



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS
UCAB. RETOS Y DESAFÍOS DE LA ATENCIÓN PRIVADA EN LA
VENEZUELA ACTUAL**

Presentado por:

Carrasco Márquez, Pedro Roberto

para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tutor

Rodríguez Álvarez, Alberto

Caracas, junio de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS
UCAB. RETOS Y DESAFÍOS DE LA ATENCIÓN PRIVADA EN LA
VENEZUELA ACTUAL**

Presentado por:

Carrasco Márquez, Pedro Roberto

para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tutor

Rodríguez Álvarez, Alberto

Caracas, junio de 2016

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas
Postgrado en Administración de Empresas

Atención: Profesora María Antonieta Magaldi

Referencia: **Aceptación de Tutoría de Trabajo de Grado de Maestría**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado de Maestría, presentado por el ciudadano **Pedro Roberto Carrasco Márquez**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 18.329.673**, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo título es ***“CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS UCAB. RETOS Y DESAFÍOS DE LA ATENCIÓN PRIVADA EN LA VENEZUELA ACTUAL”***; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 16 de junio de 2016

Alberto Rodríguez Álvarez
C.I N°: 5.530.247

DEDICATORIA

A mi Padre, a mi Madre, a mis Hermanas y a mis familiares que me han ofrecido la calidez de la familia, motivación y apoyo, sin duda es la familia a la cual amo.

Dedico de manera especial a María Matilde Zubillaga, ella fue el principal cimiento para la construcción del profesional que soy hoy en día, sentó bases de excelencia y superación, en ella tengo el espejo en el cual me quisiera reflejar pues sus virtudes infinitas y gran profesionalismo me llevan a admirarla cada día más.

A mi equipo del Centro de Salud Santa Inés UCAB, en especial a Mariana, Betzabeth, Melissa, Humberto, Yenitze, Ana, Rafael y Scarlet.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas, organizaciones y autores que han dado su aporte para poder desarrollar esta investigación, tales como al Prof. Alberto Rodríguez y la Prof. Ana Julia Guillén quienes me fueron guiando en todo proceso de plantear y luego desarrollar el proyecto. Al Centro de Salud Santa Inés UCAB, quienes gentilmente me autorizaron a desarrollar este trabajo con ellos, a la Universidad Católica Andrés Bello por su excelente sistema de apoyo de postgrado que brinda los recursos necesarios para culminar exitosamente este proceso.

Mi más sentido agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron a facilitarme el camino, tal es el caso de mis padres y hermanas, a quienes agradezco su motivación y a quienes tuvieron la paciencia de darme el espacio para dedicar el tiempo necesario. A mi equipo de trabajo, quienes día a día aportaron sugerencias valiosas en el desarrollo de este trabajo y siempre estuvieron dispuestos a colaborar en el ensamblaje de toda la información. A mis compañeros Alexis y Roxana, quienes me dieron su apoyo incondicional.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS
UCAB. RETOS Y DESAFÍOS DE LA ATENCIÓN PRIVADA EN LA
VENEZUELA ACTUAL**

Autor: **Carrasco Márquez, Pedro Roberto**

Tutor: Rodríguez, Alberto

Año: 2016

RESUMEN

El Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello es una fundación sin fines de lucro que se ha mantenido en los primeros dieciséis años de funcionamiento en crecimiento constante, esto aunado a las deficiencias en el sistema de salud público nacional y a los altos costos de servicios de esta naturaleza ofrecidos por otras organizaciones del sector privado, recientemente ha experimentado un cambio organizacional orientando sus actividades también al ámbito comunitario, como consecuencia se plantea sistematizar el cambio organizacional de esta institución originando la formulación de estrategias que le permitan ser un modelo replicable para instituciones de otras instituciones de salud de orientación cristiana. Restringiendo la propuesta a la exploración derivadas del gobierno corporativo, formulando estrategias de sostenibilidad. Con esta orientación se proponen iniciativas estratégicas de buenas prácticas de gobernanza. La viabilidad de las propuestas de este trabajo resultarán en beneficio de varios aspectos, el gobierno corporativo como estructura líder de los cambios organizativos, operaciones visto desde la mirada de la productividad y sostenibilidad del centro y la estructura gerencial como modelo replicable. Se utilizarán dos técnicas de análisis, la primera es la de valor compartido muchas empresas en la actualidad se han dado a la tarea de la formación del valor compartido, donde el principal elemento está en función de la sociedad, para lo cual se debe analizar como empresa el producto y servicio que se brinda, por lo cual es necesario definir y establecer nuevas estrategias en las economías y mercados y la segunda será la utilización de la matriz *open innovation canvas*, que describirá el cambio a partir de varios puntos de vista, tales como estrategia, mercado, tendencias, producto, redes, tecnología, procesos, cultura y actores.

Palabras Clave: Cambio organizacional, CSSI, Atención primaria privada, sistematización, sostenibilidad, estrategias, valor compartido, gobernanza, institución católica (MAGIS), Open Innovation Canvas, Modelo Gerencial.

Código de UNESCO: 5311.07 Investigación Operativa

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

AC: Asociación civil.

ANAO: “Australian National Audit Office” (Oficina Nacional de Auditoría Australiana)

AUSJAL: Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.

AVESSOC: Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana.

BCG: “Boston Consulting Group” (Grupo de consultoría de Boston).

CEO: “Chief executive officer” (Director ejecutivo).

CPAL: Conferencia de Provinciales de América Latina.

CSSI: Centro de Salud Santa Inés.

EEUU: Estados Unidos.

GE: General electric.

IO: Inteligencia organizacional

OCDE: Organización para la cooperación y el desarrollo económico.

IPS: Instituciones prestadoras de servicios de salud.

LOPCYMAT: Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo.

LOTTT: Ley Orgánica del Trabajo, trabajadores y trabajadoras

MAPA: Monitoreo ambulatorio de presión arterial.

PIB: Producto Interno Bruto.

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello.

UT: Unidad tributaria

TI: Tecnología de la información.

