sur que compiten en servicios de salud. Con referencia a los centros hospitalarios, en el sector se destacan: el hospital *Enrique Garcés*, denominado también como el *Hospital del Sur*, que está ubicado en el sector de Chilibulo, al suroeste de la ciudad; se sabe que el Estado ha invertido para mejorarlo y que pretende potenciarlo aún más, para que adquiera una capacidad mayor y por ende pueda responder a más requerimientos de los pacientes; cabe mencionar que la atención en este centro es gratuita. Está también el Patronato *San José*, que es manejado por el Municipio de Quito y que está ubicado en el sector conocido como *El Camal* en el sur-este de la ciudad; allí se ofrecen servicios típicos de un centro hospitalario, como son consulta externa, emergencia, hospitalización, etc., pero se puede decir que el más representativo es el servicio de maternidad, sin embargo, los servicios en este centro médico tienen un costo.¹⁶

¹⁵ Información provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

¹⁶ Información provista por la Dirección del Sistema de Salud FTN.

Existen también varios centros médicos comúnmente conocidos como clínicas, que son de tipo privado; en ellas se pueden conseguir servicios consulta externa en diferentes especialidades, hospitalización, cirugía y algunos otros servicios, claro está, los precios de estos, por ser de tipo privado, son en muchos casos más altos. Además por el alto costo que implica el equipamiento de un centro hospitalario, muchas de estas clínicas no pueden acceder a tales equipos y esto hace que no puedan ofertar todos los servicios que los centros hospitalarios anteriormente mencionados, sí lo hacen.¹⁷

2.1.2.2 Sistema de Educación

2.1.2.2.1 Nuevos Entrantes

Por las características de este sistema, es poco probable el apareamiento de nuevos competidores en el ambiente de su actividad.

Entonces, por tratarse de un servicio social y de bajo costo, es muy complicado que existan nuevos entrantes, ya que para esta gestión se requieren recursos que permitan sostener los servicios con ciertos estándares de calidad; sin embargo de lo planeado, existe la posibilidad de que el Gobierno, en algún momento (y más aún bajo la tendencia actual) plantee nuevas iniciativas de servicio para estos sectores poblacionales de la sociedad y en el ámbito de la educación. Esta es una posibilidad siempre latente, ya que la provisión de educación es una de las misiones más importantes del Estado y por supuesto, tarde o temprano puede y debe plantear alguna iniciativa en este sentido.

Por otro lado, bajo la coyuntura de la llamada *responsabilidad social* de las empresas, de alguna manera, haría que se incrementen fondos para este tipo de iniciativas, lo que puede, eventualmente, derivar en instituciones ya existentes (sin fines de lucro) o en organizaciones nuevas, que puedan

¹⁷ Información resultante de la observación llevada a cabo por el autor durante el proceso de investigación. Estos resultados fueron contrastados con la información provista por la Dirección del Sistema de Salud FTN.

canalizar dichos fondos en actividades concretas a favor de la sociedad y mayoritariamente con los grupos menos favorecidos.

2.1.2.2.2 *Productos Sustitutos*

Es también complicado identificar productos sustitutos, nuevamente, por el hecho de que la fundación ofrece estos servicios a bajo costo, por ello se orienta principalmente a grupos de escasos recursos de la población. Una vez más, se puede mencionar que un servicio sustituto puede ser, en algunos casos, la red pública de servicios educativos que en base a lo que se ha observado hasta el momento, el Gobierno la intenta repotenciar para alcanzar nuevos niveles de calidad.

2.1.2.2.3 *Poder de Negociación de los Clientes*

No existen, por el carácter del servicio que brinda este sistema, concentraciones de poder en los compradores y menos aún, un grupo de ellos que esté organizado y que pueda, eventualmente ejercer algún tipo de presión. Tampoco se observan usuarios dominantes que puedan concentrar en ellos la mayoría de los servicios y a su vez puedan generar algún tipo de dependencia. Esto es perfectamente justificable y la razón principal está, una vez más, en la naturaleza de la FTN, que brinda estos servicios, sin ánimo de lucro.

Un factor importante es la poca oferta de servicios de estas características en el mercado y por supuesto bajo las condiciones en los que se los ofrece; no existe por tanto una diferenciación marcada.

Por todas estas condiciones, al beneficiario le es difícil escoger otro proveedor de servicio y abandonar la fundación, de hecho se sabe que este sistema funciona con su capacidad al máximo y que se niegan cupos a personas que con frecuencia acuden en busca de una opción para sus hijos;

esto deja entrever que como en casi todos los casos la demanda supera la oferta.¹⁸

2.1.2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Este sistema, posee un número considerable de proveedores, que no se enmarcan únicamente en categorías de producto del ámbito educativo, sino que están también en el sector alimenticio; esto se debe a que este sistema complementa sus servicios con la alimentación escolar. Por ser estos proveedores, en su mayoría, del segmento denominado del *consumo masivo*, no tienen mayor poder, ya que en el mercado se encuentran una gran variedad de ofertas que son ciertamente similares. La marca de estos productos, no surte un efecto directo en la relación con estos proveedores, es decir, éste no es un factor determinante para la elección de compra, ya que al tener una gama de propuestas tan amplia por parte del mercado, los funcionarios responsables del sistema pueden acceder a alternativas, que incluso pueden terminar siendo más convenientes en cuanto a precios, factor que es de mucha importancia a la hora de las adquisiciones, ya que, por tratarse de una entidad sin ánimo de lucro, el poder ahorrar en las compras es prácticamente una consigna. Esto deriva en que los proveedores no posean poder significativo de negociación.¹⁹

Por tratarse de un mercado tan competitivo, el negocio del consumo masivo, se puede observar que los productores tratan de implementar mejoras constantemente, aunque como se menciona en este trabajo, el factor más relevante en esta categoría es ciertamente el precio.

2.1.2.2.5 Rivalidad entre Competidores

Es menester mencionar que no existe un ambiente de competencia reñida en este mercado, más bien todo lo contrario, siempre tomando en cuenta las características en las que la FTN oferta los servicios.

¹⁸ Información provista por la Dirección del Sistema de Educación FTN.

¹⁹ Información provista por la Dirección del Sistema de Educación FTN.

2.1.2.3 Sistema de Protección Social

2.1.2.3.1 Nuevos Entrantes

Tal como sucede con el Sistema de Educación, es bastante complicado que aparezcan más instituciones con características y servicios similares, pero es el Estado, a través de cualquiera de sus instituciones, uno de los más inclinados a desarrollar iniciativas de esta índole, entre otras cosas, porque la protección social es parte de su responsabilidad.

En cuanto a los servicios médicos que provee la unidad móvil, existe la posibilidad de que aparezcan más centros médicos de tipo privado, centros que no necesariamente se enfoquen en servicios hospitalarios, sino que brinden servicio de consulta en medicina general, como es el caso de los conocidos consultorios médicos, en los que un médico general o especialista, brinda atención médica de forma independiente.²⁰

2.1.2.3.2 Productos Sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos y con referencia a la unidad móvil que como se sabe es una unidad que recorre barrios del sur de la ciudad, ofreciendo servicios médicos a precios bajos, se puede decir de que uno de los productos sustitutos es, como en el caso de todos los servicios médicos, la existencia de las farmacias, que de una u otra forma suplen necesidades de pacientes, que básicamente por su cultura, prefieren acudir a estos negocios a adquirir medicinas cuando sienten alguna dolencia, sin antes visitar un médico que pueda determinar su problema y por su puesto prescribir medicina, con un mayor criterio profesional.

En lo que se refiere a los servicios de asesoraría legal y los proyectos sociales, no se observan mayores amenazas.

²⁰ Información resultante de la observación llevada a cabo por el autor durante el proceso de investigación. Estos resultados fueron contrastados con la información provista por la Dirección del Sistema de Protección Social FTN.

2.1.2.3.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes, que en este caso se los llama beneficiarios, no tienen mayor poder, ya que no están necesariamente organizados como un frente o gremio y, por tratarse de servicios a bajos costos, se puede decir que los usuarios no tienen un argumento de negociación en cuanto a precios, ya que, de lejos, estos son precios que están muy por debajo de los que se ofertan en el mercado; esto en referencia a los servicios de la unidad móvil y de asesoría legal. En el caso de los proyectos, es aún más reducido el poder de los usuarios, ya que no existe un precio de por medio. Los reclamos por servicio son también reducidos, pues se trata de una unidad que visita directamente a los pacientes y que lo hace con precios bajos. No existen compradores dominantes, ni grupos de ellos, muy por el contrario, los usuarios se presentan a beneficiarse de estos servicios como individuos y no se observa que existan relaciones de asociación entre ellos, ni tampoco una fuerte tendencia para ello.²¹

2.1.2.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores

No existen complicaciones con los proveedores, esto se debe a que no se observan grupos o empresas que manejen exclusividades en determinados productos, así mismo y por tratarse en su mayoría de productos de consumo masivo, no hay muchas marcas con poder, y existen gran cantidad de proveedores en el mercado; hecho que ha significado, en muchos casos, una ventaja para el cliente, ya que debido a este escenario, los proveedores se han visto forzados a mejorar los precios para poder competir y mantenerse en el mercado.²²

2.1.2.3.5 Rivalidad entre Competidores²³

Los competidores, en lo que respecta a los servicios que brinda este sistema de la fundación, no luchan demasiado en sus actividades, debido a

²¹ Información resultante de la observación llevada a cabo por el autor durante el proceso de investigación.

²² Información provista por la Dirección del Sistema de Protección Social FTN.

²³ La información provista en este bloque corresponde a los resultados de la observación del autor del presente trabajo de tesis.

la que es una razón recurrente: por tratarse de instituciones sin ánimo de lucro y por ofrecer servicios a precios bajos; por ello es bastante difícil encontrar competidores que puedan funcionar bajo estas condiciones. Nuevamente es el Estado el principal oferente de servicios de este tipo.

2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Los factores críticos producto de la investigación interna son presentados a continuación y están organizados tomando en cuenta la estructura orgánica de la fundación, aquella que estaba vigente cuando se llevó a cabo esta investigación. Es bueno mencionar que durante la ejecución del presente proyecto, se realizó un cambio en la estructura orgánica; más detalle sobre ella se puede encontrar en el capítulo tres.

Primeramente se citan aspectos de relevancia corporativa, es decir todos aquellos factores que tienen alcance global en la organización, a este bloque se lo denomina factores de alcance corporativo. Luego se presenta un bloque con información obtenida de la investigación en cada uno de los departamentos, en función de ello, estos serán denominados como factores de alcance departamental.

2.2.1 FACTORES DE ALCANCE CORPORATIVO

2.2.1.1 Estructura Orgánica

La FTN está gobernada por la asamblea que es ciertamente la máxima autoridad. El directorio está conformado por el Presidente, el señor José Tonello, la Vicepresidenta, la economista Verónica Albarracín, además del señor Luis Hinojosa, la Hermana María de Jesús y el Padre Grazziano Masón. Este equipo se reúne cada dos o tres meses y representa la segunda instancia directiva de la fundación.²⁴

La Dirección Ejecutiva es la representante legal de la fundación y le corresponde la gestión de la organización, como su principal responsabilidad.

²⁴ Información provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

Existen seis direcciones: la Dirección Administrativa-Financiera, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección de Recursos Humanos, Dirección del Sistema de Educación, Dirección del Sistema de Salud y la Dirección del Sistema de Protección Social; estas tres últimas que corresponden a las actividades principales que la FTN cumple como parte de su razón de ser; las dos primeras entonces, son las direcciones llamadas a la coordinación global en lo que a la administración, finanzas y el desarrollo institucional se refiere.²⁵

La Dirección de Desarrollo Institucional acoge a los departamentos de Informática (Tecnologías de la Información), de Comunicación y Atención al Cliente, también está a cargo de la formulación de proyectos en toda la institución y el seguimiento de la ejecución de los mismos.

Otro de los ámbitos que es de responsabilidad de esta dirección, es la gestión de donaciones para toda la FTN; en este sentido, esta dependencia maneja conjuntamente, con la sección de la FTN beneficiaria de la donación, todo el proceso, desde el contacto del donante hasta la recepción de lo donado y la posterior respuesta al donante, que puede ser un agradecimiento o una rendición de cuentas.²⁶

La Dirección Administrativa-Financiera, encargada de la gestión de los recursos de la FTN, está a cargo del manejo de las finanzas institucionales, lo que incluye el registro contable y la presentación de información financiera para la toma de decisiones.²⁷

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada del manejo de la nómina, el manejo del personal, además de la selección y contratación de profesionales para la FTN; es también la encargada de llevar a cabo evaluaciones a los funcionarios, así mismo se encarga de la capacitación y formación del personal.²⁸

²⁵ Información provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

²⁶ Información provista por la Dirección de Desarrollo Institucional FTN.

²⁷ Información provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

²⁸ Información provista por la Dirección de Recursos Humano FTN.

La Dirección del Sistema de Protección Social está principalmente enfocada a proyectos sociales, entre los cuales se destacan: la operación de la unidad móvil, que da servicio a varios barrios del sur de la ciudad; el asesoramiento jurídico y demás proyectos de protección.²⁹

La Dirección del Sistema de Educación concentra sus acciones en tres líneas de atención: el servicio de guarderías, el servicio del Centro de Desarrollo Integral y los proyectos varios de prevención que se manejan principalmente con niños y adolescentes de escasos recursos. Estos servicios están orientados a personas de sectores vulnerables, cuyos ingresos (y muchas veces la cultura también) no les permiten acceder a servicios de educación regulares.³⁰

El hospital *Un Canto a la Vida* que es administrado por la fundación a través de su Dirección del Sistema de Salud, fue inaugurado hace algunos años atrás, este centro hospitalario es actualmente uno de los más relevantes del sector, a esto se suma el hecho de que por ser una organización sin fines de lucro, tiene la ventaja de que sus precios son razonables. Además del hospital, la Dirección del Sistema de Salud se encarga de la gestión del conocido Instituto Médico Tierra Nueva, mismo que se ubica muy cerca del HUCV.³¹

2.2.1.2 Procesos

La organización cuenta con manuales de procedimientos en algunas de sus jefaturas, sin embargo, no existe la debida documentación que de forma centralizada y estandarizada recoja los procesos y procedimientos. En adición tampoco cuentan con un sistema de seguimiento y medición de procesos.³²

²⁹ Información provista por la Dirección del Sistema de Protección Social FTN.

³⁰ Información provista por la Dirección del Sistema de Educación FTN.

³¹ Información provista por la Dirección del Sistema de Salud FTN.

³² Información provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

2.2.1.3 Talento Humano

Son en total, a la fecha en la que se realizó esta investigación, 413³³ colaboradores que laboran en las dependencias de la FTN. Se observó que cada mes se continúa incorporando más empleados en razón de las necesidades específicas de cada unidad o departamento. La rotación es bastante limitada entre el personal administrativo, tanto que es casi nula, sin embargo en el grupo de enfermeras, la situación es enteramente diferente, tanto que el año 2011 se registró un valor de 42% aproximadamente, situación que, a decir de los propios trabajadores, está principalmente ligada a la competitividad de los salarios de la FTN en esta área, acentuado por el hecho de que el Estado ha impulsado la contratación de profesionales con sueldos más atractivos, en lo que a esta rama concierne; esta situación es similar en el grupo de médicos, es decir muchos de ellos observan que en el aparato público tienen ventajas laborales, aparentemente más atractivas y prefieren apostar por aquellas instituciones, sin embargo en el caso de los especialistas médicos, a pesar de no tener una alta rotación en el grupo de trabajo de la fundación, la complicación mayor surge cuando uno de ellos deja su empleo, ya que resulta bastante difícil reemplazar a un personal especializado con niveles académicos y de experiencia que permitan manejar varias de las tan delicadas áreas médicas con las que opera un centro hospitalario, esta situación ha llegado incluso a que hasta la fecha de cierre de esta investigación, no se hayan podido cubrir varias vacantes de especialistas médicos que dejaron la fundación hace algún tiempo. Empero, esta coyuntura ha sido sobrellevada con la presencia de profesionales que se encuentran en la institución bajo la figura de becarios de postgrado, esto gracias a ciertos convenios que la fundación ha celebrado con instituciones como la Universidad Central y la Pontificia Universidad Católica para poder llevar a cabo procesos docentes dentro del Sistema de Salud. El promedio de edad de los colaboradores está alrededor de los 37 años y de esta situación se destaca que en el grupo de enfermeras, la mayoría son tan jóvenes que se han integrado a su labor apenas terminada la etapa de formación denominada *rural*; el equipo administrativo es también conformado

³³ Información provista por la Dirección de Recursos Humanos FTN.

en su mayoría por personal joven y esto contrasta con el grupo de médicos especialistas en los que por obvias razones, el promedio de edad es mayor. Las mujeres son definitivamente mayoría en la FTN, tal es así que el 68,79% corresponde al personal femenino y el restante 31,21% al personal masculino; inclusive se destaca que el equipo directivo y de mandos medios está conformado en su totalidad por mujeres.

No existe una política de carrera profesional, esto genera que algunos profesionales jóvenes y por la naturaleza de sus carreras, no puedan, aunque quieran, continuar en la labor con la fundación.

En cuanto a capacitación, existe la política de que todo trabajador tiene derecho a dos capacitaciones al año, en caso de solicitarse, se otorga el permiso respectivo y hasta el 50% del valor del curso o evento de capacitación, llegando a un máximo de 50 dólares por persona al año.

Muchos grupos profesionales no son tan activos en cuanto a su formación, en contraste con los médicos, que son el grupo que ciertamente se muestra como el más interesado en capacitación constante. Adicionalmente la Dirección de Recursos Humanos maneja dos tipos de fondos para capacitación: uno para cursos y otro por programas.

Se aplican procedimientos para la inducción de personal nuevo, pero solo en el caso de aquellos que son contratados bajo relación de dependencia laboral, este proceso (inducción), por experiencia del departamento responsable, se sabe que llega a tardar hasta seis meses, en el mejor de los casos, se culmina en tres meses; es decir, este es el tiempo que se tarda un empleado en estar completamente ambientado a su labor y trabajando en un alto porcentaje de rendimiento.³⁴

2.2.1.4 Capacidad Instalada

Son básicamente tres los grupos de servicios que esta institución de corte social, ofrece a la comunidad, principalmente del sur de la ciudad, ya

³⁴ Información provista por la Dirección de Recursos Humanos FTN.

que sus instalaciones están en su mayoría, en este sector. Cada uno de estos sistemas posee, tanto recursos, como infraestructura, dependiendo del caso. Ya que las actividades de cada uno son, en muchos casos, diferentes entre sí, durante la historia de la FTN se han ido incorporando edificios para poder brindar un mejor y más amplio servicio a los segmentos de personas que históricamente se han beneficiado de aquellos. Este es el caso del HUCV, mismo que alberga a la mayor parte de la capacidad instalada del Sistema de Salud, llegando a tener habilitadas 70 camas para la hospitalización de las que se usan regularmente 50; las restantes 20 son principalmente usadas cuando las misiones médicas extranjeras visitan el hospital. La proyección total es de 130 camas. Cuentan con cinco quirófanos, de los cuales están operativos y los restantes serán habilitados próximamente. Se ha dicho que a pesar de poseer la capacidad para la atención en consulta externa en las áreas básicas de un hospital de estas características, esta resulta inútil ya que no cuentan con todos los médicos especialistas para poder cubrir con la demanda.³⁵ En el instituto médico, se ofrecen ciertos procedimientos médicos y básicamente consultas de especialistas. El edificio del mencionado hospital es relativamente nuevo y es el único que ha sido técnicamente construido, esto es, respetando normas tanto de las construcciones civiles en general, como las relacionadas con las edificaciones en las que funcionan centro hospitalarios. Así mismo, cuentan con los respectivos planos del mencionado inmueble. El área total de construcción en metros cuadrados, es de 10.763,77, de un área total de 22.824,64. Se destaca también la existencia de parqueaderos que al momento de la realización de la investigación sumaban un número de 55; cantidad insuficiente a la fecha, particularmente en horas de la mañana, tiempo en el que la demanda de parqueaderos es bastante considerable, por esta razón se trabajó habilitar un terreno aledaño al hospital para que sirva como parqueadero alternativo; este proyecto está ya en ejecución y se espera habilitarlo en los próximos días (a la fecha del cierre de esta investigación).

La infraestructura del hospital cuenta con 9 bloques edificados, cada uno con un fin específico, siendo el de mayor extensión el denominado *Bloque D*

³⁵ Información provista por la Dirección del Sistema de Salud FTN.

que cuenta con cuatro plantas de construcción y es precisamente aquel que alberga a las principales funciones del sistema hospitalario y a las instancias de apoyo de la fundación.

Las edificaciones con las que la FTN cuenta son las siguientes:

- HUCV, Sector Quitumbe, Sistema de Salud.
- IMTN, Sector Sur, Sistema de Salud.
- Guardería *Mena Dos*, Sector Sur, Sistema de Educación.
- Guardería *Quito Sur*, Sector Sur, Sistema de Educación.
- Centro de Desarrollo Integral (CDI) ubicado en el sector de Amaguaña, Sistema de Educación.

Ninguna de estas construcciones, salvo la del hospital, cuentan con los planos respectivos, ya que muchas de ellas se construían según las circunstancias, es decir de acuerdo a las necesidades puntuales de la época y sin un proyecto o proceso formal para el efecto. Este hecho ha generado varios problemas que hasta la fecha se están resolviendo, problemas que tiene que ver con legalizaciones de terrenos y construcciones con las entidades de control respectivas.³⁶

En el Sistema de Educación, funcionan con la capacidad instalada máxima, llegando incluso a negar cupos por no tener ya más espacio ni recursos para atender a más niños. Esto es, de alguna manera comprensible ya que en este tipo de servicios por ser a un bajo costo está dirigido a segmentos masivos, tanto que la demanda supera a la oferta por mucho.³⁷

No es posible determinar las extensiones de los edificios en los que funciona este sistema, ya que como se ha mencionado, no se siguieron normas técnicas para su construcción.

³⁶ Información provista por el Departamento de Mantenimiento FTN.

³⁷ Información provista por la Dirección del Sistema de Educación FTN.

En cuanto al Sistema de Protección Social, éste cuenta con una unidad móvil de atención médica y odontológica misma que se desplaza a varios barrios del sur de la ciudad. Adicionalmente este sistema maneja una serie de proyectos sociales que son principalmente ejecutados en el campo, es decir son llevados a cabo en los lugares donde se requiere del beneficio, por ello la capacidad instalada depende directamente de la planificación del proyecto y los recursos con los que éste haya sido aprobado.

2.2.1.5 Clima Organizacional³⁸

De forma general, se puede decir que la mayoría de los conflictos que se generan entre los colaboradores son los que comúnmente se presentan en este tipo de instituciones y estos son principalmente causados por falta de comunicación y por razones vinculadas a la cultura propia de las personas y a su idiosincrasia. No existen procedimientos documentados para la solución de conflictos y cuando estos aparecen, son manejados por la Directora de Recursos Humanos, con mucho sigilo y cautela, por cierto. Los conflictos aparecen principalmente en el Sistema de Salud, este hecho es comprensible, ya que es el sistema que cuanta con la mayor cantidad de empleados.

Por tratarse de una institución, cuya misión es social y que su ideólogo y fundador, a pesar de haber fallecido, siga siendo recordado como una persona completamente *comprometida con los más pobres*, la mayoría de los empleados se identifican con esta obra y es por ello que muchas personas deciden permanecer en la labor de la FTN, a pesar de tener otras ofertas; llevándoles incluso a sobreponer aquella sobre otras razones como la económica y cualquier otra que pueda significar el tomar la decisión de dejar la fundación.

De acuerdo a lo descrito por la Directora de Recursos Humanos, se destacan entre los empleados características como: la impuntualidad, el uso

³⁸ La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección de Recursos Humanos FTN.

de la frase “no es mi culpa”, el quejarse y no proponer soluciones, algo de apatía en cuanto a los eventos de capacitación, entre otras.

Muchos de los colaboradores viven cerca de las instalaciones del Hospital; alrededor de un 70% de ellos viven en el sur de la ciudad y el restante 30% se reparte entre los demás sectores. De esto se destaca que el grupo de profesionales colaboradores que en su mayoría tienen su lugar de residencia en el sector norte de la ciudad, es el de los médicos.

Es muy complicado lograr reunir a todos los empleados al mismo tiempo, esto se debe principalmente a la naturaleza de los cargos, que exigen que se labore cumpliendo turnos que en muchos casos son rotativos y por consiguiente los horarios no pueden coincidir. Son 28 áreas relevantes y no todas se relacionan entre sí, de allí que es bastante difícil el hablar de trabajo en equipo global, sino más bien de un comportamiento de equipo local, esto se debe principalmente a temas de comunicación generada por la irregularidad natural en los horarios, típica en cargos relacionados con los servicios médicos.

No existe una política de incentivos para el personal y en el caso de castigos o sanciones, éstas se ejecutan de acuerdo a lo que se estipula en el reglamento interno de trabajo de la fundación, adicionalmente se aplican sanciones descritas en el código del trabajo. De éstas, la política de sanciones más visible, es la relacionada con los retrasos, que estipula que superado los diez minutos de retrasos al mes, al empleado se le descontará un centavo por cada uno de ellos. El dinero recaudado por este concepto, pasa a formar parte de un fondo que sirve para la celebración de reuniones y eventos con el personal. Hasta hace poco se festejaban los cumpleaños del personal con fondos de la fundación, pero por un recorte en el presupuesto, ya no se llevan a cabo de este modo.

2.2.1.6 Tecnologías de la Información³⁹

El departamento de Informática es el responsable de la administración de los recursos tecnológicos que posee la fundación, recursos que van desde sistemas informáticos, hasta la infraestructura que soporta las comunicaciones y transferencias de datos interna y externamente.

Adicionalmente, esta organización consume una serie de servicios tecnológicos que son considerados básicos en la época actual, mismos que son provistos por entidades terceras, es decir, por empresas que brindan estos servicios bajo contrataciones específicas.

En cuanto al recurso informático, la fundación cuenta con tres aplicativos que operan en los procesos de: gestión hospitalaria (Sistema de Salud), gestión de nómina, control de asistencia, a más de una aplicación para el apoyo al manejo de información en el laboratorio clínico; el sistema informático utilizado para la gestión hospitalaria se denomina Medicys y a más de permitir el control y manejo de varios procesos de la operación del Sistema de Salud, soporta también procesos de apoyo, por ejemplo la contabilidad. El sistema usado para la gestión de nómina se denomina Sirius; ambos sistemas son de propiedad de la empresa JB Sistemas y precisamente, era esta empresa la que brindaba el soporte respectivo para el mantenimiento de los mencionados sistemas; ambas aplicaciones no han sido desarrolladas en ambiente web y varias de sus funcionalidades no han sido explotadas por falta de conocimiento de los usuarios.

Adicionalmente la institución cuenta con un sitio web que es básicamente usado para la presentación de información, esto quiere decir que es una página estática y que no presta una funcionalidad dentro de los procesos de la fundación; la administración de esta página está a cargo del Departamento de Informática, mismo que realiza cambios con una frecuencia estimada de seis meses, pero en muchas ocasiones esto no se da debido a que el mencionado departamento no recibe la información para

³⁹ La información presentada en este bloque ha sido provista por Dirección de Informática FTN.

los cambios. Cuentan también con las aplicaciones⁴⁰ para el manejo de correo electrónico y demás servicios básicos relacionados con la comunicación.

De la totalidad de software utilizado actualmente, alrededor de un 10% corresponde a software libre⁴¹ y el restante 90% a software privativo o llamado también propietario, que a diferencia del software libre, posee una licencia con costo monetario. Aquel 10% de software libre está básicamente alojado y operando en los diferentes servidores de la infraestructura, el funcionamiento de estos, vale decir, es completamente transparente para el usuario final, que lleva a cabo su trabajo en las computadoras personales, mismas que en contraste con los servidores, cuentan en su totalidad con software privativo, tanto en lo que a sistema operativo se refiere, como a los diferentes utilitarios usados. La base de datos actualmente manejada, es de un proveedor que maneja licencias del tipo privativo.

Son cuatro los servidores con los que opera la base estructural tecnológica de la fundación, mismo que se distribuyen de la siguiente manera: uno de ellos para el alojamiento y manejo de los datos (bases de datos), otro para todo lo que tiene que ver al manejo de internet y cuentas de correo electrónico, el siguiente está designado para el manejo de la red y por último el servidor de pruebas. En total, cuentan con ciento cincuenta equipos de computación (computadores personales) que están en operación en las diferentes dependencias de la fundación, de los cuales alrededor de treinta y dos requieren ser cambiados, por haber rebasado su tiempo útil.

Hasta la fecha y como se mencionó, se ha subcontratado el desarrollo de software. Se ha contratado también una línea dedicada de comunicación, que funciona básicamente para acceder a un aplicativo del IESS, que provee de información relacionada con los antecedentes clínicos de los pacientes que son atendidos en el hospital, todo esto en el marco de la operación de los servicios que la FTN presta a los afiliados de este Instituto.

⁴⁰ Software o programa informático

⁴¹ Cualquier producto de software que cumpla con las cuatro libertades del Software Libre, mismas que están amparadas por un tipo de licencia denominada GNU. De la que se destaca que estos productos son de libre distribución, es decir son gratuitos y de código abierto.

Existe un documento de normas de seguridad, pero es muy básico y no está actualizado. Poseen planes para la administración de la red, pero no cuenta con planes de contingencia que son muy importantes para garantizar la continuidad del servicio. Existen documentos de planificación para la infraestructura tecnológica y para el manejo de la base de datos. No poseen un plan de crecimiento tecnológico ni una planificación estratégica de tecnología.

Respecto de los servicios que el Sistema de Salud presta a los afiliados del IESS; mediante la conexión de la línea dedicada, se accede a un aplicativo de propiedad del organismo estatal, que permite el ingreso al historial clínico de los pacientes y al respectivo registro de atención.

El proceso funciona de manera que el personal de estadística, una vez terminada la jornada lleva a cabo el ingreso de los datos respectivos al mencionado sistema (IESS), esto la hace de forma manual, generando con ello una replicación del proceso y una situación de franca vulnerabilidad, ya que por tratarse de un reingreso de información mediante la intervención de seres humanos, éstos pueden cometer errores voluntarios o involuntarios, que afectarían a la consistencia de la información vinculada al proceso. Esto se debe a que los sistemas, tanto el de manejo interno del HUCV (Medicys) como el de propiedad del IESS, no están interconectados, esto por su puesto implica que no compartan información ni procedimientos, por lo que se debe replicar el ingreso de información.

Es bueno destacar que el IESS no ha provisto de un manual para el manejo de los procedimientos tecnológicos, en cuanto a la operación de sus sistema ni las debidas especificaciones para llevar a cabo el manejo de la información en los aplicativos.

2.2.1.7 Finanzas y Presupuesto

Existen una serie de donantes que aportan con ciertas cantidades de dinero, que es vital para el funcionamiento de la fundación. Para este fin, cada donante precisa de información por parte de la FTN, misma que es

entregada de acuerdo a la necesidad o expectativa y de la naturaleza de cada donante.

El Estado aporta también con parte de los recursos que requiere la fundación, sin embargo en este caso, los desembolsos se hacen bajo el cumplimiento de ciertas condiciones, mismas que tienen que ver con las políticas relacionadas con la finalidad del uso de los recursos públicos.

Desde el año 2009, el Sistema de Salud viene trabajando con el IESS, en lo que tiene que ver a la prestación de servicios médicos a los afiliados en las dependencias del HUCV; la operación de este convenio implica la ejecución de procesos, de manera que se pueda disponer de la información respectiva para el cobro de los haberes por la prestación de servicios médicos a los afiliados del seguro estatal; los servicios ofertados a afiliados son los de consulta externa y todos los relacionados con internación, es decir: hospitalización, quirófano, neonatología y centro obstétrico; consulta externa es la única de estas funciones que está semi-automatizada; las demás áreas vinculadas con este convenio, son llevadas a cabo de forma manual (documentación), misma que está a cargo del Departamento de Seguros. Esta situación ha hecho que se retrase el cobro de la cartera correspondiente a los servicios prestados a afiliados del seguro estatal. En lo que respecta a consulta externa, se ha logrado conseguir la información a tiempo, gracias a que se contrató una consultoría externa técnica con conocimientos de la estructura y funcionamiento del sistema informático con el que actualmente operan los servicios de salud, que permitió consolidar reportes con la información requerida, tanto para el proceso de seguros, como para el respectivo trámite de cobro de la cartera a la entidad pública responsable. El trámite de cobro de cartera no se limita al IESS sino que se ejecuta también con entidades de seguros privadas, en las que el proceso de entrega de información presenta similares inconvenientes.

Las áreas que consumen mayormente los recursos financieros, son las de internación en el Sistema de Salud, sin embargo de ello, estas áreas son ciertamente productivas, esto quiere decir que producen considerables ingresos; otra de las áreas que consume importantes cantidades de recursos

financieros es la administración, que a diferencia de la anterior, no produce directamente ingresos para el sostenimiento de la organización. Esto en lo que tiene que ver al Sistema de Salud. En referencia al Sistema de Educación, éste recibe fondos del Instituto Ecuatoriano del Niño y la Familia, ya que se trata principalmente de guarderías y la mencionada institución pública contempla el apoyo económico a organizaciones de cuidado infantil.

El Sistema de Protección Social cubre sus necesidades financieras a base de donaciones de entidades locales e internacionales y de la misma forma se financia el Centro de Desarrollo Infantil que se especializa en el cuidado y desarrollo de niños con discapacidades, tanto físicas como mentales. Vale decir que estas donaciones han ido disminuyendo año a año.

En el 2011 la Dirección Ejecutiva declaró a la fundación en emergencia financiera y por esta razón se han implementado algunos procedimientos para racionalizar el gasto, para ello se establecieron tres niveles para la decisión y autorización de egresos, cada nivel tiene asociado un monto en base al cual, se define el funcionario o la entidad que finalmente autoriza el egreso; el primer nivel está a cargo del funcionario respectivo que generalmente es un jefe de unidad, el segundo nivel es ya responsabilidad del departamento financiero, mismo que evalúa el requerimiento frente a las propuestas de los posibles proveedores y en el tercer nivel se conforma un comité de adquisiciones que actúa en base a ciertas políticas adicionales que orientan la compra respectiva, sin que afecte radicalmente al presupuesto. Adicionalmente se ejecutan controles diversos para conseguir la reducción de los gastos, así por ejemplo, se revisan las relaciones comerciales con varios proveedores y en muchos casos se dan por terminadas dichas relaciones para poder dar paso a otros proveedores, cuyas ofertas en cuanto a precio y calidad sean más adecuadas a la realidad de institución.⁴²

Toda esta estructura organizacional se financia en base a fondos provenientes de tres fuentes principales: la operación propia, es decir los

⁴² Información provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

recursos obtenidos por la entrega de servicios, que son principalmente relacionados con el Sistema de Salud; otra fuente es la ya mencionada venta de servicios al IESS y otros seguros, y por último tenemos los recursos obtenidos por donaciones. En el cuadro siguiente se muestra la distribución estimada de los ingresos por sistema.

Tabla 2:1 Distribución de Ingresos

Fuente: Departamento Contable Fundación Tierra Nueva

DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS	
SALUD	93%
EDUCACIÓN	4%
PROTECCIÓN SOCIAL	2%
NO OPERACIONALES	1%
	100%

En el cuadro que sigue se puede observar la distribución con el detalle de cada uno de los sistemas. Es importante señalar que estos valores, al igual que los presentados en el cuadro anterior provienen de una estimación del Departamento Contable de la FTN.

Tabla 2:2 Distribución de Ingresos por Sistema

Fuente: Departamento Contable Fundación Tierra Nueva

DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR SISTEMA	
SISTEMA DE SALUD	
OPERACIÓN PROPIA	42%
VENTAS IESS	36%
DONACIONES	22%
OPERACIÓN PROPIA	33%
DONACIONES	67%
SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL	
OPERACIÓN PROPIA	20%
DONACIONES	80%

El patrimonio, a la fecha del levantamiento de la información, es de 9'404.922 USD (nueve millones cuatrocientos cuatro mil novecientos veinte y

dos dólares americanos) de los cuales, 7'580.000 USD (siete millones quinientos ochenta mil dólares americanos) corresponden a donaciones.

Entre los donantes más importantes están: la organización denominada Hermana Sigmunda, de origen alemán, que apoya con un valor estimado de 100.000 USD (cien mil dólares americanos) al año; está también la Junta de Beneficencia de Guayaquil que aporta con un valor de 10.000 USD (diez mil dólares americanos) por mes, entre otros. El Ministerio de Salud Pública a pesar de no aportar mensualmente, apoyó con una suma de 2'500.000 USD (dos millones quinientos mil dólares americanos) para la construcción del edificio que alberga al HUCV.

Existe también un departamento denominado Tesorería que se encarga de realizar los diferentes pagos, tanto a proveedores, como al personal; adicionalmente tiene a su cargo el manejo de las cuentas bancarias y la recolección de los fondos de la recaudación diaria. En lo que tiene que ver la recuperación de la cartera, este departamento no ejecuta proceso alguno y es el Departamento Contable aquel que se encarga de la respectiva cobranza.