INDICE GENERAL

Resumen.....	vi
Lista de acrónimos y siglas.....	vii
Índice de figuras.....	xiii
Índice de tablas.....	xiv
Índice de gráficos.....	xvi
Índice de infografías.....	xvii
Introducción.....	1
Capítulo I: Planteamiento de la investigación.....	4
Planteamiento de la investigación.....	4
Interrogantes de la investigación.....	5
Sistematización de la investigación.....	5
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Justificación.....	7
Alcance.....	7
Limitaciones.....	8
Capítulo II: Marco teórico.....	9
Antecedentes.....	9
Bases teóricas.....	17
Indicadores de gestión.....	18

Elementos para construir y revisar indicadores de gestión.....	18
Importancia de los indicadores de gestión.....	20
Gobierno corporativo.....	20
Beneficios de un buen gobierno corporativo.....	23
Buen gobierno corporativo de los servicios de salud.....	23
Sostenibilidad.....	25
Informe sobre el desarrollo humano 2011.....	25
Informe sobre la economía verde.....	27
Metodología Open Innovation Canvas.....	28
Valor compartido.....	34
Bases legales.....	37
Capitulo III: Marco Metodológico.....	38
Consideraciones generales.....	38
Tipo de investigación.....	39
Diseño de la investigación.....	40
Unidad de análisis.....	41
Fases de la investigación.....	41
Procedimientos por objetivos.....	42
Técnicas de recolección e interpretación de datos.....	43
Variables.....	43
Operacionalización de las variables.....	45
Códigos de ética.....	46

Capítulo IV: Marco referencial.....	47
Reseña histórica.....	47
AUSJAL.....	47
Universidad Católica Andrés Bello.....	51
Centro de Salud Santa Inés UCAB.....	54
Valores.....	55
Organigrama.....	56
Capítulo V: Identificar los indicadores clave del modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB.....	57
5.1 Servicios prestados por sexo.....	58
5.2 Servicios prestados por zona de residencia.....	59
5.3 Servicios prestados por grupos etarios.....	61
5.4 Servicios de diagnóstico.....	63
5.5 Servicios por procedimientos.....	64
5.6 Servicios generales.....	66
5.7 Total servicios prestados.....	67
5.8 Total consultas médicas.....	68
5.9 Diagnóstico más frecuente.....	69
5.10 Crecimiento del personal que labora en el CSSI UCAB.....	70
5.11 Fuentes de ingresos en unidades tributarias.....	72
5.12 Egresos sin depreciación en unidades tributarias.....	74
5.13 Inversiones en activo fijo en unidades tributarias.....	75
5.14 Nivel de autofinanciamiento.....	76

5.15	Mapa de procesos del Centro de Salud Santa Inés UCAB.....	78
Capítulo VI: Describir los factores clave del modelo bajo la mirada de la creación de valor compartido.....		
		85
6.1	Análisis interno	85
6.2	Análisis de la industria	89
6.3	Valor compartido.....	92
6.4	Centro de Salud Santa Inés como pasarela Universidad – Comunidad.....	100
Capítulo VII: Definir los factores del cambio organizacional bajo el enfoque de la matriz open innovation canvas		
		103
Capítulo VIII: Formular estrategias de modelo gerencial replicable de la organización		
		120
Capítulo IX: Análisis de los resultados.....		
		127
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones		
		130
Referencias bibliográficas		
		135

INDICE DE FIGURAS

Figura I: Organigrama de la Universidad Católica Andrés Bello.....	53
Figura II: Organigrama Centro de Salud Santa Inés UCAB.....	56
Figura III: Cinco fuerzas de Porter del CSSI UCAB.....	89
Figura IV: Cadena de valor simplificada del CSSI UCAB.....	93

INDICE DE TABLAS

Tabla I: Responsabilidad social corporativa Vs. Creación de valor compartido.....	36
Tabla II: Bases legales.....	37
Tabla III: Procedimiento por objetivos específicos.....	42
Tabla IV: Operacionalización de las variables.....	45
Tabla V: Servicios prestados por sexo.....	58
Tabla VI: Servicios prestados por zona de residencia.....	59
Tabla VII: Servicios prestados por grupos etarios.....	61
Tabla VIII: Servicios de diagnóstico.....	63
Tabla IX: Servicios por procedimientos.....	64
Tabla X: Servicios generales.....	66
Tabla XI: Total servicios prestados.....	67
Tabla XII: Total consultas médicas.....	68
Tabla XIII: Diagnóstico más frecuente.....	69
Tabla XIV: Crecimiento del personal que labora en el CSSI.....	70
Tabla XV: Unidades tributarias vigentes desde el 2006 hasta el 2015.....	72
Tabla XVI: Fuente de ingresos en unidades tributarias.....	72
Tabla XVII: Egresos sin depreciación en unidades tributarias.....	74

Tabla XVIII: Inversiones en activo fijo en unidades tributarias.....	75
Tabla XIX: Nivel de autofinanciamiento.....	76

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Servicios prestados por sexo.....	59
Gráfico II: Servicios prestados por zona de residencia.....	60
Gráfico III: Servicios prestados por grupos etarios.....	62
Gráfico IV: Servicios de diagnóstico.....	63
Gráfico V: Servicios por procedimientos.....	65
Gráfico VI: Servicios generales.....	66
Gráfico VII: Total servicios prestados.....	67
Gráfico VIII: Total consultas médicas.....	68
Gráfico IX: Diagnóstico más frecuente.....	69
Gráfico X: Crecimiento del personal que labora en el CSSI UCAB.....	71
Gráfico XI: Fuentes de ingresos en unidades tributarias.....	73
Gráfico XII: Egresos sin depreciación en unidades tributarias.....	74
Gráfico XIII: Inversiones en activo fijo en unidades tributarias.....	76
Gráfico XIV: Nivel de autofinanciamiento.....	77

INDICE DE INFOGRAFÍAS

Infografía I: Mapa de procesos (nivel CSSI UCAB).....	78
Infografía II: Mapa de procesos (nivel paciente / usuarios).....	80
Infografía III: Mapa de procesos (servicios complementarios).....	81
Infografía IV: Mapa de procesos del CSSI UCAB.....	84
Infografía V: Cadena de valor del CSSI UCAB.....	85
Infografía VI: Valor compartido del CSSI UCAB.....	99
Infografía VII: Parque Social en el Meollo Criollo.....	102
Infografía VIII: Lienzo estratégico del CSSI UCAB.....	103
Infografía IX: Mapa de procesos (nivel paciente / usuarios).....	111
Infografía X: Modelo de corresponsabilidad social de financiamiento.....	122
Infografía XI: Lienzo estratégico del CSSI UCAB.....	128

INTRODUCCION

El objetivo del proyecto de investigación es la sistematización del cambio organizacional y sostenibilidad del Centro de Salud Santa Inés UCAB (CSSI UCAB).

Se presentan grandes retos en principio para la sostenibilidad. Retos para lograr mejoras en la calidad, reducción y control de costos y competencia local. Retos al crecimiento por la restricción y/o saturación del mercado en los nichos actuales, valoración gubernamental de productos alternativos y alto riesgo que compromete la inversión.

Sin embargo cada escenario descrito como retado, no deja de ser a la vez una fuente de oportunidades competitivas. El gobierno corporativo posee una mezcla entre lo académico y lo comunitario. El control de costos en el estado actual de la organización es una gran oportunidad donde muy probablemente puedan verse rápidos resultados en cuanto se logre descubrir y controlar el aspecto del rendimiento, mejorando las posibilidades competitivas.

Se establece un modelo de negocios que proponga fortalecimiento en los siguientes focos estratégicos: gobierno corporativo ignaciano, buenas prácticas de gobernanza y sostenibilidad.

La investigación se desarrolló en diez capítulos:

Capítulo I. Planteamiento de la investigación: En este capítulo se definen el objetivo general y los objetivos específicos, se justificará el propósito, la importancia y la utilidad de los aportes.

Capítulo II. Marco Teórico: Se relacionan los antecedentes investigados, las bases teóricas que soportan los conceptos que se aplicarán y las bases legales relacionadas con el tema.

Capítulo III. Marco Metodológico: Describe el proceso de investigación, las técnicas de recolección de datos, la operacionalización de las variables y la factibilidad del proyecto de investigación.

Capítulo IV. Marco Organizacional: Se presenta la información de la organización, tales como la reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama.

Capítulo V. Identificar los indicadores claves del modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB, donde se analizan los datos sociodemográficos de los pacientes, los indicadores administrativos, incorporación de activos fijos y el mapa de procesos del CSSI UCAB.

Capítulo VI. Describir los factores clave del modelo bajo la mirada de la creación de valor compartido, Se analiza la cadena de valor propuesta por Porter adaptada al Centro de Salud Santa Inés UCAB, se realiza un análisis de la industria y por último una semblanza titulada “Centro de Salud Santa Inés como pasarela universidad – comunidad”

Capítulo VII. Definir los factores de cambio organizacional bajo el enfoque de la matriz *open innovation canvas*, partiendo del lienzo estratégico del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se describen los nueve bloques de la metodología *open innovation canvas*; estrategias, mercado, tendencias, productos, redes, tecnología, procesos, cultura y gente.

Capítulo VIII. Formular estrategias de modelo gerencial replicable de la organización. Ya analizados los indicadores claves del modelo, la cadena de valor y el valor compartido, se proponen estrategias para de un modelo replicable para la Compañía de Jesús, la Universidad Católica Andrés Bello y otras experiencias de salud.

Capítulo IX. Análisis de los resultados.

Capítulo X. Conclusiones y recomendaciones.

Por último las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento de la investigación.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB (CSSI UCAB) desde el año 1999 ha sido concebido bajo un modelo gerencial conformado por un equipo multidisciplinario abocado a la prestación de servicios, poniendo especial énfasis en la visión prospectiva de la organización, lo que significa que constantemente están en continuo aprendizaje que le permite optimizar los procesos de atención a los usuarios.

Hoy en día el CSSI UCAB presta servicios en más de veinticinco especialidades médicas, servicio de bioanálisis, diagnóstico por imágenes y rehabilitación, naciendo como una respuesta en salud a los sectores más desfavorecidos de las parroquias aledañas a la Universidad Católica Andrés Bello, es así como hoy en día se posiciona como una de las alternativas en salud en el oeste de Caracas brindando atención a bajos precios y con altos niveles de calidad.

Se analizaron los indicadores administrativos y las adecuaciones de la estructura organizativa al entorno circundante a la fundación y cómo se han afrontado los cambios para desarrollar una organización sostenible en los últimos quince años.

Durante su existencia ha mantenido como su eje principal la ampliación y optimización de la atención al usuario, es por ello que en los últimos años se han incrementado el número de servicios médicos prestados a las comunidades de las parroquias Antímano, La Vega, Caricuao, entre otras.

Hasta ahora se ha interpretado al CSSI UCAB como un modelo de ambulatorio donde se atienden a pacientes de escasos recursos económicos con una atención basada en altos niveles de calidad, a través de la optimización de procesos administrativos y logísticos. La Universidad Católica Andrés Bello busca desarrollar un modelo gerencial que pueda ser replicado por otras instituciones, buscando desarrollar una propuesta de atención de salud desde el sector privado basado en la sostenibilidad al mediano y largo plazo.

El CSSI UCAB es una fundación sin fines de lucro que se ha mantenido en los primeros diecisiete años de funcionamiento en crecimiento constante, esto aunado a las deficiencias en el sistema de salud público nacional y a los altos costos de servicios de esta naturaleza ofrecidos por otras organizaciones del sector privado.

En los diecisiete años de funcionamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB el diseño organizacional ha sufrido cambios, los cuales se sistematizaron con este trabajo de investigación.

Interrogantes de la investigación

¿Cuáles son los aprendizajes más relevantes que se derivan de la experiencia de funcionamiento del CSSI UCAB con miras a proponer un modelo de referencia para otros centros de salud de orientación cristiana?

Sistematización de la investigación

- ¿Cuáles son los indicadores de gestión del modelo del Centro de Salud Santa Inés UCAB?
- ¿Cuál es la metodología para analizar los cambios organizacionales?

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el cambio organizacional?
- ¿Cuáles son las herramientas estratégicas a las necesidades particulares del Centro de Salud Santa Inés UCAB?
- ¿Cuáles son las estrategias para que el modelo gerencial del Centro de Salud Santa Inés sea un modelo replicable en otras instituciones de servicios de salud de inspiración cristiana?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Sistematizar los aprendizajes más relevantes que se derivan de la experiencia de funcionamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB, con miras a proponer un modelo de referencia para otros centros de salud de inspiración cristiana.

Objetivos específicos.

- Identificar los indicadores clave del modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB.
- Describir los factores clave del modelo bajo la mirada de la creación de valor compartido.
- Definir los factores del cambio organizacional bajo el enfoque de la matriz *open innovation canvas*.
- Formular las estrategias de modelo gerencial replicable de la organización.

Justificación.

La investigación tuvo como propósito encontrar los factores claves a partir de los cambios organizacionales que se han generado en el Centro de Salud Santa Inés UCAB en los primeros diecisiete años de funcionamiento, apalancados con las ventajas comparativas que posee a ser un centro de primer nivel.

La problemática se resolverá en la medida que este informe proponga la sistematización de la experiencia del CSSI UCAB y proponga estrategias para convertirse en un modelo replicable en otras organizaciones de salud de orientación cristiana.

La viabilidad de las propuestas de este trabajo resultarán en beneficio de varios aspectos, el gobierno corporativo como estructura líder de los cambios organizativos, operaciones visto desde la mirada de la productividad y sostenibilidad del centro y la estructura gerencial como modelo replicable.

El aporte de este trabajo será la sistematización de un modelo de gestión de un centro de salud replicable en otras organizaciones de inspiración cristiana.

Alcance.

El estudio está orientado a la sistematización de la experiencia del Centro de Salud Santa Inés UCAB. Restringiendo la propuesta a la exploración derivadas del gobierno corporativo, formulando estrategias de sostenibilidad. Con esta orientación se proponen iniciativas estratégicas de buenas prácticas de gobernanza.

El documento entregable con este trabajo de grado de maestría es un documento académico producto del análisis de la información bibliográfica arbitrada preexistente.