Es notoria la falta de liquidez, por esta razón usualmente se retrasan buena parte de los pagos a proveedores, empero los pagos por concepto de salarios y demás egresos vinculados a la remuneración de los empleados son siempre acreditados a la fecha, es decir sin retraso alguno. En contraste con esta situación, existe un marcado descontento en cuanto a los valores establecidos en los sueldos, esto afecta varios ámbitos, al desempeño de la organización, siendo uno de sus efectos principales la elevada rotación en el personal vinculado al sistema de salud, ya que en el mercado laboral existen propuestas aparentemente más atractivas, en lo que a salarios se refiere. En cuanto a los médicos, en muchos casos se han retirado profesionales en áreas de especialidad, cuya vacante ha sido difícil de cubrir, llegando incluso a quedar abierta hasta la fecha; caso similar acontece con las enfermeras, cargo que por la dificultad de conseguir personas con elevada experiencia, se ha cubierto con profesionales que en su mayoría son recién graduados, lo cual implica que no cuentan con la experiencia, al menos básica, para el

manejo de procedimientos tan sensibles como son los relacionados con salud, esto en algunos casos deriva en ciertas quejas de los pacientes y usuarios, que hasta cierto punto son comprensibles por la coyuntura de la fundación, que le obliga a funcionar con los recursos que tiene a disposición.

Actualmente, se está trabajando en pos de generar convenios con empresas e instituciones que puedan consumir los servicios médicos y hospitalarios y por supuesto que puedan pagar por ellos, para que de esta manera se puedan conseguir más recursos financieros que puedan sostener las operaciones de todas las unidades de la institución. Así mismo está en marcha un proyecto que permita establecer un tarifario que responda a la realidad de los grupos de pacientes que se atiende en el Sistema de Salud, todo esto a partir de un estudio que permita identificar claramente estos grupos y de esta manera lograr un esquema de cobros con tarifas diferenciadas, que deben estar acorde a la realidad socioeconómica del paciente; vale decir que ya existe un procedimiento parecido en el área de hospitalización, sin embargo el objetivo es que éste funcione en la consulta externa y en el resto de servicios que presta el Sistema de Salud.⁴³

2.2.1.8 Gestión de Proyectos y Donaciones

Los proyectos son manejados por la Dirección de Desarrollo Institucional, estas iniciativas son financiadas de diferentes maneras; por tratarse de una institución cuyos fines son sociales, los recursos provienen, en buena medida, de fuentes externas, a través de donaciones o fondos concursales. De allí que los proyectos deben pasar por varias instancias antes de que puedan ser ejecutados; estas fases son: el diseño, la negociación y por supuesto, la ejecución.

Al cierre de esta investigación la fundación manejaba un total de treinta y cinco proyectos, de los cuales doce son relacionados con salud, once de educación, y doce con protección social; los montos de inversión se distribuyen de la siguiente forma:

⁴³ Información provista por la Dirección del Sistema de Salud FTN.

Tabla 2:3 Distribución de Proyectos

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS		
SISTEMA	PROYECTOS	MONTO
SALUD	34,29%	67,85%
EDUCACIÓN	31,43%	20,06%
PROTECCIÓN SOCIAL	34,29%	12,09%
TOTAL	100,00%	100,00%

Proyectos de Salud

Tabla 2:4 Proyectos de Salud (Fases)

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

PROYECTOS DE SALUD (FASES)		
SISTEMA	DISTRIBUCION	MONTO %
DISEÑO	16,67%	28,63%
NEGOCIACIÓN	25,00%	37,87%
APROBADOS	25,00%	13,87%
NEGADOS	16,67%	11,86%
EJECUTADOS	16,67%	7,77%
TOTAL	100,00%	100,00%

Los propósitos de los proyectos de salud son varios y están relacionados con las áreas de: Salud Materna, Imagen, Terapia Intensiva, Farmacia y Diálisis.

Las instituciones vinculadas a cada uno de los proyectos son las siguientes:

Tabla 2:5 Instituciones Vinculadas a Proyectos

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

INSTITUCIONES VINCULADAS A PROYECTOS	
ÁREA	INSTITUCIÓN
SALUD MATERNA	Ministerio de Salud Pública, Quicentro Sur, Manos Unidas
IMAGEN	Fundación Futuro USA, BEDE (préstamo)
TERAPIA INTENSIVA	Madre Sigmunda, Fybeca , Gama TV
FARMACIA	Fabiola Falconí
DIÁLISIS	Dr. Zambrano
AUTOMATIZACIÓN	CESA Hosvital

Proyectos de Educación

Tabla 2:6 Proyectos de Educación

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

PROYECTOS DE EDUCACIÓN (FASES)		
SISTEMA	DISTRIBUCION	MONTOS %
DISEÑO	18,18%	16,59%
NEGOCIACIÓN	9,09%	4,15%
APROBADOS	18,18%	10,93%
NEGADOS	0,00%	0,00%
EJECUTADOS	54,55%	68,34%
TOTAL	100,00%	100,00%

Estos proyectos tienen que ver con la educación de niños y niñas adolescentes del sur de Quito, los centros de desarrollo infantil manejados por la institución, además del Centro de Desarrollo Integral ubicado en Amaguaña, en temas diversos como: el otorgamiento de becas, la escolarización y la erradicación del trabajo infantil, el desarrollo infantil, el apadrinamiento de niños beneficiarios de servicios y apoyo directo al CDI. Las organizaciones vinculadas son las siguientes:

Tabla 2:7 Instituciones Vinculadas a Proyectos

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

INSTITUCIONES VINCULADAS A PROYECTOS	
ÁREA	INSTITUCIÓN
NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES DEL SUR DE QUITO	Instituto del Niño y la Familia (INFA), Proniño
CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL	Crisfe, INFA
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL	CAAP- Italia, Marcheta, Madre Sigmunda, City Group-Tata, Ministerio de Educación

Proyectos de Protección Social

Tabla 2:8 Proyectos de Protección Social (Fases)

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

PROYECTOS DE PROTECCIÓN SOCIAL (FASES)		
SISTEMA	DISTRIBUCION	MONTOS %
DISEÑO	0,00%	0,00%
NEGOCIACIÓN	25,00%	18,72%
APROBADOS	8,33%	27,54%
NEGADOS	0,00%	0,00%
EJECUTADOS	66,67%	53,74%
TOTAL	100,00%	100,00%

Los proyectos de Protección Social presentan propósitos diversos como: el apoyo a emprendimientos productivos de madres que tienen hijos con discapacidades, prevención de discapacidades en madres embarazadas, prevención de embarazos en adolescentes, salud comunitaria a través de la unidad móvil, formación laboral de jóvenes con discapacidad leve, entre otros. Varias instituciones están relacionadas con estos proyectos.

Tabla 2:9 Instituciones Vinculadas a Proyectos

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

INSTITUCIONES VINCULADAS A PROYECTOS
INSTITUCIÓN
MIES-Instituto de Economía Popular y Solidaria, Fondo Ágil, Maquita Cusunchig, Misión Belén, Timmy Foundation, Irlanda

Por otro lado, existen donaciones específicas que son entregadas a la fundación y que no requieren de un proyecto formal. Estos aportes son, por ejemplo, en equipos de computación, asesorías, apoyo en la gestión, insumos y medicamento, equipo médico, lencería, uniformes, material didáctico, alimentación, muebles y enseres. Son varias las empresas e instituciones que apoyan esta labor, entre ellas están: Diners Club, OPS (Organización Panamericana de la Salud), Fundación Patch, Banco

Porcredit, Pinturas Cóndor, Junta de Beneficencia de Guayaquil, Consejo Provincial de Pichincha, Madre Sigmunda Schnetzer, Children International, Fundación Futuro USA, Salud S.A., Endesa, Panificadora Moderna, Fundación Timmy, entre otras.⁴⁴

2.2.2 FACTORES DE ALCANCE DEPARTAMENTAL

2.2.2.1 Unidades de Apoyo

La estructura orgánica de esta institución contempla tres bloques que son considerados como los que *agregan valor*, mismos que son llamados *sistemas*; adicionalmente se contemplan departamentos que llevan a cabo actividades de apoyo para con el ejercicio de los mencionados; a estos últimos se los ha denominado “transversales”, ya que prestan sus servicios de apoyo a cada uno de los sistemas, sin embargo, es bueno destacar que el sistema que consume mayormente los servicios de estos departamentos es el Sistema de Salud, ya que es éste el que presenta la mayor actividad, en comparación con los dos restantes.

2.2.2.1.1 Administrativo Financiero⁴⁵

A pesar de que en la estructura orgánica actual existe una función denominada Dirección Administrativa-Financiera, el funcionario para el cargo en cuestión, hasta hace poco no había sido contratado aún, aparentemente por la falta de presupuesto en lo que a salario y beneficios respecta. Sin embargo, en el transcurso de la ejecución del presente proyecto la vacante fue cubierta precisamente por la persona que se venía desempeñando en el cargo inmediatamente inferior en el organigrama.

Un asesor coopera en la coordinación de los diferentes temas administrativos, entre los que se destacan: la distribución de funciones y la toma de decisiones, la estructuración de políticas y la asesoría a

⁴⁴ Información provista por la Dirección de Desarrollo Institucional FTN.

⁴⁵ La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

funcionarios responsables de algunas de las áreas para que posean y apliquen técnicas específicas para el mejoramiento de su desempeño.

Ayuda también capacitando al equipo administrativo de forma constante con el propósito de que estos funcionarios manejen los procesos de la institución de manera más moderna.

Se llevan a cabo reuniones que se denominan *comité técnico*, en las que se discuten temas relacionados con la gestión de la organización; estas reuniones se llevan a cabo con una frecuencia de quince días al menos, claro está que cuando se requiere, se convoca a extraordinarias, tal como se acostumbra en estos casos. La excepción en esta práctica de reuniones se da en con el área de bodega, ya que con ella se celebran varia reuniones no previstas, que pueden ser incluso diarias.

La mayoría de personas que conforman el equipo de seguridad y mantenimiento tienen una experiencia de al menos dos años; de la misma forma sucede con el funcionario que actualmente se encuentra como Jefe de Mantenimiento; a pesar de que el jefe mencionado ha sido posesionado en su cargo hace poco más de dos meses, por haber laborado en esta área por más de dos años, conoce de los procesos involucrados, tal como los demás miembros del equipo. La edad promedio de los funcionarios en esta área es de treinta años y su formación es de bachilleres en su mayoría.

Actualmente y como política institucional decidió incentivar al personal de esta área para que accedan a educación de tercer nivel y a cursos que desarrollen competencias específicas y que permitan que los colaboradores estén cada vez mejor preparados para ejercer sus actividades.

Adicionalmente, cada trabajador tiene derecho de tomar dos cursos por año pero la asistencia de los colaboradores a estos programas de capacitación, está condicionada a que se consiga el financiamiento respectivo.

En el normal ejercicio de trabajo de esta área se han presentado pequeños conflictos que no han trascendido del ámbito laboral, mismos que

se podrían considerar como rutinarios y que no han generado complicaciones. Los retos laborales son generalmente enfrentados como equipo y esto tiene un efecto similar en el ambiente; debido a que se asume el trabajo como un equipo, el ambiente se proyecta de la misma manera.

En referencia a los procesos y la su documentación, en esta área se está desarrollando el manual de procedimientos, con el apoyo del personal respectivo y está bajo la responsabilidad de la jefatura de área.

Los clientes internos o áreas con los que actualmente esta jefatura tiene mayor contacto son: Dirección Ejecutiva, Dirección de Desarrollo Institucional, Contabilidad, la Dirección de Salud, el cuerpo de médicos etc. En lo que respeta a las entidades externas se puede destacar la relación con los proveedores, con quienes se tratan directamente los temas de adquisiciones y pagos.

Adicionalmente se relaciona con el grupo de donantes, a quienes se les provee información relacionada con la gestión de los recursos entregados por ellos, información que depende de la expectativa y necesidad de cada uno de ellos, esto último en coordinación con la Dirección de Desarrollo Institucional.

a) Contabilidad⁴⁶

Es la encargada de llevar a cabo los registros respectivos en las transacciones ejecutadas en cada uno de los sistemas que componen la institución. Adicionalmente, se ha encargado a este departamento, la misión de la entrega a la dirección de la información relacionada con el manejo económico, documentos como: balances, análisis comparativos e informes de donaciones, entre otros.

Los procesos de esta función están documentados en alrededor de un 10%, ya que únicamente poseen manuales para el control de bienes y donaciones; los demás procesos y sus respectivos manuales están en

⁴⁶ La Información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección Administrativa-Financiera FTN.

proceso de elaboración, sin embargo como se está implantando un nuevo sistema informático (para el manejo contable), muchos de los procedimientos tendrán que ser ajustados a este sistema. De los dos manuales mencionados, apenas uno de ellos está vigente, aquel que facilita los procedimientos de donaciones, el otro a pesar de estar aprobado, no ha sido socializado y por ende no se lo ha puesto en práctica.

La carga de trabajo está distribuida y cada persona conoce lo que tiene que hacer y no se advierte la necesidad de más personal. La relación entre empleados es llevada con normalidad. La cultura en esta área es descrita como proactiva, responsable y de trabajo en equipo. El personal está en constante aprendizaje. En caso de que una de las personas faltare, cualquiera de los miembros está en capacidad de reemplazarlo en sus actividades y responsabilidades, esto claro está, de forma emergente, lo que implica que todos están capacitados para desenvolverse en las actividades del departamento. En el caso de una nueva contratación, se estima que para que el nuevo funcionario este completamente ambientado y domine las tareas a su cargo, se tomaría al menos 2 meses. Son 5 los funcionarios que laboran en esta área y su edad fluctúa entre 22 y 35 años, todas son mujeres; la institución maneja la política de que cada empleado cuenta con un fondo de 100 dólares anuales para su capacitación. A pesar de que no se advierte que los empleados de esta sección se capaciten por su cuenta, se puede justificar esto, en el hecho de que todos, excepto el coordinador departamental, se encuentran cursando estudios de tercer nivel.

El sistema que presenta la mayor complejidad en cuanto al manejo, es el Sistema de Salud, ya que por ser el más grande de todos, exige de mayor concentración de tareas contables en él.

En cuanto a la relación con otros departamentos o instancias de la organización, se han presentado complicaciones, básicamente con la entrega de la información, ya que varios departamentos no proveen la información requerida por el departamento contable a tiempo y esto dificulta el trabajo de registro y por supuesto se generan molestias para los involucrados.

b) Mantenimiento⁴⁷

Esta sección operativa posee una estructura interna que está dada por un área eléctrica y de telefonía, otra de infraestructura técnica y por último, un área de máquinas biométricas; de esta se puede decir que hasta el momento ha funcionado bastante bien, ya que en el transcurso del tiempo no se han presentado problemas mayores. En esta área laboran siete personas, a más de quien se encuentra al frente. En este sentido, un aspecto que ha cooperado para el buen funcionamiento de las operaciones en este departamento, es la incorporación de un nuevo colaborador al equipo, se trata de una secretaria administrativa, quien colabora con las actividades de corte administrativo.

Los recursos fluyen de forma relativamente normal, más se ha notado una disminución, que a decir de los colaboradores de esta sección, se debe a los problemas económicos por los que atraviesa la institución en pleno, por ello se ven restringidos en gastos y se dan paso únicamente a aquellos egresos que estén justificados y que representen lo necesario.

Cada persona conoce lo que debe hacer y esto se sustenta en documentación que para cada uno, describe las actividades semanales. Existe un personal dedicado al trabajo de fines de semana. Las actividades del departamento tienen que ver con el mantenimiento a nivel eléctrico-mecánico, telefonía, infraestructura y de máquinas biométricas, para lo que no se cuenta con un manual de procedimientos.

Las relaciones entre el personal son adecuadas ya que siempre tratan de evitar los egoísmos en lo que a conocimientos se refiere, esto quiere decir que se busca que la persona que más sabe comparta con aquellas que por alguna razón no los poseen. Las relaciones con la persona a cargo son también adecuadas, ya que se manejan bajo principios de confianza, responsabilidad y honestidad. Todos se orientan al compañerismo; una de las estrategias utilizadas para lograr este fin es el llevar a cabo

⁴⁷ La información presentada en este bloque ha sido provista por el Departamento de Mantenimiento FTN.

celebraciones de cumpleaños de cada una de las personas, que por sobretodo buscan hacerle sentir bien al colaborador y hacerle sentir importante. Las reuniones son mensuales, siempre por motivos de trabajo.

El personal tiene una edad promedio de 40 años y los niveles de formación están entre bachillerato y tecnología. La capacitación que reciben por parte de la fundación tiene una frecuencia anual, que actualmente no se está llevando a cabo de esta manera, debido a la situación económica.

La maquinaria, en promedio, data del año 2005, poseen máquinas manuales, equipos eléctricos, osciloscopios y en lo que a tecnologías de la información se refiere, utilizan una computadora con acceso a Internet y no poseen sistema informático específico a su labor.

De manera general, su trabajo se percibe como muy bueno y se argumenta para ello, el hecho de que no se tiene ninguna queja, ya que se cumple con todos los requerimientos, sin embargo, se menciona que se podría llegar a la excelencia con personal más capacitado y motivado.

c) Bodegas⁴⁸

La estructura orgánica interna se distribuye de la siguiente manera: a la cabeza se encuentra, como es lógico la persona responsable del departamento y con ella, existen tres responsables más, cada uno con una tarea específica así: la bodega de insumos, la bodega de fármacos y una bodega de donaciones, que se la considera eventual en la institución, debido a que lo almacenado en ésta, no es de rotación diaria, más se lo maneja a manera de respaldo, sin embargo y como es lógico, se lleva un registro de entrada y salida de cada ítem de esta bodega, así como el destino que los artículos puedan tener al interior de la organización. Cada personero de esta área tiene claras sus tareas, sin embargo y como una medida de seguridad, todos deben conocer las actividades de todos, para que en caso de ausencia o necesidad específica, cualquiera pueda sustituir y/o ayudar en el trabajo.

⁴⁸ La información presentada en este bloque ha sido provista por Departamento Bodega FTN.

Las responsabilidades principales del área son puntuales y van desde el abastecimiento para la venta en farmacia, hasta los insumos requeridos por todo el centro hospitalario.

Esta área posee un manual de procedimientos que actualmente está vigente y en funcionamiento, así mismo se menciona que se maneja una planificación anual, que está contenida en los denominados POA's. Las actividades se desenvuelven de manera adecuada, pero podrían mejorar si tuvieran más y mejor información provista por el sistema informático.

El personal se relaciona entre sí de forma adecuada y tiene un buen ambiente de trabajo, así la comunicación es bastante fluida en toda el área, además las actividades grupales se manejan en equipo y se las resuelven de la misma forma, por ello se puede decir que hay un ambiente de solidaridad. Se reúnen con frecuencia, principalmente para las celebraciones de cumpleaños; fuera del lugar de labor no les es tan fácil reunirse, esto debido al escaso tiempo con el que dicen contar. Los colaboradores del área, es decir los empleados de la misma tienen una edad promedio de 20 años y llega hasta los 30, en el caso de uno de ellos.

Con ello se puede decir que la organización es adecuada y que hace falta un sistema más potente en cuanto a lo que a software respecta, para que el departamento pueda dar mejores resultados. La formación académica de quienes conforman este equipo está básicamente a nivel de bachillerato, sin embargo en algunos casos esta camino a superior. La capacitación recibida por parte de la fundación tiene una frecuencia que va de una a dos veces por año.

En cuanto a tecnología, poseen 3 computadores y 2 impresoras, que es lo básico que se requiere para la gestión de la información interna de este departamento, sin embargo de ello, esto no es suficiente y hace falta al menos otro computador con su respectiva impresora; se menciona también que se requiere de que el sistema funcione más rápido, de modo que se ajuste a las necesidades de la bodega y que provea reportes más

adecuados en lo que a inventario respecta. Actualmente trabajan con el sistema Medicys, además de los programas básicos de ofimática.

d) Estadística⁴⁹

Este departamento cuenta con tres sub áreas, que se organizan de la siguiente manera: a la cabeza la jefatura, seguida por admisión y archivo (esta área se encuentra en lo que ahora se denomina el IMTN), la organización se califica como adecuada, sin embargo se argumenta la necesidad de una persona más para que pueda colaborar con las labores del departamento.

Es también necesaria un área física para el archivo, que actualmente se ubica en las instalaciones del IMTN, que se encuentra a una distancia considerable de las actuales instalaciones centrales y esto genera complicaciones varias, por ejemplo cuando se requiere de una historia clínica, ésta debe ser trasladada hasta llegar a las instalaciones del centro hospitalario. El flujo de recursos es adecuado, quien los entrega es la bodega, bajo pedido de la persona que es responsable de este departamento, esto se lo realiza una vez por mes.

La carga de trabajo para cada persona es adecuada y cada uno sabe lo que le corresponde en cuanto a tareas y responsabilidades; las actividades globales de este departamento tienen que ver con la estadística del Sistema de Salud, la emisión de certificados médicos, el registro de nacidos vivos, defunciones y la obtención de datos para las tabulaciones de cada mes. Los procedimientos están documentados en un manual, pero este no está actualizado, ha sido el mismo durante los últimos 5 años.

De las actividades que cumple, se destaca que en la actualidad se ha mejorado considerablemente el manejo de historias clínicas, por cuanto se las trasladó a formato digital, en lo que se refiere a las áreas de hospitalización y brigadas.

⁴⁹ La información presentada en este bloque ha sido provista por el Departamento de Estadística FTN.

Existe un espíritu de colaboración entre los miembros de ese departamento, ya que cada uno de ellos demuestra respeto para todos sus compañeros, esto ha permitido que en esta sección se pueda tener un ambiente laboral que es calificado como muy bueno.

Los problemas o dificultades son siempre objeto de trabajo en equipo y solo en casos excepcionales se acude a la jefatura inmediata para que apoye en la solución del conflicto. En lo que se refiere a celebraciones varias, es complicado llevarlas a cabo, desde que se dio el cambio a la nueva infraestructura, esto debido a la carga densa de trabajo que, bajo las nuevas condiciones, el departamento ha venido soportando, esto también provoca que se reduzcan las reuniones, tanto al interior de la institución, como las que se llevan a cabo fuera de ella.

El promedio de edad de los colaboradores de esta sección es de 35 años y su formación académica está a nivel de bachillerato, excepto la persona que se encuentra a cargo del departamento, quien posee un nivel superior de formación. De parte de la fundación, no se han presentado capacitaciones continuas, únicamente una vez al año y tampoco existe capacitación por iniciativa personal, ya que como se ha dicho, el departamento tiene una carga de trabajo elevada.

Para sus actividades diarias cuentan con un computador, mismo que resulta insuficiente para responder con las exigencias de manejo de información, además y de acuerdo a lo planteado, haría falta al menos una impresora y una persona adicional. El sistema informático usado es el Medicys y en lo que a ofimática respecta, el utilitario más usado es la hoja de cálculo Excel, de ello se puede decir que conocen bastante bien las funcionalidades y que no tienen problemas para la operación, salvo en el caso del sistema central Medicys.

Finalmente se destaca que el funcionamiento es aceptable, más podría ser mejor, si no fuere por la abultada carga de trabajo que posee el departamento.

e) Seguridad⁵⁰

Esta sección operativa está a cargo de vigilar y velar por la integridad, tanto de las personas, como de los bienes que permanecen al interior de las instalaciones de la fundación, es por ello que deben observar y controlar que no salgan ni los equipos ni los pacientes. El personal dice no tener una estructura orgánica, pero creen que es necesaria una estructura básica para poder desenvolverse de mejor forma como departamento. Son ocho las personas que prestan sus servicios en esta sección.

Cada colaborador conoce lo que se espera de él y por ende sabe lo que debe hacer en su lugar de trabajo, a pesar de que no cuentan con un manual de procedimientos. Las relaciones entre quienes conforman este equipo son buenas, ya que dicen que existe compañerismo. Internamente, no se llevan a cabo celebraciones de cumpleaños, pero la institución si lo hace a través de un festejo en el que se le ofrece a la apersona un pastel o una comida, cabe recalcar que esto es por iniciativa de la coordinación del hospital.

La edad del personal va desde 30 hasta 45 años y la mayoría de ellos han culminado sus estudios de secundaria, un grupo de máximo 3 personas no tiene estudios a este nivel. La capacitación por parte de la institución llega con una frecuencia anual, y de forma personal, es decir por propia iniciativa, es poco frecuente.

En cuanto a la infraestructura, cuentan con un espacio físico en el que se cambian y equipan para su jornada diaria, por otro lado y por las características propias de esta labor, rotan en toda la institución, en puestos específicos, de acuerdo a la necesidad. La tecnología en este departamento es nula, es decir no son asistidos por equipo tecnológico alguno y debido a que constantemente deben elaborar informes, solicitan un ordenador con una impresora para poder cumplir con esta tarea de forma adecuada.

⁵⁰ La información presentada en este bloque ha sido provista por el Departamento de Seguridad FTN.

Existe un cuarto de monitoreo que no está a cargo de este departamento, pero es parte del manejo de seguridad; cuentan con un sistema de cámaras ubicadas en lugares específicos de la dependencia.

f) Atención al Cliente⁵¹

Esta sección está conformada por la persona responsable, acompañada por tres personas más. El rango de edad está entre 21 y 35 años de edad y su formación académica está entre el nivel de bachillerato y superior. En cuanto a los recursos, los insumos y suministros son provistos por bodega y su flujo es aceptable.

En esta área es fundamental que cada funcionario a más de saber su labor, conozca muy bien la institución, ya que son la primera imagen con la que el cliente tiene contacto y para ello deben estar preparados para brindar una orientación adecuada, conjuntamente con la información correcta y oportuna. Su actividad principal es la atención directa al usuario, con tareas como la coordinación de citas médicas e información relacionada con hospitalización y demás datos de la institución. El departamento cuenta con un manual de procedimientos que está en vigencia, aunque no ha sido revisado últimamente. Se menciona que hace falta mejorar la comunicación, puesto que por ejemplo, cuando se incorpora un nuevo colaborador en alguna de las áreas de atención y este hecho no es comunicado a tiempo, se genera confusión al momento de brindar dicha información al paciente.

Las relaciones son correctas, los retos se resuelven siempre en equipo, y es importante mencionar que en esta posición existen complicaciones que tal vez puedan no parecer serias, pero son muy relevantes, ya que involucran directamente al cliente. Internamente se celebran cumpleaños que puede ser tanto dentro como fuera de las instalaciones, esto quiere decir que ocasionalmente se reúnen fuera del contexto laboral.

⁵¹ La información presentada en este bloque ha sido provista por el Departamento de Atención al Cliente FTN.

Cada 3 o 4 meses se han ofrecido cursos relacionados con atención al cliente, que han sido habilitados por la propia institución, por el contrario, la capacitación llevada a cabo por iniciativa propia es esporádica. En cuanto a tecnología, se usa un computador y los equipos de comunicación como micrófonos y demás. La central telefónica es también un recurso tecnológico impórtate para la labor de este departamento. En lo referente al sistema informático, es Medicys el usado, aunque existe la queja de que es muy lento y poco explotado, por ejemplo en el caso de una hoja de hospitalización, ésta es actualmente manejada de forma manual y aunque se sabe que el sistema sí la posee, no se lo usa por no conocer el procedimiento específico para el efecto.

2.2.2.1.2 Desarrollo Institucional

a) Informática (TIC's)⁵²

Este departamento cuenta con una estructura organizativa básica: a la cabeza se encuentra la jefe departamental, le apoyan en su trabajo tres personas más que cubren áreas de administración de redes, soporte al usuario y mantenimiento de hardware.

Como la mayoría de departamentos, éste cuenta con su respectiva planificación anual, plasmada en el instrumento de planificación conocido como POA, que luego de ser evaluado en la revisión que se lleva a cabo cada fin de semestre, se determinó que se logró cumplir con el 20% de lo previsto, esto se debe a que aproximadamente a la mitad del primer semestre del año 2011, se ejecutaron una serie de cambios en la organización institucional y la estrategia de la fundación, hecho que sin duda tuvo un efecto en la planificaciones operativas de varios departamentos, principalmente en aquellos cuyos proyectos estaban enfocados en la estrategia corporativa; ese es el caso de esta sección.

Las funciones principales del departamento están enfocadas en el mantenimiento de equipos computacionales, la administración de los

⁵² La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección de Informática FTN.

sistemas, de las bases de datos y del soporte al usuario. Hasta la fecha se ha subcontratado el desarrollo y el manejo de los requerimientos de software, puesto que se trata de un sistema desarrollado por terceros. Se contrata precisamente a la empresa propietaria del sistema para que trabaje con los requerimientos propios de la evolución de un software frente a un modelo de negocio como el que maneja la FTN en los servicio de salud.

Adicionalmente este departamento trabaja con el levantamiento de procesos, incluyendo por supuesto su respectiva documentación; así mismo se encargan del levantamiento y definición de los requisitos funcionales.

Los funcionarios conocen sus responsabilidades y tareas, sin embargo, en muchos casos, adolecen de conocimientos específicos en temas técnicos, que por obvias razones requieren de una capacitación puntual o de personal con experiencia relacionada; a pesar de contar con un manual de desempeño, no poseen un sistema de evaluación, lo que no permite llevar de forma adecuada la información del personal y por ende no poder medir el real desempeño de los mismos en las diferentes áreas de labor. Existen también manuales en ámbitos técnicos.

No se ha podido retener a buenos empleados técnicos, ya que como se ha mencionado, el salario no es lo suficientemente competitivo para los perfiles de los mencionados profesionales, que por tener conocimientos técnicos específicos y valiosos son bastante requeridos en empresas de todo nivel. A pesar de ello la rotación en el departamento es aceptable, así en los últimos cinco años, han salido del departamento apenas dos personas.

El promedio de edad entre los trabajadores de esta área es de 26 años; uno de ellos posee título de tercer nivel (jefe de departamento), dos son egresados y uno es tecnólogo; además y de forma temporal se encuentra laborando una persona más que está encargada de colaborar con la configuración de reportes en el sistema informático actual, para el proceso de manejo de la cartera, esta persona es considerada como un consultor técnico. Se tiene prevista la incorporación de un asesor de tecnologías a

nivel directivo que ha de cooperar en la implantación del nuevo sistema informático para la gestión hospitalaria.

En la actualidad el trabajo de administración de la base de datos es llevado a cabo por la propia jefa departamental, quien a más de su labor de coordinación y administración, debe encargarse de esta tarea.

No se han ofrecido eventos de capacitación por parte de la institución, de la misma forma, no se ha observado una cultura de capacitación por cuenta propia de los empleados del departamento, sin embargo, se debe mencionar que dos de ellos son egresados recientemente de carreras de ingeniería y se encuentran en proceso de elaboración de tesis de grado. Esta situación es tal que buena parte de los conflictos suscitados en el personal de esta área se deben a la falta de conocimientos de alguno de ellos. En contraste, la cultura departamental está marcada por compromiso y responsabilidad.

2.2.2.1.3 Recursos Humanos⁵³

A la cabeza del departamento está la Directora de Recursos Humanos, le acompañan en la gestión una secretaria departamental y dos asistentes, cada uno con funciones específicas, de este modo uno de ellos se encarga de la nómina y el otro de temas varios; adscrita a este departamento está también el área de salud ocupacional que está conformada por un médico ocupacional y un trabajador social laboral.

Existe un nivel asesor que debería ser cubierto por un abogado laboral, pero por no contar con el funcionario en cuestión, se trabaja con la directora del Centro de Mediación, quien ayuda con las legalizaciones y actas de finiquito, a pesar de no ser un especialista en el área y de significar una carga para sus tareas diarias, ya que esta labor no es parte de su responsabilidad.

Las funciones principales de este departamento son las siguientes: reclutamiento, selección y contratación de personal, la generación de

⁵³ La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección de Recursos Humanos FTN.

liquidaciones, la elaboración mensual de la nómina del personal, considerando todos los beneficios de ley, capacitación, la organización de eventos sociales y de integración, la ejecución de políticas y reglamentos vinculadas con los recursos humanos (una vez que han sido aprobados por las instancias respectivas) y todas las relacionadas con la gestión del recurso humano de la fundación.

Para llevar a cabo los procesos de selección, capacitación de personal y evaluación, este departamento cuenta con procedimientos que se encuentran documentados. Para los demás procesos no existen tales documentos, por ello se puede decir que alrededor de un 30% de estos están documentados y no existe un sistema de medición ni seguimiento de ejecución de procesos; en este sentido, hace falta la definición y actualización de los ya existentes.

En cuanto a las tecnologías de información usadas en este departamento se usan herramientas informáticas, que van desde aplicativos específicos, hasta los llamados paquetes de ofimática, de allí que trabajan con Medicys y un sistema específico para lo relacionado a nómina, pero únicamente para procesar la información de aquellos colaboradores que mantienen una relación de dependencia, no así para quienes perciben honorarios, ya que en ese caso la información es procesada con la ayuda de una hoja electrónica. Se desprende de allí que, solo un 20% de los procesos de este departamento están automatizados, todo lo demás es manejado de forma manual y con la asistencia de hojas electrónicas.

2.2.2.1.4 Seguros⁵⁴

El departamento se organiza con un director de unidad a la cabeza, seguido por un coordinador, un auditor médico, un asistente de seguros y un auxiliar de seguros; esta estructura funciona de forma adecuada, sin embargo, debido al incremento en la carga de trabajo, se ha contratado, de forma temporal, a cuatro personas más. Actualmente el equipo está

⁵⁴La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección de Seguros FTN.

compuesto por ocho personas que son llamadas permanentes, a los que se suman aquellas que fueron mencionadas anteriormente como temporales.

En lo que a recursos (insumos de trabajo) se refiere, es el área de mantenimiento la que provee a este departamento, así mismo son las áreas de informática y de recursos humanos las que se encargan en los casos relacionados con tecnología y personal, respectivamente.

Los funcionarios de esta sección conocen bien lo que deben hacer, es decir, saben bien cuáles son funciones específicas, pero en el caso de las personas recién incorporadas que se encuentran laborando temporalmente, ellas están en un proceso continuo de aprendizaje, que es paralelo a sus labores diarias.

La función principal de este departamento tiene que ver con presentar los respaldos y solicitudes de pago a las empresas aseguradoras con las que la institución tiene convenios. No existe un manual de procedimientos pero poseen formatos (hojas) para cada miembro del personal, en las que se detallan las funciones de cada uno. En este formato se detallan tanto las responsabilidades, como las actividades y la importancia de las mismas para el departamento; como dato adicional que se presenta en la mencionada hoja, está el nivel académico requerido para el funcionario en cuestión.

Se menciona que a pesar de que en algún momento el equipo tuvo problemas en cuanto a sus relaciones, actualmente cada miembro está bastante comprometido. En este departamento, por causa del tiempo muy recortado, no se reúnen frecuentemente para celebración de cumpleaños y otras razones extra laborales, pero cuando encuentran un espacio, lo hacen. Por razones de trabajo, en cambio, el grupo se reúne al menos una vez por semestre.

La edad promedio es de 30 años y se presentan niveles de formación académica y profesional diversos, aquellos que están en cargos directivos y auditores son médicos que tienen capacitaciones específicas, también están los asistentes, quienes por su labor deben tener conocimientos financieros,

luego los auxiliares que son bachilleres con conocimientos de computación. Hasta donde se sabe, no existe una iniciativa de capacitación por cuenta de los miembros de este grupo.

Cuentan con una computadora, que usa el sistema operativo Windows XP, así como usan el sistema institucional llamado Medicys, que es catalogado como muy lento y que no arroja buenos resultados, en este sentido, existe la propuesta que se adquiera o adecúe otro sistema informático para toda la institución.

Finalmente, vale decir que para quien actualmente es jefe de este departamento, el desempeño ha sido excelente hasta la fecha, sin embargo, argumenta que el principal inconveniente por el que muchas veces se generan retrasos, es la entrega de recursos económicos, que son muy bajos para este departamento.

2.2.2.2 Sistemas Productivos

Se trata de los departamentos que significan la razón de ser para esta institución, que para fines de identificación en el presente documento se los ha llamado *sistemas productivos*. De estos, el más amplio es el Sistema de Salud, cuya labor significa un poco más del 60% de las actividad de la fundación.

2.2.2.2.1 Sistema de Salud⁵⁵

Este es el sistema de mayor tamaño. Cuenta con una estructura orgánica interna en la que se observan cuatro direcciones operativas que son: Docencia, Ambulatoria, Internación y la de Diagnóstico y Tratamiento, estos funcionarios responden a la Dirección del Sistema, quien está a la cabeza de toda esta estructura. La Dirección de Docencia está encargada de todo lo que concierne a los programas académicos que se llevan a cabo al interior del hospital, ya que éste es un centro médico denominado como hospital docente; la Dirección del Ambulatoria tiene a su cargo la consulta

⁵⁵La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección del Sistema de Salud FTN.

externa, emergencia y odontología; la Dirección de Internación se encarga de la coordinación de la hospitalización del centro obstétrico y del centro quirúrgico; por último, la Dirección de Diagnóstico y Tratamiento está a cargo del servicio de imagen, el laboratorio clínico y la farmacia.

Se trata de un hospital nivel 2, en el que se ofrecen servicios que están enfocados tanto a la prevención como a la curación; la atención primaria de salud es provista en el IMTN que está ubicado a unos cuantos kilómetros de distancia de donde se encuentra el hospital, en cambio en el HUCV se ofrecen a más de la atención primaria, servicios de emergencia y hospitalización.