Limitaciones.

El basamento de este proyecto lo representa la condición de gobierno corporativo, sobre el que se emplazan las propuesta, sabiendo que la comunidad de jesuitas se aboca mayormente a temas educativos, siendo el Centro de Salud Santa Inés UCAB una de las pocas experiencias en salud que poseen, por lo que se emplazan las propuestas de buenas prácticas de gobernanza y sostenibilidad.

Se trata de un trabajo individual y sin personal de apoyo para la distribución de actividades intensivas de la investigación, por lo que se toman en cuenta estos factores a la hora de disponibilidad en personal y tiempo.

La confidencialidad de la información a la que se accede en la etapa diagnóstica es de suma importancia y es imprescindible a la hora de la formular los factores clave de un modelo replicable en otras organizaciones de orientación cristiana.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

Antecedentes.

(Vera Rodríguez, 2014) Comenzó por identificar mediante investigación de campo, bibliografía y encuestas, cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora del negocio y cuáles oportunidades y amenazas para encontrar nichos de mercado locales e internacionales afines al “know-how” de la empresa. Proponiendo redefiniciones en el sistema de toma de decisiones, la visión y procesos operacionales. Seguidamente, se diseñó un sistema robusto para concretar estas iniciativas. Se concluye que a pesar de ser un gran desafío, es posible sobrevivir y tomar ventajas competitivas al corto plazo en el entorno planteado por el socialismo del siglo XXI y a largo plazo con el dinamismo, flexibilidad y anticipación adecuados para abordar con éxito entornos socioeconómicos cambiantes.

Palabras clave: Empresa familiar, sostenibilidad, plan estratégico, gobernanza, gobernanza.

(Murillo Vargas, González Campo, & Rodríguez Orejuela, 2010) Menciona las miradas más representativas desde las diferentes perspectivas de análisis. El artículo intenta determinar también lo que entienden por responsabilidad social las organizaciones bancarias en Colombia. Además, se describe el papel que cumplen los bancos en una sociedad como la colombiana, caracterizada por múltiples problemas sociales y donde el sector financiero, en particular el subsector bancario, ha sido, durante varios años consecutivos, el exponente de las mayores utilidades en el país.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, cambio institucional, cambio organizacional, industria financiera en Colombia.

(Sandoval Duque, 2014) Partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor. Existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, la manera como debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. La gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones.

Palabras clave: Cambio organizacional, gestión gerencial, desarrollo organización, creación de valor.

(Morales Mosquera, 2012) Menciona los principales aspectos que hacen de los estudios organizacionales un complemento para avanzar en el campo de la gestión social, la cual ha sido tradicionalmente abordada desde la administración pública. Se plantea cómo éstos, al tener una perspectiva interdisciplinaria y trascender la mirada de la organización hacia el estudio de los fenómenos culturales, políticos, económicos y sociales –de naturaleza aparentemente no organizacional–, contribuyen a la conceptualización de la gestión de servicios sociales públicos, la cual no está centrada en la acción de una sola organización sino en la del conjunto de las organizaciones de la sociedad civil organizada. Para dar cuenta de ello, en primer lugar explica qué es la gestión social, luego se exponen algunos de los principales aportes de las teorías organizacionales, haciendo énfasis en los aspectos que dan origen a los estudios organizacionales. Posteriormente se presentan los aportes de los estudios organizacionales a la investigación en gestión social, y por último se plantean las conclusiones.

Palabras clave: Gestión social, servicios sociales públicos, estudios organizacionales.

(Haber-Veja & Más-Basbueno, 2013) Realiza un análisis de los conceptos, modelos y metodologías de la Inteligencia desde la perspectiva organizacional, haciendo énfasis en la Inteligencia Organizacional (IO). Se visualizan las principales semejanzas y diferencias, a partir del análisis de las principales definiciones de la perspectiva organizacional de la inteligencia. Se caracterizan los modelos consultados para el desarrollo de la IO, a partir de las investigaciones y aplicación en la práctica para su introducción y desarrollo; y se relacionan algunas limitaciones de las metodologías expuestas, a partir de un breve análisis de las mismas.

Palabras clave: Inteligencia organizacional, inteligencia empresarial, inteligencia competitiva.

(Fernández & Tañski, 2011) Considera que el éxito de una organización depende cada vez más, de la estrategia de su negocio. Un componente estructural de la estrategia es el ajuste entre sus actividades primarias y sus actividades de soporte. Y así como en la industria, en un hospital, una nueva estrategia para ser implementada en general implica revisar procesos de negocios o introducir nuevas formas de ejecutar las operaciones de la empresa. Sin embargo, organizaciones que tengan problemas de alienación entre la estrategia de negocios con su infraestructura de Tecnología de Información tendrán dificultades de implantar un modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva. Se cree que el segmento hospitalario privado tiene problemas de sincronismo entre la estrategia de negocios con la infraestructura de Tecnología de la Información (TI). Por lo tanto, se puede cuestionar: ¿Un modelo sistémico de Inteligencia Competitiva para el segmento hospitalario privado, puede ser un modelo conceptual del proceso de cambio, pasible de ser

implementado en este tipo de organización? El objetivo principal de este trabajo de investigación es proponer un Modelo Sistémico del proceso de Inteligencia Competitiva versión 2, en los hospitales privados del Sur de Brasil.

Palabras clave: Inteligencia competitiva, sistemas de información, tecnología de la información, estrategia.

(Marín-Idárraga & Losada Campos, 2015) Investigan las influencias que tienen las principales variables de la estructura organizacional sobre las relaciones inter-organizacionales de cooperación en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) públicas de Colombia, mediante un estudio explicativo de corte transversal aplicando un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que la descentralización favorece el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, mientras que la formalización favorece solo el intercambio de información. Además se evidenció la incidencia positiva del intercambio de información y la congruencia de objetivos y valores sobre el desempeño de la relación inter-organizacional en términos de satisfacción.

Palabras clave: Estructura organizacional, relaciones inter-organizacionales, desempeño.

(Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos, 2014) Estudia el concepto de estrategia en el contexto de las organizaciones empresariales es uno de los temas que genera gran interés en los asuntos del management. Sin embargo, la proposición de nuevos enfoques no ha aportado significativamente al avance en el estudio de este concepto. El estancamiento se hace evidente, razón por la cual en su trabajo esboza una propuesta que reúne algunos de los retos para el estudio de la estrategia. En él se presenta una revisión que deja por sentados

los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, estrategia, estrategia organizacional.

(Ruíz Palomnino, Ruíz Amaya, & Martínez Cañas, 2012) Consideran que en las últimas décadas han sido numerosos los estudios que se han realizado para tratar de vincular e incorporar la ética dentro de la organización, incidiendo, sobre todo en la necesidad de desarrollar un comportamiento ético dentro de las organizaciones. Sin embargo, ninguno de ellos hace referencia en sus planteamientos al valor que se genera en la empresa como consecuencia de la ética organizacional, cuando no sólo se han detectado estudios empíricos apoyando dicha afirmación sino que con base en las perspectivas teóricas de la Empresa basada en los Recursos y de Capacidades dinámicas se encuentra justificación teórica. Por ello, los autores en este trabajo, partiendo de un modelo anteriormente planteado (Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011), planean un modelo integrador en el que se trata de vincular una cultura organizacional ética con la creación de valor a través de los recursos humanos. En concreto la atención en este trabajo se orienta hacia el análisis de los efectos tanto directos como indirectos que una cultura organizacional ética tiene sobre la generación de una respuesta laboral de valor de los empleados. Finalmente, se presenta la discusión del modelo, implicaciones directivas y futuras líneas de investigación.

Palabras clave: Cultura organizacional, Teoría de los Recursos, Teoría de las capacidades dinámicas, Valor empresarial, Ética empresarial, Ajuste de valores empresa-empleado.

(Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006) Elaboran su estudio con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una

síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, cambio organizacional, acción gerencial, diagnóstico organizacional.

(Díaz-Barrios, 2005) Plantea que en la era actual se caracteriza por una búsqueda de la identidad del hombre, donde el pivote del cambio organizacional es el individuo; cambiar en este entorno depende, en gran medida, de los valores que imperen en la cultura de la organización. Este trabajo documental intenta identificar aquellos valores, condición sine-qua-non, para el logro de los objetivos de cambio y analizarlos a fin de determinar sus indicadores, con el objeto de presentar una herramienta a las organizaciones que les facilite adaptarse a los nuevos tiempos. Se encontró que los valores: Delegación, Comunicación, Colaboración, Participación y Aprendizaje, son esenciales en los cambios integrales de esta era. Se determinaron 20 indicadores de su presencia. Se concluye que con esta información cada ente puede elaborar instrumentos que le permitan saber si los valores requeridos están presentes y en caso contrario tomar decisiones que alineen a la

organización alrededor de los valores humanistas planteados, incrementando así las posibilidades de éxito en el proceso de cambio y por ende, las posibilidades de supervivencia en esta nueva época.

Palabras clave: Cambio, cultura, organización, valores.

(Díaz, 2012) Hablar de ética hoy en día implica, no sólo referirse a las características de la conducta del ser humano, sino que también a las del entorno económico. En algunas situaciones empresariales (como en los negocios) se puede apreciar el intercambio de valores y de desarrollo integral entre el individuo, la sociedad y la organización. De esta manera, el capitalismo permite que las necesidades de los individuos se satisfagan gracias a la búsqueda por liderar los mercados nacionales e internacionales, y que el valor compartido tome gran importancia para el progreso social y económico de la sociedad.

Palabras clave: Capitalismo, valor compartido, ética empresarial, conciencia social, negociación, responsabilidad social.

(Díaz y Castaño, 2013) En la actualidad y en un mundo tan cambiante, las entidades nacionales y multinacionales se están preocupando más por sus trabajadores, por la comunidad, la salud, los servicios financieros y el medio ambiente. Las empresas se están enfocando en los enormes desafíos sociales, económicos, y ambientales. De esta forma no es suficiente que las empresas se esfuercen por responder por las necesidades de la sociedad sino también que las empresas enfoquen sus estrategias para suplir las necesidades de la sociedad de una manera innovadora creando oportunidades en modelos de negocios innovadores que retribuya ganancia a la empresa. Es por esto que se creó el valor compartido, para que las empresas tengan éxito económico y al mismo tiempo adopten una responsabilidad, con la comunidad y el medio

ambiente. A través de este documento se quiere dar a conocer el concepto de valor compartido y la importancia que tiene en contraste con la responsabilidad social corporativa. Además, la manera en que se debe crear el valor compartido dentro de las empresas y finalmente la situación actual del valor compartido en la sociedad.

Palabras clave: Comunidad, medio ambiente, responsabilidad social corporativa, valor compartido, valor social.

Después de 1990, el sistema rumano de salud ha entrado en un proceso de reforma integral, que continúa aún hoy en día con el fin de cumplir con las condiciones impuestas por la Unión Europea. Además, la implementación de un riesgo sistema de gestión en cada hospital es una condición que debe ser cumplida y puesto en práctica. Como los riesgos encontrados en el nivel de un hospital pueden ser tomadas de toda una serie de posibles riesgos, en este trabajo, diez de los riesgos más influyentes tienen ha representado con el fin de analizar. Usando NodeXL, estos riesgos se han elaborado junto con sus interconexiones y sus influencias se han determinado. Conocer estos aspectos permitirá la gestión del hospital para manejar adecuadamente su ocurrencia.

Palabras clave: hospital, indicadores clave de riesgo, gestión del riesgo, red.

(Benavides, 2013) La AVESSOC es una importante red de Centros de Salud que prestan sus servicios en las zonas populares a lo largo del país; la rapidez con la que han logrado articular una amplia gama de centros de salud, su diversidad, la dificultad de algunos centros para financiarse y su ubicación geográfica suponen una interrogante acerca de la calidad de servicio que prestan los diversos centros afiliados a la AVESSOC desde la perspectiva del usuario externo. La metodología empleada para evaluar la calidad de servicio percibida fue a través de un cuestionario basado en los modelos de

SERVQUAL y SERVPERF, el instrumento consta de seis dimensiones: Elementos Tangibles, Empatía, Seguridad, Satisfacción General, Fiabilidad y Capacidad de Respuesta. Este cuestionario fue aplicado a 199 usuarios que asistieron a tres centros previamente seleccionados (Centro de Salud Santa Inés, Hospital San José de Maiquetía y Ambulatorio San Martín de Porres) durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre del 2012. Luego de aplicadas las encuestas y analizados los resultados se encontró que la percepción de la calidad del servicio prestado según los usuarios en estos centros de salud es de ($x = 4,26$), siendo las dimensiones Satisfacción General ($x = 4,62$), y Seguridad ($x = 4,55$) las que presentaron la más alta valoración, mientras que las dimensiones Empatía ($x = 4,08$) y Fiabilidad ($x = 4,11$) son las dimensiones con los valores más bajos obtenidos con lo cual se llega a la conclusión de que estos centros prestan un servicio de alta calidad.

Bases teóricas.

(Moyano, Maqueira y Bruque, 2006) hacen una propuesta metodológica que permite ubicar una empresa dentro de una matriz que clasifica en cuatro grupos a las entidades con base a las variables tamaño y competencia, en aras de orientar las decisiones de carácter competitivo en las alternativas estratégicas de: diferenciación, liderazgo de costos, crecimiento, alianzas e innovación.