El inicio de operaciones del HUCV ha coadyuvado para que la producción del Sistema de Salud se incremente considerablemente; este hecho es entendible, ya que antes de contar con tal infraestructura hospitalaria, las operaciones de salud se llevaban a cabo únicamente en el IMTN, un espacio físico que a todas luces es reducido (comparado con el actual) y que no ofrece las comodidades con las que la actual edificación cuenta. El aumento, sin embargo, ha sido paulatino, llegando a registrarse un incremento promedio del 22% en lo que respecta a la producción de todas las áreas de este sistema en el 2011, con respecto al año anterior. En este registro se observa que la única área que no registra un crecimiento en su producción, es la de consulta externa; esta situación está directamente relacionada con las complicaciones a la hora de conseguir profesionales en áreas médicas de especialidad; talentos que en los últimos años han sido difíciles de retener por la coyuntura en la demanda de estos profesionales en el sector público particularmente. Esto ha significado una real complicación para la fundación, ya que a pesar que la demanda es creciente en este ámbito, por no contar con los profesionales respectivos, no se ha podido responder adecuadamente a las necesidades de la población, que diariamente acude a las instalaciones del hospital en busca de atención en consulta externa. En contraste a la cifra anteriormente citada, el área que registra el mayor incremento en producción es emergencia.

Otra de las áreas que tiene una elevación interesante en su producción, es la de cirugía, que en el pasado tenía complicaciones para crecer por razones relacionadas con el sistema de pagos a los profesionales que ejecutaban los procedimientos de cirugía; sin embargo y luego de aplicar una estrategia diferente en el manejo de los pagos a estos médicos, se logró cambiar aquella realidad.

Sus procesos están apoyados principalmente por el sistema informático y esto es lógico, ya que es el sistema de mayor proporción y por esta razón, el que recibe una gran cantidad de personas.

Por trabajar con médicos, se desataca el hecho que el manejo de la relación con este grupo de profesionales, presenta algunas particularidades relacionadas con las características profesionales de este grupo, que indudablemente afecta la relación con la dirección del sistema, aunque este hecho no sea necesariamente marcado con todos los miembros de este grupo. En algunos casos, en este grupo profesional, se observa que el factor económico es bastante importante a la hora de decidir la continuidad de las labores en la fundación. En el grupo de enfermeras la situación es similar, aunque muchas dejan la institución para buscar opciones laborales en el aparato de salud estatal, es relativamente más sencillo conseguir personal ya que se contratan a profesionales recién graduadas, que una vez lograda una experiencia relevante, dejan la institución para buscar oportunidades laborales en instancias de servicio público u otras que garanticen mayor remuneración.

Alrededor del 80% de los profesionales de este sistema poseen título de tercer nivel y un 10% alcanza una titulación de cuarto nivel. Son los médicos quienes están mayormente preocupados por su autoformación y capacitación, llegando muchas veces a asistir voluntariamente a eventos de capacitación en sus áreas de experticia. Por el contrario, en el grupo de enfermeras la situación es diferente, ya que a este equipo se lo debe, muchas veces, incentivar para que opten por algún programa de capacitación.

La falta de recursos, ciertamente, puede llegar a frenar el desempeño del sistema, esto sucede ya que, la institución está atravesando por una época en la que los recursos financieros son relativamente escasos para la operación de toda la organización.

Los equipos, en su mayor parte, provienen de donaciones y esto ha hecho que, en muchos casos, se incrementen los costos en cuanto al mantenimiento, ya que por tratarse de equipos donados, muchos de ellos han sido usados por otras entidades, lo que implica que ya tiene un buen tiempo de servicio. Buena parte de este equipo necesita ser renovado, pues ha cumplido con su vida útil y muchos de los equipos restantes están también por cumplir este tiempo.

Se manejan una serie de convenios en lo que a academia se refiere, ya que como se ha mencionado el hospital lleva a cabo procesos docentes y para ello, por cierto, se debe contar con alianzas con universidades que cuenten con carreras afines a la labor médica, ese es el caso de estas instituciones, aquellas con las que la fundación ha celebrado convenios académicos son: Universidad de las Américas, Universidad Católica y Universidad Central; adicionalmente cuentan con alianzas con instituciones internacionales que frecuentemente envían misiones de médicos al país, que acuden a las instalaciones del hospital para desarrollar sus actividades de cooperación y asistencia. Se han logrado acuerdos para la prestación de servicios con una serie de instituciones, como es el caso del IESS, que es hoy, uno de los mayores clientes de la fundación (se menciona como cliente ya que este instituto estatal compra los servicios del Sistema de Salud).

2.2.2.2.1.1 Departamentos del Sistema de Salud

a) Quirófano⁵⁶

Este departamento se encarga de las cirugías y la operación de la sala de recuperación, para lo que cuenta con médicos anestesiólogos y personal

⁵⁶ La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable del Quirófano del Sistema de Salud FTN.

operativo, que está conformado por enfermeras y auxiliares que suman en total, un número de 18; se puede decir también que la organización cuenta con protocolos que presentan ciertos inconvenientes, particularmente en el cumplimiento de los mismos, empero, el personal tiene muy claro su rol en cuanto a las funciones que debe desempeñar y en este sentido, a pesar de existir un manual de operaciones, éste está desactualizado, por esta razón, se lo está elaborando nuevamente.

Los recursos tienen un flujo normal, así los recursos materiales son entregados directamente desde bodega, con base en pedidos que se dan de forma quincenal; quien los elabora es la persona responsable de quirófano; en lo que respecta a las medicinas, estas son adquiridas directamente de la farmacia y en lo que a personal se refiere, cuando existe la necesidad, el área encargada es recursos humanos.

Las relaciones entre el personal son adecuadas, sin embargo es necesario más trabajo en equipo; se presentan rozas cuando no se cumplen las actividades designadas, estos mayormente, con quien está a cargo del departamento. Celebran fechas como cumpleaños, que si es necesario pueden hacerlo cada fin de semana, navidad y demás. En las reuniones fuera del trabajo, los colaboradores se organizan por afinidad y esto se da con una frecuencia de al menos una vez por mes.

El promedio de edad del personal bordea los 30 años aproximadamente y su formación, en el caso de los enfermeros, está en un nivel universitario, por las exigencias propias de este rol.

Sin embargo existe otro cargo, los auxiliares, quienes en su mayoría son bachilleres con cursos de especialización en enfermería. Buena parte de personal de auxiliares se encuentra actualmente estudiando y de lo que se ha podido recoger, el resto no lo hace.

Al cierre de la presente investigación, el departamento contaba con dos salas de quirófano, una amplia sala de recuperación y un cuarto de uniformes y accesorios para quirófano. En lo que a tecnología respecta, el

departamento posee el equipo de quirófano para el caso, así como también un computador para el procesamiento y manejo de información. Este departamento conoce y usa el sistema informático Medicys y a decir del personal de esta área, este sistema no funciona bien y no se acopla a los requerimientos del departamento, principalmente, en lo que tiene que ver con concordancia entre la información virtual y la realidad.

b) Hospitalización⁵⁷

Este departamento presenta una estructura básica, conformada por: el encargado del departamento, personal operativo, como son enfermeras, auxiliares, personal de limpieza, etc., y estudiantes pasantes. Hace falta más personal de enfermería, esto debido a que existe mucha movilidad, aparentemente, por los sueldos proco competitivos. Las funciones son muy claras y el personal sabe completa y concretamente lo que debe hacer. La actividad principal está relacionada con el cuidado de los pacientes. Son 20 las personas que colaboran en esta área y sus edades van desde los 25 hasta los 46 años de edad, lo que hace que el promedio de edad no sea un indicador del todo fiable, por la diferencia de edades de estas personas. Los enfermeros tienen, por razones de requerimiento del cargo, una formación superior, no así las personas que laboran como auxiliares, quienes son bachilleres con estudios de enfermería, en su mayoría. La capacitación ofrecida por la fundación solía ser frecuente y se puede decir que se hacía con una frecuencia semestral, más hoy, un evento parecido no se ha dado últimamente, así mismo, en lo que respecta a este departamento, la capacitación por iniciativa propia tampoco es frecuente.

Las enfermeras atienden a un promedio de 20 pacientes cada una, esto genera una exigencia mayor y muchas veces no se abastece con el personal existente.

Los procedimientos están definidos y se encuentran documentados en un manual, acerca del que no se han reportado mal funcionamientos, sin

⁵⁷ La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable de Hospitalización del Sistema de Salud FTN.

embargo, en lo que respecta a los protocolos, la situación es diferente, ya que en este caso, existen algunos problemas. Los procesos requieren ser revisados y actualizados por cuanto la apertura reciente del hospital generó cambios que tienen un efecto en el funcionamiento de los departamentos.

La bodega es la que provee los insumos y su flujo es el adecuado, pero en lo que respecta a los equipos, muchos de ellos se reutilizan y cuando sufren un desperfecto se los repara a medias. Muchos equipos con los que laboran, son obsoletos y en lo que a tecnología de información se refiere, cuentan con un solo computador que no abastece la demanda de uso. Todo el personal está relacionado con el uso del sistema informático, tanto enfermeras, como la secretaria de servicio. Los datos en este sistema no se actualizan.

Una parte del personal, lleva sus relaciones interpersonales sin mayor complicación, mientras que la otra parte, una minoría, se limita a cumplir con su trabajo, sin darle importancia al resto del equipo y las relaciones con éste. Las reuniones son de corte profesional, es decir que se limitan a tratar temas exclusivos del ambiente laboral. Al interior de este departamento existe una comisión de asuntos sociales que se encarga de la organización de eventos como cumpleaños y demás ocasiones especiales.

c) Neonato⁵⁸

La estructura de este departamento se presenta con la jefatura pediátrica a la cabeza, después, la coordinación del área y el personal operativo en donde se encuentran: médicos, enfermeras y auxiliares. Existe un manual de operaciones, más este está siendo revisado, debido a que la apertura del hospital así lo exige.

Algunos procesos debería cambiar para que estén de acuerdo a la nueva infraestructura (hospital) y en lo que a protocolos respecta, también deben ser revisados para que estos sean adecuados a la tecnología y

⁵⁸La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable de Neonatología del Sistema de Salud FTN.

procedimientos actuales. Cada colaborador conoce lo que debe hacer. La función de este departamento se concentra en la atención, tanto del niño sano, como del enfermo.

La infraestructura es adecuada, más se podrían hacer algunas modificaciones. La capacidad en cuanto a cuidados intensivos es muy reducida y se hace necesaria una sala de aislamiento. A pesar de contar con varios equipos, estos no son suficientes, tanto en lo que a los equipos de operación se refiere, como a los ordenadores para el manejo y acceso a la información. El personal utiliza el sistema informático con relativa destreza, sin embargo, mencionan que a éste le hace falta acoplarse a necesidades puntuales del área.

La persona responsable del área, es quien se encarga de solicitar los recursos a la bodega. La entrega de éstos, al parecer, no es lo suficientemente ágil.

Las relaciones entre el personal son adecuadas y se enmarcan principalmente en el respeto. Se ha designado una comisión para la organización de los eventos sociales de acuerdo a un calendario predefinido. Con una frecuencia de dos meses se reúnen para tratar temas de trabajo.

Actualmente, son 9 las personas que laboran en este departamento y el promedio de edad es de 32 años aproximadamente. En el caso de las enfermeras se repite la tendencia de los demás departamentos y sus integrantes son titulados con tercer nivel, mientras que los auxiliares, son en su mayoría técnicos. Los miembros de este equipo se reúnen con una frecuencia de dos meses aproximadamente, para ejecutar sesiones de autoformación. Cabe señalar que existe rotación en el personal causada, nuevamente, por los sueldos poco competitivos.

d) Obstétrico⁵⁹

Existe un responsable del área que cuenta con un equipo conformado básicamente por personal operativo, como enfermeras y personal de limpieza, que en total suman ocho personas. Los funcionarios en esta área tienen clara cada una de sus funciones y estas se cumplen completamente, a pesar de ello se menciona que hace falta personal mejor capacitado, para poder así cubrir de forma adecuada y oportuna todas las actividades que son responsabilidad de este departamento. La formación de quienes conforman este departamento, va desde secundaria hasta superior, esto dependiendo del cargo y las respectivas responsabilidades.

Cada mes, se lleva a cabo una reunión con todo el personal del área; en cuanto a la capacitación y con referencia al equipo de enfermeras de este departamento, la jefa se encarga de capacitar al personal una vez al mes y cuando se detecta o evidencia una falencia, estas sesiones y/o charlas de capacitación pueden llegar a repetirse hasta dos veces por mes.

En cuanto a la entrega y recepción de recursos, estos son solicitados directamente por el responsable del área de neonatología.

Las actividades principales del departamento son: la admisión y atención de pacientes, la administración de medicamentos, el control de signos vitales, el manejo de desechos hospitalarios y el trabajo administrativo de enfermería. Al momento no cuentan con un manual de operaciones específico para las funciones ya mencionadas, sin embargo y por la necesidad de poseerlo, se encuentran en proceso de desarrollo del mismo.

En cuanto a las relaciones entre el personal, se advierte que todos tiene una relación adecuada, tanto entre ellos, como con la persona responsable del área, y esto se debe a que las funciones son claramente explicadas al momento mismo de la contratación, es decir al ingreso del funcionario a la institución. Las actividades de área, es decir aquellas que requieren de una

⁵⁹La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable de la unidad de Obstétrico del Sistema de Salud FTN.

participación en conjunto, son desarrolladas en equipo, así como los retos, que también son enfrentados con un espíritu de equipo.

Como dato complementario se menciona que se efectúan celebraciones entre el personal, por ejemplo cumpleaños. El promedio de edad en este departamento está alrededor de los 31 años y no existe un grupo predominante en cuanto a la edad.

Poseen instrumental que es propio del servicio de esta área, adicionalmente cuentan con termo-cunas, un monitor de signos vitales y uno de signos fetales; hacen falta cunas de calor.

En cuanto a las tecnologías de la información: cuentan con un computador completo y están vinculados al uso del sistema informático denominado Medicys, con frecuencia, hacen también uso del correo electrónico. En cuanto al sistema informático en cuestión, se menciona que le hacen falta adecuaciones, por ejemplo el acceso a descargos de medicación, ya que a éste solo puede ingresar el encargado de la bodega.

e) Laboratorio⁶⁰

La estructura orgánica se distribuye como sigue: el jefe del laboratorio a la cabeza, tecnólogos médicos en cada una de las áreas y personal operativo, conformado básicamente por tres secretarias. Este departamento se basa en las normas ISO⁶¹ y es liderado por un patólogo clínico, que por supuesto cuenta con un título de tercer nivel. En general, el personal es adecuado, pero se puede pensar en incrementar su número para poder mejorar el servicio. Los perfiles y funciones del cargo están definidos, por ende el personal, al conocer estas funciones, puede responder de mejor forma. Son 14 las personas que laboran en esta dependencia y se evidencian dos rangos, en lo que a edades respecta, así: un grupo de edades entre 28 y 30, otro que se encuentra entre 45 y 46. En este caso y por los requerimientos lógicos relacionados con esta actividad, todos los

⁶⁰La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable del Laboratorio del Sistema de Salud FTN.

⁶¹ International Organization for Standardization.

colaboradores del departamento cuentan con una titulación de tercer nivel y en este sentido, vale decir, que para esta área, se menciona que la institución no capacita directamente al equipo, salvo a los médicos. Sin embargo, de presentarse la oportunidad de un curso especializado en temas relacionados con la actividad del área, la fundación apoya hasta con un 50% del valor del mismo.

El laboratorio clínico es el encargado de llevar a cabo todos los exámenes químicos que se requieren dentro del hospital, para ello cuentan con un manual de procedimientos, tanto para el personal como para cada uno de los tipos de examen que se realizan. Este departamento comenzó cuando la fundación ofrecía sus servicios de salud en el IMTN, desde ese tiempo a la fecha, ha ido incrementado sus equipos, personal y conocimiento. Rara vez hay fallos en los resultados.

Las relaciones se perciben con respeto mutuo, tanto entre sí, como con la persona responsable del departamento, se destaca que existe una comisión que está encargada de identificar las fechas de cumpleaños y de organizar la celebración de los mismos. Las reuniones extra trabajo son esporádicas, básicamente lo hacen en navidad.

Los recursos son solicitados por la persona que está a cargo del departamento, estos pedidos son básicamente de reactivos, que son importantes para el desarrollo de las actividades de esta área.

Es la bodega, la responsable de la provisión de los mencionados recursos, con la respectiva notificación previa.

Las actividades principales del departamento están relacionadas con: microbiología, uro-análisis, química e inmunología, hematología y coagulación, serología y todo el soporte administrativo para que estas funcionen de manera adecuada. En lo que a tecnología médica se refiere, trabajan con equipos de punta de diferentes fabricantes. El sistema informático usado es Medicys, además de un sistema denominado Lumino, que es de uso exclusivo de este departamento. Éste último cubre las

expectativas del personal, más el sistema Medicys recibe una calificación regular.

f) *Enfermeras*⁶²

El departamento se organiza con una coordinadora de enfermeras a la cabeza, seguida por supervisoras y en lo que a operaciones se refiere, existen enfermeras, auxiliares de enfermería, tecnólogos de emergencia y camilleros; la organización cumple con todas los requerimientos de la institución, esto de acuerdo a lo que sostienen los funcionarios de este departamento; adicional a ello se destaca un hecho particular: los personeros del nivel medio, es decir los supervisores, de acuerdo a los cargos establecidos, pueden tomar decisiones con respecto al persona que tienen a cargo. Los pedidos de recursos humanos los realiza la persona que está a cargo del departamento, y este depende de la demanda de atención a pacientes, que vale decir, se va incrementando. Son 60 las personas que colaboran es este departamento, equipo al que se suma la persona que funge como jefe de área, la edad de este personal oscila entre 25 y 45 años, de donde se destaca que la mayoría está en el rango de 27 a 30 años.

Las funciones son adecuadamente comunicadas a cada persona, por ello todos conocen lo que deben hacer. Cuando el número de pacientes aumenta y no se cuenta con la cantidad suficiente de enfermeras, dichas funciones pueden no ser cumplidas en su totalidad; las actividades principales de este departamento son las siguientes: atención en cuanto a cuidados a los pacientes y suministrar medicamentos. Existe un manual de procedimientos para cada área de enfermería, en el que se detallan los protocolos de enfermería y normas generales, los manuales son tanto de orden técnico, como administrativo.

En cada una de las secciones existe una persona responsable de la misma, quien, entre otras cosas, informa acerca de cualquier anomalía que pueda suscitarse en el personal respectivo. Las relaciones se llevan con

⁶²La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable de las Enfermeras del Sistema de Salud FTN.

normalidad y con referencia particular a la relación que los empleados tienen con la persona encargada del área, ésta, también se lleva de forma adecuada. Los retos y complicaciones, generalmente se resuelven en grupo, de hecho, cuando es necesario se reúnen y en conjunto buscan una solución para la situación en cuestión. Además en este departamento los funcionarios se reúnen para cooperar en la resolución de problemas, que no necesariamente son de orden profesional, sino que pueden, muchas veces, ser de tipo personal.

Cada área tiene la política de celebrar los cumpleaños, con lo que se busca motivar al personal; aparte de ello se reúnen en fechas como navidad, fin de año y el 14 de febrero.

La formación del grupo de trabajo depende directamente del rol que desempeña cada persona, así, la mayor parte de auxiliares son bachilleres. Otras personas poseen un título universitario, tal es el caso de enfermeras, para las que éste es indispensable y lo mismo sucede con la persona que es responsable del área, quien por su cargo requiere formación académica de cuarto nivel. Los conocimientos son actualizados, en lo que se refiere a procedimientos técnicos de enfermería, se llevan a cabo sesiones de actualización cada mes, así mismo y con la misma frecuencia se reúnen para tratar temas académicos.

En el área, poseen dos ordenadores, pero estos no responden a las expectativas y constantemente presentan problemas en cuanto a la calidad y velocidad de procesamiento. El personal utiliza el sistema Medicys y a pesar de que la mayoría conoce y maneja las diferentes funcionalidades que éste ofrece, no se lo puede explotar, debido que los equipos no responden de la mejor manera. En cuanto al manejo de los inventarios, se destaca que, los valores provistos por el sistema, no siempre coinciden con las cifras de existencia comprobadas físicamente.

g) Imagen⁶³

En esta área, laboran varios profesionales según la siguiente distribución: médico de planta, médicos tratantes, residentes, tecnólogos médicos y varias personas como operativos, entre los que se encuentran auxiliares, personal de limpieza y secretarías; en total, el equipo está conformado por 16 personas, incluida la persona a cargo del departamento.

Este equipo atiende alrededor de 2500 pacientes al mes; estos exámenes pueden ser de: mamografía, ecografía, eco-cardiografía y rayos X. Cada colaborador está capacitado para su labor y en adición a ello, el área posee un manual de procedimientos que le permite desarrollar las actividades con un orden y nivel de estandarización mayores. Es importante destacar que las diversas actividades de esta área, dependen en buena medida de la disponibilidad y operatividad de los equipos, ya que sin ellos nos es posible realizar los exámenes respectivos; entonces los equipos deben estar en óptimas condiciones.

El personal maneja sus relaciones de forma adecuada, tanto entre ellos, como con la persona que está a cargo del equipo de trabajo, por ello los retos se enfrentan en conjunto. En cuanto a las reuniones extra laborales, el equipo celebra cumpleaños frecuentemente y anualmente, eventos como la llegada del año nuevo.

El promedio de edad del personal del área es de 30 años y su formación está distribuida en tres niveles, como son: técnico, universitario y posgrados, en una menor proporción. Para este departamento, la capacitación provista por la fundación es escasa.

De forma individual, es también bastante reducida la asistencia a eventos de capacitación o actualización de conocimientos.

Entre los aparatos que utilizan, se mencionan los siguientes: tres computadoras con sus respectivas impresoras, por otro lado y refiriéndonos

⁶³La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable de Imagen del Sistema de Salud FTN.

a la especialidad del departamento, poseen: equipos convencionales de rayos X, un tomógrafo, un orto-pantógrafo, un mamógrafo y un equipo portátil de rayos X. A pesar de que esta cantidad de equipos no es suficiente, según lo acotado por las personas responsables del área, estos aparatos permiten atender y responder medianamente a las exigencias y necesidades de la dinámica de este centro hospitalario. Adicionalmente se requeriría de un computador más, para poder operar las necesidades de procesamiento e información locales.

El sistema informático utilizado es el mismo que hacen uso las demás dependencias del hospital, el denominado Medicys y sin embargo de que dominan su manejo, quienes con él laboran en esta área, sostienen que éste no funciona adecuadamente, debido a que presenta problemas como: tiempo de respuesta lento, no tiene mucha capacidad y que en sentido general, este sistema informático debería acoplarse más a las necesidades específicas del departamento.

h) Consulta Externa⁶⁴

Este departamento presenta una estructura orgánica formada por varios niveles y cargos; existe un responsable del área que obviamente está a la cabeza, apoyado por un jefe de enfermería y el personal operativo conformado principalmente por enfermeras y auxiliares, que en total suman 7 personas. Se menciona que se pueden hacer ciertas mejoras en la organización, por ejemplo, se podría contar con más personal y equipos para mejorar la respuesta en cuanto a la atención.

En referencia a los recursos, lo requerido para la operación del departamento se divide en los siguientes grupos: insumos, materiales y equipos; el flujo con el que se manejan estos no es del todo adecuado.

Cada miembro del equipo conoce las diferentes actividades a su cargo, así como los procedimientos de las mismas. Las responsabilidades del

⁶⁴La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable de Consulta Externa del Sistema de Salud FTN.

departamento tienen que ver con la preparación de los pacientes en cada piso, proveerles de las indicaciones generales y varios procedimientos en los que participan todos los miembros del equipo.

Las relaciones del personal son adecuadas. Los retos y actividades de impacto grupal, se enfrentan y se resuelven como equipo y salvo que el problema se escape realmente del control o alcance de solución departamental, éste sale fuera de él y escala en el organigrama para encontrar una solución en el siguiente nivel de mando. Las reuniones motivadas por los cumpleaños son frecuentes, de acuerdo a las fechas de los miembros por supuesto y en lo que a reuniones extra laborales y fuera de la institución se refiere, la única fecha que es ocasión para ello, es el paseo de integración.

El promedio de edad es de 35 años, aunque existen colaboradores cuya edad llega a 40; la formación académica que presentan los miembros de este grupo, son básicamente de tercer nivel. La capacitación ofrecida por la fundación se realiza con una frecuencia de al menos 5 veces al año y cuando se trata de iniciativa propia, son de al menos 2 veces al año.

Los equipos informáticos que poseen son 3, uno por cada piso, endoscopios, refrigerador en la cadena de frío y nebulizadores. Trabajan con el sistema Medicys y se podría decir que dominan su uso, además de ello, utilizan los paquetes de ofimática con bastante frecuencia; con respecto al sistema central (Medicys), se menciona que haría falta manejar los turnos de forma digital o virtual, ya que actualmente este proceso se lleva a cabo manualmente.

i) Farmacia⁶⁵

La farmacia se organiza con un jefe a la cabeza que está apoyado por auxiliares, que son los encargados de la atención directa; esta dependencia reporta directamente a la Dirección de Salud.

⁶⁵La información presentada en este bloque ha sido provista por el funcionario responsable de la Farmacia del Sistema de Salud FTN.

Este departamento está encargado de la entrega de medicación tanto a pacientes internos como externos; se provee de medicación gratuita únicamente a pacientes del IESS, cuando se reciben donaciones de medicinas, estas son administradas de acuerdo a las fechas de caducidad, así, si las fechas no son tan extensas, es decir los períodos son cortos, entonces se procede a entregar dicho stock de medicinas a la unidad móvil para que ella, a su vez, las distribuya en sus jornadas. En cambio, si las fechas son largas, éstas son ingresadas al inventario para la venta; el dinero recaudado por este concepto se destina al fondo solidario que está a cargo de trabajo social.

Se menciona que actualmente es dificultoso tener en existencia toda la medicación, ya que la institución está atravesando por problemas económicos y los pagos a los proveedores se dan de forma irregular, lo que en algunos casos genera desabastecimiento.

Cada funcionario sabe claramente lo que debe hacer, sus responsabilidades así como los turnos en los que deben laborar.

Actualmente no se cuenta con un manual de procedimientos, únicamente se han detallado las funciones de cada uno de los colaboradores, aunque no están necesariamente documentadas.

En cuanto a las relaciones de trabajo, el espíritu de equipo demuestra ciertos avances, últimamente. Se dan ciertas celebraciones, aunque sea con dificultad, esto debido a que el trabajo está organizado por turnos y lograr que coincida la hora de reunión es muy complicado, sin embargo se hace lo posible por que se dé al menos una pequeña reunión con la mayor cantidad de personas del equipo y esto sucede también con las reuniones de trabajo.

Son seis personas las que conforman este equipo, quienes oscilan en edades desde los 22 hasta los 37 años; la formación académica de la mayoría del personal está a nivel de bachillerato, con amplia experiencia en procedimientos de farmacia.

La institución apoya a este departamento con un valor fijo para cursos, sin embargo algunas personas han tenido la iniciativa de tomar programas de capacitación por cuenta propia. En bodega se estima un valor promedio de ventas de 150 000 USD.

Se hace uso del sistema Medicys, existen tres computadoras y cada una de ellas con su respectiva impresora, adicionalmente manejan una impresora para las recetas prescritas por los médicos. Se menciona que el sistema presenta problemas en cuanto al tiempo de respuesta, adicionalmente existen varios procedimientos que aún se los maneja de forma manual y que bien pueden ser cubiertos por el sistema, éste es el caso de la generación de pedidos, en ellos los funcionarios deben revisar los productos uno por uno.

2.2.2.2.2 Sistema de Educación⁶⁶

El Sistema de Educación tiene como funciones principales, la provisión de servicios de salud: con rehabilitación física, educación: con educación inicial, refuerzo pedagógico y estimulación temprana y nutrición a niños y adolescentes de los sectores vulnerables de la ciudad de Quito; el sistema de trabajo se basa en proyectos, esto quiere decir que todas las actividades que se llevan a cabo en esta área, deben ser parte de un proyecto; se puede decir que actualmente en este sistema se manejan siete proyectos, de los cuales dos son de ejecución constante y los restantes son de aplicación o ejecución temporal.

Los dos proyectos de ejecución permanente, cada uno cuenta con una coordinadora, en cambio en los demás, quien funge con esas actividades es la directora del sistema que tiene a su cargo directo la coordinación de estos proyectos. Adicionalmente cada uno cuenta, como es lógico, con un equipo que se conforma de acuerdo a las necesidades y de los recursos disponibles, esto en el caso de los proyectos temporales.

⁶⁶La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección del Sistema de Educación FTN.

Esta sistema, al trabajar en base a proyectos, debe formularlos, apoyar en la negociación para lograr los recursos respectivos, hacer un seguimiento de los procesos hasta la firma de convenios y por su puesto se encarga también de la ejecución con el respectivo levantamiento de información para la posterior rendición de cuentas que justifiquen el uso de los recursos en el caso de que los recursos provengan de algún tipo de apoyo institucional. En este sentido, se lleva a cabo un control y vigilancia del consumo de los recursos ya que por venir éstos de donaciones o convenios, es muy importante que se pueda justificar su uso y por supuesto que ese uso esté enmarcado en lo planificado. Los proyectos que se manejan actualmente son los siguientes:

Centros Infantiles, acogen a 225 niños y se ubican en el sur de la ciudad (Mena Dos y Quito Sur).

Centro de Desarrollo Integral “El Niño”, está ubicado en Amaguaña y ayuda a 80 niños con diversos niveles de discapacidad.

Proyecto de Discapacidad, ayuda a 350 niños y opera también en el sur de la ciudad.

Proyecto para la Erradicación del Trabajo Infantil, trabaja en el sector sur y apoya tanto a los niños involucrados como a sus familias, son 350 niños quienes se benefician de este proyecto.

Proyecto CrisFé; en este marco atiende a 100 chicos de entre 6 y 12 años de edad y su propósito principal es el apoyar a su desarrollo.

Apadrinamiento Internacional, este busca el conseguir que personas del extranjero apadrinen la educación de niños de escasos recursos en nuestro país, específicamente en el sur de la ciudad. Adicionalmente se trabaja también con las familias de los beneficiarios de este programa. Actualmente 116 niños son acogidos por este plan.

Proyecto Pro Niño, que actualmente está siendo manejado por este sistema pero que ha de pasar a manos del Sistema de Protección Social.

El 99% de los niños y adolescentes que se benefician de los diferentes proyectos de este sistema son de escasos recursos, sus familias se encuentran en niveles de pobreza y extrema pobreza en algunos casos; este hecho es corroborado por los funcionarios de este sistema, ya que se llevan a cabo varias actividades para comprobar que en efecto quienes se benefician de los servicios prestados en cada uno de los proyectos, sean en realidad personas con necesidades; para ello han establecido una serie de procedimientos que les permiten llevar a cabo esta comprobación o por ejemplo, se solicitan entre los requisitos, roles de pago de los padres, además cuando la trabajadora social lleva a cabo la visita respectiva al hogar en cuestión, ella corrobora de forma visual lo declarado por los padres, adicionalmente y en el caso de los recursos financieros que son entregados a la fundación para la posterior entrega a personas de escasos recursos, se comprueba que la persona no sea beneficiario de otro bono entregado por el Gobierno, de esta manera, en caso de encontrar que reciba algún otro bono, se suspende inmediatamente la entrega desde la institución y se focaliza aquellos recursos para otros beneficiarios. Este procedimiento de cooperación es posible, ya que el Ministerio encargado de la entrega de estos bonos, ha puesto a disposición de la fundación, el acceso a un sistema informático en línea, que centraliza el manejo de la información de beneficiarios. Existe entonces, una constante preocupación por comprobar que quienes se benefician de los proyectos, sean en realidad de los sectores sociales a los que apuntan estos programas de apoyo.

Adicionalmente, existe una categorización que sirve para los pagos por parte de los padres de familia, quienes dependiendo de aquella, deben cancelar valores que van desde los 15 UDS hasta los 25 USD, sin embargo, el porcentaje mayoritario de beneficiarios se encuentra en el primer grupo de aporte.

El Sistema de Educación, actualmente posee un déficit en su presupuesto y es por esta razón que se ha puesto especial atención al manejo financiero, de este modo los egresos pasan siempre por el Departamento Financiero para ser evaluados de acuerdo a sus políticas,

incluso puede ser revisado directamente por la Directora Ejecutiva, quien puede, por supuesto, aprobar o negar el pedido de egreso; sin embargo, siempre se acoge la opinión de la directora del sistema para tomar la decisión final. En contraste, en este sistema existe el apoyo constante de voluntarios, que bien provengan de colegios, universidades u otras fundaciones, siempre apoyan en la operación de muchas tareas en cada uno de los proyectos. A pesar de las complicaciones financieras del sistema, los pagos han sido de alguna manera regularizados, logrando así que se acredite los sueldos puntualmente. Lo mismo sucede con los recursos para la gestión de los proyectos, éstos son entregados de forma puntual, siempre que hayan sido aprobados y correctamente planificados con anterioridad.

No existen manuales de procedimientos, sin embargo se conoce lo que se debe hacer en cada uno de los proyectos, la herramienta de planificación que se usa es el POA; en este ámbito, cada año se establece una Línea Base, que permite medir el estado de la situación del proyecto al inicio del año. Con esa información se puede comparar y obtener conclusiones del trabajo durante todo el año. A pesar de no tener los procesos y procedimientos documentados, se dice que los esquemas están marcados y el sistema de seguimiento está basado en la revisión del mencionado instrumento. Las tareas vinculados a los proyectos que si cuentan con documentación, son más fácil controlarlos, sin embargo, los que no cuenta con esa planificación ni documentación, presentan vulnerabilidades en cuanto al establecimiento claro de los objetivos y productos esperados del proyecto; este es el caso de el Apadrinamiento que frecuentemente presenta problemas en cuanto a la ejecución y el manejo de la información que al final se solicita. A penas un 10% de los procesos están automatizados o asistidos por sistema informático; en este sentido, se puede decir que el Sistema de Educación carece de tecnología de punta y poseen un insuficiente número de equipos de computación. Se advierte que los procesos más vulnerables en cuanto al manejo de información son: el pago de valores a beneficiarios de bonos y demás; y el registro de la información de niños beneficiarios del sistema para su seguimiento.

Las personas que colaboran en los proyectos, están en constante preparación, pues ésta es la política y filosofía de quien dirige el sistema. No se ha presentado conflictos de cuidado en la gestión del personal, se podría incluso decir que no se dan conflictos que puedan generar complicaciones importantes a la gestión, muy por el contrario, se presentan conflictos mínimos, que podrían ser catalogados como “típicos”. Salta nuevamente a la vista el mensaje del Padre Carollo y la identificación que los empleados han logrado con su misión de servicio; de ello se desprende que existe mucha solidaridad, trabajo en equipo y respeto a las normas, de hecho, en el caso de que alguien no cumpliera con ellas, el propio grupo ejerce presión para que esa situación cambie y se cumpla con normativa vigente.

En el caso de la atención al cliente, la directora del sistema mantiene la política de que él siempre tiene la razón y que no tiene caso que se le confronte cuando el tema del cual se discute es parte de la responsabilidad del equipo, por esta razón siempre se solicita al personal tener especial cuidado con el manejo de los conflictos con los clientes o beneficiarios. Esta área cuenta con un manual que se lo ha denominado manual de convivencia que recoge las normativas principales para una buena convivencia; en el caso de sanciones, se aplica lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo y por supuesto se aplican algunas políticas internas mínimas para situaciones específicas, como por ejemplo la puntualidad y asistencia. Para los incentivos, últimamente se aplica la entrega de cartas de felicitación que son firmadas por la Directora Ejecutiva y que se adjuntan al curricular de los empleados que se hayan destacado y que por supuesto merezcan un reconocimiento.

La cultura es también afectada por el nivel académico de los colaboradores; la mayoría de quienes trabajan en este sistema no son profesionales, razón por la que presentan un lenguaje poco formal y en muchas ocasiones no tiene los elementos técnicos para poder discutir un tema también técnico. Los grupos conformados por profesionales son: el que labora en el CDI de Amaguaña y los coordinadores que por obvias razones requieren perfiles con un nivel de profesionalización que les permita

desenvolverse en sus cargos. Su edad se encuentra entre los 38 y 40 años; el 79% de ellos mantienen una contratación tipo relación de dependencia con la institución y el restante 21% ha sido contratado temporalmente, esto por la naturaleza de su labor, vinculada a tareas temporales. No existe rotación de personal, se podría decir que sus niveles, en este sentido, son normales; lo que sí se observa es una reubicación de personal. Son en total 70 colaboradores los que laboran en todos los proyectos de este sistema.

Los convenios son parte fundamental de la gestión en este sistema, es por ellos que se tienen voluntarios y recursos que permiten financiar buena parte de los proyectos a cargo de esta área. Algunas de las instituciones con las que se mantienen convenios son: Fundación Ecuador, Fundación Vase, MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), MEC (Ministerio de Educación y Cultura), CONADIS (Consejo Nacional de Discapacidades), UPS (Universidad Politécnica Salesiana), entre otros.