Para el análisis de costos, innovación y desarrollo, existe una metodología para la ingeniería de la calidad, la cual fue diseñada por Taguchi para predecir problemas de calidad desde las tempranas etapas de desarrollo y diseño de productos (Wu y Wu, 1997). Definiendo la robustez del diseño del producto en la medida que la relación señal/ruido sea más alta. Incluyendo todas las fuentes de variación y alteraciones del entorno. Es fundamental el diseño de parámetros y los factores de ruido son intencionalmente producidos y exagerados.

“La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles... luego muestra cómo la empresa puede influir en las fuerzas clave en su sector para crear una estructura más favorable para sí misma o expandir la torta para todos”. (Porter, 2008). Partiendo de esto se dispone de herramientas de análisis tales como el “Modelo Diamante” de (Porter, 2008) y matrices de análisis de carteras de negocios para decidir dónde se debe invertir, retirar o abandonar la inversión, tales como la matriz BCG (Boston Consulting Group) o la matriz GE (McKinsey-General Electric) para analizar las fortalezas competitivas y la matriz “Space” para evaluar la posición estratégica.

Indicadores de gestión

Para medir la productividad de las organizaciones es necesario contar con indicadores, sin importar el punto de vista que se desee analizar (productividad, costos, seguridad, entre otros), con base a esto (D’Elia, 2010), lo define, como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

Elementos para construir y revisar indicadores de gestión

1. Definición de un indicador: Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se va a controlar. Se pueden medir cantidades físicas, proporción, tiempo, entre otros.

2. Objetivo del indicador: Expresa el ¿para qué?, el uso que se le dará al indicador seleccionado, esto permitirá seleccionar las acciones correctivas o preventivas y la dirección en la toma de decisiones.
3. Niveles de referencia: Se define la base con respecto a la cual se realizará la medición. Existen varios niveles: histórico, estándar, teórico, que requieren los usuarios, competencia, por políticas, consenso y planificados.
 - a. Nivel histórico: Se determina a partir del análisis de los indicadores en series de tiempo.
 - b. Nivel estándar: Se calcula utilizando las técnicas de estudio y de medición del trabajo. Este nivel representa el valor lograble si se realizan las buenas prácticas.
 - c. Nivel teórico: Este indicador nos da la capacidad máxima del sistema con una maquinaria y equipos determinados.
 - d. Requerimientos de usuarios: Para su cálculo hay que hacer uso de un detallado estudio de las necesidades de los usuarios del producto, ayudado por el uso de técnicas de consenso.
4. La responsabilidad: Se refiere a las personas que serán las encargadas de actuar frente a situaciones resultantes de los indicadores, también se encuentra referenciado en todos los niveles organizativos.
5. Sistemas de procedimientos y tomas de decisiones: Este sistema de información es el que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas sean presentados de forma adecuada para la toma de decisiones, por lo que este sistema debe poseer agilidad y rapidez para

asegurar la retroalimentación a cada nivel de la organización donde sea utilizado.

Importancia de los indicadores de gestión

(Fernández, 2004) considera que la importancia de los indicadores de gestión se encuentra fundamentada porque:

1. Centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
2. Permite conocer las oportunidades de mejora de un proceso.
3. Permite analizar y explicar hechos.
4. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
5. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo. Entre muchos otros actos importantes que los indicadores de gestión ofrecen en beneficio de la organización.

Gobierno corporativo

(Indacochea 2000) El gobierno corporativo es el sistema (proceso y estructura) o la manera en la cual las empresas son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre todos los agentes involucrados con la empresa, tales como: el directorio, la gerencia, accionistas y otros stakeholders (grupos de interés), dando así las normas

y procedimientos para una adecuada toma de decisiones, de acuerdo al contexto que se presente.”

(Guajardo y Andrade, 2008) Según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), la palabra gobierno corporativo se refiere a la forma en el que los negocios son dirigidos y controlados. El gobierno corporativo abarca la relación de poder que existen entre los accionistas, los integrantes del consejo de administración y los principales funcionarios del consejo de administración. La OCDE afirma que un buen gobierno corporativo hace referencia a los estándares mínimos adoptados por una sociedad para: administrar honestamente, proteger los derechos de los accionistas, definir la responsabilidad del consejo, definir la responsabilidad de la administración, dar fluidez a la información y regular las relaciones con los grupos de interés

De acuerdo con Guajardo y Andrade (2008), el gobierno corporativo se basa en cuatro grandes principios que lo sustentan, los cuales son: responsabilidad, independencia, transparencia e igualdad, a continuación, se describirán estos elementos.

- La responsabilidad: La identificación clara de los accionistas y las responsabilidades que éstos poseerán.
- La independencia: Este elemento se refiere a que el gobierno corporativo procura que tanto los ejecutivos de la sociedad como los auditores que habrán de verificar la información financiera, lleven una relación incorruptible y que conduzcan sus acciones por el camino de la imparcialidad, objetividad e independencia de los otros miembros del consejo.

- **Transparencia:** Este elemento resalta la importancia de la transparencia dentro del gobierno corporativo ya que éste promueve la obligación de generar informes amplios, oportunos y exactos que reflejen la verdadera situación financiera de la empresa o sociedad y que se haga hincapié en la responsabilidad de los directivos de mantener informados a los accionistas sobre los recursos obtenidos y su uso, esto mediante la información financiera.
- **La igualdad:** Por último el gobierno corporativo promueve la igualdad de derechos de los accionistas con respecto a los asuntos de la sociedad o empresa, es decir que todos los accionistas tendrán derecho a enterarse de lo que le acontece a la empresa día a día.

Dichos elementos forman parte fundamental del gobierno corporativo y que cada uno de los 4 posee un peso indispensable dentro del mismo. Colley (2005) afirma que un buen gobierno corporativo generalmente incluye las siguientes características:

- Una mesa de directivos que efectúa sus tareas con responsabilidad y habilidad.
- Un CEO o Director General, escogido por la mesa de directivos, con actitud competente para la ejecución de las tareas de la empresa.
- Una visión de mejora continua, compartida por la mesa directiva, los inversionistas y el CEO.
- Es importante que se tenga bien presente el tipo de negocio en el cual se compite y la posición de la empresa dentro de la industria. Esto es de gran ayuda ya que es necesario buscar siempre la

satisfacción de los usuarios finales así como la obtención de los ingresos que permitirán a la empresa subsistir.

Beneficios del buen gobierno corporativo

A continuación se mencionan algunos de los beneficios que implica el buen gobierno corporativo:

- Las empresas que poseen un buen gobierno corporativo promueve el uso eficiente de los recursos para la economía, esto es debido a que el dinero fluye con mayor facilidad en las empresas más eficientes.
- Al ser una empresa confiable (debido al gobierno corporativo) ante los ojos de los inversores, se logra poseer mayores recursos los cuales se invierten en la empresa a un menor costo.
- Las empresas que poseen un buen gobierno corporativo pueden alcanzar con mayor facilidad sus objetivos empresariales (Indacochea, 2000).

Buen gobierno corporativo de los servicios públicos de salud.

El gobierno corporativo de una organización se refiere a las estructuras de la misma, a los procedimientos existentes para lograr una gestión efectiva y eficiente, y a los mecanismos con los que se busca el cumplimiento de normas y objetivos y se previenen conductas contrarias a los mismos. La Australian National Audit Office (ANAO) define la gobernanza en el sector público como los procesos a través de los cuales se dirige, controla y se ejerce la rendición de cuentas de una organización. Posteriormente esta definición ha sido

expandida para incluir también la cultura, la estrategia y las políticas de la organización, así como la forma en la que se relaciona con todos los actores implicados.

Los principios del buen gobierno corporativo son similares en el sector público y en el privado: rendición de cuentas (accountability), transparencia, integridad, respecto a las reglas, eficiencia, efectividad, calidad, respetar los derechos de terceros (afectados, implicados, etc.). Es de especial interés práctico conocer los instrumentos (estructuras y procedimientos) del buen gobierno corporativo que contribuyen a un desempeño óptimo de las organizaciones. Del conjunto de códigos existentes, tanto para el buen gobierno corporativo del sector privado como del público se pueden extraer los elementos básicos mostrados como sigue:

1. Existencia de un órgano colegiado de gobierno (Consejo), diferenciado de la Dirección ejecutiva (órgano gestor).
2. Consejos con características que la experiencia ha demostrado que contribuyen a su efectividad:
 - a. Compuesto por miembros sin poder ejecutivo en la organización e independientes, sin intereses personales en ella;
 - b. Tamaño adecuado,
 - c. Consejeros con competencias relevantes para la organización,
 - d. Funcionamiento de un subcomité de auditoría y de otros subcomités formados por los consejeros según necesidades.

3. Dirección ejecutiva (o Dirección-Gerencia): (a) seleccionada por procesos transparentes, (b) retribución con incentivos por desempeño.
4. Reglas de funcionamiento del Consejo y de la dirección ejecutiva, así como de la relación entre ambos, que respondan a estándares de los códigos de buen gobierno y buena gestión.

Sostenibilidad

Se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de “las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (Informe titulado “Nuestro futuro común” de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo), el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

Informe sobre el Desarrollo Humano 2011

La sostenibilidad está vinculada indisolublemente a las cuestiones básicas de la equidad, es decir, a la imparcialidad, la justicia social y una mejor calidad de vida, según el Informe sobre el Desarrollo Humano 2011 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En el informe se pide la adopción de medidas urgentes para frenar el cambio climático, impedir que continúe la degradación y reducir las desigualdades, debido a que el deterioro ambiental amenaza con reverse los progresos recientes logrados en el desarrollo humano para los más pobres del mundo.

Algunas de las conclusiones del informe son:

1. En los últimos 30 años, los países que estaban clasificados con el 25% más bajo del Índice de Desarrollo Humano mejoraron sus coeficientes en un asombroso 82%, el doble de la media mundial.
2. Si se mantiene este ritmo de mejora en los próximos 40 años, la mayoría de estos países lograría niveles iguales o mejores a los que ahora disfrutaban los que están en el 25% más alto.
3. Pero los efectos del cambio climático podrían frustrar el progreso en los lugares menos desarrollados del mundo.
4. Si se incluyen entre los efectos proyectados del cambio climático en la producción de alimentos y la contaminación, el promedio porcentual del índice disminuye un 8% en todo el mundo respecto del previsto, porcentaje que alcanzaría el 12% en África subsahariana y Asia meridional.
5. Un impuesto de 0,005% al mercado de divisas podría recaudar no menos de 40 mil millones de dólares anualmente para financiar la lucha contra el cambio climático y la extrema pobreza.
6. Se puede suministrar electricidad a los 1.500 millones de personas que actualmente no están conectadas a las redes de suministro de manera costeable y sostenible, sin incrementar las emisiones mundiales de carbono ni siquiera en un 1%.

Informe sobre la economía verde

El Informe sobre la economía verde Disponible en inglés del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente demuestra que las economías verdes son un nuevo motor del crecimiento, generan empleos decentes y son vitales para eliminar la persistente pobreza. Algunas de sus conclusiones son:

1. La inversión de sólo un 2% del PIB (producto interno bruto) mundial en diez sectores claves, los de la agricultura, la construcción, la energía, la pesca, los bosques, la manufactura, el turismo, el transporte, el agua y el manejo de desechos, puede poner en marcha una transición hacia una economía baja en emisiones de carbono y que aproveche los recursos.
2. La ecologización de la economía puede producir un crecimiento del PIB y del PIB per cápita en los próximos 5 a 10 años que si las cosas siguen como están.
3. Se calcula que con una economía verde, en 2050 de la demanda mundial de energía sería cerca de un 40% menos que si las cosas siguen como están, gracias a los adelantos sustanciales en el rendimiento energético.
4. Una inversión en economía verde supondría reducir en un tercio las emisiones de carbono actuales para el año 2050.
5. La transición hacia la economía verde creará nuevos empleos que, con el tiempo, rebasarán las pérdidas en los puestos de trabajo en la “economía contaminadora”, en particular en los sectores de la agricultura, la construcción, la energía, la silvicultura y el transporte.

6. El tránsito hacia una economía verde se está produciendo en una escala y a una velocidad nunca vista antes. Para 2010, se esperaba que las nuevas inversiones en energía no contaminante llegasen a una cifra récord de entre 180 a 200 mil millones de dólares de los EE.UU., frente a 162 mil millones de dólares registrados en 2009.
7. La inversión mundial en energías renovables crece impulsada por las economías emergentes (países que no pertenecen a la OCDE), cuyo porcentaje en la inversión mundial en recursos renovables aumentó del 29% en 2007 al 40% en 2008, mayormente en el Brasil, China y la India.

Metodología Open Innovation Canvas

Propone un método visual para resumir y reflexionar de forma creativa sobre cualquier idea de negocio o producto.

El *Open Innovation Canvas* ayuda a reflexionar sobre sus esfuerzos de innovación, para que pueda ver los componentes que faltan y comprender mejor las conexiones. El Canvas empieza con la Estrategia y el Mercado, y luego ir a tendencias, productos, red, Tecnología/IP, Proceso, Cultura y por último la gente. Mientras se indaga en el orden se convierte en cada vez menos relevante que tiene ahora un sistema completo. Estas explicaciones son breves en los diferentes bloques de construcción:

Estrategia

Este bloque debe reflejar las estrategias y fortalezas existentes (ADN de la empresa) y especificar los objetivos específicos detrás de un esfuerzo o proyecto.