2.2.2.2.3 Sistema de Protección Social⁶⁷

Este trabaja principalmente en cuatro áreas, a saber: salud comunitaria, que cuenta con una unidad médica móvil que se desplaza a diferentes barrios del sur de la ciudad y que trabaja en temas de salud preventiva y seguimiento de casos médicos crónicos; éste es un servicio por el que los beneficiarios pagan una módica suma a la institución, que en comparación a los otros servicios es bastante accesible; adicionalmente en ésta área, el sistema maneja un taller protegido para jóvenes con discapacidad. Está también el área de trabajo social hospitalario que presta sus servicios principalmente a los pacientes del hospital, pero por la naturaleza de su actividad, está a cargo del Sistema de Protección Social para que lo gestione y supervise. Le sigue el área jurídica, ésta cuenta con un estudio jurídico que funciona ofreciendo su servicio en dos ejes que son: los trámites laborales de la institución y asesoría jurídica a precios bajos, asesoría que generalmente contempla la mediación y asistencia en temas de conflictos familiares. Cabe destacar que la fundación paga a este estudio Jurídico por

⁶⁷La información presentada en este bloque ha sido provista por la Dirección del Sistema de Protección Social FTN.

los servicios que presta en el ámbito de asistencia que ofrece en temas laborales. Finalmente está el área de proyectos, en la que se manejan algunas iniciativas de corte social y que actualmente, están relacionadas con la prevención, sin embargo esta área, por la naturaleza temporal de los proyectos, puede resultar cambiante.

De los proyectos actuales se destacan dos; el proyecto de prevención de embarazo no deseado y el proyecto denominado Proniño que tiene la particularidad de estar auspiciado por la multinacional Telefónica en su programa de responsabilidad social y que como parte de los términos del convenio ha solicitado que se use una plataforma provista por ellos para el manejo de la información del proyecto.

Colaboran en este sistema, a la cabeza la directora que trabaja con dos asistentes que apoyan la gestión de la dirección en diversos temas, el personal que conforman las diferentes áreas, de donde se destaca el equipo de colaboradores de la unidad móvil y de las demás actividades que funcionan de manera continua. Claro está, para cada proyecto, también se requiere de personal temporal, ya que es contratado por el lapso proyecto.

En cuanto a los procesos, no se cuenta con documentación ni con un sistema que permita llevar a cabo un seguimiento de procesos, sin embargo, es conveniente destacar que en el caso de los proyectos se manejan mecanismos de planificación y seguimiento que permiten el control de los mismos y que siempre están integrados a los instrumentos denominados POA (Planificación Operativa Anual) que sí es usado por el personal en esta labor y que dicho sea de paso, es objeto de evaluación formal cada tres meses. También se advierte que en varios proyectos, los auspiciantes de los mismos, establecen ciertos parámetros que tienen impacto directo en la gestión del mismo, muchas veces llegan a proveer (o a exigir) las herramientas de gestión que se habrán de usar, generando que su estructura operativa deba ser adaptada para poder cumplir con los requerimientos viables para sostener la relación y poder conseguir más apoyos que resultan cruciales en el andamiaje de la organización. Los procesos en este sistema, no están automatizados, más sí cuentan con el

apoyo de herramientas semiautomáticas como son las hojas de cálculo, pero en general la información no es manejada mediante un sistema informático que permita la centralización de su manejo. Los procesos que requieren automatización, son los relacionados con la unidad móvil y el seguimiento de los proyectos.

El grupo de trabajo no presenta mayores complicaciones para quien lo dirige, salvo por cuestiones que pueden ser calificadas como propias y cotidianas en instituciones de tales características y tamaño. Las reuniones son constantes con una frecuencia semanal; en ellas se discuten temas vinculados a la gestión y se busca informar al personal acerca de los temas tratados en reuniones y comités de planificación a nivel superior, esto para que se pueda integrar y alinear al personal a las disposiciones directivas y poder cumplir así con las expectativas de una forma más efectiva. Este hecho se debe, en buena medida, al estilo de liderazgo de la directora que ha manifestado su total inclinación a llevar los procesos con más y mejor comunicación.

Se puede decir que las personas son bastante proactivas y tienen amor por lo que hacen; les gusta trabajar en ello y se nota su compromiso por la misión y filosofía de la fundación, que se vincula con el servicio social. Esto tiene que ver directamente con los valores institucionales en los que se refleja el pensamiento y mística de su fundador. Este hecho se hace más notorio en este sistema, ya que en muchas ocasiones, los miembros de este equipo deben visitar a pacientes en sus hogares y palpar de forma directa su realidad, en su afán por servirlos y ayudarlos, los empleados llegan a invertir más tiempo del planeado inevitablemente vincularse con la situación del paciente; para ello es evidente que se requiere mucho compromiso y entrega a su trabajo y por sobre todas las cosas, tener claro la misión de apoyar de forma desinteresada a quienes más lo necesitan. Por otro lado, un tema relevante es el relacionado con los ingresos del personal, ya que por la situación financiera de la institución, los sueldos no son lo suficientemente altos para poder competir con los que se ofrecen en otras entidades, principalmente las públicas; entonces este hecho genera muchas veces un

descontento que contrasta con el compromiso personal de los colaboradores, mismo que ya fue mencionado anteriormente.

A pesar de no existir una política formal de incentivos, la directora del centro maneja como parte de su filosofía, algunos esquemas de compensación que están más orientados a la asistencia; se busca, que los empleados cuya jornada se extienda por requerimiento de la institución, puedan acceder a permisos especiales cuando lo requieran.

Por las funciones que deben desempeñar, el personal de esta área está, casi en su totalidad, conformado por profesionales titulados. La mayoría de miembros de este equipo han laborado en la fundación por más de cinco años, lo cual deja entrever que la rotación de personal es muy baja. La edad promedio de los colaboradores de esta área es de 45 años.

No se manifiestan complicaciones en cuanto al conocimiento, es decir, no existen tareas o sub áreas de trabajo que se vean como extremadamente complejas o inmanejables en cuanto a su conocimiento; el equipo es multidisciplinario y esto, sumado al ambiente de trabajo ha hecho de que se comparta mucho de la información de cada uno y de que el equipo crezca en cuanto a conocimiento para con ello poder resolver las complicaciones que como parte de la labor, usualmente aparecen en el quehacer cotidiano.

El Sistema de Protección Social, en la actualidad maneja un déficit presupuestal que ha despertado la preocupación de sus directivos y que producto de ello se han llevado a cabo una serie de acciones para tratar de reducirlo, de las que se destacan los esfuerzos orientados a reducir el consumo de recursos, principalmente en la operación de la unidad móvil que es ciertamente la generadora del mayor gasto en este sistema. Los ingresos con los que funciona esta área, provienen de tres fuentes principales: usuarios, fondo central de la FTN y donaciones; los usuarios aportan con el pago de un valor módico en los servicios que presta la unidad móvil y este ingreso corresponde a un monto que no supera el 30% de los ingresos globales. En las donaciones, los valores conseguidos por este concepto son mayoritariamente orientados a la ejecución de proyectos, ya que es

precisamente en el marco de ellos, en el que se celebran estos convenios de aporte de dinero.

Producto de las iniciativas que se han venido ejecutando tanto en el interior de este sistema, como en la operación financiera de toda la institución (lleva a cabo desde la dirección y que ha pretendido realizar una reingeniería financiera), se ha logrado reducir en buena medida el déficit, así como se ha podido controlar de mejor manera los egresos en todos los niveles.

El departamento posee una cantidad de computadoras, que sumado a los equipos con los que cuenta, se podría decir que son suficientes para la gestión que llevan a cabo, pero en el ámbito del software, la situación es diferente y esto se debe a que no cuentan con un sistema informático que permita administrar de forma adecuada la información.

En cuanto a los equipos médicos necesarios para la operación de la unidad móvil, éstos están a punto de renovarse, ya que en los próximos días se hará efectiva la donación de una nueva unidad por parte de la Cooperativa Maquita Cusunchig.

2.2.3 PERCEPCIÓN SITUACIONAL POR PARTE DE LOS EMPLEADOS⁶⁸

Con relación a la organización institucional, la mayoría de empleados tiene una opinión negativa al respecto, sin embargo, existe un importante número de ellos que considera que esta organización es aceptable. En el caso de los procesos y procedimientos la imagen negativa es también mayoritaria, en contraste la mayoría, argumenta conocer muy bien lo que se debe hacer, sino también los procedimientos involucrados en las mismas, aunque estos procedimientos no estén necesariamente documentados. La distribución de la carga de trabajo, cuenta con una percepción que está casi proporcionalmente distribuida entre aquellos que opinan que el trabajo está bien distribuida y los que consideran que no es así. La mayoría de personas

⁶⁸La información presentada en este bloque ha sido obtenida de la encuesta aplicada a varios empleados de la FTN. La estructura de esta encuesta se puede visualizar en el anexo A.

percibe que la capacitación institucional es poco frecuente, tendiendo a nula, sin embargo, existe un grupo de colaboradores cuya idea es diferente.

La mayoría de personas sostiene que las acreditaciones de sus salarios son puntuales y un importante porcentaje de ellos no considera que exista estabilidad laboral en la FTN, así mismo, se percibe que la disponibilidad de recursos no es la adecuada, es decir que éstos no son provistos oportunamente. La estabilidad financiera de la institución es vista con preocupación por parte de los colaboradores, tal es así que alrededor de un cuarenta por ciento tiene una opinión negativa de la situación financiera institucional.

Las relaciones entre miembros del personal son, desde la visión de los propios colaboradores, positivas, cordiales y respetuosas, igualmente se observa que la mayoría de conflictos locales han sido correctamente solucionados; la misma percepción recibe el ambiente laboral, que a decir de los propios empleados, es muy agradable y éstas deben ser las razones por las que casi todos los funcionarios gustan de la laborar en la institución, además de que encuentran una especial satisfacción en llevar a cabo su labores.

Un 25% del personal no labora con el uso frecuente de un ordenador, esto quiere decir que la mayoría de empleados tienen algún contacto con un equipo de cómputo; el sistema informático denominado Medicys es usado por al menos las tres cuartas partes de los empleados, lo cual implica que el uso del sistema es un aspecto crucial en la operación institucional. En este sentido, el uso de este sistema, no es del todo bien visto por los empleados, ya que ellos perciben que este sistema a más de no cubrir con todas sus expectativas, presenta información que no es del todo consistente.

La mayoría de empleados usa o tiene alguna relación con equipos médicos, en contraste, alrededor de un 40% no tiene relación con estos equipos; esto es entendible, ya que el sistema con mayor demanda y actividad es el de salud. El funcionamiento de tales equipos es considerado

como aceptable por los empleados que operan los mismos o tiene alguna relación con ellos.

La mayoría de empleados percibe que el cliente está básicamente satisfecho con los servicios prestados por la fundación, sumado a ello, el trato que ellos (clientes) reciben es percibido como adecuado, es decir de forma cordial y respetuosa; en contraste, existe un gran porcentaje de reclamos por el servicio.

En el caso de la remuneración, la opinión es clara, ya que solo un 20% considera que el ingreso es el adecuado, el resto presenta la opinión contraria. Por otro lado la mayoría de empleados argumentan preocuparse personalmente por su capacitación y asistir a algún evento con cierta frecuencia. Así mismo, la mayoría considera que el trabajo en la fundación es una buena oportunidad para crecer personal y profesionalmente.

CAPÍTULO 3 : DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISIÓN

Es importante señalar que por pedido de los directivos de la FTN, los elementos del direccionamiento estratégico como misión, visión y valores, han sido tomados de la planificación estratégica institucional vigente, para que todos los instrumentos resultantes del presente trabajo de tesis estén alineados a esta orientación estratégica y puedan ser incorporados de forma real en la gestión de la estrategia de la fundación.

La declaración de la misión comunica claramente las tres líneas o ámbitos de labor social, que significan la razón de existencia de esta organización, así mismo, contiene elementos que clarifican las características fundamentales que el modelo de gestión debe poseer.

La misión de la FTN correspondiente a su plan estratégico 2015 es la siguiente:

“Brindar Servicios de Protección, Educación y Salud, de calidad y calidez con un trato digno y oportuno a los grupos prioritarios, garantizando su buen vivir, a través de una gestión moderna, innovadora y comprometida con la espiritualidad de su fundador, el Padre José Carollo.”⁶⁹

3.2 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es un elemento fundamental para llevar a cabo el alineamiento estratégico, por ello, se lo incluye en la presente propuesta. Este instrumento que engloba las actividades de la FTN desde una perspectiva transversal ha sido desarrollado por el autor, para facilitar el entendimiento del funcionamiento institucional desde una perspectiva estratégica.

⁶⁹ La Misión ha sido tomada del Plan Estratégico Institucional de la FTN vigente hasta el año 2015.

Este mapa está dividido en tres grandes capas, a saber: la primera que corresponde a los macro procesos gerenciales, la siguiente (de arriba hacia abajo), que aglutina a los macro procesos centrales y la tercera, a la corresponden los macro procesos de apoyo. En el nivel gerencial, son dos los macro procesos:

Dirección Ejecutiva: orientado precisamente a la dirección general de toda la institución, es la responsable del buen funcionamiento y crecimiento de la organización.

Gestión de la Estrategia: tiene que ver con el establecimiento de un rumbo estratégico y todo el trabajo para que éste llegue a su fin, se orienta al seguimiento y garantiza que todas las unidades de gestión y de negocio estén completamente alineadas a la estrategia institucional.

Los macro procesos centrales son precisamente aquellos que buscan agregar valor a los productos y servicios que son entregados tanto a los clientes como a los beneficiarios⁷⁰:

Gestión Comercial: proceso que debe asegurar un importante flujo de ingresos por concepto de venta de servicios.

Entrega de Servicios Comercializados: una vez comercializados los servicios, se debe procurar la entrega de estos de una forma adecuada.

Gestión de Donaciones: paralelamente a la generación de recursos a través de la venta de productos y servicios, se debe llevar a cabo una fuerte gestión de donaciones, para que con ella se pueda garantizar también un flujo de recursos para los proyectos sociales.

Entrega de Servicios Sociales de los Tres Sistemas: con un flujo de fondos adecuado que proviene tanto por la venta de servicios así como por

⁷⁰En este contexto, los beneficiarios son aquellas personas de grupos vulnerables que acuden a cualquiera de las unidades de servicio de la FTN, mientras que los clientes son entidades o personas que están en la posibilidad de pagar por los servicios entejados, aunque no sean necesariamente quienes se benefician por el servicio prestado, este es el caso de las compañías de seguros que no son quienes reciben el servicio, más son sus clientes quienes se benefician.

la fuerte gestión de donaciones, se puede garantizar el normal desenvolvimiento de todos los proyectos sociales que maneja y propone la FTN, incluso, con un funcionamiento eficiente de los procesos anteriores en la cadena central⁷¹, bien se puede crecer en la propuesta e incrementar paulatinamente el impacto social que es precisamente la razón de ser de la institución. Finalmente, están los macro procesos de apoyo, que son lo que debe habilitar a los demás procesos para que su función sea efectiva:

Administración y Gestión del Talento Humano: proveen todo el soporte en lo que tiene que ver al manejo de los recursos y la gestión de personal.

Auditoría y Control: importante parte del esquema de funcionamiento propuesto, su misión es garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos que entregan servicios, para lo cual debe auditar y controlar, pero sobre todo siempre propender a la mejora en las operaciones.

Finanzas y Presupuestos: orientada a la gestión de las finanzas, es decir al manejo del dinero que sale e ingresa a la institución.

Proyectos: por tratarse de una organización, en buena parte, orientada a proyectos, sobre todo en lo que tiene que ver con el ámbito social, el apoyo en la formulación y seguimiento de los mismos es crucial para lograr cumplir con los propósitos planteados; en este punto se debe hacer una diferenciación entre proyectos sociales y proyectos estratégicos; los primeros están vinculados a la razón de ser de la organización, es decir son los que permiten generar impacto social, mientras que los segundos, son los que buscan empujar a la organización para el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia en sí. El seguimiento de los proyectos estratégicos y su alineación son, como ya se lo ha descrito, tareas clave del proceso de gestión de la estrategia.

⁷¹ La *cadena central* es una frase frecuentemente utilizada para denotar a los procesos secuenciales del mapa de procesos que corresponden al giro del negocio o actividad principal de la institución

Comunicación: apoya en todos los procesos que requiere comunicación interna y externa.

Figura 3:1 Mapa de Procesos Fundación Tierra Nueva

Fuente: El Autor



3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Producto del proceso de transformación que inició la FTN, se llevó a cabo un análisis de la estructura orgánica y como resultado de aquel, se decidió reestructurar el esquema por una propuesta que sea más horizontal y que tenga mayor relación con el mapa de procesos institucional. Es por ello que ésta es la estructura en base a la cual se realiza todo el proceso de alineamiento vertical. Este modelo de organización se puso en marcha durante la ejecución del presente proyecto y estuvo operativo hasta la finalización del mismo. Fue creado con la participación de la Directora Ejecutiva de la FTN, un asesor externo y el autor del presente trabajo de grado. A continuación, la definición del alcance global de responsabilidades de cada una de las unidades de gestión de la estructura de la FTN.

3.3.1 UNIDADES CENTRALES

3.3.1.1 Salud, Educación, Protección Social

Encargadas, esencialmente, de la gestión de cada uno de los sistemas, esto es, la responsabilidad directa en la entrega de los diferentes servicios, tanto aquellos que son comercializados (en los casos que se aplica la comercialización) como aquellos que forman parte de la propuesta social de la FTN.

3.3.2 UNIDADES DE APOYO

3.3.2.1 Comercial

Responsable de la gestión de ventas, principalmente de los servicios de salud, esto implica la búsqueda del incremento tanto de pacientes individuales, como de pacientes afiliados a las diferentes empresas de seguros, sean privadas o públicas.

3.3.2.2 Finanzas y Presupuesto

Responsable de la gestión financiera y de presupuesto, encargada de todos los procesos que involucren el manejo de dinero, es decir el control de los ingresos y salidas del mismo; el manejo de los indicadores y recursos financieros, de tal suerte que se pueda lograr liquidez y sostenibilidad financiera.

3.3.2.3 Auditoría y Control

Responsable de garantizar la calidad y calidez en todos los servicios de la FTN. Revisa la correcta ejecución de los procesos y propone mejoras para asegurar su correcta operación.

3.3.2.4 Administrativa y de Talento Humano (ADM / GTH)

Responsable de la gestión de los recursos de la FTN, incluido el talento humano, este último aspecto de crucial importancia para los fines estratégicos de la organización.

3.3.2.5 Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's)

Responsable de la gestión de los diferentes recursos tecnológicos, es decir de las aplicaciones informáticas, las redes, los servidores y demás aspectos vinculados a las tecnologías de la información; la garantía de funcionamiento de estos recursos es vital para el normal desenvolvimiento de varias unidades que entregan servicios. Es de vital importancia el Sistema de Salud, ya que es el que más usa los recursos tecnológicos y por ello, prácticamente depende de la información que se maneja a través de la aplicación de gestión hospitalaria.

3.3.2.6 Proyectos, Donaciones y Comunicaciones (PDC)

Responsable de la comunicación institucional, la gestión de proyectos sociales y de donaciones. Esta última de una gran importancia en el modelo de gestión de la FTN, ya que es uno de los responsables de conseguir los recursos necesarios para financiar toda la obra social. Los proyectos, en

este caso, los sociales, requieren de un soporte sustancial en todo su ciclo de vida. La comunicación interna y externa es de alta importancia dentro del esquema planteado, ya que con su apoyo se pueden llevar a cabo una serie de iniciativas que deriven en un ingreso de recursos que a su vez permitan un incremento en la obra social del FTN.

3.3.2.7 Planificación

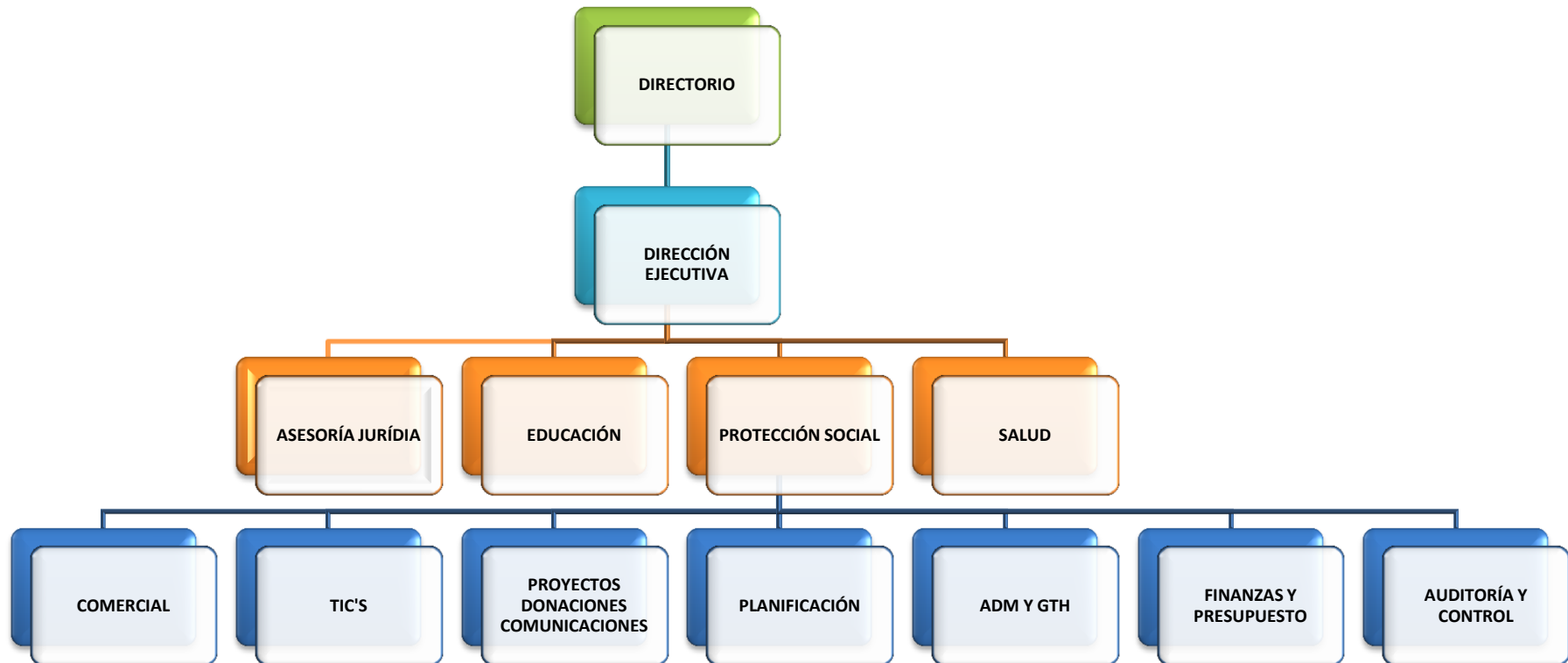
Responsable de la gestión de la estrategia que involucra la provisión de la metodología de planificación y el monitoreo de la estrategia institucional y de los proyectos estratégicos.

3.3.2.8 Asesoría Jurídica

Responsable de asesorar a la FTN en todos los temas que involucren procedimientos legales.

Figura 3:2 Estructura Orgánica

Fuente: El Autor



3.4 VISIÓN 2015

El gran propósito planteado a través de la visión, posee una serie de características de gran importancia para el presente y futuro de la fundación, pero sin duda se destaca aquella que tiene que ver con la sostenibilidad financiera, por ser un aspecto crítico en torno a la continuidad de las operaciones de la institución.

La visión de la FTN correspondiente a su plan estratégico 2015 es la siguiente:

“Una Fundación institucionalmente consolidada, auto sostenible, con alta credibilidad; un referente que presta servicios de calidad y eficientes, con énfasis a los grupos de atención prioritaria en las áreas de protección social, educación y salud con calidez y humanismo.”⁷²

3.5 VALORES⁷³

Como se ha mencionado, los valores han sido tomados de la planificación estratégica de la institución, por ello se han mantenido todos sus elementos componentes, tomando en cuenta que éstos definen el comportamiento, y en buena medida, la identidad de las y los colaboradores de la FTN.

- **Inspiración Cristiana:** es la esencia de la FTN traducida en la vocación y amor por las personas en situación material de empobrecimiento o en dificultades humanas, es la actitud de amor de los(as) empleados(as) a la gente que acude a la FTN para suplir sus necesidades.
- **Equidad:** nadie deberá ser excluido por su condición de género, generacional, condición étnica o social.

⁷² La Visión ha sido tomada del Plan Estratégico Institucional de la FTN vigente hasta el año 2015.

⁷³ Los Valores han sido tomados del Plan Estratégico Institucional de la FTN vigente hasta el año 2015.

- **Opción Preferencial por los más Necesitados:** Nuestra vida es un don, la vivimos para volverla un servicio a los más necesitados.
- **Transparencia:(honradez),** en nuestra gestión diaria y en cada una de las áreas actuamos con honradez y claridad.
- **Solidaridad:** entender, apoyar y proteger a los(as) usuarios(as) y miembros de la FTN (ayuda a los más necesitados).
- **Calidad:** (Calidad y calidez en los servicios y eficiencia en la gestión y operación.
- **Calidez:** trato digno con amor como derecho a todos.
- **Creatividad:** por su condición de fundación, innovar permanentemente en función de las necesidades de los demás.
- **Pro actividad:** crear una cultura proactiva.
- **Austeridad:** eficiencia en optimizar los recursos.
- **Respeto:** aceptar a cada persona como es, de manera incluyente.
- **Lealtad Institucional:** la fidelidad a la fundación.
- **Alegría:** la realización personal del gozo de vivir el día a día.
- **Compromiso:** facilitadores del cambio para el progreso de la obra.

3.6 FODA

3.6.1 FORTALEZAS

- Decisión de la dirección para modernizar la gestión. Proviene del diagnóstico interno, de las continuas entrevistas con la directora. Además este elemento se encuentra en el direccionamiento estratégico, específicamente en la misión institucional en la que claramente se comunica que la gestión moderna debe ser parte de la institución.
- Sólida filosofía institucional, basada en legado del Padre José Carollo, que en esencia propone un enfoque en los más necesitados. Esta fortaleza se ha podido definir a partir del trabajo con cada uno de los jefes departamentales y de la percepción que tienen alrededor de este tema.
- Prestigio institucional.
A más de recogerlo de las entrevistas con los colaboradores, este aspecto ha sido evidente en la observación realizada en el sector.
- Infraestructura con capacidad suficiente para la entrega de servicios de salud y estratégicamente ubicada.
Este es un factor que se desprende del diagnóstico interno, específicamente en aquel practicado al Sistema de Salud, en el que se puede decir que la infraestructura del hospital es el activo tangible más evidente que este sistema posee.
- Know how, buen conocimiento en cuanto al desarrollo de proyectos y servicios en los tres sistemas. En estos se destaca el conocimiento en cuanto a la atención a niños con capacidades especiales.
Una de las características más relevantes de los sistemas de Protección Social y Educación, es el conocimiento que han

adquirido durante todo el tiempo de funcionamiento de la FTN, alrededor de los proyectos y servicios sociales.

- Buenas relaciones con entidades diversas, tanto del Estado como académicas y privadas.

Existen una cantidad considerable de acuerdos y convenios con instituciones de diversa índole. Esto es así en varias de las unidades de la fundación, pero es más evidente en el Sistema de Salud, en el que se han desarrollado relaciones con instituciones aseguradoras que han visto en el HUCV un prestador de servicios de salud importante.

3.6.2 OPORTUNIDADES

- Brechas de cobertura del Estado en cuanto a la entrega de servicios de corte social en ciertas áreas. Posibilidad de alianzas con el Gobierno para la entrega de servicios sociales a sectores vulnerables. A pesar de que el Estado ha incrementado la inversión social, que ha derivado en un aumento en la cobertura en los servicios sociales prioritarios, no está en capacidad de cubrir todas las necesidades de los ciudadanos, esto hace que se incrementen las posibilidades para prestar servicios enfocados a sectores vulnerables de la población, con el financiamiento de recursos provenientes del Gobierno.
- Demanda latente de servicios de salud en la ciudad. A pesar de que existe una gran oferta de servicios de salud, por ser estos servicios básicos para los ciudadanos, la demanda se mantiene y por ello estos centros de salud entregan atenciones en números constantes e incluso crecientes. Esta información proviene del diagnóstico del ambiente competitivo del Sistema de Salud.
- Posibilidad de financiamiento a través de proyectos. Uno de los factores que genera posibilidad de conseguir recursos a través de

proyectos, es la responsabilidad social empresarial, que hace que muchas empresas y corporaciones busquen entidades sin ánimo de lucro y de servicio social para entregarles fondos que puedan financiar iniciativas concretas en favor de grupos sociales vulnerables.

- Disponibilidad de tecnología. Desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico sin duda ha puesto al alcance de las organizaciones, nuevas herramientas, pagadas o de distribución libre, que pueden aportar significativamente al desarrollo de una gestión más ágil y adecuada en la FTN.
- Tendencia al incremento de la investigación científica en el país por disposición legal. Por la promulgación de la LOES las universidades están obligadas a desarrollar procesos investigativos, este es un aspecto interesante del macro entorno que puede significar la posibilidad de alianzas que permitan el financiamiento de proyectos para la generación y sistematización de conocimientos útiles para la fundación y sus beneficiarios.

3.6.3 DEBILIDADES

- Comunicación interna no efectiva. Que ha sido evidente en el diagnóstico interno.
- Procedimientos inadecuados. Estos han sido detectados por los directores y jefes departamentales que han provisto esta información en el marco del diagnóstico realizado a cada departamento de la fundación.
- Pérdidas generadas por errores en la facturación. Éste es un problema que afecta principalmente al Sistema de Salud, pero al ser éste el que genera buena parte de los recursos con los que se financia la fundación, representa un problema institucional.

- Proceso manual de revisión y preparación de documentación para la entrega a aseguradoras. El departamento de seguros es el encargado de preparar la información a ser entregada a las instituciones aseguradoras, al ser un proceso manual, éste consume una gran cantidad de tiempo y demás recursos, el Sistema de Salud es el primer afectado, pero por ser de tanta significación en el presupuesto institucional, éste recibe una importancia de la misma proporción.
- No existe una estructura posicional técnicamente definida ni la ubicación adecuada de profesionales en cada posición. Tiene que ver con las personas que laboran en cada departamento, aquellas no son siempre ubicadas con base en sus competencias. Este factor no solo es comunicado por la dirección responsable de los recursos humanos, sino que está también presente en los relatos de los jefes departamentales, es decir, aquellos que están directamente relacionados con los colaboradores.
- Poco monitoreo de la estrategia. Resultado de la observación y de las entrevistas con la directora.
- Falta de socialización de la planificación estratégica. De las entrevistas con los jefes departamentales también se ha podido notar que no todos conocen los elementos de la planificación estratégica.
- El sistema informático no es usado en su totalidad, además de que le hacen falta algunas funcionalidades que son vitales para la FTN. Prácticamente todos los actores de la FTN que usan el sistema informático coinciden en que a éste le faltan algunos aspectos funcionales. Por otro lado, de la evacuación a las TIC's de la fundación, se desprende que el sistema en cuestión posee

funcionalidades en desuso que pueden ser aprovechadas para mejorar el desempeño de varios procesos.

- El RRHH no está adecuadamente capacitado. No existen procesos de capacitación continuos. Este criterio ha sido comunicado por prácticamente todos los miembros del personal de la fundación.
- Falta más pro-actividad del personal. Una percepción principalmente provista por los directores.
- Equipos entrando en obsolescencia. Un hecho evidente en el Sistema de Salud.
- Falta de mantenimiento preventivo. Muchas veces generado por la falta de recursos económicos. Afecta principalmente al Sistema de Salud.
- Falta de equipos tecnológicos en general. Es claro que por la falta de recursos financieros, no ha sido posible la adquisición de equipos tecnológicos que soporten las necesidades de la organización.
- Déficit financiero sostenido por varios años. Éste es quizá el más relevante de los factores internos negativos, ya que ha puesto en riesgo la ejecución de los proyectos sociales de la fundación. Este hecho es evidente en la información provista por el departamento que maneja las finanzas institucionales.
- Sueldos poco competitivos. Corresponde a la percepción de la mayoría de empleados de la fundación.

3.6.4 AMENAZAS

- Riesgo de fuga de profesionales, principalmente en el ámbito de los servicios de salud, debido a la creciente necesidad de estos en el mercado laboral. Debido a la decisión del Estado de incrementar la capacidad de atención en los servicios de salud, se han incrementado las plazas de trabajo para profesionales en esta rama y esto hace que se vuelva complicado el mercado laboral. Este factor proviene del análisis de la información levantada en el diagnóstico de los macro y micro entornos.
- Gratuidad de servicios públicos en educación y salud. Del macro entorno también se desprende la decisión del régimen en cuanto a ofrecer servicios gratuitos.
- Considerable reducción de las donaciones nacionales e internacionales. Una de las más relevantes, por las complicaciones económicas del primer mundo y la imagen de prosperidad que del Ecuador se proyecta al mundo, las donaciones son cada vez más reducidas. Este es un hecho proveniente del macro entorno.
- Problemas de salubridad en el sector (roedores, posibles incendios).

3.7 SITUACIÓN ESTRATÉGICA

El principal problema de la FTN radica en la dificultad para lograr la sostenibilidad financiera, que por causa de la reducción de las donaciones y del incremento de los egresos generado por el crecimiento organizacional derivado de la apertura del HUCV, se ha visto notablemente afectada. Esto ha hecho que el trabajo en el ámbito social se vea también impactado, ya que por la falta de recursos, los diversos programas sociales han entrado en una peligrosa zona, en la que corren el riesgo de desaparecer. Esta

situación ha generado que en varios casos y por la constante búsqueda de la sostenibilidad, se considere el incremento (o imposición) de tarifas a los servicios prestados, lo cual puede, en muchos casos (en los que esté comprobado que los beneficiarios sean de escasos recursos) atentar contra la misión y vocación de la institución, que ha ganado un real prestigio en cuanto al servicio social en el sector.

La FTN posee tres importantes activos que son: la infraestructura moderna del HUCV, el legado espiritual y de imagen del Padre José Carollo, y un importante conocimiento en cuanto a la entrega de servicios sociales en las tres áreas, que son especialidad de cada uno de los sistemas, además de una clara cercanía a los grupos más desfavorecidos llamados GAP. Existe una clara oportunidad en el campo de la salud, ya que el Estado ha abierto varios frentes de servicio por su política de incremento de cobertura en lo que se refiere a servicios de salud y educación.

Tal es el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que para lograr cubrir con la alta demanda en atenciones de salud a sus afiliados, ha debido recurrir a la celebración de convenios de atención con entidades de salud privadas, por ejemplo el HUCV. A la vez se observa una clara oportunidad en el desarrollo de iniciativas de investigación científica en las que la FTN puede participar conjuntamente con entidades universitarias, que por este tiempo, buscan desarrollar proyectos investigativos, principalmente motivados por las nuevas y exigentes reglas impuestas por el Estado que pretenden un mejoramiento integral en el trabajo universitario.

3.8 IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

- Incrementar pacientes propios y pacientes de convenios; para esto, es indispensable la incorporación de la gestión comercial para poder crecer en ventas y por ende disponer de más recursos financieros que permitan sostener la inversión social.
- Mejorar las condiciones internas para garantizar calidad y calidez; para esto es necesario el fortalecimiento de la auditoría y control.

- Reducir las pérdidas por mal gasto en la operación y errores en procedimientos financieros; a través del fortalecimiento de las aplicaciones informáticas.
- Se debe optimizar el talento humano.

3.9 DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN TIERRA NUEVA (2012 – 2015)

La FTN es un organización sin fines de lucro que orienta sus servicios principalmente en las áreas de salud, educación y protección social; como resultado de los fuertes cambios efectuados en las políticas estatales en cuanto a la Organizaciones No Gubernamentales y por todas las políticas e iniciativas de atención social implementadas por el Gobierno, que han permitido ampliar considerablemente su cobertura de atención de las principales necesidades de los grupos más vulnerables del país, la permanencia de las fundaciones en el Ecuador es, aparentemente, cada vez más difícil; a este hecho se suma, la dificultad creciente para conseguir donaciones internas y externas que ha derivado en una complicación financiera para la mayoría de fundaciones en el país. Frente a esta coyuntura la FTN ha debido reformular su estrategia, de modo que le asegure su sostenibilidad en el tiempo y el siempre elevado impacto social que le caracteriza. Entonces, se la presenta en la siguiente declaración:

Financiar iniciativas y programas para los GAP enmarcados en servicios de salud, educación y protección social con recursos generados a partir de dos fuentes principales: primeramente la entrega de servicios de salud, lo que involucra un incremento en las ventas tanto a pacientes propios como a aquellos de convenios. Y por otro lado, la venta de programas académicos logrados a partir de la potenciación y desarrollo del importante conocimiento que la institución posee en cuanto a la TID, por mencionar un ejemplo; al mismo tiempo ejecutando una importante reducción en los gastos operativos y en los errores de facturación, además de un incremento sostenido en los

montos de donaciones; para lo cual se plantea la creación de condiciones para la entrega de servicios de calidad y calidez, a través del fortalecimiento de los procesos de auditoría y control internos, con el apoyo de un número razonable de colaboradores competentes y en constante capacitación y de una plataforma tecnológica que permita el funcionamiento automático de los procesos críticos, particularmente en el área financiera.

3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el monto de Inversión Social (IS).
- Incrementar beneficiarios en los tres sistemas: Salud, Educación y Protección Social.
- Entregar servicios con calidad y calidez.
- Posicionar y gestionar la imagen del Padre José Carollo (PJC) y del Hospital Un Canto a la Vida (HUCV).
- Ofertar servicios a precios competitivos.
- Diversificar productos y servicios.
- Disminuir costos en la operación y los errores en facturación del Sistema de Salud.
- Lograr la sostenibilidad financiera.
- Incrementar ingresos en donaciones y proyectos.
- Incrementar ventas del Sistema de Salud en lo que tiene que ver apacientes propios y de convenios; además de las ventas del Sistema de Educación en lo que respecta a servicios de evaluación de discapacidades y capacitación en temas de terapia integral de discapacidades.

- Mejorar el análisis de costos.
- Incorporar y fortalecer la gestión comercial.
- Mejorar la auditoría y control.
- Mejorar la gestión de donaciones.
- Optimizar el talento humano de la Fundación Tierra Nueva en cantidad, competencia y actitud.
- Automatizar y mantener disponibles las aplicaciones informáticas para los procesos críticos de impacto financiero: facturación, auditoría médica e inventario y nómina.
- Mejorar el equipamiento médico e infraestructura.

3.11 MAPA ESTRATÉGICO

3.11.1 LA CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO FTN

Normalmente, y bajo la propuesta hecha por los autores del modelo de gestión CMI, la disposición de las perspectivas, de abajo hacia arriba, es la siguiente: primeramente se ubica la perspectiva del llamado *capital intangible* o de *aprendizaje y crecimiento*, le sigue la perspectiva de los *procesos internos*, luego está la del *cliente* y finalmente se encuentra la *financiera*; en lo que se refiere al manejo de este mapa en instituciones sin ánimo de lucro y de servicio público, los autores plantean que las perspectivas del cliente y financiera sean presentadas al mismo nivel, es decir a la misma altura, lo cual implica que el fin último de la organización está concentrado en el servicio a los clientes o usuarios y que al mismo tiempo requieren mostrar una imagen clara a sus donantes o financistas, quienes son los que proveen los recursos financieros para que estas organizaciones puedan subsistir y entregar los servicios o productos para los cuales fueron creadas. Lo propuesto en la FTN, plantea una organización de

perspectivas que se sustentan en la estrategia delineada precisamente a partir de toda la información disponible, tanto del entorno, como del comportamiento de la organización. El mapa estratégico de esta propuesta, plantea una base similar a la contenida en la propuesta original hecha por los autores con la diferencia de que después de la perspectiva del *cliente*, se ubica la perspectiva *financiera*, que a pesar de ser una institución sin ánimo de lucro, debe estar presente en esta posición por la importancia que toma el aspecto financiero en la operación de la FTN y además porque se ha propuesto la generación propia de recursos que puedan financiar todas las iniciativas de corte social que posee la fundación; entonces, a partir de contar con una adecuada salud financiera, sustentada tanto en la generación propia de recursos como en la gestión y logro de donaciones, se pueden alcanzar los objetivos de nivel social, es por ello que la perspectiva *social* se encuentra inmediatamente después de la *financiera* y es precisamente ésta la que representa el propósito y misión institucionales.

Luego de un extenso y detallado análisis del entorno, tanto el cercano como el lejano⁷⁴, además de un sesudo análisis de la situación interna actual y después de la identificación de los activos con los que cuenta la organización y de las posibilidades de sobrevivencia con el modelo actual, se ha llegado a la conclusión de que es necesario darle un giro al modelo de gestión de la FTN, que por la dificultad para conseguir donaciones (principal fuente de recursos para la obra social) ha llegado a límites peligrosos que han puesto en riesgo el legado de su fundador el Padre José Carollo. Por ello se plantea un nuevo modelo que potencie los activos de la organización y aproveche las diferentes oportunidades del entorno y que permitan lograr el fin último de la fundación que tiene que ver con la entrega de servicios a los GAP y que a la vez responda a lo propuesto en la estrategia formulada para este efecto y que fue presentada anteriormente.

⁷⁴Micro y macro entornos, respectivamente.

3.11.1.1 Perspectiva Social

Esta es una nueva perspectiva creada e introducida en esta propuesta de gestión estratégica; su creación se ha hecho necesaria ya que se debió separar la gestión social del resto de la gestión de la organización de la FTN, para no confundir las actividades de orientación a los GAP de aquellas que tienen que ver con la venta de servicios para el logro de recursos que han de permitir financiar todas las iniciativas sociales.

Ésta se encuentra en la parte superior del mapa, con lo cual se denota su importancia en la gestión estratégica ya que por encontrarse allí y bajo el modelo de gestión del CMI, se entiende que es la perspectiva que representa el propósito y razón de ser de la institución. En esta perspectiva se encuentra la sociedad, que es el final beneficiario del trabajo que lleva a cabo la FTN y donde se deben medir los reales impactos de su gestión.

Para este fin y tomando como referencia la frase *sostenibilidad financiera* que tiene tanta relevancia por la problemática de la fundación, se ha introducido un término de similar concepción pero con un tinte eminentemente social, este es la *sostenibilidad social*, que tiene que ver con el real impacto que la organización pretende tener en la sociedad, entonces si ésta cumple con sus metas de servicio y cobertura, se puede decir que tiene una sostenibilidad social, pero si no está aportando y su impacto es muy bajo o escaso, entonces se puede decir que no es sostenible socialmente ya que no está siendo consistente con el propósito para el cual fue creada. Por ende una organización con enfoque de atención a los GAP que no posee este tipo de sostenibilidad, quiere decir que no está cumpliendo con su fin.

Esta sostenibilidad puede ser medida a partir de la cantidad de beneficiarios pertenecientes a los quintiles⁷⁵ uno y dos que son los que

⁷⁵Un quintil es la quinta parte de una agrupación estadística que se ordena de forma que permita la identificación de grupos en función de cristas características inherentes a sus integrantes. En el caso de lo citado en este trabajo, se refiere a la clasificación hecha en la República del Ecuador para la determinación de los grupos más desfavorecidos en cuanto a ingresos y su consiguiente calidad de vida.

agrupan a las personas de escasos recursos en la República del Ecuador, desde esta perspectiva se puede entender que los esfuerzos de estas organizaciones deben estar siempre orientados a estos grupos de la población que son precisamente los que requieren de estas iniciativas, por ser los más desfavorecidos y afectados en su calidad de vida. Este factor de medición es importante ya que al acordar que estos grupos son los más sensibles en cuanto a su capacidad económica, pues son aquellos, salvo contadas excepciones, quienes deben beneficiarse de la mayoría de las iniciativas de trabajo de cualquiera de las ONG's; es por esto que a partir de esta concepción, se podría medir el impacto que una organización con fines sociales pueda tener en una sociedad. Esta sostenibilidad, tal como está entendida en esta propuesta, puede ser alcanzada a partir de un incremento en el monto de inversión social y por consiguiente, un incremento en los beneficiarios de los servicios prestados por la institución. Siempre teniendo en cuenta de aquellos beneficiarios deben, en su mayoría y/o totalidad, pertenecer a los grupos prioritario, estadísticamente ubicados en los quintiles ya expuestos. Este aspecto es importante ya que no solamente tiene sentido el incremento de la inversión social en programas de apoyo o el incremento de los beneficiarios, si no se tiene real conocimiento de quiénes son aquellos que se están beneficiando del trabajo y la gestión de la organización. El monto de inversión social se ha definido como la cantidad de recursos que se invierten en programas de beneficio social, nuevamente, siempre y cuando, los beneficiarios sean realmente aquellos para los cuales se han creado estos programas.

3.11.1.2 Perspectiva Financiera

Otro de los aspectos clave para el logro de la visión y la misión de la FTN, es la sostenibilidad financiera que es un tema considerado como uno de los más críticos debido a que la disponibilidad de recursos es vital para la ejecución de programas con enfoque social; luego, este planteamiento considera una fuente de recursos financieros diferente a la que historialmente ha financiado la operación de esta fundación. Una fuente que considera la generación propia de recursos a partir del adecuado uso de

ciertos activos que han sido cuidadosamente identificados a partir del análisis estratégico y que ciertamente tienen el potencial de generación de recursos que pueden y deben financiar en buena medida, la operación de la FTN en cuanto a sus diversos programas de impacto social.

Este planteamiento involucra la incorporación de un *ejercicio de venta* a la gestión del funcionamiento de la FTN; entendiendo que ésta actividad sería nueva para la fundación y que tiene que ver con la generación de recursos, se debe aclarar que no se pretende vender estos servicios a personas de la población desfavorecida, por el contrario se las debe orientar a la búsqueda de clientes que requieran de estos servicios y que puedan pagar por ellos. Esta aclaración es importante ya que en la estrategia se define claramente que el ejercicio de venta de servicios no debe ser realizado a los GAP, sino, a otros segmentos que por supuesto, a más de requerir los servicios ofertados, tienen la capacidad adquisitiva para pagar por aquellos; es por esta razón que se requiere de una adecuada gestión comercial que permita que de manera profesional se identifiquen estos segmentos y se puedan incrementar las ventas de estos servicios y que permitan la subsiguiente disponibilidad de recursos con los cuales se puedan ejecutar los diferentes programas de ayuda social. Los productos y servicios que serán potenciados y ofertados provendrán principalmente del Sistema de Salud, luego, también se propenderá a desarrollar una línea académica que permita la venta de capacitación en cuanto a lo que se refiere al conocimiento de TDI.

Por otro lado, es inminentemente un incremento de ingresos provenientes de donaciones y proyectos, en este sentido, las donaciones pueden ser de dos tipos: la primera, denominada *donaciones en especies*, tiene que ver con la recepción de bienes y recursos de todo tipo que pueden ser utilizados en la operación de la FTN; la segunda llamada, *donaciones en efectivo* que engloba a aquellos aportes que son recibidos en efectivo y que pueden ser usados en el gasto corriente de las operaciones de la fundación.

Existen también aportes que llegan a la institución pero bajo una figura que se ha denominado *proyecto*, ésta tiene que ver con que una tercera

institución entrega recursos a la FTN para que se ejecute cierta actividad de beneficio para algún sector perteneciente a los GAP. La ejecución de estos proyectos involucra el consumo de los recursos entregados por la institución donante y en la mayoría de los casos, demanda algunos aspectos como contraparte; uno de aquellos tiene que ver con una rendición de cuentas de la ejecución del mencionado proyecto, misma que puede llevarse a cabo durante la vigencia del proyecto y al final del mismo.

En esta misma perspectiva, se debe, necesariamente, hablar del tema de los costos y los errores en facturación (este último aspecto relacionado con los servicios de salud, donde el volumen de facturación es elevado, lo cual hace que este evento se vuelva crítico por manejar cantidades importantes de dinero). La disminución de costos es importante en un modelo de gestión que busque la eficiencia en la operación y a través de ella, la maximización de la rentabilidad, que como se mencionó, es vital para la inversión social que deriva en un directo beneficio para la sociedad por medio de los diferentes programas que mantiene operativos la FTN.

3.11.1.3 Perspectiva del Cliente / Usuario

En esta perspectiva es necesario identificar a los clientes y clarificar su diferencia con aquellos que fungen como usuarios y/o beneficiarios, este ejercicio es vital para poder identificar sus necesidades y expectativas principales y sistematizar, a partir de ellas, la propuesta de valor para cada uno de estos grupos. Por ello se deben definir dos grandes grupos: los clientes y los beneficiarios; los clientes, que aquellos que pueden pagar por la entrega de servicios, y los beneficiarios, identificados por ser aquellos grupos de personas que reciben el servicio, pero que no entregan dinero a cambio, es decir, las personas que no poseen los recursos suficientes para pagar por los servicios que reciben. Sin embargo, puede darse el caso que un beneficiario sea al mismo tiempo un cliente. Esta aclaración es importante dado que dependiendo de aquella, sus expectativas pueden cambiar, variando con ello la propuesta de valor respectiva.

Dentro del grupo de clientes, existen algunos que no necesariamente reciben el servicio, este es el caso de las empresas o instituciones aseguradoras, quienes contratan los servicios de la FTN para que se entreguen servicios de salud a sus afiliados o clientes; esta figura es interesante ya que en ésta se puede notar la diferencia entre el cliente, que es la empresa aseguradora, y el beneficiario, que es el cliente de esta empresa, quien acudiría al hospital por el convenio que su aseguradora tiene con la fundación.

Esta es una parte importante de la estrategia, ya que se encontró una importante demanda de servicios de salud por parte de estas instituciones aseguradoras, quienes a su vez, poseen una cartera de clientes que requieren de servicios diversos de salud y claro, por esta razón, estas entidades, para mejorar la atención a sus clientes, celebran convenios con entidades de servicio que puedan atender a sus clientes y satisfacer así sus necesidades. Una de estas instituciones aseguradas es el IESS, que por el incremento en el requerimiento de atenciones por parte de sus afiliados, ha debido firmar acuerdos con otras instituciones que tengan la capacidad instalada para la entrega de estos servicios, esta situación plantea la necesidad de clasificar a los clientes en dos grupos: aquellos que pertenecen a alguna aseguradora, a quienes se los llama *pacientes de convenios* y los que acuden al HUCV y que pueden pagar por los servicios recibidos, llamados *pacientes propios*, cabe recalcar que estos últimos son catalogados como clientes, aunque son al mismo tiempo, beneficiarios.

La propuesta de valor, tomando en cuenta lo antes explicado respecto de los clientes y beneficiarios, sería la siguiente: la FTN oferta y entrega servicios con calidad y calidez, a precios competitivos y/o razonables, con una adecuada y oportuna creación y oferta de productos y promociones, que permitan satisfacer las necesidades específicas de todos los clientes.

En esta propuesta de valor se incorporan las expectativas de los grupos de clientes, además, al mismo tiempo se cubren los requerimientos de los beneficiarios, tanto aquellos que pagan por el servicio como aquellos que lo reciben como parte de alguno de los programas sociales, y por último se

toma especial atención por aquellos clientes corporativos, que tienen también una expectativa clara y que requieren que sea satisfecha adecuada y oportunamente.

El objetivo que se enfoca en la oferta de servicios con precios competitivos y/o razonables hace parte de la expectativa de todos los clientes, no necesariamente solo de los beneficiarios, así por ejemplo para un paciente que acude y recibe algún servicio en el HUCV, el pago que la aseguradora entregue por este servicio es poco o nada relevante, pero para la institución aseguradora es un tema importante. Por otro lado la entrega de servicio con calidad y calidez es una clara expectativa de los beneficiarios, ya que son ellos quienes lo van a recibir y palparán de primera mano la calidad del mismo; a pesar de ser un interés de los beneficiarios, es bastante relevante para la aseguradora el que su cliente o afiliado esté satisfecho, pues de este modo la relación con éste se afianza.

Este objetivo es también aplicable a los beneficiarios de programas y proyectos sociales quienes a pesar de no pagar (o pagar mínimas cantidades) por aquellos servicios, por un compromiso de trato digno, la FTN debe garantizar que estos servicios sean siempre de calidad y sobre todo, que sean entregados con calidez. En cuanto a la propuesta de lanzar productos y promociones al mercadeo, ésta se enfoca en los clientes corporativos y/o las aseguradoras, ya que aquellos requieren de un constante trabajo en la oferta de nuevos productos (paquetes de servicios) o nuevos servicios así como de promociones que puedan cubrir sus requerimientos que por causa de sus entornos, pueden ser cambiantes, entonces este objetivo garantizaría la adecuada respuesta a esas necesidades.

Uno de los activos más importantes con los que cuenta la FTN es el legado del Padre José Carollo quien a más de brindarle un gran prestigio a su fundación por su abnegada y constante labor en favor de los más pobres, ha sustentado también una imagen fuerte ante varias personalidades e instituciones dentro y fuera del país; y es justamente esta imagen la que se debe mantener y reposicionar en todas las personas. En este sentido, se ha

decidido trabajar para lograr un reposicionamiento de la imagen del PJC y del HUCV que, este último como una de las infraestructuras más representativas del sur de Quito. La gestión de estos activos es sumamente importante para que, por un lado se puedan lograr más y mejores donaciones y por otro, se logre lo propio con las ventas, ambas fuentes tan necesarias para garantizar la sostenibilidad.

3.11.1.4 Perspectiva de los Procesos Internos

Para concretar los objetivos de las perspectivas anteriores es imprescindible priorizar el trabajo de la fundación considerando procesos clave, es decir, aquellos sobre los cuales la institución debe desarrollar excelencia para que se puedan lograr los resultados esperados en las perspectivas superiores. Un aspecto de suma importancia es el vinculado con los procesos financieros, ya que son precisamente aquellos los que deben ser fortalecidos para que el manejo del dinero alcance mejores niveles, esto tiene que ver directamente con la entrega oportuna y adecuada de información, para la continuidad de otros procesos como para la toma de decisiones. En este ámbito es donde se encuentra la necesidad de un análisis de costos más efectivo, es decir más detallado y oportuno.

Para el logro de la calidad y calidez, se ha planteado el fortalecimiento de los procesos de auditoría y control, que deben apuntar a mejorar el desempeño de todas y cada una de las unidades centrales de la FTN; es bueno mencionar que este control que no está orientado solo a la calidad sino también a la calidez, no se enfoca solamente a la identificación de fallas en la ejecución de los procesos, procedimientos y protocolos, sino en su mejora continua, es decir una vez identificado el error, su misión se enfoca en la aplicación de una solución que garantice que aquella falla no se repita en el tiempo. Por tratarse de una institución amplia con servicios diversos, es conveniente que se priorice el trabajo de modo de que se inicie con aquellas áreas que tienen mayor impacto en la estrategia, por esta razón se ha decidido que el trabajo en auditoría y control se enfoque en los servicios de salud para luego expandirse a los otros servicios. Se debe mencionar que en

los otros sistemas no se han evidenciado complicaciones serias en lo que a calidad y calidez se refiere.

La gestión comercial es uno de los aspectos fuertes de la estrategia institucional de la FTN contenida en esta propuesta, ya que es una de las fuentes de recursos financieros previstas para garantizar la sostenibilidad financiera que a su vez permita la continuidad e incremento de la cobertura de proyectos sociales.

3.11.1.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Ésta es la perspectiva que plantea, probablemente, el mayor de los cambios en la institución, ya que, en términos estratégicos y del enfoque del modelo de gestión planteado por el CMI, la base para la concreción de la propuesta de valor ubicada y representada en las capas superiores de este mapa estratégico, reside en esta perspectiva.

Se han establecido objetivos que son clave para el logro del propósito institucional, el primero tiene que ver con el talento humano; existe en la fundación la necesidad de optimizar de una manera completamente técnica su número de colaboradores, esta optimización debe ser llevada a cabo a través de, primeramente un estudio de las competencias de los individuos, además de los requerimientos reales de personal, con esta información se puede proceder a reubicar o reducir a los colaboradores. Esta nueva dinámica supone una constante evaluación de desempeño, para esto se ha previsto la incorporación de herramientas técnicas que permitan llevar a cabo este ejercicio con regularidad y que al mismo tiempo ofrezcan la posibilidad de tomar decisiones sobre las competencias de los colaboradores, por ejemplo, las relacionadas con la capacitación, tan necesaria en una institución como la FTN.

En este sentido es conveniente incorporar en este gran objetivo estratégico el elemento de la motivación al personal que debe lograr una adecuada y constante satisfacción del personal. La palabra optimizar tiene que ver con maximizar los resultados y minimizar el consumo, y eso es

precisamente lo que se busca con el talento humano en la FTN, tanto en lo que concierne al número de colaboradores, sus competencias y su actitud; esto quiere decir que se requiere que las competencias y por ende la capacitación y la formación de los colaboradores sean también las justas para las necesidades de la institución, esto quiere decir que todos los procesos de capacitación deben responder a sus requerimientos específicos. En lo que respecta a la actitud de los colaboradores, se busca que la mayor cantidad de personas posean y muestren una actitud de compromiso por la organización y principalmente por la obra que desarrolla la FTN. Este compromiso debe darse desde cualquier ámbito en el que labora el empleado, por ello es fundamental que cada grupo conozca su rol en la estrategia y por ende, cuál debe ser su compromiso con ella; en este sentido y justamente en este ámbito, es necesario llevar a cabo una adecuada *gestión del cambio*.

El componente informático no puede estar alejado de esta planificación estratégica que es, casi en su totalidad, usado por el Sistema de Salud, ya que es evidente que éste es el que más lo requiere para su operación, tal es así que su adecuada gestión va convirtiéndose en un eje estratégico para los fines de este sistema; el software actualmente usado es aceptable por el momento, sin embargo, es imprescindible que se incorporen funcionalidades que son clave en cuanto al propósito estratégico que tiene que ver con la reducción de pérdidas de dinero en la facturación y demás transacciones, y con la agilidad en la generación de documentación (información) a ser entregada a las instituciones aseguradoras; es por eso que este objetivo se enfoca en automatizar y mantener disponibles las automatizaciones relacionadas con aquellos procesos críticos de manejo de dinero y de información relevante para las instituciones con las que se mantienen convenios. Estos procesos son: facturación, auditoría, inventarios y nómina.

El buen manejo de los inventarios es un tema clave, ya que con un adecuado sistema informático se pueden administrar de mejor forma las existencias de los productos en bodega. La nómina por otro lado, requiere de una revisión y ajuste en la automatización, de forma que permita que la

generación de los roles de pago pueda ser lo más rápida posible con una consiguiente reducción en el consumo de recursos.

La mejora del equipamiento y de la infraestructura es otro de los aspectos que aportaría de forma determinante al incremento de la calidad en los servicios de la FTN, pero por ser los servicios médicos aquellos que requieren equipos en mayor medida, es esta área aquella que recibiría mayor apoyo, es por esta razón que en la redacción se observa la palabra *médico*.

3.11.1.6 Relaciones de Causa y Efecto en el Mapa Estratégico

Conviene una explicación detallada, de arriba hacia abajo, de la forma como se han llevado a cabo las relaciones en el mapa estratégico de la FTN.

La sostenibilidad social solo se conseguirá a partir de conseguir un flujo constante de fondos debido al logro de la sostenibilidad financiera, es por ello que esta perspectiva, la social depende del logro de los objetivos contenidos en la perspectiva financiera. La sostenibilidad financiera se logrará a través de tres líneas de acción, la primera relacionada con la disminución de costos y errores en la facturación, la segunda, se enfoca en el incremento de ventas tanto de servicios de salud como de aquellos servicios de transferencia de conocimiento que se puedan organizar en el mediano plazo, y por último está el necesario incremento de donaciones tanto para gasto corriente como en especies y para la ejecución de proyectos.

El incremento de las ventas va a estar ligado al logro de los objetivos en la perspectiva del cliente que tienen que ver con la oferta de servicios a precios competitivos o razonables, el segundo con la entrega de servicios con calidad y calidez y el tercero vinculado con el lanzamiento de nuevos productos y promociones de manera constante al mercado.

Por otro lado, la disminución de costos dependerá directamente de un objetivo situado en la perspectiva de los procesos internos, concretamente, del objetivo que pretende mejorar los procesos de análisis de costos y de

entrega de información a empresas o instituciones aseguradoras. En cambio, el objetivo de incremento de ingresos provenientes de donaciones y proyectos depende del adecuado posicionamiento y gestión de la imagen del PJC y del HUCV, esto debido a que buena parte de estos aportes dependen de la buena imagen de los iconos de la obra del PJC. La mejora en los procesos de análisis de costos también influirá en la oferta de servicios a precios competitivos, ya que si se tiene una idea clara de los costos, se pueden manejar precios que sean muy competitivos en el mercado, tomado en cuenta que la mayoría de ellas (ofertas) provienen de empresas u organizaciones que ciertamente tienen un ánimo de lucro.

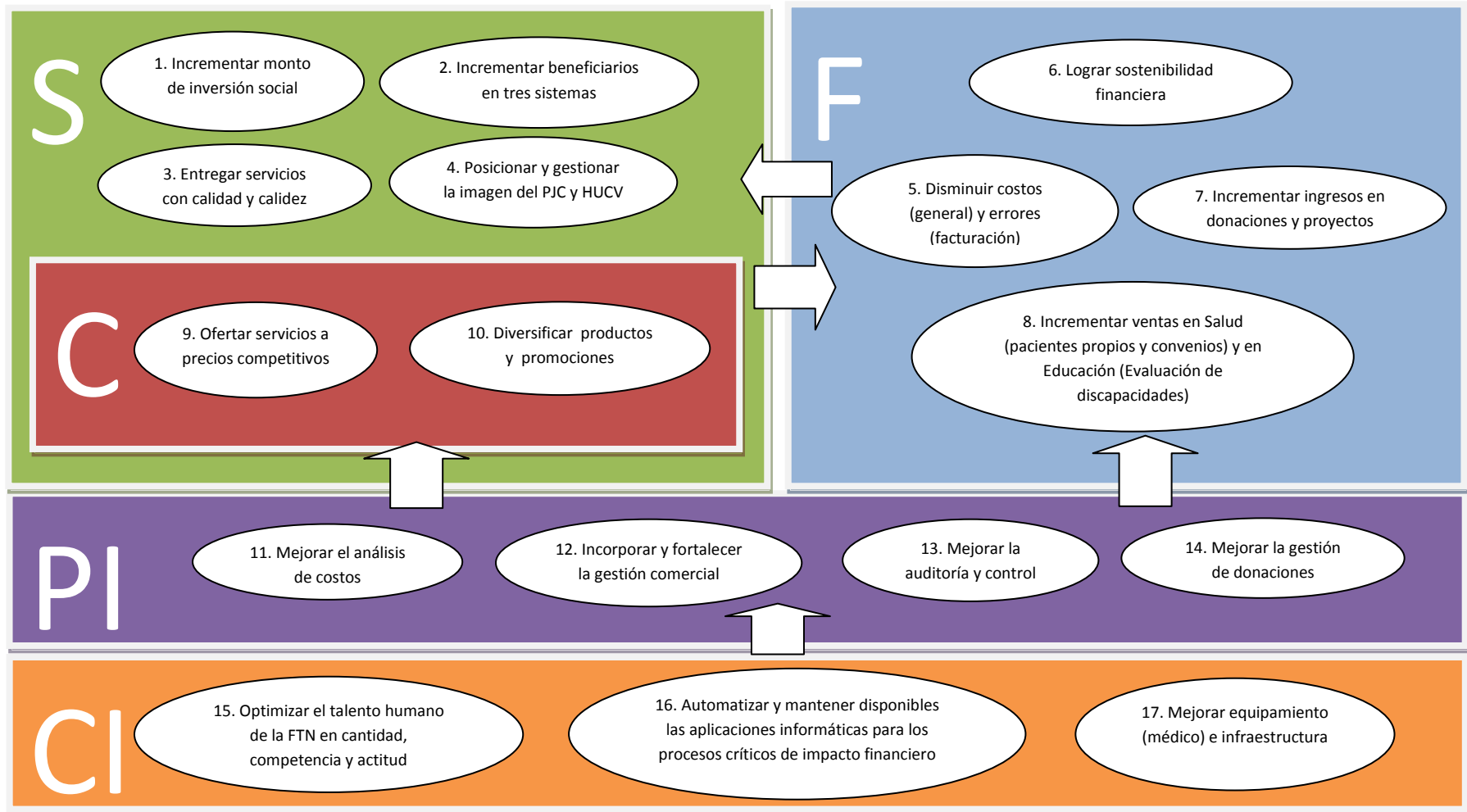
La entrega de servicios con calidad y calidez depende directamente del fortalecimiento de los procesos de auditoría y control, pues son aquellos los llamados a garantizar estas características en las operaciones centrales de la FTN; además, en el Sistema de Salud, la calidad depende también de lograr una considerable mejora en el equipamiento médico y de infraestructura.

Como parte importante de este modelo, están los objetivos del capital intangible, que por tratarse de temas que afectan prácticamente a toda la organización y a los objetivos de la siguientes capa en el CMI (procesos internos) no se ha especificado ninguna relación con objetivos puntuales, ya que como se ha mencionado, el logro de estos, afectará positivamente a todos los objetivos de los niveles superiores, este es el caso, por ejemplo de la optimización planteada para el personal que afectará directamente en el gasto corriente vinculado a las remuneraciones, mismo que se verá reducido o por lo menos controlado. Así mismo, la capacitación que debe ser también óptima, habrá de afectar el mejor desempeño de las operaciones que su vez han de generar una entrega de servicios con mayor calidad y calidez.

3.11.2 MAPA ESTRATÉGICO

Figura 3:3 Mapa Estratégico

Fuente: El Autor



Cuadro 3:1 Vinculación entre la situación, la propuesta de valor y las iniciativas estratégicas

Fuente: El Autor

Vinculación entre la situación, la propuesta de valor y las iniciativas estratégicas

Perspectiva	Situación Resumida (factores)		Propuesta de Valor Resumida	Iniciativas Estratégicas	
	Externo	Interno		Principal	Apoyo
Social	Brechas de cobertura social del Estado	know How de proyectos y servicios de los tres sistemas/Infraestructura con capacidad suficiente	Impacto social creciente basado en el conocimiento institucional (sostenibilidad social)	6.	1.3.
Cliente	Demanda latente de servicios de salud	know How de proyectos y servicios de los tres sistemas/Infraestructura con capacidad suficiente/ Buenas relaciones	Variedad de servicios y productos entregados con calidad, calidez y a precios razonables	9.4.	
Financiera	Reducción de donaciones	Déficit financiero/ know How de proyectos y servicios de los tres sistemas/Infraestructura con capacidad suficiente	Sostenibilidad financiera basada en un incremento de ventas y donaciones	1.2.7.	4.
Procesos Internos		Procedimientos inadecuados	Gestión financiera, comercial, de la calidad, y de donaciones mejoradas	3.	1.7.4.
Capital Intangible	Disponibilidad de tecnología/Riesgo fuga de profesionales	Sueldos poco competitivos	Personal óptimo y procesos críticos automatizados	5.8.10.	

NOTA: Los números de las iniciativas corresponden al orden con el que estas son presentadas en este documento

Cuadro 3:2 Relación entre Iniciativas Estratégicas y Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fuente: El Autor

FACTORES \ INICIATIVAS	1- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL	2- INCREMENTO DE SERVICIOS DE SALUD	3-FORTALECIMIENTO DE LA AUDITORÍA Y CONTROL	4- MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA	5- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6- INCREMENTO DE LA COBERTURA SOCIAL	7- INCREMENTO DE DONACIONES	8- MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	9- CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PJC Y HUCV	10- MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA
FORTALEZAS										
Decisión de la dirección para modernizar la gestión.			X	X	X			X		X
Sólida filosofía institucional, basada en legado del Padre José Carollo, que en esencia propone un enfoque en los más necesitados.							X		X	
Prestigio institucional.	X	X							X	
Infraestructura con capacidad suficiente para la entrega de servicios de salud y bien ubicada.	X	X				X				X
Know how: buen conocimiento en cuanto al desarrollo de proyectos y servicios sociales. Entre los que se destaca el conocimiento en cuanto a la atención a niños con capacidades especiales.	X					X	X			

Continúa en la página siguiente...

FACTORES \ INICIATIVAS	1- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL	2- INCREMENTO DE SERVICIOS DE SALUD	3-FORTALECIMIENTO DE LA AUDITORÍA Y CONTROL	4- MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA	5- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6- INCREMENTO DE LA COBERTURA SOCIAL	7- INCREMENTO DE DONACIONES	8- MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	9- CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PJC Y HUCV	10- MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA
FORTALEZAS										
Buenas relaciones con entidades diversas, tanto del Estado como académicas y privadas.	X					X	X			
OPORTUNIDADES										
Brechas de cobertura del Estado en cuanto a la entrega de servicios de corte social en ciertas áreas. Posibilidad de alianzas con el Gobierno para la entrega de servicios sociales a sectores vulnerables.	X	X				X				
Demanda latente de servicios de salud en la ciudad.	X	X							X	X
Posibilidad de financiamiento a través de proyectos.							X			
Disponibilidad de tecnología. Desarrollo tecnológico.								X		
Tendencia al incremento de la investigación científica en el país por disposición legal.	X					X				

Continúa en la página siguiente...

FACTORES \ INICIATIVAS	1- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL	2- INCREMENTO DE SERVICIOS DE SALUD	3-FORTALECIMIENTO DE LA AUDITORÍA Y CONTROL	4- MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA	5- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6- INCREMENTO DE LA COBERTURA SOCIAL	7- INCREMENTO DE DONACIONES	8- MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	9- CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PJC Y HUCV	10- MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA
DEBILIDADES										
Comunicación interna no efectiva.					X					
Procedimientos inadecuados.			X		X					
Pérdidas generadas por errores en la facturación.				X				X		
Proceso manual de revisión y preparación de documentación para la entrega a aseguradoras.				X				X		
No existe una estructura posicional técnicamente definida.					X					
Poco monitoreo de la estrategia.										
Falta de socialización de la planificación estratégica.					X					
El sistema informático no es usado en su totalidad, además de que le hacen falta algunas funcionalidades que son vitales para la FTN.				X				X		

Continúa en la página siguiente...

FACTORES \ INICIATIVAS	1- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL	2- INCREMENTO DE SERVICIOS DE SALUD	3-FORTALECIMIENTO DE LA AUDITORÍA Y CONTROL	4- MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA	5- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6- INCREMENTO DE LA COBERTURA SOCIAL	7- INCREMENTO DE DONACIONES	8- MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	9- CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PJC Y HUCV	10- MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA
DEBILIDADES										
El RRHH no está adecuadamente capacitado. Y no existen procesos de capacitación continuos.					X					
Falta más pro-actividad del personal.					X					
Equipos entrando en obsolescencia.		X								
Falta de mantenimiento preventivo.		X	X							
Falta de equipos tecnológicos en general.								X		
Déficit financiero sostenido por varios años.	X	X		X				X	X	X
Sueldos poco competitivos	X	X			X					

Continúa en la página siguiente...

FACTORES \ INICIATIVAS	1- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL	2- INCREMENTO DE SERVICIOS DE SALUD	3-FORTALECIMIENTO DE LA AUDITORÍA Y CONTROL	4- MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA	5- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6- INCREMENTO DE LA COBERTURA SOCIAL	7- INCREMENTO DE DONACIONES	8- MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	9- CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PJC Y HUCV	10- MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA
AMENAZAS										
Riesgo de fuga de profesionales, principalmente en el ámbito de los servicios de salud.					X					
Gratuidad de servicios públicos en educación y salud.	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Considerable reducción de las donaciones nacionales e internacionales.	X	X		X			X		X	
Problemas de salubridad en el sector (roedores, posibles incendios).			X							X

CAPÍTULO 4 : CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 CMI INSTITUCIONAL (PRIMER NIVEL)

Cuadro 4:1 CMI Institucional (Primer Nivel)

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META 2013	META 2014	META 2015	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
1. Incrementar monto de inversión social (IS)	% variación IS	IS año actual - IS año pasado / IS año pasado	mensual	balances contables	desconocido	0%	5%	10%	valor negativo: rojo; mayor o igual a 0: verde	Directores de SS, SE y SPS	6-Incremento de la Cobertura Social (portafolio) 1-Fortalecimiento de la Gestión Comercial (proyecto)
	monto total IS	valor subsidios + inversión programas Tres sistemas	mensual	balances contables	990000	990000	1039500	1091475	menor a 500000: rojo; entre 500000 y 990000: amarillo; mayor o igual a 990000	Directores de SS, SE y SPS	
	% IS recursos propios	monto IS recursos propios / monto total IS	mensual	balances contables	6%	6%	10%	15%	menor a 3: rojo; entre 3 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Director de la UFP	
2. Incrementar beneficiarios en tres sistemas	% cobertura interna de quintiles uno (Q1) y dos (Q2)	# beneficiarios Q1 + Q2 / total beneficiarios FTN	mensual	reportes directivos	desconocido	10%	12%	15%	menor a 5: rojo; entre 5 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Directores de SS, SE y SPS	6-Incremento de la Cobertura Social (portafolio)
	% variación beneficiarios Tres sistemas	# beneficiarios año actual - # beneficiarios año pasado / # beneficiario año pasado	mensual	reportes directivos	desconocido	10%	15%	20%	menor a 5: rojo; entre 5 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Directores de SS, SE y SPS	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META 2013	META 2014	META 2015	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	# beneficiarios Tres sistemas	suma de beneficiarios programas tres sistemas	mensual	reportes directivos	21264	21264	22327	23443	menor a : rojo; entre 15000 y 21264: amarillo; mayor o igual a 21264	Directores de SS, SE y SPS	
3. Entregar servicios con calidad y calidez	% de satisfacción	# encuestas con satisfacción / total encuestas	trimestral	reportes de investigación	97%	98%	98%	98%	menor a 87: rojo; entre 87 y 98: amarillo; mayor o igual a 98: verde	Director de la UGC	3-Fortalecimiento de la Auditoría y Control (proyecto)
	% quejas por maltrato	# quejas por maltrato Tres sistemas entregada por escrito / total de atenciones	mensual	reportes de tabulación	3%	2%	2%	2%	mayor a 4: rojo; entre 4 y 2: amarillo; menor o igual a 2: verde	Director de la UGC	
	# de incidentes graves	suma incidentes Tres sistemas (complicaciones técnicas/demandas/implicaciones financieras)	trimestral	reportes directivos	7	6	6	5	mayor a 9: rojo; entre 9 y 6: amarillo; menor o igual a 6: verde	Director de la UAC	
4. Posicionar y gestionar la imagen del PJC y HUCV	% personas que conocen PJC (público y empresas)	# personas que conocen PJC / total muestra	mensual	reportes de investigación	desconocido	90%	95%	95%	menor a 80: rojo; entre 80 y 90: amarillo; mayor o igual a 90: verde	Director de la UGC	9-Campaña de comunicación para el posicionamiento de la imagen del PJC y HUCV (proyecto)
	% personas conocen el HUCV	# personas conocen HUCV / total muestra	mensual	reportes de investigación	desconocido	60%	80%	95%	menor a 45: rojo; entre 45 y 60: amarillo; mayor o igual a 60: verde	Director de la UGC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META 2013	META 2014	META 2015	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
9. Ofertar servicios a precios competitivos	media del % diferencia entre precios FTN y precios del mercado	media de (precio mercado - precio FTN/precio mercado)	trimestral	reportes de investigación	desconocido	(-) 5%	(-) 5%	(-) 5%	mayor a 0: rojo; entre 0 y (-) 5: amarillo; menor o igual a (-) 5: verde (NUNCA MENOR AL (-) 10%)	Director de la UGC	1-Fortalecimiento de la Gestión Comercial (proyecto) 4-Mejora de la Gestión Financiera (portafolio)
10. Diversificar productos y promociones	# productos nuevos puestos en operación y lanzados con éxito	productos nuevos de salud	trimestral	reportes directivos	2	7	10	15	menor a 5: rojo; entre 5 y 7: amarillo; mayor o igual a 7: verde	Directores de las UGC Y UPDC	1-Fortalecimiento de la Gestión Comercial (proyecto)
	# promociones comerciales al año	promociones comerciales salud	mensual	reportes directivos	desconocido	15	20	25	menor a 10: rojo; entre 10 y 15: amarillo; mayor o igual a 15: verde	Directores de las UGC Y UPDC	
6. Lograr sostenibilidad financiera	rentabilidad operacional	utilidad operacional / total de ingresos	mensual	balances contables	-0.27%	1%	3%	5%	menor a 0: rojo; entre 0 y 1: amarillo; mayor o igual a 1: verde	Director de la UFP	4-Mejora de la Gestión Financiera (portafolio)
	razón corriente (liquidez)	activo corriente / pasivo corriente	mensual	balances contables	1.07	1.15	1.15	1.15	menor a 1: rojo; entre 1 y 1,15: amarillo; mayor o igual a 1,15: verde	Director de la UFP	
	% cartera vencida por pagar	monto cartera vencida por pagar/total de la cartera	mensual	balances contables	60%	20%	5%	1%	mayor a 25: rojo; entre 25 y 20: amarillo; menor o igual a 20: verde	Director de la UFP	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META 2013	META 2014	META 2015	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
5. Disminuir costos (general) y errores (facturación)	% costos con relación a ingresos	costos / ingresos	mensual	balances contables	100.27%	99%	97%	95%	mayor a 100: rojo; entre 100 y 99: amarillo; menor o igual a 99: verde	Director de la UFP	4-Mejora de la Gestión Financiera (portafolio)
	% monto errores (facturación)	monto de errores/ monto total facturado	mensual	balances contables	5%	3%	2%	2%	mayor a 4: rojo; entre 4 y 3: amarillo; menor o igual a 3: verde	Director de la UAC	
8. Incrementar ventas en Salud (pacientes propios y convenios) y Educación (evaluación de discapacidades)	monto ventas salud pacientes propios (contado)	ventas totales pacientes propios	mensual	balances contables	4100000	6000000	6314000	6945400	menor a 5000000: rojo; entre 5000000 y 5740000: amarillo; mayor o igual a 5740000: verde	Director de la UGC	1-Fortalecimiento de la Gestión Comercial (proyecto) 2-Incremento de Servicios de Salud (portafolio)
	monto ventas salud pacientes convenios (crédito)	ventas totales pacientes de convenios	mensual	balances contables	3600000	5000000	5544000	6098400	menor a 4800000: rojo; entre 4800000 y 5040000: amarillo; mayor o igual a 5040000: verde	Director de la UGC	
	monto ventas servicios educación (evaluación discapacidades)	ventas totales Educación (evaluación de discapacidades)	mensual	balances contables	0	5000	5500	6050	menor a 4000: rojo; entre 4000 y 5000: amarillo; mayor o igual a 5000: verde	Director de la UGC	
7. Incrementar ingresos en donaciones y proyectos	monto de donaciones para operación	valor don para gastos	mensual	balances contables	427514	448890	448890	448889.7	menor a 380000: rojo; entre 380000 y 448889: amarillo; mayor o igual a 448889: verde	Director de la UFP	7-Incremento de Donaciones (proyecto)
	monto de donaciones para proyectos	valor proyectos	mensual	balances contables	482902	507047	507047	507047.1	menor a 400000: rojo; entre 400000 y 507047: amarillo; mayor o igual a 507047: verde	Director de la UFP	
	monto de donaciones en especies	valoración don especies	mensual	balances contables	109375	200000	200000	200000	menor a 170000: rojo; entre 170000 y 200000: amarillo; mayor o igual a 200000: verde	Director de la UFP	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META 2013	META 2014	META 2015	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
11. Mejorar el análisis de costos	% servicios con análisis de costos	# servicios con análisis de costos/total servicios	mensual	reportes directivos	10%	50%	70%	100%	menor a 40: rojo; entre 40 y 50: amarillo; mayor o igual a 50: verde	Director de la UFP	4-Mejora de la Gestión Financiera (portafolio)
12. Incorporar y fortalecer la gestión comercial	# investigaciones de mercado	total de eventos de investigación de mercado para cualquier fin comercial	trimestral	reportes directivos	3	5	7	7	menor a 3: rojo; entre 3 y 5: amarillo; mayor o igual a 5: verde	Director de la UGC	1-Fortalecimiento de la Gestión Comercial (proyecto)
	# campañas comerciales ejecutadas con éxito	cada una de las campañas ejecutadas con éxito, lo que implica que hayan tenido importantes resultados en ventas	trimestral	reportes directivos	5	10	12	15	menor a 5: rojo; entre 5 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGC	
13. Mejorar la auditoría y control	# mejoras en procedimientos	procedimientos mejorados a partir de auditoría	trimestral	reportes directivos	desconocido	20	25	25	menor a 15: rojo; entre 15 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UAC	3-Fortalecimiento de la Auditoría y Control (proyecto)
	% glosa (salud)	monto error reportado por institución aseguradora (IA) / valor total facturación IA	mensual	reportes de la IA	12%	4%	3%	2%	mayor a 5: rojo; entre 5 y 4: amarillo; menor o igual a 4: verde	Director de la UAC	
14. Mejorar la gestión de donaciones	# iniciativas ejecutadas para incrementar donaciones	cada una de las iniciativas ejecutadas que hayan resultado en donaciones concretas	trimestral	reportes directivos	desconocido	20	25	30	menor a 15: rojo; entre 15 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UPDC	7-Incremento de Donaciones (proyecto)

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META 2013	META 2014	META 2015	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
15. Optimizar el talento humano de la FTN en cantidad, competencia y actitud	% personal con desempeño adecuado	# personal con desempeño adecuado / total personal	trimestral	reportes del SIED	desconocido	80%	85%	90%	menor a 70: rojo; entre 70 y 80: amarillo; mayor o igual a 80: verde	Director de la UGATH	5-Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano (portafolio)
	% reducción en valor nómina y personal servicios profesionales	monto total reducción nómina / total personal inicio año	mensual	balances contables	desconocido	3%	2%	2%	menor a 1: rojo; entre 1 y 3: amarillo; mayor o igual a 3: verde	Director de la UGATH	
16. Automatizar y mantener disponibles las aplicaciones informáticas para los procesos críticos de impacto financiero (facturación, auditoría, inventario, nómina)	% promedio automatización cuatro procesos	# procedimientos facturación, auditoría médica, inventario y nómina) / total procedimientos	mensual	reportes directivos	45%	78%	100%	100%	menor a 55: rojo; entre 55 y 78: amarillo; mayor o igual a 78: verde	Director de la UTIC	8-Mejora de la Infraestructura Tecnológica (portafolio)
	tiempo de no disponibilidad de aplicaciones	tiempo en que las aplicaciones no están disponibles	mensual	reportes directivos	desconocido	10 horas	7 horas	5 horas	mayor a 15: rojo; entre 15 y 10: amarillo; menor o igual a 10: verde	Director de la UTIC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META 2013	META 2014	META 2015	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
17. Mejorar equipamiento (médico) e infraestructura	monto en equipos nuevos	total monto invertido en equipos nuevos	mensual	balances contables	75000	600000	50000	35000	menor a 30000: rojo; entre 30000 y 600000: amarillo; mayor o igual a 600000: verde	Director de la UFP	10-Mejoras a la Infraestructura (proyecto)
	monto de renovación equipos	total monto invertido en equipos renovados	mensual	balances contables	0	20000	30000	50000	menor a 15000: rojo; entre 15000 y 20000: amarillo; mayor o igual a 20000: verde	Director de la UFP	
	# adecuaciones infraestructura	cambios e incrementos en la infraestructura tecnológica (TIC's)	mensual	balances contables	desconocido	100	100	100	menor a 90: rojo; entre 90 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UGATH	

4.2 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CAMBIO INSTITUCIONAL

Este es quizá el procedimiento más importante en el proceso de gestión de la estrategia, ya que de su adecuada ejecución depende en buena medida el cumplimiento y logro de todo lo expresado en el mapa estratégico; el trabajo de alineamiento, independientemente de cuál sea la estrategia institucional, es el que permitirá que la estrategia sea desplegada y que su ejecución sea adecuadamente repartida y organizada, esto involucra hacer saber a cada una de las instancias de la organización el rol que han de cumplir en la estrategia y los niveles de importancia que esta participación tiene en el escenario estratégico; este ejercicio debe ser llevado a cabo desde dos perspectivas que son diferentes, pero a la vez complementarias: el alineamiento horizontal y el vertical. Es bueno mencionar que el diseño de la estrategia debe ser siempre impersonal y que debe buscar, por sobre todas las cosas el logro del propósito institucional, que en términos más específicos, está contenido en la misión y visión de la organización.

Por otro lado, la estrategia, por su propia naturaleza, plantea cambios, mismos que se empiezan a hacer evidentes justamente en el ejercicio de alineamiento y es cuando, por un sentido de natural comportamiento, aparece la resistencia, que debe ser cuidadosamente manejada para que se pueda garantizar el éxito de la organización; para el adecuado manejo de esta normal reacción al proceso de cambio, es conveniente que se diferencien dos niveles de gestión. El primero tiene que ver con los principales ejecutivos de la organización y el segundo con el resto del personal en cada uno de los niveles jerárquicos de la estructura.

4.2.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL

Tiene que ver directamente con los procesos de la institución y para ello, como es obvio, es deseable que estos estén claramente identificados y organizados, sin embargo y como es el caso de la FTN, a pesar de que varios de estos se ejecutan día a día, no son visibles ya que no ha existido

un ejercicio de sistematización de los mismos y por esta razón no se los ha explicitado con un nivel de detalle que permita su visualización y pero aún su gestión. Por esta razón, y por qué el trabajo de alineamiento estratégico es mejor llevado a cabo cuando los procesos están bien identificados y sistematizados, se ha diseñado un mapa de procesos, mismo que sirve para lograr un adecuado alineamiento de estos a la estrategia institucional. El mapa de procesos se puede visualizar en el capítulo 3 apartado 3.2.

Este mapa de procesos ha sido concebido desde el primer ejercicio de alineamiento horizontal, esto quiere decir que esta organización de macro procesos ya cuenta con un enfoque estratégico, es por ello, por ejemplo, en este diagrama ya aparece la gestión comercial, que no existía antes del planteamiento de esta estrategia, al menos de forma explícita y que, bajo este nuevo enfoque recibe un nivel de importancia que ha de permitir que se profesionalice y que genere nuevos y mejores resultados en el engranaje institucional.

Los procesos centrales están alineados a la estrategia, ya que como se puede ver, tanto la gestión comercial y la gestión de donaciones son los generadores de recursos, por supuesto, tomando en cuenta que en lo que a la venta de servicios se refiere, también se deben entregar los servicios vendidos y, cerrar el ciclo con una adecuada y oportuna cobranza. Todo esto con el fin de lograr un flujo constante de recursos financieros que permitan la entrega de servicios sociales a los GAP, habilitados por los diferentes programas de atención con los que cuenta la FTN.

La inclusión del macro proceso de gestión de la estrategia en el mapa de procesos es también un aspecto vinculado a la nueva concepción de gestión para la FTN, ya que se ha establecido esta función desde un punto de vista de gestión integral y no únicamente desde un enfoque de era planificación; esto tiene un real impacto en la toma de decisiones y la operatividad de la institución, ya que bajo este proceso, se coordinan todos los aspectos vinculados al alineamiento estratégica y el necesario seguimiento, que debe ser continuo y claramente enfocado al logro de los propósitos instituciones. Esta tarea, más que un ejercicio de sola planificación, un trabajo de

constante monitoreo, revisión e interacción con cada uno de los actores de la gestión de la organización, es el elemento habilitante y vigilante del tan necesario alineamiento estratégico en la organización.

Los macro procesos de apoyo han sido revisados para que se alineen a lo que la estrategia espera de ellos. Esto es muy importante ya que su correcta ejecución debe estar siempre enmarcada en el logro de los objetivos institucionales lo cual involucra un cambio en su ejecución. En este sentido, el proceso de apoyo que se ha incorporado al mapa de la FTN, como resultado de la formulación de la estrategia, es el de auditoría y control, que se crea con el fin de que se observen y se revisen los procedimientos, inicialmente de los servicios de salud, para que se logre un desempeño adecuado que cumpla con estándares de calidad y logre la satisfacción completa de los clientes y beneficiarios.

4.2.2 ALINEAMIENTO VERTICAL

Éste tiene que ver con las instancias existentes en la estructura orgánica de la FTN, lo cual implícitamente contempla el alineamiento con las personas a cargo de ellas; es en este ejercicio en el que aparece la necesidad de establecer los niveles de contribución estratégica, explicitados en los objetivos de contribución estratégica que cada una de las unidades de gestión deben establecer y que representarán, como su nombre lo indica, la forma y la intensidad con la que cada una aportará para el logro de la estrategia y de los propósitos institucionales. Este es el punto en el que la resistencia al cambio se hace más evidente, ya que como es normal, la alineación ha requerido redefinir la organización funcional de la institución, debido a que, ésta al igual que todos los elementos de gestión de la FTN, debe subordinarse a la estrategia institucional; la estructura orgánica, antes de la alineación estaba conformada por seis direcciones:

- Dirección del Sistema de Salud.
- Dirección del Sistema de Educación.

- Dirección del Sistema de Protección Social.
- Dirección de Desarrollo Institucional.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección Administrativo Financiera.

Una vez realizado el alineamiento vertical, se crean las siguientes unidades de gestión con sus respectivos roles estratégicos (contribución), que deben ser ejecutados en la dinámica de la nueva estrategia de la FTN, esta configuración funcional ha nacido a partir del ajuste realizado para lograr un mayor enfoque en el mapa de procesos. Las unidades son las siguientes:

- Sistema de Salud.
- Sistema de Educación.
- Sistema de Protección Social.
- Unidad de Gestión Comercial.
- Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano.
- Unidad de Finanzas y Presupuestos.
- Unidad de Proyectos, Donaciones y Comunicaciones.
- Unidad de Auditoría y Control.
- Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

4.2.2.1 Contribución Estratégica (Alineamiento Vertical)

Cada una de estas unidades de gestión recibe los siguientes roles estratégicos:

4.2.2.1.1 Sistema de Salud

Su rol estratégico está enmarcado en la entrega de servicios de salud de calidad, tanto si son orientados a clientes que, bajo la clasificación antes mencionada, serían aquellos que paguen por el servicio, como aquellos que son beneficiarios de alguno de los programas sociales, como son por ejemplo, las jornadas de atención médica denominadas *brigadas*. Al mismo tiempo se debe manejar la gestión de tal modo que permita una adecuada cooperación con las políticas de reducción de costos y de buen manejo del talento humano.

4.2.2.1.2 Sistema de Educación

Este sistema, que se espera que en el mediano plazo, empiece a generar recursos propios para garantizar su sostenibilidad posee conocimiento en cuanto al manejo de la TID que bien puede ser desarrollado y mejorado para que en un momento futuro, pueda ser transferido (vendido) y de este modo logre generar un flujo de recursos continuo que aporte significativamente a la sostenibilidad de sí mismo y de la FTN. Para ello es necesario trabajar en dos áreas, por una parte se deben documentar y sistematizar todos los procedimientos, de manera que sirvan de guía para la investigación y posterior desarrollo de manuales, documentos en los que se encontrarán, en primera instancia, aquellos aspectos de conocimiento que se desean desarrollar; por otro lado está la necesidad de crear y fortalecer procesos académicos que incentiven la investigación y posterior sistematización de conocimientos, para esto bien se puede trabajar en cooperación con alguna universidad, aprovechando la campaña de transformación de la educación superior que se ha emprendido en Ecuador y específicamente tomado en cuenta el aspecto que las universidades están obligadas a invertir y desarrollar fuertemente los procesos investigación

científica en todos los ámbitos, sobre todo, en aquellos en los que se determine una necesidad y beneficio claro para el país. Por otro lado y como parte de un eje transversal se deben considerar tanto el tema de buen manejo de los costos, como aquel que tiene que ver a la gestión del talento humano.

4.2.2.1.3 Sistema de Protección Social

El Sistema de Protección Social engloba, casi completamente, el sentido social de la organización, por ello, su misión principal está enfocada en concretar los planes y programas sociales, tomando en cuenta el buen manejo de los costos y el personal.

4.2.2.1.4 Unidad de Gestión Comercial

Por la necesidad que se gestionen las ventas que se convertirán en un medio importante de ingreso de recursos para el financiamiento de los planes y programas de beneficio social, se crea la UGC que tiene como responsabilidad estratégica el cumplimiento de las siguientes tareas:

- Investigación constante de mercado para determinar, entre otras cosas, los segmentos de mercado a los que se pueden llegar con los servicios y la capacidad instalada de la FTN, las expectativas de cada uno de estos grupos y los precios de los productos y servicios ofertados por las instituciones consideradas como competencia, para establecer los si los precios de la FTN se mantienen en niveles de competitivos en el sector.
- La creación de productos y servicios, además de promociones que permitan atender y cubrir con las expectativas que todos los segmentos de clientes puedan tener.
- Representar adecuadamente la *voz del cliente*, a través de la cual se puedan identificar los cambios en su expectativa y su opinión respecto de los servicios ofertados.

- Aportar convenientemente al posicionamiento de la imagen tanto de la FTN como del PJC, dentro de la institución, como fuera de ella; en el caso del posicionamiento interno debe trabar conjuntamente con el equipo de la UGATH y para el posicionamiento externo, debe trabajar en conjunto con la UPDC; en este mismo ámbito, es necesario que esta unidad apoye significativamente a la comunicación o *venta* de la estrategia dentro de la FTN, esto tiene que ver directamente con el punto clave en la gestión de cambio que es tan necesario en la implantación y ejecución de la estrategia.
- Todo lo relacionado con el incremento de las ventas propias de la FTN.

4.2.2.1.5 Unidad de Finanzas y Presupuestos

Esta unidad surge también del proceso de transformación estratégica que se ha iniciado en la FTN, puesto que se ha visto la necesidad de que todo lo relacionado con las finanzas sea manejado desde una sola unidad, por tratarse de uno de los aspectos clave de la institución, entonces se plantean las siguientes directrices que son producto del análisis de contribución estratégica:

- Es fundamental que se fortalezca una adecuada estructura de costos, basada en un análisis que permita conocer de una manera más detallada los costos relacionados a cada una de las unidades de negocio y de servicio social.
- Por otro lado, se deben organizar todos los procesos que están involucrados con el área financiera, es decir con el ingreso y salida de dinero, por ello es menester que esta unidad lidere esta reorganización y que supervise su desempeño, ya que una falla en este flujo de trabajo, puede ser letal para los intereses de la FTN, que son, valga la repetición, los intereses de muchos programas sociales. En este ámbito se encuentran todos aquellos procesamientos que

permiten que se pueda documentar y compilar la información que es requerida por las entidades aseguradoras para poder generar los pagos. Este aspecto es también importante para que el engranaje pueda funcionar de manera adecuada y poder conseguir los recursos en el menor tiempo posible, ya que los retrasos pueden resultar tremendamente nocivos para el tan necesario equilibrio financiero que pretende la FTN.

- El adecuado manejo y control de la estrategia financiera, es parte de los objetivos de esta unidad. Se debe tener una idea bastante clara de lo que está aconteciendo a nivel financiero, de tal suerte que se puedan delinear acciones concretas para mantener un comportamiento adecuado que le permitan a las finanzas institucionales alcanzar una buena *salud*.

4.2.2.1.6 Unidad de Auditoría y Control

Esta unidad ha sido creada como parte de la estrategia institucional y tiene el propósito de garantizar que todas las operaciones de la FTN sean de calidad y calidez. Para ello debe, como su nombre lo indica llevar a cabo procesos de auditoría y control en todas las áreas de operación y una vez identificadas las anomalías o errores, se deben plantear alternativas de mejora, de tal suerte que se garantice que aquellos errores no se vuelvan a repetir. Evidentemente, no se puede garantizar la calidad con la sola presencia de esta unidad, es por ello que se recalca en la necesidad de que el Sistema de Salud se involucre en la dinámica de una gestión más orientada al logro de la completa satisfacción de los clientes y beneficiarios a partir del constante apoyo de la UAC que como se ha mencionado, no tiene la sola tarea de identificar errores sino de proponer soluciones definitivas para evitarlos en el futuro, por ello se requiere que estas dos unidades trabajen en completa sincronía. Para lo cual esta unidad debe concentrarse en:

- Diseñar instrumentos y procedimientos que permitan una adecuada ejecución de la auditoría y control al interior de la FTN, tomando en

cuenta que en primera instancia se han de dar prioridad a los procedimientos del Sistema de Salud, para trabajar con los demás sistemas.

- Evaluar periódicamente la ejecución de los procedimientos y protocolos de manera que se puedan identificar fallas que puedan ser corregidas oportunamente.
- Garantizar la adecuada y pronta resolución de incidentes que aparecen en la operación de la FTN.
- Reducir considerablemente los errores en la aplicación de los protocolos médicos que casi siempre son puestos en evidencia en la glosa⁷⁶ reportada luego de la revisión de la documentación por parte de la empresa aseguradora.
- Proponer oportunamente *mejores prácticas* a los procedimientos ejecutados en la operación, que puedan asegurar la calidad y calidez en los resultados.

4.2.2.1.7 Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano

Esta unidad recibe las competencias de la anterior Dirección Administrativa y al mismo tiempo, también aquellas que antes eran responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos; de este modo el aporte estratégico de esta unidad está principalmente enfocado en dos aspectos: el talento humano de la FTN y la gestión de bodegas e inventarios. En este sentido, las tareas estratégicas de esta unidad deben orientarse con base en lo siguiente:

- Redistribuir al personal de la FTN, sobre todo aquellos que laboran en el Sistema de Salud, de forma que se logre un número óptimo de

⁷⁶La glosa es un monto que resulta de la evaluación por parte de la empresa aseguradora, de la información enviada por la FTN en razón de las atenciones realizadas y que ha arrojado errores significativos que derivan y son traducidos en valores monetarios que son completamente asumidos por la FTN.

colaboradores que garantice un adecuado funcionamiento de las unidades de este sistema y de toda la FTN. Esta distribución debe basarse en un estudio adecuado de las competencias de cada colaborador, además de la evaluación de su actitud y niveles de compromiso, de tal forma que se pueda definir la procedencia de su cargo o rol dentro de la organización; en la mayoría de los casos se debe buscar reubicar a los colaboradores, sin embargo y si no fuese posible la reubicación, se aplicaría la reducción de personal, esto como última opción en el ejercicio de optimización, que se dará en casos exclusivos en los que una reubicación no proceda o que la actitud y/o compromiso del colaborador no sea la adecuada para su labor dentro de la fundación.

- La evaluación de desempeño es fundamental en el nuevo sistema de GTH que se ha diseñado para la ejecución de la estrategia de la FTN, ésta debe ser cuidadosamente ejecutada en cada uno de los niveles de la organización, de tal suerte que se pueda poseer información clara y oportuna respecto del desempeño del personal que permita una adecuada gestión del mismo. Para esto, se han de redefinir los niveles y cargos, para se puedan establecer los perfiles con sus respectivas competencias. Se deben identificar las reales necesidades de personal para cada cargo y con ello organizar la capacitación, los incentivos y las sanciones, de ser el caso.
- La capacitación es otro aspecto de gran importancia en esta nueva dinámica, ya que ésta debe ser completamente enfocada a las necesidades específicas de la organización; son dos los tipos de capacitación que deben ser manejados en la planificación de esta unidad, por una parte está la que se ha llamado, capacitación institucional, misma que tiene que ver con todos los temas de la filosofía institucional, la estrategia, la espiritualidad y legado del PJC y demás aspectos que son clave para mantener la identidad y entusiasmo de los colaboradores por la obra del PJC; por otro lado, está la capacitación especializada, que debe estar claramente

enfocada en las necesidades de cada grupo laboral. Este trabajo se dificulta en alguna medida, ya que la FTN es tan grande y tan diversa su gestión, que los ámbitos de capacitación pueden ser tan dispares y alejados, tanto en lo referente a las temáticas como a las áreas de aplicabilidad. Cada proceso debe partir de una adecuada identificación de necesidades, que puede ser llevada a cabo a partir de las evaluaciones de desempeño que permitan encontrar brechas en cuanto a capacidades y conocimientos de los funcionarios, para este ejercicio será extremadamente necesaria la colaboración de los jefes de las diferentes áreas de la FTN.

Finalmente y como parte no menos importante, se debe considerar la capacitación en temas calidez en la atención y trato a personas, este es un aspecto que no debe estar reducido o limitado a aquellos funcionarios que atienden directamente a los clientes y beneficiarios, sino que debe involucrar a todo el personal, ya que aquella medida de calidez debe ser aplicada a los llamados *clientes internos* que son en última instancia, todos los compañeros de labor en la institución.

- El ambiente laboral es otro de los aspectos relevantes de este plan, por ello se deben considerar tanto aquellos temas que den sentido a cada uno de los cargos y roles de los grupos laborales, para el cumplimiento de la misión, como aquellos que se vinculan directamente al cambio en cada una de las unidades.

En este ámbito, es clave la comunicación que se maneje respecto del sentido de trabajo de cada grupo laboral, ya que por el *giro* que se le está dando a la organización, muchas personas de dentro y fuera de la organización podrían mal entender el enfoque y dar por sentado que la FTN se ha convertido en una institución con fines de lucro, lo cual es completamente erróneo y alejado de la realidad. Como se ha expuesto en este documento, la situación de la organización exige un cambio urgente

para que se pueda garantizar la sostenibilidad de esta obra que es el principal legado del PJC; por ello es estratégica la ejecución de un plan de comunicación interno que clarifique cada rol en la dinámica de generación de recursos y/o de la ejecución de programas sociales. De este modo, los colaboradores deben ser conscientes que desde donde se encuentren, su labor es clave para el logro, primero, de la sostenibilidad financiera y luego del impacto social de la FTN. Por ejemplo, una persona que labora en alguna de las unidades de salud, que entrega servicios que son previamente *vendidos*, de la correcta ejecución de esta labor depende el incremento de ingresos, los cuales a su vez, habrán de garantizar recursos para el mantenimiento y desarrollo de los diferentes planes y programas sociales. Este aspecto es sumamente importante ya que bien se puede generar un mal entendido que puede derivar en una reducción en los niveles de desempeño de los colaboradores y posteriormente, en el desprestigio de la FTN. Por esta razón el personal debe entender que su aporte, al hacer bien su trabajo en cualquiera de las áreas, coadyuva para que la obra social que se viene llevando a cabo durante años en esta institución, se mantenga y más aún, se vea incrementada y adecuadamente focalizada.

4.2.2.1.8 Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (UTIC)

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, también llamadas las TIC's, son consideradas en la actualidad una pieza fundamental del engranaje operacional de cualquier institución que se precie de ser competitiva, es tal su importancia que, en algunos casos y dependiendo del nivel de madurez tecnológica de la institución, terminan siendo un elemento estratégico para todo el negocio, esto quiere decir que sin su adecuada gestión, la presencia de la organización en el mercado sería prácticamente imposible. La FTN ha definido claramente, como parte del análisis de contribución estratégica, el aporte que se espera sea entregado por la unidad responsable de la gestión de las TIC's, este rol estratégico se enmarca en lo siguiente:

- Automatizar procesos de impacto financiera

- Migrar aplicaciones informáticas y datos
- Mantener disponibles las aplicaciones

4.2.2.1.9 Unidad de Proyectos, Donaciones Comunicaciones

Esta es una unidad importante en el ambiente estratégico de la FTN, ya que cuenta con la responsabilidad del manejo de tres aspectos clave del desempeño institucional, como son: las comunicaciones, las donaciones y los proyectos.

- En cuanto a los proyectos, esta unidad es la que, en colaboración con cada una de las unidades responsables de la gestión y ejecución, formula y logra la aprobación de los mismos por parte de la organización donante o financiera; vale aclarar que en este caso se refiere a proyectos y programas sociales que son financiados por terceros y no a los proyectos estratégicos internos, ya que la gestión de estos es supervisada por la Unidad de Gestión de la Estrategia, por tratarse, obviamente de proyectos directamente relacionados con el cambio institucional estratégico.
- En lo que a comunicación se refiere, la gestión de esta unidad se debe enmarcar en el posicionamiento de, tanto, la imagen del PJC y la del HUCV.
- La gestión de donaciones es tal vez la más importante de las tareas estratégicas de la UPDC, ya que de ellas se debe generar un importante flujo de recursos para el financiamiento de las iniciativas sociales. Entonces el propósito en este sentido está claramente orientado al incremento de fondos por este concepto.

4.3 CMI CONTRIBUCIÓN (SEGUNDO NIVEL)

4.3.1 SISTEMA DE SALUD

Cuadro 4:2 CMI Contribución – Sistema de Salud

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
2. Incrementar beneficiarios en tres sistemas	Incrementar el número de beneficiarios de Brigadas Quirúrgicas para GAP	% variación en número de beneficiarios	# beneficiarios 2013 / # beneficiarios 2012 / # beneficiarios 2012	trimestral	reportes brigadas	desconocido	7%	menor a 5: rojo; entre 5 y 7: amarillo; mayor o igual a 7: verde	Coordinador de brigadas	Plan de incremento de beneficiarios
	Incrementar el número de beneficiarios del Fondo Solidario	% variación de beneficiarios del Fondo Solidario	# beneficiarios 2013 - # beneficiarios 2012 / # beneficiarios 2012	trimestral	reportes trabajo social	desconocido	5%	menor a 3: rojo; entre 3 y 5: amarillo; mayor o igual a 5: verde	Director del SPS	Fortalecimiento del Fondo Solidario
8. Incrementar ventas en Salud (pacientes propios y convenios) y en	Incrementar ingresos del Sistema de Salud	% variación en ingresos	Ingresos 2013 - ingresos 2012 / ingresos 2012	mensual	balances contables	13%	20%	menor a 13: rojo; entre 13 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director del SS	Planificación de comercialización

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Educación (Evaluación de discapacidades)	Incrementar la operación del Centro Quirúrgico en toda su capacidad (3 quirófanos 12 H) y emergencias 24 horas	% de incremento de pacientes operados	cirugías 2013 - cirugías 2012 / cirugías 2012	mensual	estadísticas	3%	10%	menor a 7: rojo; entre 7 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Jefe de Internación	Plan de incremento de cirugías
	Incrementar las ventas por nuevos servicios	% de ocupación de nuevos servicios respecto de la capacidad	# de pacientes 2013- # pacientes 2012/# pacientes 2012	mensual	estadísticas	0	80%	menor a 60: rojo; entre 60 y 80: amarillo; mayor o igual a 80: verde	Director del SS	Incremento de Servicios de Salud (portafolio)
5. Disminuir costos (general) y errores (facturación)	Disminuir costos por insumos, medicamentos y demás materiales (plan anual de compras y manejo de inventarios)	% disminución costo insumos, medicamentos y materiales	gastos 2013 - gastos 2012 / gastos 2012	trimestral	balances contables	desconocida	5%	menor a 3: rojo; entre 3 y 5: amarillo; mayor o igual a 5: verde	Director del SS	Plan de reducción de costos y gastos
	Disminuir considerablemente el gasto provocado por el consumo de servicios básicos	% reducción de gasto en los servicios básicos.	gastos 2013 - gastos 2012/ gastos 2012	trimestral	balances contables	desconocida	10%	menor a 5: rojo; entre 5 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director del SS	Plan de reducción de costos y gastos
	Reducir pérdidas provocadas por facturación inadecuada	% facturación con errores (valores de dinero)	valor de facturación con error/valor de facturación total	mensual	reportes auditoría facturación	0.60%	0.50%	mayor a 0,60: rojo; entre 0,60 y 0,50: amarillo; menor o igual a 0,50: verde	Director del SS	Plan de capacitación

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
3. Entregar servicios con calidad y calidez	Servicios que presentan propuestas de mejora	# propuestas de mejora	todas las propuestas de mejora de cada una de las áreas	trimestral	reportes áreas	5	15	menor a 10: rojo; entre 10 y 15: amarillo; mayor o igual a 15: verde	Director del SS	Plan de reconocimiento a iniciativas
	Ofrecer atención de calidez disminuyendo porcentaje de quejas	% quejas x mal trato	# de quejas / # total de pacientes atendidos	mensual	reportes áreas y quejas por escrito	6%	2%	mayor a 3: rojo; entre 3 y 2: amarillo; menor o igual a 2: verde	Director del SS	Capacitación en atención al paciente
		% de complicaciones	# complicaciones técnicas/# total de atenciones	trimestral	reportes áreas	5%	1%	mayor a 3: rojo; entre 3 y 1: amarillo; menor o igual a 1: verde	Director del SS	
		% satisfacción	# respuestas con satisfacción / total respuestas	mensual	reportes investigaciones	95%	98%	menor a 95: rojo; entre 95 y 98: amarillo; mayor o igual a 98: verde	Director del SS	
	Mejorar la aplicación de los procedimientos de salud	% protocolos y procedimientos aplicados	protocolos aplicados/protocolos aprobados	trimestral	reportes áreas	40%	80%	menor a 70: rojo; entre 70 y 80: amarillo; mayor o igual a 80: verde	Director del SS	Plan de mejora en la aplicación de procedimientos
		# comités funcionando	Ejecución de los Comités de salud: farmacología, infecciones, auditoría, bioética, desastres, docencia, credenciales, deshechos.	trimestral	actas de reuniones	5	7	menor a 5: rojo; entre 5 y 7: amarillo; mayor o igual a 7: verde	Director de SS	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
15. Optimizar el talento humano de la FTN en cantidad, competencia Y actitud	Mejorar la inducción técnica y administrativa	% personal aprueba examen respectivo	% personal aprueban examen/total de personas que rinden examen	trimestral	reporte evaluación	desconocido	90%	menor a 80: rojo; entre 80 y 90: amarillo; mayor o igual a 90: verde	Director de Docencia	Plan de capacitación
	Incrementar la calidad en docencia	% personal médico con certificación	# personal médico con certificación / total personal médico	trimestral	reportes áreas	desconocido	50%	menor a 35: rojo; entre 35 y 50: amarillo; mayor o igual a 50: verde	Director de Docencia	Plan de capacitación e incentivos
	Incrementar la capacitación del personal por áreas	% cumplimiento planes de capacitación	# capacitaciones ejecutados /capacitaciones programadas	trimestral	reportes cumplimiento	desconocido	100%	menor a 90: rojo; entre 90 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director del SS	plan de capacitación

4.3.2 SISTEMA DE EDUCACIÓN

Cuadro 4:3 CMI Contribución – Sistema de Educación

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
1. Incrementar monto de inversión social	Enfocar las atenciones a los segmentos GAP	% beneficiarios Q1 y Q2	# beneficiarios Q1 + Q2 / # total de beneficiarios	mensual	reportes de Trabajo Social	60%	80%	menor a 60: rojo; entre 60 y 80: amarillo; mayor o igual a 80: verde	Director del SE	Aplicación y seguimiento a ficha psicosocial
2. Incrementar beneficiarios en tres sistemas	Incrementar la cobertura en atenciones (principalmente en TID)	% variación beneficiarios de TID	# beneficiarios 2013- # beneficiarios 2012 / # beneficiarios 2012 TDI	semestral	reportes áreas	38%	45%	menor a 40: rojo; entre 40 y 45: amarillo; mayor o igual a 45: verde	Director del SE	Plan para incremento y Fortalecimiento CDI
		% variación beneficiarios en otras áreas de servicio	# beneficiarios 2013- # beneficiarios 2012 / # beneficiarios 2012	semestral	reportes áreas	2%	3%	menor a 2: rojo; entre 2 y 3: amarillo; mayor o igual a 3: verde	Director del SE	
6. Lograr sostenibilidad financiera	Disminuir el déficit	rentabilidad operacional	ingresos - egresos / ingresos	semestral	balances contables	(-) 25%	(-) 5%	menor a (-)10: rojo; entre (-)10 y (-)5: amarillo; mayor o igual a (-)5: verde	Director del SE	Proyectos y alianzas con instituciones públicas y privadas

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
5. Disminuir costos (general) y errores (facturación)	Propiciar un consumo racional de los servicios y recursos básicos	% reducción en consumo de servicios y suministros	gastos 2013-gastos 2012 / gastos 2012	trimestral	balances contables	6%	8%	menor a 6: rojo; entre 6 y 8: amarillo; mayor o igual a 8: verde	Coordinadores de los Centros	Seguimiento a los reportes mensuales de consumo
	Mejorar las condiciones operativas de la infraestructura a través de un adecuado y oportuno mantenimiento	% variación monto inversión en infraestructura	valor total invertido en infraestructura (mantenimiento y mejora)	trimestral	balances contables	10%	10%	menor a 6: rojo; entre 6 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Coordinadores de los Centros	Plan de mejoras en infraestructura
8. Incrementar ventas en Salud (pacientes propios y convenios) y en Educación (Evaluación de discapacidades)	Incrementar ingresos por propuestas de formación académica y evaluación de discapacidades	# propuestas de formación académica	todas las propuestas de formación académica realizadas	semestral	reportes directivos	0	2	menor a 1: rojo; entre 1 y 2: amarillo; mayor o igual a 2: verde	Director del CDI	Fortalecimiento de la Gestión Comercial (proyecto)
		# evaluaciones realizadas	todas las evaluaciones de discapacidades realizadas	mensual	reportes áreas	0	500	menor a 400: rojo; entre 400 y 500: amarillo; mayor o igual a 500: verde	Director del CDI	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
7. Incrementar ingresos en donaciones y proyectos	Proponer y ejecutar nuevos servicios SOCIALES a partir de las brechas de cobertura del Estado en TID	# nuevos proyectos propuestos	todos los proyectos nuevos propuestos	semestral	reportes directivos	1	3	menor a 2: rojo; entre 2 y 3: amarillo; mayor o igual a 3: verde	Coordinadores de Proyectos	Identificación de brechas
	Incrementar ingresos por proyectos (actuales y nuevos)	monto ingresos por proyectos	valor total de donaciones por concepto de proyectos	semestral	balances contables	350000	4E+05	menor a 350000: rojo; entre 350000 y 400000 : amarillo; mayor o igual a 400000: verde	Coordinadores de Proyectos	Proyectos y alianzas con instituciones públicas y privadas
	Buscar nuevas fuentes de donaciones y sostener las actuales	monto de donaciones para gasto corriente	valor total en donaciones para gasto corriente (dinero)	trimestral	balances contables	150000	2E+05	menor a 150000: rojo; entre 150000 y 200000 : amarillo; mayor o igual a 200000: verde	Coordinadores de Proyectos	Proyectos y alianzas con instituciones públicas y privadas
		monto de donaciones en especies	valor total en donaciones en especies (objetos y demás)	mensual	balances contables	30000	35000	menor a 30000: rojo; entre 30000 y 35000 : amarillo; mayor o igual a 35000: verde	Coordinadores de Proyectos	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
3. Entregar servicios con calidad y calidez	Entregar servicios con calidad y calidez	% satisfacción de niños	# niños satisfechos / total niños	mensual	reportes de investigación	desconocido	97%	menor a 90: rojo; entre 90 y 97: amarillo; mayor o igual a 97: verde	Director del SE	Construcción de manuales de convivencia para Centros infantiles, CDI y Proyectos. Planificaciones de aula en cada grupo de edad.
		# incidentes graves	todos los incidentes con consecuencias graves	mensual	reportes áreas	5	2	mayor a 2 rojo; entre 2 y 1: amarillo; menor o igual a 1: verde	Director del SE	
	Ofrecer una adecuada y oportuna rendición de cuentas (resultados esperados)	# informes de rendición entregados a tiempo.	total de informes de rendición de cuentas entregados a los donantes	trimestral	reportes directivos	desconocido	6	menor a 4: rojo; entre 4 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Director del SE	
	Documentar y sistematizar los procedimientos del TID	# procedimientos documentados	todos los procedimientos documentados respecto de TID	trimestral	reportes áreas	desconocido	6	menor a 4: rojo; entre 4 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Director del SE	
		% incumplimiento de procedimientos	# procedimientos incumplidos/ total procedimientos documentados	trimestral	reportes áreas	desconocido	5%	mayor a 7: rojo; entre 7 y 5: amarillo; menor o igual a 5: verde	Director del CDI	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
15. Optimizar el talento humano de la FTN en cantidad, competencia Y actitud	Capacitar al personal en temas de proyectos (formulación y seguimiento), procedimientos en las áreas de Infancia con y sin discapacidad.	# de capacitaciones ejecutadas	todos los eventos de capacitación	trimestral	reportes directivos	2	4	menor a 3: rojo; entre 3 y 4: amarillo; mayor o igual a 4: verde	Director del CDI	Plan de capacitación acorde a los requerimientos técnicos profesionales y emocionales.
		% personal capacitado	número de personas capacitadas /total del personal	mensual	reportes directivos	50%	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director del SE	
	Lograr una actitud positiva, cooperativa y alineada a los objetivo institucionales; principalmente de los cargos de coordinación	% personal cumple competencias	# personal cumple competencias / total personal	trimestral	reportes del SIED	desconocido	95%	menor a 85: rojo; entre 85 y 95: amarillo; mayor o igual a 95: verde	Director del SE	Plan de incentivos y motivaciones
4. Posicionar y gestionar la imagen del PJC y HUCV	Mencionar la espiritualidad del PJC y la Obra de la FTN en todos los actos internos y externos	# eventos en los que se ha hecho mención	todos los eventos internos y externos en los que se ha mencionado la obra del PJC y la FTN	trimestral	reportes directivos	1	4	menor a 3: rojo; entre 3 y 4: amarillo; mayor o igual a 4: verde	Director del SE	Acciones conjuntas con el área pastoral

4.3.3 SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL

Cuadro 4:4 CMI Contribución – Sistema de Protección Social

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
6. Lograr sostenibilidad financiera	Financiar sueldos de empleados a través de proyectos y venta de servicios	% sueldos financiados por proyectos y servicios	monto sueldos financiados por proyectos / monto total sueldos	semestral	balances contables	65%	80%	menor a 70: rojo; entre 70 y 80: amarillo; mayor o igual a 80: verde	Director del SPS	Formar comisión de autogestión.
	Incrementar ingresos del centro de formación para jóvenes de discapacidad leve.	% incrementos en contribuciones y ventas.	monto 2013 - monto 2012 / monto 2012	trimestral	balances contables	15%	50%	menor a 30: rojo; entre 30 y 50: amarillo; mayor o igual a 50: verde	Director del SPS	Plan de publicidad y ventas
	Incrementar venta de servicios del Centro jurídico FTN	% incrementos en clientes atendidos	# clientes 2013- #clientes 2012 / # clientes 2012	trimestral	balances contables	20%	45%	menor a 30: rojo; entre 30 y 45: amarillo; mayor o igual a 45: verde	Director del SPS	
5. Disminuir costos (general) y errores (facturación)	Disminuir gastos de operatividad y provisiones	% disminución en gastos	gastos 2013 - gastos 2012 / gastos 2102	trimestral	balances contables	15%	25%	menor a 20: rojo; entre 20 y 25: amarillo; mayor o igual a 25: verde	Director del SPS	Creación documento buenas prácticas

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
2. Incrementar beneficiarios en tres sistemas	Incrementar el número de atenciones de los usuarios en los servicios entregados	% de incremento de atenciones	# atenciones 2013 - # atenciones 2012 / # atenciones 2012	trimestral	reportes áreas	5%	6%	menor a 5: rojo; entre 5 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Director del SPS	Plan de incremento de atenciones
	Incrementar atenciones y/o servicios en Unidad Móvil (UM)	% incremento de atenciones UM	# atenciones 2013 - # atenciones 2012 / # atenciones 2012	mensual	reportes áreas	5%	7%	menor a 5: rojo; entre 5 y 7: amarillo; mayor o igual a 7: verde	Director del SPS	Plan de incremento de atenciones
	Fortalecer alianzas y convenios en el trabajo de prevención de embarazo adolescente	# alianzas y convenios	todas las alianzas y convenios para este fin	semestral	reportes directivos	desconocido	5	menor a 3: rojo; entre 3 y 5: amarillo; mayor o igual a 5: verde	Director del SPS	Plan de gestión de redes y convenios.
3. Entregar servicios con calidad y calidez	Mejorar la ejecución de los procesos en las diferentes áreas del SPS	% de procedimientos documentados	# procedimientos / total procedimientos proyectados	semestral	reportes áreas	desconocido	85%	menor a 80: rojo; entre 80 y 85: amarillo; mayor o igual a 85: verde	Director del SPS	Documentar los procedimientos en cada área. (Taller protegido. Jurídico).
	Mejorar los niveles de satisfacción en el personal SPS	% satisfacción	# respuestas con satisfacción / total respuestas	semestral	reportes de investigación	70%	97%	menor a 90: rojo; entre 90 y 97: amarillo; mayor o igual a 97: verde	Director del SPS	Plan de incentivos

4.3.4 UNIDAD DE GESTIÓN COMERCIAL

Cuadro 4:5 CMI Contribución – Unidad de Gestión Comercial

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
10. Diversificar productos y promociones	Definir estacionalidad de servicios	% de servicios evaluados	# servicios con evaluación de estacionalidad / total servicios	trimestral	reportes de investigación	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UGC	Creación y revisión de servicios y/o productos.
	Llevar a cabo análisis de capacidad de entrega de servicios	% servicios analizados	# servicios analizados / # total de servicios	Trimestral	reportes de investigación	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UGC	
	Establecer la demanda de servicios (salud y educación) en el mercado	# de eventos de investigación de mercado	todas las investigaciones de mercado que se lleven a cabo	Trimestral	reportes de investigación	desconocido	3	menor a 2 rojo; entre 2 y 3: amarillo; mayor o igual a 3: verde	Director de la UGC	
		% brecha oferta propia respecto al mercado	# atenciones demandadas - # atenciones ofertadas / total atenciones ofertadas	Trimestral	reportes de investigación	desconocido	10%	mayor a 15: rojo; entre 15 y 10: amarillo; menor o igual a 10: verde	Director de la UGC	
	Analizar constantemente a la competencia	# de investigaciones realizadas a otros prestadores de servicios	todos los estudios realizados a la competencia	Mensual	reportes de investigación	desconocido	3	menor a 2 rojo; entre 2 y 3: amarillo; mayor o igual a 3: verde	Director de la UGC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
	Diversificar la oferta con base en una adecuada segmentación	% servicios y/o productos priorizados	# servicios y/o productos priorizados / total servicios y/o productos	Trimestral	reportes de análisis	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UGC	
		# servicios y/o productos nuevos	servicios y/o productos cerrados a partir de los estudios realizados	Trimestral	reportes directivos	desconocido	15	menor a 10: rojo; entre 10 y 15: amarillo; mayor o igual a 15: verde	Director de la UGC	
		# servicios y/o productos rediseñados	aquellos que hayan sufrido modificaciones para que cumplan con la demanda del mercado	Trimestral	reportes directivos	desconocido	10	menor a 7: rojo; entre 7 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGC	
		# servicios y/o productos testeados	todos aquellos que sean evaluados antes de ser operacionalizados	Trimestral	reportes de pruebas	desconocido	25	menor a 18: rojo; entre 18 y 25: amarillo; mayor o igual a 25: verde	Director de la UGC	
	Comunicar constantemente los avances del proceso comercial	# comunicaciones operativas	información relativa al qué, cuándo, dónde y por qué del avance del proceso comercial	Bimestral	reportes directivos	desconocido	6	menor a 4: rojo; entre 4 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Director de la UGC	
		# reuniones de coordinación	las reuniones que se lleven a cabo para poner un producto o servicio en operación	Bimestral	reportes directivos	desconocido	6	menor a 4: rojo; entre 4 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Comité Comercial: SALUD, COMERCIAL, COMUNICACIÓN Y FINANCIERO	
	Operacionalizar los servicios y/o productos	# servicios y/o productos operacionalizados	todos los que han pasado las pruebas y han sido lanzados al mercado	Trimestral	reportes directivos	desconocido	10	menor a 7: rojo; entre 7 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
8.Incrementar ventas en Salud (pacientes propios y convenios) y en Educación (Evaluación de discapacidades)	Promocionar y comercializar los servicios y/o productos	# campañas relanzamiento	campañas para relanzar servicios y/o productos y/o servicios	Bimestral	reportes directivos	desconocido	10	menor a 7: rojo; entre 7 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGC	Planificación de comercialización
		# campañas lanzamiento	campañas para lanzar servicios y/o productos nuevos	Bimestral	reportes directivos	desconocido	2	menor a 1: rojo; entre 1 y 2: amarillo; mayor o igual a 2: verde	Director de la UGC	
		# campañas mantenimiento	campañas para sostener los existentes	Bimestral	reportes directivos	desconocido	20	menor a 15: rojo; entre 15 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UGC	
		% variación ventas canal estado	ventas presente - ventas año pasado / ventas año pasado	Mensual	balances contables	desconocido	10%	menor a 7: rojo; entre 7 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGC	
		% variación ventas canal privado	ventas presente - ventas año pasado / ventas año pasado	mensual	balances contables	desconocido	20%	menor a 15: rojo; entre 15 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UGC	
		% variación ventas pacientes propios	ventas presente - ventas año pasado / ventas año pasado	mensual	balances contables	desconocido	10%	menor a 7: rojo; entre 7 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGC Y COMUNICACIÓN (PDC)	
	Seguimiento de la entrega de servicio	% operativización de productos a tiempo	# servicios y/o productos en operación a tiempo/ total productos coordinados	bimestral	reportes directivos	desconocido	90%	menor a 80: rojo; entre 80 y 90: amarillo; mayor o igual a 90: verde	Director de la UGC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
		% de servicios y/o productos analizados	servicios y/o productos analizados / total servicios y/o productos	mensual	reportes directivos	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UGC	
9. Ofertar servicios a precios competitivos	Colaborar en el analizar los costos de los servicios ofrecidos	# servicios y/o productos costeados	servicios y/o productos costeados / total servicios y/o productos	mensual	reportes directivos	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Directores de las UGC Y UFP	

4.3.5 UNIDAD DE FINANZAS Y PRESUPUESTOS

Cuadro 4:6 CMI Contribución – Unidad de Finanzas y Presupuestos

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
6. Lograr sostenibilidad financiera	Informar oportunamente acerca de la liquidez y rentabilidad institucional	tiempo de retraso en la entrega de balances	tiempo medido desde la fecha acordada	mensual	reportes directivos	45 días	15 días	mayor a 20 rojo; entre 20 y 15: amarillo; menor o igual a 15: verde	Director de la UFP	Plan de mejora de estructura de registro de información
	Proponer y ejecutar estrategias para el mantenimiento de la liquidez institucional	# de estrategias ejecutadas	todas las estrategias propuestas y ejecutadas	mensual	reportes directivos	desconocido	5	menor a 4: rojo; entre 4 y 5: amarillo; mayor o igual a 5: verde	Director de la UFP	Plan de mejoras y estrategias financieras
	Renegociar tiempo de crédito con los proveedores y establecer plan de pagos de acuerdo a los recursos que la institución obtenga	% proveedores con los cuales se ha renegociado	# proveedores renegociados / total proveedores	mensual	reportes directivos	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UFP	Establecimiento del proceso para compras Definición del proceso de calificación para proveedores Negociación financiamiento
		% valores vencidos con proveedores	total valores vencidos / total de la cartera por pagar	mensual	balances contables	73%	0%	mayor a 20 rojo; entre 20 y 0: amarillo; igual a 0: verde	Director de la UFP	
Recuperar oportunamente la cartera, con base en los convenios	% valores recuperados de ventas a crédito	total valores recuperados de ventas a crédito / total ventas a crédito	mensual	balances contables	41%	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UFP	Emisión de facturas y recuperación de cartera en base a los convenios	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
11. Mejorar el análisis de costos	Analizar los costos de cada uno de los servicios y proyectos con priorización de servicios (rentabilidad y de mercado)	% servicios con costeo	# servicios costeados / total servicios	mensual	reportes directivos	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UFP	Establecimiento del proceso de costeo y ejecución de los mismos
	Reducir el tiempo de entrega de información (facturas) a las IA	tiempo de retraso en la entrega de facturas	tiempo medido desde la fecha acordada	mensual	reportes áreas	desconocido	0 días	mayor a 5 rojo; entre 5 y 0: amarillo; igual a 0: verde	Director de la UFP	Reestructuración de proceso de facturación
	Tener un control sobre los bienes institucionales	% activos registrados y controlados	# activos registrados y controlados / total activos	mensual	reportes directivos	0	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UFP	Establecimiento del proceso para activar los bienes institucionales
5. Disminuir costos (general) y errores (facturación)	Identificar los servicios y proyectos con elevados consumos de costos	% servicios y proyectos analizados	# servicios y proyectos analizados / total servicios y proyectos	mensual	reportes directivos	68%	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UFP	Establecimiento del proceso de costeo y ejecución de los mismos
	Proponer mecanismos de reducción de costos en cada una de las áreas	# mecanismos de reducción de costos por área	todos los mecanismos propuestos para la reducción de costos para cada área	mensual	reportes directivos	desconocido	20	menor a 10: rojo; entre 10 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UFP	

4.3.6 UNIDAD DE AUDITORÍA Y CONTROL

Cuadro 4:7 CMI Contribución – Unidad de Auditoría y Control

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
3. Entregar servicios con calidad y calidez	Informar oportunamente a cada departamento acerca de errores cometidos en la entrega de servicios	% errores comunicados	# errores comunicados / total insatisfacciones	mensual	reportes directivos	0%	100%	menor a 90: rojo; entre 90 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UAC	Mecanismos de Comunicación de errores
	Capacitar en cuanto a protocolos, procedimientos y normativas	# eventos de capacitación	cada evento de capacitación en temas relacionados a procedimientos y normativas	semestral	reportes de eventos	4	6	menor a 4: rojo; entre 4 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Director de la UAC	Capacitación
		% personal capacitado temas médicos y procedimientos	# personas capacitadas salud / total personal salud	mensual	reportes de eventos	75%	90%	menor a 75: rojo; entre 75 y 90: amarillo; mayor o igual a 90: verde	Director de la UAC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
13. Mejorar la auditoría y control	Revisar y vigilar el cumplimiento de los protocolos médicos de atención	% errores en procedimientos médicos	# procedimientos médicos con error / total procedimientos aplicados	mensual	reportes de áreas	desconocido	5%	mayor a 5: rojo; entre 5 y 3: amarillo; menor o igual a 3: verde	Director de la UAC	Mecanismos de auditoría
		% monto errores facturación	monto de errores/ monto total facturado	mensual	reportes de auditoría	desconocido	10%	mayor a 10: rojo; entre 10 y 7: amarillo; menor o igual a 7: verde	Director de la UAC	
		% glosa	valor glosa / valor facturado	mensual	notificación de la AI	5%	4%	mayor a 5: rojo; entre 5 y 4: amarillo; menor o igual a 4: verde	Director de la UAC	
	Diagnosticar oportunamente los servicios	# evaluaciones x servicio	evaluaciones a cada uno de los servicios	semestral	reportes de evaluaciones	0	2	menor a 45: rojo; entre 45 y 60: amarillo; mayor o igual a 60: verde	Director de la UAC	
		resultado promedio de evaluación de servicios	promedio de los resultados de las evaluaciones a cada servicio	semestral	reportes de evaluaciones	desconocido	85	menor a 75: rojo; entre 75 y 85: amarillo; mayor o igual a 85: verde	Director de la UAC	
	Lograr una entrega oportuna de expedientes y liquidaciones a aseguradoras	tiempo de demora en la entrega	promedio del tiempo de demora entre la fecha establecida y la entrega efectiva	mensual	notificación de recepción de AI	10 días	0 días	mayor a 5: rojo; entre 5 y 0: amarillo; menor o igual a 0: verde	Director de la UAC	

4.3.7 UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO

Cuadro 4:8 CMI Contribución – Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
5. Disminuir costos (general) y errores (facturación)	Reducir montos de sanciones por incumplimientos o errores legales	monto sanciones por incumplimientos legales	valores a pagar por concepto de errores e incumplimientos legales	mensual	reportes directivos	superior a los 5000 USD	0	mayor a 1000: rojo; entre 1000 y 0: amarillo; igual a 0: verde	Director de la UGATH	Reestructuración del departamento GTH
	Hacer más eficaz y eficiente la ejecución de los procesos de GTH	% procedimientos documentados (GTH)	# procedimientos documentados/tot al procedimientos	mensual	reportes directivos	desconocido	80%	menor a 70: rojo; entre 70 y 80: amarillo; mayor o igual a 80: verde	Director de la UGATH	Reestructuración del departamento GTH
		# errores en procedimientos	# personas capacitadas / total personal	mensual	reportes directivos	desconocido	20	mayor a 20: rojo; entre 20 y 15: amarillo; menor o igual a 15: verde	Director de la UGATH	
	Hacer más eficiente la gestión de la bodega	promedio tiempo de permanencia	promedio del tiempo que un producto permanece en bodega	mensual	reportes de movimientos	variable, pero supera 100 días	40 días	mayor a 60: rojo; entre 60 y 40: amarillo; menor o igual a 40: verde	Director de la UGATH	Mejora en la gestión de la bodega

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
3. Entregar servicios con calidad y calidez	Capacitar al personal en buenas prácticas de atención a clientes (calidez) tanto internos como externos	% personal capacitado en buenas prácticas de atención al cliente	# personas capacitadas / total personal	mensual	reportes directivos	desconocido	95%	menor a 85: rojo; entre 85 y 95: amarillo; mayor o igual a 95: verde	Director de la UGATH	Plan de capacitación continua
4. Posicionar y gestionar la imagen del PJC Y HUCV	Capacitar al personal en cuanto a la filosofía, la estrategia institucionales y al obra de la FTN	% personal capacitado en temas institucionales	todos los eventos y medios de comunicación para el pos	mensual	reportes directivos	menor a 10%	100%	menor a 85: rojo; entre 85 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UGATH	Plan de capacitación continua
		% personal responde adecuadamente el test (muestra)	# respuesta adecuadas / total muestra	mensual	reportes del SIED	0	80%	menor a 70: rojo; entre 70 y 80: amarillo; mayor o igual a 80: verde	Director de la UGATH	
15. Optimizar el talento humano de la FTN en cantidad, competencia, Y actitud	Optimizar el número de personal	% personal reubicado	personal reubicado / total personal	mensual	reportes directivos	desconocido	10%	menor a 5: rojo; entre 5 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGATH	Auditoría de personal
		% reducción personal	personal liquidado (justificado) / total personal	mensual	reportes directivos	es lo opuesto, se ha incrementado	3%	menor o igual a 0: rojo; entre 0 y 3: amarillo; mayor o igual a 3: verde	Director de la UGATH	
	Fortalecer el clima laboral de la FTN	# conflictos laborales	# de casos reportados con base en el instructivo	mensual	reportes de las áreas	desconocido	5	mayor a 5: rojo; entre 5 y 3: amarillo; menor o igual a 3: verde	Director de la UGATH	Mejora del clima laboral
		% rotación	# personas salen de la FTN / total personas	mensual	reportes directivos	desconocido	5%	mayor a 5: rojo; entre 5 y 3: amarillo; menor o igual a 3: verde	Director de la UGATH	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
		% personal satisfecho	# personas satisfechas / total de personas	mensual	reportes de investigación	desconocido	90%	menor a 80: rojo; entre 80 y 90: amarillo; mayor o igual a 90: verde	Director de la UGATH	
		% de personal reconocido	# personas reconocidas/total personal	mensual	reportes directivos	menor al 5 %	40%	menor a 20: rojo; entre 20 y 40: amarillo; mayor o igual a 40: verde	Director de la UGATH	
	Inducir y re-inducir al personal nuevo y antiguo de forma oportuna	% personas nuevas inducidas	#personas inducidas/total ingresos	mensual	reportes de inducciones	desconocido	100%	menor a 85: rojo; entre 85 y 100: amarillo; mayor o igual a 100: verde	Director de la UGATH	Plan de capacitación continua
		% personas antiguas inducidas	# personas antiguas inducidas/total empleados	mensual	reportes de inducciones	muy bajo, menor a 5%	30%	menor a 20: rojo; entre 20 y 30: amarillo; mayor o igual a 30: verde	Director de la UGATH	
	Evaluar integral y adecuadamente el desempeño del personal	% personal cumple funciones	# personas cumplen funciones de forma aceptable / total personal	mensual	reportes del SIED	desconocido	90%	menor a 80: rojo; entre 80 y 90: amarillo; mayor o igual a 90: verde	Director de la UGATH	Seguimiento de desempeño del personal
		% personal cumple competencias institucionales	# personas cumplen competencias de forma aceptable / total personal	trimestral	reportes del SIED	desconocido	95%	menor a 85: rojo; entre 85 y 95: amarillo; mayor o igual a 95: verde	Director de la UGATH	
		% personal posee conocimientos para su cargo	# personas posee conocimientos mínimos / total personal	trimestral	reportes del SIED	desconocido	95%	menor a 85: rojo; entre 85 y 95: amarillo; mayor o igual a 95: verde	Director de la UGATH	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
	Capacitar al personal en temas técnicos con base en necesidades específicas	% personal capacitado en base a las necesidades de cada área	# personal capacitado / total personal	mensual	reportes directivos	desconocido	50%	menor a 40: rojo; entre 40 y 50: amarillo; mayor o igual a 50: verde	Director de la UGATH	Plan de capacitación continua
		# eventos de capacitación en temas específicos (técnicos)	todos los eventos de capacitación en temas técnicos específicos	mensual	reportes de eventos	0	10	menor a 5: rojo; entre 5 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UGATH	
	Mantener un ambiente seguro y saludable de trabajo	# incidentes/accidentes reportados	cualquier incidente o accidente que se reporte	mensual	reportes de las áreas	desconocido	2	mayor a 2: rojo; entre 2 y 1: amarillo; menor o igual a 1: verde	Director de la UGATH	Mejora de la seguridad y salud laboral
		% de personal conoce las prácticas/normas de prevención	# personal conoce / total personal	mensual	reportes de la evaluación	desconocido	70%	menor a 60: rojo; entre 60 y 70: amarillo; mayor o igual a 70: verde	Director de la UGATH	
		% personal con enfermedad laboral	# personal con enfermedad / total personal	mensual	reportes de investigación	desconocido	10%	mayor a 10: rojo; entre 10 y 7: amarillo; menor o igual a 7: verde	Director de la UGATH	
		# eventos e iniciativas de prevención	todos los eventos e iniciativas con el fin de prevenir incidentes	mensual	reportes directivos	desconocido	20	menor a 15: rojo; entre 15 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UGATH	

4.3.8 UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Cuadro 4:9 CMI - Unidad de Tecnología de la Información y Comunicaciones (UTIC)

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA
5. Disminuir costos (general) y errores (facturación)	Realizar las adecuaciones necesarias en las aplicaciones para el buen funcionamiento de los procesos de facturación e inventario.	% adecuación de la aplicación de facturación	# adecuaciones realizadas / total adecuaciones previstas	semestral	reportes de programación	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	Adecuaciones a las aplicaciones actuales
		% adecuación de la aplicación de inventario	# adecuaciones realizadas / total adecuaciones previstas	semestral	reportes de programación	desconocido	60%	menor a 50: rojo; entre 50 y 60: amarillo; mayor o igual a 60: verde	Director de la UTIC	
	Vigilar el uso eficiente de las aplicaciones	# errores por mal uso de las aplicaciones	errores que los usuarios cometen al usar las aplicaciones	semestral	reportes de soporte	desconocido	10	mayor a 10: rojo; entre 10 y 7: amarillo; menor o igual a 7: verde	Director de la UTIC	Mejora en el soporte y prevención
		# errores en la funcionalidad de las aplicaciones	errores de funcionamiento de las aplicaciones	semestral	reportes de soporte	desconocido	10	mayor a 10: rojo; entre 10 y 7: amarillo; menor o igual a 7: verde	Director de la UTIC	
		% personal capacitado en uso de aplicaciones	# personas capacitadas / total usuarios de las aplicaciones	mensual	reportes directivos	desconocido	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
16. Automatizar y mantener disponibles las aplicaciones informáticas para los procesos críticos de impacto financiero	Automatizar la pre liquidación, pertinencia médica, y liquidación	% automatización de pertinencia médica	# de funcionalidades automatizadas / total funcionalidades previstas	mensual	reportes de programación	0%	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	Adecuaciones a las aplicaciones actuales
		% automatización de pre liquidación	# de funcionalidades automatizadas / total funcionalidades previstas	mensual	reportes de programación	0%	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	
		% automatización de liquidación	# de funcionalidades automatizadas / total funcionalidades previstas	mensual	reportes de programación	0%	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	
	Migrar la aplicación informática a plataforma Web	% procesos nueva aplicación evaluados	procesos evaluados / total procesos de la aplicación	mensual	reportes de evaluación	0%	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	Migración de la aplicación de gestión hospitalaria
		% avance adecuaciones a la aplicación web para funcione de acuerdo al proceso	# adecuaciones realizadas / total adecuaciones previstas	semestral	reportes de programación	0	5	menor a 3: rojo; entre 3 y 5: amarillo; mayor o igual a 5: verde	Director de la UTIC	
		% procesos migrados	# procesos migrados (en funcionamiento) / total procesos aplicación	semestral	reportes de migración	0	5	menor a 3: rojo; entre 3 y 5: amarillo; mayor o igual a 5: verde	Director de la UTIC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
	Revisar y Mantener una correcta administración de la base de datos	# eventos acontecidos	complicaciones en el funcionamiento de la base de datos	mensual	reportes de soporte	2	0	mayor a 2: rojo; entre 2 y 0: amarillo; igual a 0: verde	Director de la UTIC	Mejora de infraestructura
		# procedimientos documentados	cada procedimiento de valor para la gestión de la base de datos	mensual	reporte directivos	3	6	menor a 4: rojo; entre 4 y 6: amarillo; mayor o igual a 6: verde	Director de la UTIC	
		% incumplimiento de procedimientos	#procedimientos incumplidos / total procedimientos documentados	mensual	reportes directivos	desconocido	2%	mayor a 2: rojo; entre 2 y 0: amarillo; igual a 0: verde	Director de la UTIC	
	Mejorar la infraestructura tecnológica	# servidores nuevos (tecnología) implementados	total de servidores puestos en operación completa	trimestral	reporte técnico	0	2	menor a 1: rojo; entre 1 y 2: amarillo; mayor o igual a 2: verde	Director de la UTIC	
		% servicios migrados a servidores nuevos	# servicios migrados / total servicios previstos (correo, internet, base de datos, etc.)	trimestral	reporte técnico	0	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	
		Capacidad de Almacenamiento	la capacidad de almacenamiento disponible medida en GIGAS	semestral	reporte técnico	6 G	1024 G	menor a 800: rojo; entre 800 y 1024: amarillo; mayor o igual a 1024: verde	Director de la UTIC	
		tiempo de restitución de servicios	tiempo medido desde la suspensión hasta la disponibilidad de los servicios	mensual	reporte técnico	120 min	30 min	mayor a 50: rojo; entre 50 y 30: amarillo; menor o igual a 30: verde	Director de la UTIC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
	Migrar la comunicación telefónica a una plataforma IP	% ajustes a la infraestructura	# ajustes a la infraestructura / ajustes previstos para la telefonía IP (TIP)	semestral	reporte técnico	0	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	Proyecto telefonía IP
		% usuarios migrados a plataforma de telf. IP	# usuarios con TIP/total usuarios telefónicos	semestral	reporte técnico	0	100%	menor a 80: rojo; entre 80 y 100: amarillo; igual a 100: verde	Director de la UTIC	

4.3.9 UNIDAD DE PROYECTOS, DONACIONES Y COMUNICACIONES

Cuadro 4:10 CMI Contribución – Unidad de Proyectos, Donaciones y Comunicaciones

Fuente: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
7. Incrementar ingresos en donaciones y proyectos	Elaborar proyectos que permitan el desarrollo sostenible de las actividades y servicios que brinda la FTN	# de proyectos en elaboración/negociación	todos los proyectos que se encuentren en etapa de elaboración o negociación	mensual	reportes directivos	9	10	menor a 8: rojo; entre 8 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UPDC	Formulación de los proyectos parte del portafolio
		# proyectos nuevos en ejecución	los proyectos nuevos del año que se encuentren en ejecución	trimestral	reportes directivos	6	7	menor a 6: rojo; entre 6 y 7: amarillo; mayor o igual a 7: verde	Director de la UPDC	
		monto proyectos nuevos en ejecución	valor total de los proyectos nuevos en ejecución	trimestral	balances contables	482902	507047	menor a 400000: rojo; entre 400000 y 507047: amarillo; mayor o igual a 507047: verde	Director de la UPDC	

Continúa en la página siguiente...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
14. Mejorar la gestión de donaciones	Gestionar y dar seguimiento las donaciones nacionales e internacionales	monto de donaciones recibidas	valor total de las donaciones recibidas para operaciones	mensual	balances contables	427514	448890	menor a 380000: rojo; entre 380000 y 448889: amarillo; mayor o igual a 448889: verde	Director de la UPDC	Incremento de Donaciones (proyecto)
		valor donaciones en especie recibidas	valor total de las donaciones recibidas en especies (objetos)	mensual	balances contables	109375	200000	menor a 170000: rojo; entre 170000 y 200000: amarillo; mayor o igual a 200000: verde	Director de la UPDC	
4. Posicionar y gestionar la imagen del PJC y HUCV	Posicionar la imagen del Padre Carollo y de la FTN para atraer fondos de empresas vía responsabilidad social corporativa	# empresas que apoyan a la FTN	número de empresas que apoyan a la FTN, con donaciones de cualquier tipo	mensual	reportes directivos	10	20	menor a 10: rojo; entre 10 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UPDC	Campaña de comunicación para el posicionamiento de la imagen del PJC y HUCV (proyecto)
		# campañas de posicionamiento de imagen en las empresas	campañas grandes de posicionamiento de imagen en empresas	trimestral	reportes directivos	desconocido	3	menor a 2: rojo; entre 2 y 3: amarillo; mayor o igual a 3: verde	Director de la UPDC	
8. Incrementar ventas en Salud (pacientes propios y convenios) y en Educación (Evaluación de discapacidades)	Fortalecer la comunicación interna y externa de la FTN difundiendo de manera continua eventos y servicios	# productos comunicacionales, impresos, radiales y audiovisuales (externo)	todos los productos comunicacionales como: hojas volantes, cuñas, videos, etc.	mensual	reportes directivos	desconocido	20	menor a 15: rojo; entre 15 y 20: amarillo; mayor o igual a 20: verde	Director de la UPDC	Pan de mejora de la comunicación
		# campañas de promoción de servicios y productos	campañas para la promoción de servicios y/o productos	trimestral	reportes directivos	desconocido	10	menor a 8: rojo; entre 8 y 10: amarillo; mayor o igual a 10: verde	Director de la UPDC	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO CONTRIBUCIÓN	KPI's	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	NIVELES	META	VARIACIÓN	RESPONSABLE	INCIATIVA ESTRATÉGICA
		# boletines internos	boletines con información para el personal	mensual	reportes directivos	desconocido	24	menor a 15: rojo; entre 15 y 24: amarillo; mayor o igual a 24: verde	Director de la UPDC	
		# boletines externos	boletines con información para cualquiera de los medios de comunicación externos	mensual	reportes directivos	desconocido	12	menor a 8: rojo; entre 8 y 12: amarillo; mayor o igual a 12: verde	Director de la UPDC	

4.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas corresponden a todos los proyectos (o portafolios de proyectos) que permitirán, en un tiempo determinado y una vez que se haya iniciado su ejecución, el logro de los objetivos planteados en el mapa estratégico y en la matriz; con ellas se organiza todo el trabajo tomando en cuenta principalmente los líderes y responsables de las diferentes tareas así como sus períodos de duración. Esta descripción y organización es importante ya que sin ella el ejercicio de planificación quedaría inconcluso y la gestión de la estrategia no podría garantizar el logro de los resultados excepcionales para con la visión y la misión de la organización.

Las siguientes iniciativas, representan el trabajo, cuyos resultados habrán de tener un impacto estratégico en la organización; en esta propuesta existen dos tipos de iniciativas estratégicas, clasificadas así por su tamaño, las primeras representa en esencia proyectos y las segundas son denominadas como portafolios, esto debido a que son de un gran tamaño y agrupan a proyectos que están alineados con el logro de los mismos objetivos. En el caso de los proyectos se describen los paquetes de trabajo que los constituyen, las personas y/o funcionarios involucrados en la ejecución de la iniciativa y el período de tiempo planeado para su ejecución.

En el caso de los portafolios la descripción es esencialmente la misma presentada para cada proyecto, con la particularidad de que no se describen paquetes de trabajo sino todos los proyectos que lo conforman.

4.4.1 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL (PROYECTO)

Esta es tal vez una de las iniciativas más importantes dentro del plan institucional de la fundación, toda vez que ésta ha de colaborar de forma decisiva en la adquisición de recursos financieros que puedan sostener la amplia propuesta de servicios sociales que mantiene la FTN. Todo esto frente a la imperiosa necesidad de la entidad por conseguir y sostener fuentes de recursos que permitan lograr la tan importante sostenibilidad

financiera; considerando para ello, la capacidad instalada y las necesidades de varios de los segmentos del mercado en cuanto a servicios de salud, además del conocimiento en cuanto a la entrega de varios servicios y las buenas relaciones que la institución tiene con importantes entidades tanto públicas como privadas.

4.4.1.1 Paquetes de Trabajo

4.4.1.1.1 Creación y Revisión de Servicios y/o Productos

Pretende primeramente, la revisión y análisis de los servicios y productos actuales, bajo criterios relacionados con la demanda y la oferta del mercado además de su rentabilidad. Claro está que para poder disponer de la información del mercado, es necesario llevar a cabo una serie de estudios e investigaciones que deben ser ejecutadas con una periodicidad que permita mantener un conocimiento adecuado del comportamiento del mercado y poder con ello preparar una propuesta que sea más interesante para aquellas entidades y pacientes/clientes que tienen la necesidad de consumir estos servicios y ciertamente están en condiciones de pagar por ellos. Esta aclaración es importante debido a que, por tratarse de una organización sin fines de lucro, de lo que se trata es de llevar a cabo una adecuada segmentación, que entre otras cosas, permita identificar los grupos de pacientes que pueden pagar y al mismo tiempo aquellos que no lo pueden hacer por sus condiciones socioeconómicas; en este sentido se presentan oportunidades interesantes ya que con la ampliación de cobertura de los servicios de salud del estado, éste requiere de unidades de operación que permitan cumplir con esta oferta, sobre todo en el sur, hecho que llevado a la FTN a considerar al estado como un importante cliente, tanto por los requerimientos del Ministerio de Salud como por aquellos planteados por el IESS que es uno de los mejores clientes del HUCV al que se destina alrededor del 50% de la facturación mensual. Así mismo, se han diversificado instituciones aseguradoras de corte privado, que al igual que el estado, buscan entidades que permitan entregar a sus clientes más y mejores servicios; eso ha hecho que estas entidades también sean

consideradas como importantes y potenciales clientes. Esto conlleva a la necesidad de diseñar una propuesta que pueda satisfacer las necesidades de estos clientes corporativos, para lo cual, se requiere un análisis oportuno y constante de mercado. Otro de los propósitos del estudio de mercado y del análisis de los servicios es la priorización, este ejercicio ha de permitir organizar la propuesta de servicio de forma que sea coherente para con las necesidades de la población, tanto para aquellos que son considerados beneficiarios como para los que se han de denominar clientes.

4.4.1.1.2 Planificación de la Comercialización

Esta etapa es igual de importante que la anterior, ya que una vez que se haya diseñado una propuesta más adecuada a las necesidades de los beneficiarios y clientes, ésta debe ser comunicada y entregada de forma que signifique para la FTN, un importante incremento en ventas. Para esta comercialización se han de necesitar importantes elementos comunicacionales.

4.4.1.2 Líder e Involucrados

Esta iniciativa será liderada por el novel funcionario de la FTN, el encargado del área comercial, quien con conocimientos técnicos de marketing y ventas puede conducir de forma adecuada las tareas de este importante proyecto. Por la naturaleza del trabajo, principalmente en el segundo paquete, es imprescindible la participación del área de comunicación que pertenece a la UPDC, que con su conocimiento técnico ha de ser clave en la organización y puesta en marcha de las campañas que, como parte de esta iniciativa, se han de llevar a cabo.

4.4.1.3 Tiempo

Se prevé que este proyecto se ejecute en el 2013, sin embargo, por su carácter cíclico, buena parte de sus actividades se ejecutan en los años subsiguientes, tomando en cuenta que el primer año de ejecución es clave para establecer los procesos y procedimientos que se han de replicar en los siguientes períodos.

4.4.2 INCREMENTO DE SERVICIOS DE SALUD (PORTAFOLIO)

Esta iniciativa nace por la necesidad de ampliar la capacidad instalada en cuanto a los servicios de salud y en esencia para aprovechar buena parte de la infraestructura que posee el HUCV, para con ello lograr un incremento en los ingresos para la FTN. La ampliación pretende no solamente ampliar la cartera de clientes, vitales para el sostenimiento financiero, de acuerdo al modelo plateado, sino también para poder atender con más servicios a los pacientes que provengan de los grupos vulnerables. Por ser éste un portafolio, está constituido por una serie de proyectos que se describen en a continuación.

4.4.2.1 Proyectos

4.4.2.1.1 Creación y Puesta en Marcha de la Unidad de Cuidados Intensivos

Es un proyecto que está a cargo del responsable de área de internación y contempla la adecuación de la infraestructura, la adquisición y puesta en marcha de los equipos y la contratación de personal. Ha de recibir el apoyo de la UGATH, además de la Dirección de Salud. Se ha planificado su finalización en el primer trimestre del año 2013.

4.4.2.1.2 Creación y Puesta en Marcha de la Unidad de Diálisis

El responsable de la ejecución de este proyecto es el mismo funcionario que ha de liderar el proyecto anterior y básicamente cuenta con la misma organización y funcionarios involucrados. En cuanto al tiempo de ejecución, éste ha de finalizar en el segundo semestre del año 2013.

4.4.2.1.3 Mejoramiento del Servicio de Imagen

Se trata de un proyecto que se prevé finalice en el primer semestre del año 2013. Los aspectos más importantes en este trabajo tienen que ver con las adecuaciones a la infraestructura además de la adquisición y puesta en marcha de los nuevos equipos. Se requiere del apoyo de las mismas áreas

descritas para los proyectos anteriores y ha de ser liderado por la persona responsable del área de imagen.

4.4.2.1.4 Fortalecimiento de la Medicina Complementaria

La medicina complementaria está conformada por un conjunto de servicios que actualmente son entregados por el HUCV, sin embargo, se ha determinado la necesidad de incrementar su cobertura y mejorar sus niveles de gestión. A cargo del responsable del área que lleva el mismo nombre del proyecto, medicina complementaria, y con el apoyo de la UGATH; su trabajo se concentra en evaluar los servicios actuales y proponer varios adicionales. El inicio de su ejecución está previsto para el año 2013 y su finalización para el segundo semestre del mismo año.

4.4.2.1.5 Médicos Asociados

Una importante iniciativa se ha planteado para aprovechar de mejor forma los recursos y la capacidad instalada del HUCV, su trabajo se orienta a identificar e incorporar especialistas que puedan ofrecer sus servicios bajo una modalidad de contrato, que les garantice el uso de varios de los recursos y equipos del HUCV y que con ello se pueda ampliar la propuesta para la población. Evidentemente este proyecto presenta algunas restricciones en el ámbito de las tarifas y los horarios, por ello se debe pensar en un mecanismo que sea óptimo y justo para las partes y que más que todo garantice la entrega de servicios con calidad y calidez con precios competitivos y la atención a los grupos vulnerables. El responsable del área de internación liderará este proyecto con la ayuda de funcionarios de las mismas áreas que intervienen en los proyectos anteriores. Su inicio está previsto para el primer semestre del 2013 y su culminación para el inicio del segundo semestre del mismo año.

4.4.2.1.6 Creación y Puesta en Marcha de la Unidad Gerontológica

Se trata de una unidad de atención completamente nueva, cuyo proyecto debe iniciar su trabajo con un análisis de los requerimientos específicos para el montaje del servicio; a partir de esta definición se deben iniciar las

adecuaciones necesarias en infraestructura y la contratación de los profesionales que serán los encargados directos de su entrega. Su ejecución está planificada para el año 2013 y su apretura para el año siguiente. Estará liderado por la Dirección de Salud y apoyada por funcionarios administrativos y financieros.

4.4.2.2 Líder e Involucrados

El líder del presente portafolio será la Dirección de Salud y recibirá el apoyo de dos unidades fundamentales para el logro de sus objetivos: por un lado está la UPDC, que brindará apoyo en la formulación de los diferentes proyectos, que por tratarse de propuestas financiadas por diferentes instituciones y que en muchos casos se hacen bajo la figura de donación, exigen la presentación de los proyectos debidamente documentados y en muchas ocasiones con formatos provistos por cada una de las instituciones financieristas; por otro lado es vital el apoyo de la UGC, que se encargará de promocionar los servicios una vez que éstos estén operativos.

4.4.2.3 Tiempo

La mayoría de los proyectos serán ejecutados durante el año 2013.

4.4.3 FORTALECIMIENTO DE LA AUDITORÍA Y CONTROL (PROYECTO)

Corresponde a un proceso recientemente creado y que cumple un rol clave en la estrategia de la FTN, por esta razón se debe fortalecer su ejecución de tal forma que cumpla con el propósito para el cual ha sido creado; estará a cargo de la unidad que lleva el mismo nombre y por su puesto liderado por su director. Nace de la necesidad de mejorar la ejecución de los procesos y procedimientos, y a través de ello, lograr la entrega de productos y servicios con calidad y calidez a los diferentes beneficiarios y clientes de la institución.

4.4.3.1 Paquetes de Trabajo

4.4.3.1.1 Mecanismos de Auditoría

La actividad principal de esta nueva unidad es precisamente la auditoría y control, por ello son los procedimientos vinculados a ella, los que deben ser clarificados y sobre todo ejecutados de forma efectiva. Para ello se deben diseñar mecanismos que permitan llevar a cabo el respectivo análisis y poder, de este modo, garantizar la calidad en su aplicación en el tiempo.

4.4.3.1.2 Creación de Mecanismos de Comunicación de Errores

Es imprescindible que una vez identificados errores en la ejecución de los protocolos y procedimientos, estos sean comunicados oportuna y adecuadamente a las áreas en las cuales se han suscitado estos eventos, para que sus responsables puedan iniciar acciones para corregir y/o mejorar las complicaciones generadas y por su puesto trabajar para que no se repitan nuevamente.

4.4.3.1.3 Capacitación

Un elemento clave de este proyecto es la capacitación; en este caso se ha de trabajar en conjunto con la UGATH que brindará apoyo en la ejecución de las mismas. Esta capacitación debe ser clara y concisa y pretende la mejora continua de la aplicación de los protocolos y procedimientos.

4.4.3.2 Líder e Involucrados

Es claro que este proyecto estará a cargo de la Dirección de la UAC; recibirá el apoyo de la UGATH.

4.4.3.3 Tiempo

Su ejecución está prevista para el año 2013 pero sin duda se extenderá hasta el siguiente año, ya que por tratarse de una unidad nueva, es necesario que sus procesos y procedimientos se vayan fortaleciendo y ajustando en el tiempo.

4.4.4 MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA (PORTAFOLIO)

La mejora de la situación financiera supone una serie de aspectos que son de vital importancia para el logro de la tan anhelada sostenibilidad financiera. Se la ha planteado a partir del análisis de la situación representada en factores como: el déficit financiero, la reducción de donaciones y sobre todo la necesidad de garantizar la entrega de servicios a precios razonables.

4.4.4.1 Proyectos

4.4.4.1.1 Gestión de Préstamos

Uno de los problemas con los que ha debido lidiar la FTN ha sido la falta de liquidez, misma que no ha permitido que se puedan aplicar iniciativas que empujen el crecimiento adecuado de la organización, así mismo, esta complicación ha afectado la entrega de servicios con calidad, esto debido a que en muchas ocasiones esta falta de recursos económicos ha afectado la disponibilidad de varios de los insumos requeridos para la entrega de los servicios de salud. Por estas razones se hace necesaria la adquisición de recursos financieros que permitan al sistema funcionar de manera adecuada y se puedan garantizar los estándares de calidad que se requieren para una institución de salud, que permitan lograr soportar el planificado incremento en ventas que finalmente derivaría en un aumento de los ingresos, mismo que entre otras cosas, habilitaría la cobertura de las obligaciones financieras adquiridas y el financiamiento de los proyectos sociales.

4.4.4.1.2 Incorporar el Análisis de Costos

El análisis es una de las prácticas más requeridas en la organización ya que partir de información adecuada respecto de los niveles de productividad de cada una de las áreas se pueden tomar decisiones diversas que permitan alcanzar niveles de eficiencia adecuados y que a su vez aporten al logro de las sostenibilidad. Adicionalmente este ejercicio es importante a la hora del diseño de nuevos productos y servicios, ya que con un adecuado análisis de

costos, el establecimiento del precio es más preciso con lo que se puede ser más competitivo en el mercado.

4.4.4.1.3 Mejora en la Gestión de la Bodega

Un proyecto a cargo de la Dirección de UGATH, que busca la organización de los procesos de gestión de bodega, de tal suerte que se pueda contar con un manejo más eficiente de las medicinas e insumos para que con ello se puedan mejorar las relaciones con los proveedores a partir del cumplimiento de las fechas de pago y así mismo se puedan negociar mejores condiciones, sobre todo financieras, para con la adquisición de productos que son vitales para el funcionamiento de toda unidad de salud.

4.4.4.1.4 Proceso de Facturación Única con Tarifario Unificado

Este proyecto busca unificar un proceso que permita facturar a cualquier tipo de paciente con el mismo flujo, es decir que no se haga distinción de flujos por cada tipo de paciente que requiere pagar por los servicios recibidos. Complementa este propósito el hecho de la incorporación de un nuevo y único tarifario para el cobro de los diferentes rubros correspondiente a los servicios entregados, mismo que facilitará la facturación a los diferentes tipos de pacientes que acuden al HUCV.

4.4.4.1.5 Plan de Reducción de Gastos (Iniciativas Concretas)

Esta iniciativa busca proponer una serie de ideas prácticas que permitan en un plazo determinado, reducir considerablemente el gasto vinculado a desperdicios generados en la gestión diaria de los servicios.

Pero la aplicación de estas ideas no se limita al presente año, sino que buscan ser parte de la vida diaria de la organización, razón por la cual estas propuestas serán aplicadas de forma continua.

4.4.4.2 Líder e Involucrados

Liderará estos proyectos la persona responsable de la UFP; contará para ello con el apoyo de la UGATH y de la UGC.

4.4.4.3 Tiempo

Su ejecución está prevista para el año 2013.

4.4.5 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (PORTAFOLIO)

Uno de los puntos clave de la estrategia tiene que ver con el talento humano, en lo que tiene que ver a las competencias del personal pero sobre todo su cantidad y ubicación óptimas. Esto se menciona como estratégico ya que el mayor rubro de egresos es precisamente el relacionado con el personal y se ha determinado que existe un exceso de funcionarios en algunas de las áreas, mientras que en otras, la necesidad es evidente. Adicionalmente, se ha identificado un riesgo de salida de profesionales de la salud (que son la mayoría en la FTN) por la creciente oferta en el mercado laboral para esta rama y un considerable malestar de los empleados de la fundación en torno a sus sueldos. Por ello se plantea una serie de proyectos que sobre todo buscan fortalecer y optimizar el talento humano de la FTN.

4.4.5.1 Proyectos

4.4.5.1.1 Restructuración del Departamento

Evidente ha sido la necesidad de mejorar la gestión interna de esta unidad. Para ello se ha previsto documentar y mejorar la aplicación de los diferentes procedimientos. Así mismo conviene una socialización y capacitación al personal ya que por tratarse de una unidad que entrega servicios internos, los funcionarios deben conocer dichos procedimientos para que puedan beneficiarse de aquellos de forma adecuada.

4.4.5.1.2 Auditoría de Personal

Proyecto clave para el propósito de optimización del talento humano, ya que con los resultados de esta auditoría se conseguirá información de importante de los excesos de personal en unos casos y de la falta en otros; al mismo tiempo se determinarán los casos en los que funcionarios estén

laborando en cargos para los cuales no son competentes a pesar de tener competencias diferentes que le pueden permitir laborar y cumplir con otro tipo de funciones, aquellas que vayan de acuerdo a su perfil.

4.4.5.1.3 Inducción y Re-inducción de Personal

La inducción del personal es un ejercicio importante en la inclusión de personal nuevo a la institución, por ello este proyecto busca pasar de una inducción simple y local a una inducción vivencial que le permita al colaborador palpar la obra que la FTN lleva a cabo a través de sus diferentes servicios.

4.4.5.1.4 Plan de Capacitación Continua

La capacitación debe ser llevada con base en las necesidades específicas de la organización, por ello se debe iniciar con un levantamiento de información que permita establecer de manera clara los requerimientos que deben derivar en la planificación de eventos de capacitación diversos, mismos que figurarán en el plan anual de capacitación.

4.4.5.1.5 Seguimiento de Desempeño del Personal

Para lograr un adecuado seguimiento y medición de desempeño se ha previsto el desarrollo de un sistema informático que permita que la evaluación del desempeño pueda ser ejecutada de forma más dinámica y objetiva. Así mismo se deben crear los diferentes instrumentos que serán usados con la ayuda del sistema informático, para el levantamiento de información y demás.

4.4.5.1.6 Sistema de Incentivos

Estos son clave para el logro de ciertos objetivos de desempeño del personal, pero ciertamente deben ser adecuadamente planeados tanto en lo que se refiere a los mecanismos de adjudicación como en los incentivos mismos.

4.4.5.1.7 Mejora del Clima Laboral y de la Seguridad y Salud Laboral

El clima laboral y la seguridad laboral, son temas cruciales en una organización con una cantidad de empleados como la que posee la FTN, por ello, se debe poner especial atención a las alternativas y mecanismos que se han de poner en práctica para el logro de estos propósitos.

4.4.5.2 Líder e Involucrados

Los proyectos serán liderados por la Dirección de la UGATH.

4.4.5.3 Tiempo

Todos los proyectos serán ejecutados durante el año 2013, dando prioridad al de auditoría de personal que será ejecutado en el primer semestre del mismo año y se pretende que sus resultados puedan ser aplicados inmediatamente después de su finalización, esto es el inicio del segundo semestre del 2013.

4.4.6 INCREMENTO DE LA COBERTURA SOCIAL (PORTAFOLIO)

Para el incremento de la cobertura social se han previsto tres proyectos concretos que parten de las brechas del Estado en cuanto a la cobertura de servicios sociales y el conocimiento que la FTN posee alrededor de ellos. Así mismo se pretende aprovechar la infraestructura que la institución posee en la entrega de más y mejores servicios para los GAP.

4.4.6.1 Proyectos

4.4.6.1.1 Incremento de Brigadas Médicas

Las brigadas médicas son de las actividades más representativas de la FTN, con este esfuerzo se pretende incrementar el número de brigadas nacionales, a partir de organizar viajes a diferentes lugares del país con el apoyo de entidades externas y de médicos ecuatorianos.

4.4.6.1.2 Fortalecimiento del Sistema de Gestión del Fondo Solidario

Este tema es crucial para el logro de la misión de la organización ya que a través de la buena ejecución del fondo solidario se podrán garantizar dos aspectos: la identificación de los grupos vulnerables a través de un adecuado y eficiente sistema de categorización que permita establecer el quintil al que pertenece un paciente; y el incremento del fondo que es el que permite que se puedan subsidiar varias de las atenciones a personas de escasos recursos.

4.4.6.1.3 Fortalecimiento del CDI

El CDI, en el Sistema de Educación, es un verdadero emblema de la gestión social que se lleva a cabo, ya que es de los servicios más representativos y que ha tenido mayor impacto y acogida en la población. Este fortalecimiento es clave ya que a partir de él se ha de buscar un crecimiento en varios frentes tomando como base la Terapia Integral de Discapacidades. Se contemplan acciones como, la documentación de procedimientos, la medición del cumplimiento de los mismos y el logro de financiamiento con recursos provenientes del Gobierno.

4.4.6.2 Líder e Involucrados

Los dos primeros proyectos serán liderados por la Dirección de Protección Social y el tercero por la Dirección de Educación; serán apoyados por prácticamente todas las unidades de soporte de la FTN.

4.4.6.3 Tiempo

En todos los casos su inicio está previsto para el 2013 y su ejecución se extenderá hasta el segundo semestre del 2014.

4.4.7 INCREMENTO DE DONACIONES (PROYECTO)

Con el propósito de incrementar donaciones, se han de plantear una serie de iniciativas y actividades que serán lideradas por la Dirección de la UPDC que con el debido conocimiento técnico puede gestionar un

importante incremento en los recursos entregados de forma voluntaria por entidades y personas. Es imprescindible lograr este incremento a partir de iniciativas concretas ya que como es sabido los recursos provenientes de donaciones han sufrido reducciones y el horizonte en este ámbito parece mantener la tendencia.

4.4.8 MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA (PORTAFOLIO)

Las tecnologías son un elemento clave en la operación de la FTN y más específicamente en el HUCV, de allí la necesidad de ejecutar proyectos que permitan el logro de los objetivos estratégicos a partir del aprovechamiento de la disponibilidad de tecnologías en el entorno que pueden sin duda apoyar una adecuada automatización de procesos (sobre todo de aquellos considerados críticos por su impacto financiero) y con ello lograr una mejora considerable en la gestión de los servicios.

4.4.8.1 Proyectos

4.4.8.1.1 Adecuaciones a las Aplicaciones Actuales

Las aplicaciones que actualmente sirven al HUCV deben ser modificadas y ajustadas de acuerdo a requerimientos que aparecen por la naturaleza de los cambios que se realizan en los procesos y procedimientos. Sobre todo estas adecuaciones deben enfocarse en los procesos mencionados como críticos para el manejo financiero, que son: la facturación, el manejo de información para las aseguradoras (auditoría), nómina y el manejo de inventarios.

4.4.8.1.2 Mejora en el Soporte y Prevención

Se pretende reducir los errores tanto por causa de los usuarios como por un inadecuado soporte, por ello se plantean acciones orientadas principalmente a la comunicación y capacitación del personal en cuanto al uso de las diferentes funcionalidades de las aplicaciones.

4.4.8.1.3 Migración de la Aplicación de Gestión Hospitalaria

Es imprescindible que se lleve a cabo una migración de la aplicación informática de gestión hospitalaria a otra que este desarrollada con tecnología web, que permita entre otras cosas una mejor accesibilidad a las funcionalidades así como un mejor cumplimiento de requerimientos funcionales de la lógica del negocio. Esta migración está prevista inicie en el segundo semestre del 2013 pero ciertamente depende de la aprobación del presupuesto para la adquisición de la mencionada herramienta informática; se deben también negociar los aspectos relativos a las instalación y ajuste, con los proveedores de la aplicación, de tal suerte que se puedan planificar tanto la migración como la capacitación a los usuarios que es vital para el correcto uso de las diferentes funcionalidades del sistema informático.

4.4.8.1.4 Mejora de Infraestructura

Es imprescindible una mejora en la infraestructura de la FTN, misma que principalmente precisa la adquisición de servidores que puedan fortalecer varios aspectos, sobre todo para que la operación de las diferentes aplicaciones informáticas pueda ser más efectiva y segura.

Nuevamente el presupuesto es un factor crucial para que se pueda ejecutar este proyecto de forma efectiva.

4.4.8.1.5 Proyecto Telefonía IP (TIP)

La telefonía IP permitirá lograr un ahorro importante en el consumo telefónico; para este fin se han previsto una serie de adecuaciones a la infraestructura tecnológica de tal suerte que ésta pueda soportar la carga que significan las comunicaciones por medio de la telefonía IP. Este proyecto está previsto inicie en el segundo semestre del 2013.

4.4.8.2 Líder e Involucrados

Evidentemente, el líder de estos proyectos será el responsable de la Dirección de UTIC; se ha de requerir el apoyo de funcionarios de todas las áreas de apoyo.

4.4.8.3 Tiempo

Durante el 2013 y 2014.

4.4.9 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PJC Y HUCV (PROYECTO)

4.4.9.1 Paquetes de Trabajo

Es importante que la imagen, tanto del Padre José Carollo como del HUCV, sean adecuadamente posicionadas (o reposicionadas) e inteligentemente gestionadas de tal suerte que permitan un impacto considerable en todos los medios de ingreso de recursos financieros y de gestión social, que puedan finalmente colaborar para el logro de la misión institucional.

4.4.9.2 Líder e Involucrados

El líder de esta iniciativa es la Dirección de la UPDC.

4.4.9.3 Tiempo

Se ha planificado su ejecución durante todo el año 2013.

4.4.10 MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA (PROYECTO)

4.4.10.1 Paquetes de Trabajo

La infraestructura y los equipos requieren ciertamente adecuaciones y renovaciones respectivamente, pero estas deben ser panificadas y

ejecutadas de tal suerte que la operatividad de la FTN no se vea afectada. Su ejecución está prevista durante todo el año 2013 y parte del año 2014.

4.4.10.2 Líder e Involucrados

El área de mantenimiento será la responsable de la ejecución del proyecto.

4.4.10.3 Tiempo

Durante el año 2013 y 2014.

CONCLUSIONES

- El entendimiento de la situación de la institución y de su entorno, es vital para el diseño y ejecución de una estratégica efectiva, para esto, el ejercicio de diagnóstico supone una disciplina en cuanto a la objetividad con la que se trate la información conseguida. Esto quiere decir que se debe procurar una descripción que sea lo más cercana a la realidad y que no esté sesgada por opiniones subjetivas ni sentimientos.
- El poder identificar los temas estratégicos de entre la gran cantidad de cuestiones que se presentan en una institución, permite que la planificación sea más efectiva, este ejercicio facilita en gran medida la creación de una arquitectura de objetivos estratégicos; en esta práctica, el mapa estratégico representa una poderosa herramienta para la organización de estos objetivos en una estructura que resulta bastante sencilla tanto para su entendimiento como para su comunicación.
- El planteamiento de una estrategia institucional supone, generalmente, un conjunto de cambios; el cambio está ligado a la estrategia por naturaleza, ya que la propia visión en esencia, comunica una aspiración de transformación. Ésta expresa el propósito de la organización por ser de una forma determinada que ciertamente es diferente a la actual. Entonces, para lograr aquella realidad diferente, es menester que la forma de actuar sea también diferente.
- Si la estrategia tiene implícita una propuesta de cambio, ésta, casi ineludiblemente generará resistencia, que de alguna manera puede considerarse lógica, dada la naturaleza de la mayoría de instituciones y sistemas, que cuando adquieren cierto nivel de estabilidad, presuponen que este estado será sostenido en el tiempo.

- El alineamiento estratégico conseguido a partir de un ejercicio de análisis de contribución es bastante efectivo, desde el punto de vista metodológico. Sin embargo, si aquellos funcionarios encargados del cumplimiento de los objetivos de contribución no están convencidos del rumbo que ha asumido la institución a través del planteamiento de la estrategia, es muy difícil que ésta tenga éxito, ya que esa falta de convencimiento, casi siempre, atentarán contra la ejecución de aquellos temas que se consideran cruciales, toda vez que son estos los que generalmente plantean más y mayores retos en el día a día de las organizaciones.
- Una vez definida la estrategia, todo debe subordinarse a ella. Esto quiere decir que todos los componentes del sistema organizacional deben ser evaluados a la luz de la estrategia, de allí que un departamento o persona puede estar operando bien, pero esto no necesariamente significa que aquella labor esté contribuyendo al logro de los propósitos institucionales. Entonces, se puede decir que no es suficiente hacer las cosas bien, sino que es necesario que aquellas acciones, correctamente desempeñadas, estén alineadas a la estrategia institucional.
- Uno de los mayores obstáculos en la implementación de un CMI es, definitivamente, la cultura organizacional. Esto es evidente, por ejemplo, en el evento de una reunión de presentación de resultados, que generalmente no es entendida como tal y que casi siempre deriva en un informe de actividades que terminan alargando las sesiones y muchas veces opacando los resultados reales de la gestión. Otro de los aspectos en los que la cultura resiste la aplicación del modelo, se puede evidenciar en la información que se presenta en las reuniones de seguimiento: muchas veces, ésta puede ser adaptada con el afán de conseguir que su indicador presente un color “más agradable” y de este modo mostrarse con una imagen de mayor competencia.

- La estrategia es cuestión de decisión y enfoque. Tiene que ver con apostarle a un camino que permita lograr la realización de la visión. Durante su ejecución es muy probable que aparezcan propuestas de caminos alternativos que aseguren llegar al mismo fin. El aceptar estas alternativas puede resultar peligroso ya que no se puede tener completa certeza de que alguna de ellas sea la más efectiva, y más que todo, el apareamiento de una alternativa puede desenfocar el esfuerzo de la organización y retrasar así la ejecución de la estrategia. De allí la importancia de la existencia de una instancia dentro de la institución que garantice el constante alineamiento y enfoque estratégicos.
- La madurez y eficiencia en el manejo de la información son vitales para que se logre una adecuada implementación del modelo de gestión CMI, de hecho, la información es el insumo clave para el seguimiento de la ejecución de la estrategia y por ende para la toma de decisiones. Uno de los retos en toda implantación de este sistema de gestión, es lograr que los sistemas de información, manuales o automatizados, maduren al punto de que sean capaces de proveer los datos requeridos de forma eficiente, oportuna y consistente.
- Un elemento relévate a la hora de ejecutar un CMI es la despersonalización de la gestión y el entendimiento de que por sobre todas las cosas, éste es un trabajo de equipo; el logro de la visión no depende del trabajo esforzado de una de las áreas o de una sola persona, por el contrario, depende de la contribución precisa de todas las instancias que conforman la institución.
- La capacitación y el liderazgo son vitales al momento de generar y sostener las estrategias en las organizaciones.
- Los últimos tiempos han sido difíciles para buena parte de las fundaciones en el país. El Estado ha crecido en cobertura de servicios y constantemente comunica cifras que evidencian que los niveles de

pobreza han descendido. Esta realidad obliga a estas instituciones a repensar sus estructuras y sus fines, y ciertamente replantear sus estrategias, ya que si no lo hacen, están destinadas a desaparecer.

- Ha sido posible el diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral en la Fundación Tierra Nueva y aunque el modelo necesita más tiempo para madurar y rendir de forma más efectiva, los resultados hasta la fecha han sido bastante satisfactorios ya que se han logrado institucionalizar varios de los componentes del modelo y poco a poco se están convirtiendo en parte activa de su cotidianidad.
- Una institución sin ánimo de lucro, frente a una situación financiera crítica, desde un enfoque estratégico, debe concentrarse, primeramente, en la provisión de un modelo que le garantice supervivencia de modo que esté en la capacidad de proveer los servicios o productos sociales que son ciertamente, su razón de ser.
- Las organizaciones de corte social, por razones culturales, no siempre aceptan de forma abierta la implantación de nuevas herramientas y modelos en sus sistemas de gestión. Probablemente su historia, marcada por una gestión principalmente social y por circunstancias en las que no ha sido evidente la necesidad de competir o sobrevivir, ha hecho que estas instituciones se resistan o vean con escepticismo la implantación de modelos de vanguardia que provienen, casi en su totalidad, de ambientes empresariales que como es lógico, persiguen la generación de riqueza.
- La incorporación de la gestión comercial en esta fundación, a pesar de ser un tema controversial en el ambiente de una institución de servicio social, representa una alternativa coherente ante su decadente situación financiera, ya que con la profesionalización de esta práctica se pueden aprovechar varios de los importantes activos que posee y generar recursos que puedan a su vez garantizar la

continuidad de los servicios sociales que dan sentido a su vida institucional.

RECOMENDACIONES

- El entorno, dependiendo del sector, puede ser muy cambiante y esto puede afectar contra la ejecución de la estrategia. En el caso de la FTN, a pesar de ser una institución sin fines de lucro, el ejercicio de diagnóstico externo debe ser frecuente para que se pueda mantener disponible información que permita la toma de decisiones adecuadas.
- Es indispensable que se fortalezcan los procedimientos a través de los cuales se recoge o genera la información que alimenta a las matrices, en lo que respecta a cada uno de sus indicadores; es imprescindible que se los documente y ponga en práctica, de forma que se pueda garantizar la fiabilidad de los datos presentados en las matrices de resultados.
- El proceso de planificación con el modelo CMI debe avanzar en cuanto a la creación de matrices (despliegue); hasta la fecha se han logrado construir matrices de segundo nivel, se debería entonces continuar con la creación de las matrices de tercer nivel, claro está, en aquellas unidades en las que la estructura lo permita, como es el caso del Sistema de Salud.
- Se debe fortalecer la cultura orientada hacia los resultados, a partir del entendimiento de que el trabajo es el que los genera y el esfuerzo no representa, por sí solo, ningún resultado concreto.
- Es vital que se involucre en este gran proyecto estratégico a todos los actores del quehacer de la FTN, particularmente a aquellos que se encuentran en las instancias más altas de dirección que son el Directorio y la Asamblea, de tal suerte que puedan respaldar activamente el proceso, sobre todo en los momentos en los que la resistencia es más fuerte y puede poner en riesgo la ejecución de la estrategia.

- La comercialización de productos y servicios debe orientarse a segmentos de mercado que estén en la posibilidad de adquirirlos. Los nuevos clientes deben ser conscientes de que ésta es una forma alternativa a través de la cual se puede aportar significativamente al noble servicio que presta la institución en la sociedad. Entonces, es necesario que se creen y ejecuten dos instrumentos que son clave para este fin: el plan de marketing institucional y una campaña de comunicación y concienciación para clientes.
- En esta nueva dinámica de comercialización emprendida por la institución, es fundamental que se fortalezca el sistema de categorización de clientes de modo que se puedan identificar claramente aquellas personas que requieren de un subsidio total o parcial en el pago por los servicios. Adicionalmente se deben emprender iniciativas que permitan acudir a los sectores en los que se encuentran grupos de población que requieren de atención gratuita.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRÁFICAS

- Andes. (2013). *El Índice de Desarrollo Humano ubica a Ecuador en el tercer lugar de crecimiento en Latinoamérica y el Caribe*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/indice-desarrollo-humano-ubica-ecuador-tercer-lugar-crecimiento-latinoamerica-caribe.html>
- Collins, & Porras. (2000). *Harvard Business Review (Construir la visión de su empresa)*. Bogotá: Deusto.
- derechoecuador.com. (2005). *derechoecuador.com*. Obtenido de http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1819
- Drucker, P., & autores. (1998). *Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa*. Bogotá: Deusto.
- El Comercio. (2008). *La crisis financiera en Estados Unidos golpea al consumidor*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/noticias/crisis-financiera-Unidos-golpea-consumidor_0_165586223.html
- El Comercio. (2009). *Correa depurará ONG por involucrarse en política*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/noticias/Correa-depurara-ONG-involucrarse-politica_0_3599681.html
- El Comercio. (2011). *El Gobierno anulará convenios de 16 ONG*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/politica/Gobierno-anulara-convenios-ONG_0_530347079.html
- El Comercio. (2012). *Ecuador necesita 6 169 médicos especialistas para los hospitales*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/sociedad/Ecuador-necesita-medicos-especialistas-hospitales_0_692330850.html
- El Telégrafo. (2011). *Ecuador reduce 4,8% nivel de pobreza y desigualdad social*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/ecuador-reduce-48-nivel-de-pobreza-y-desigualdad-social.html>
- El Telégrafo. (2011). *Obama: Estados Unidos 'siempre será un país AAA'*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/mundo/item/obama-estados-unidos-siempre-sera-un-pais-aaa.html>
- El Telégrafo. (2012). *El gasto social sostiene la gobernabilidad política*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/el-gasto-social-sostiene-la-gobernabilidad-politica.html>

- El Telégrafo. (2012). *El regreso de la clase media en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/el-regreso-de-la-clase-media-en-el-ecuador.html>
- El Telégrafo. (2012). *Lecciones de la crisis financiera española: La caída de las cajas de ahorro (I)*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/lecciones-de-la-crisis-financiera-espanola-la-caida-de-las-cajas-de-ahorro-i.html>
- El Telégrafo. (2012). *Quito siembra más futuros*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/quito-siembra-mas-futuros.html>
- El Telégrafo. (2013). *Ecuador prioriza proyectos estratégicos*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/ecuador-prioriza-proyectos-estrategicos.html>
- El Telégrafo. (2013). *El SRI recaudó en 2012 \$11.267 millones, la cifra más alta de su historia*. Obtenido de www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sri-recaudo-en-2012-11-267-millones-la-cifra-mas-alta-de-su-historia.html
- El Telégrafo. (2013). *Renegociación de contratos petroleros generó USD 2.795 millones*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/renegociacion-de-contratos-petroleros-genero-usd-2-795-millones.html>
- El Universo. (Enero de 2013). *Suben ventas de teléfonos inteligentes en 2012; Samsung aumenta ventaja sobre Apple*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2013/01/25/1/1431/suben-ventas-telefonos-inteligentes-2012-samsung-aumenta-ventaja-sobre-apple.html>
- Fundación Tierra Nueva. (2006). *Padre José Carollo, Un Canto a la Vida*. Quito: Imprefepp.
- Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Goss, T., & autores. (1998). *Gestión del Cambio*. Bogotá: Deusto.
- ilo.org. (2013). *ilo.org*. Obtenido de <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>
- Jr., G. S., & autores. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Bogotá: Deusto.
- Lucero, G. (2010). *Planeación y Gestión Estratégica*.
- Mauborgne, Kim, C., & Renée. (s.f.). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., & autores. (1998). *Liderazgo*. Bogotá: Deusto.
- Mintzberg, Quinn, & Voyer. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

- Montgomery, C. A. (2012). *El Estratega. Conviértete en el líder que tu negocio necesita*. México: Santillana Ediciones Generales, S.A.
- Norton, & Kaplan. (2000). *Harvard Business Review (El Cuadro de mando Integral: medidas que impulsan el rendimiento)*. Bogotá: Deusto.
- Norton, & Kaplan. (2000, 2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones gestión.
- Norton, & Kaplan. (2011). *The Execution Premium*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Bogotá: Deusto.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prahalad. (2006). *Estrategia corporativa*. Bogotá: Deusto.
- Prahalad, C. (2006). *Estrategia Competitiva*. Bogotá: Deusto.
- Proaño, E. (2010). *Estrategia Empresarial Balanced Scorecard*.
- Rivera Izam, J., & Puzzle, A. (2005). *Publicación de la OIT*.
- Wordreference. (Mayo de 2013). *fascinar: wordreference.com*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/fascinar>
- Wordreference. (2013). *Wordreference*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/met%C3%B3dico>
- www.fes-ecuador.org. (2004). *El proceso emigratorio en el sur de Quito*. Obtenido de <http://www.fes-ecuador.org/media/pdf/migracion7.pdf>