Preguntas que se deben hacer:

¿Cuáles son las competencias básicas?

¿Cuál es la base de todas nuestras acciones?

¿La innovación forma parte de los valores y metas enmarcadas dentro de la estrategia?

¿Qué se quiere lograr con esta iniciativa o proyecto?

Mercado

El bloque de "Mercado", describe el mercado objetivo de una empresa o producto, así como los mercados que podrían introducir nuevos conocimientos, tecnologías o ideas en nuestros mercados.

Preguntas que se deben hacer:

¿Qué tan bien conocemos a nuestros mercados y su entorno (competidores, condiciones marco legales y socioculturales)?

¿Qué grupos objetivo hacer que abordamos en nuestros mercados?

¿Existen nuevos mercados que influyen en nuestros mercados?

¿Existen nuevos mercados donde nuestro know-how sería interesante?

Tendencias

En "Tendencias" nos fijamos en las tendencias que influyen en nuestra industria y los mercados e investigar cómo estamos haciendo uso de estas tendencias.

Preguntas que se deben hacer:

¿Cuáles tendencias (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales) influir en sus productos, la empresa y los mercados?

¿Cómo no se conciben las tendencias de nuestro medio ambiente?

¿Se observan y evalúan las tendencias de manera sistemática?

¿Cómo utilizamos estas tendencias con respecto a nuestra estrategia, la tecnología y la propiedad intelectual, procesos, redes y productos?

Producto

El "Producto (s)" bloque de mira a los productos y servicios que ya están ofreciendo o queremos ofrecer al mercado.

Preguntas que se deben hacer:

¿Cuál es la propuesta de valor de nuestros productos y servicios?

¿Los valores de nuestros productos se complementan entre sí?

¿Dónde están nuestros productos en el Tecnológico S Curve?

¿Qué papeles hacen impulso tecnológico y el juego demanda del mercado para nuestros productos?

¿Qué tecnologías, propiedad intelectual y el conocimiento es lo que utilizamos para nuestros productos?

La red

"Red" mira a todos los socios que podríamos estar trabajando con durante el desarrollo de nuestros productos y las actividades empujamos dentro de estas redes.

Preguntas que se deben hacer:

¿Cómo se promueven las vinculaciones y alianzas?

¿Los aliados podrían apoyar nuestra red razonablemente?

¿Cuál es la estructura de nuestra red? (ancho / profundidad, formal / informal)

Tecnología

"Tecnología", visualiza la tecnología y la propiedad intelectual que ya podría tener o necesitar para desarrollar con éxito nuestros productos. También tenemos en nuestra forma de trabajar con estos.

Preguntas que se deben hacer:

¿Qué tecnologías o IP que tenemos o necesitamos?

¿Existen estructuras internas y procesos para el manejo de la tecnología y la propiedad intelectual? (sobre todo cuando viene de fuentes externas)

¿Cómo utilizamos la tecnología y la propiedad intelectual?

¿Quién trae nuevas tecnologías y IP en nuestra organización?

Proceso

El "Proceso" bloque observan a todos los procesos de innovación que podamos tener en su lugar y todos los procesos que necesitamos para conectar los diferentes bloques de construcción en nuestro modelo.

Preguntas que se deben hacer:

¿Cómo los procesos de desarrollo de productos, gestión de ideas y el desarrollo modelo de negocio se parecen?

¿Los procesos se conectan a nuestra gente, nuestros conocimientos y nuestras redes con respecto a nuestra cultura y estrategia?

¿De qué manera se controla la innovación?

¿Cuándo y cómo se incluyen a los clientes, suppliers, instalaciones de investigación, competidores y sus conocimientos incluidos en el proceso de desarrollo de productos?

Cultura

"Cultura" describe comparte valores, modos de pensar y visiones de nuestro pueblo y su vínculo con los procesos.

Preguntas que se deben hacer:

¿Hay una apreciación común de valores, comportamientos, normas y actitudes?

¿Los empleados trabajan de forma creativa, a través de los departamentos y con iniciativa propia?

¿Qué importancia tienen orientación tecnología, orientación al mercado, orientación emprendedora (Intrapreneurship) y la orientación hacia el aprendizaje en nuestra organización?

¿Qué papel juega el fracaso dentro de nuestra organización?

¿La cultura se refleja en los procesos?

Actores

Los bloques "Personas" describen todos los departamentos, equipos e individuos que son necesarios dentro y fuera de nuestra organización. Las personas tienen que representar a todas las conexiones entre los otros bloques de construcción.

Preguntas que se deben hacer:

¿Qué funciones y responsabilidades organizacionales son asignados?

¿Hay personas en la empresa que representan puntos de intersección definen con nuestra red?

¿Qué papel tiene la gente que operan fuera de nuestra red?

Valor compartido.

Al valor compartido se le considera una fresca y nueva visión empresarial que permitirá relanzar a las organizaciones en los mercados y la economía. Hoy en día el mercado se encuentra globalizado y es por ello que una empresa debe buscar fortalecer su economía transformando y modernizando la forma de hacer negocios.

Porter (2011) es considerado el fundador de la novedosa estrategia llamada valor compartido, el cual se concibe como la herramienta empresarial que permite la búsqueda constante de obtención de cuantía económica que a su vez de lugar al beneficio de otros agentes de la economía, en específico se trata de un compromiso con la sociedad que lo rodea para alcanzar un crecimiento.

Se considera al valor compartido como una nueva versión de negocios que refresca el mundo empresarial y hacer conscientes a las organizaciones que deben contribuir al progreso general y no al propio únicamente, principalmente para reinventar la imagen de las empresas, a las cuales la sociedad considera materialistas, aprovechándose de las necesidades de la población y de los empleados.

Muchas empresas en la actualidad se han dado a la tarea de la formación del valor compartido, donde el principal elemento está en función de la sociedad, para lo cual se debe analizar como empresa el producto y servicio que se brinda, por lo cual es necesario definir y establecer nuevas estrategias en las economías y mercados.

Posteriormente el siguiente paso para el logro del valor compartido es el ubicar nuevamente el concepto de productividad en la cadena de valor.

Otro elemento a considerar está en función de la creación de nichos de apoyo a la industria (conocidos como clústeres), entiéndanse como clústeres la asociación de esfuerzos y organizaciones para fomentar y potencializar la actividad industrial preponderante en una determinada ubicación geográfica.

Es aquí donde se considera la relación Ganar – Ganar, en la que las partes relacionadas en la compra venta o prestación de un servicio reciben y se comparten, de ahí el nombre de “valor compartido”.

Muchas empresas en la actualidad se han dado a la tarea de la formación del valor compartido, donde el principal elemento está en función de la sociedad, para lo cual se debe analizar como empresa el producto y servicio que se brinda, por lo cual es necesario definir y establecer nuevas estrategias en las economías y mercados.

Tabla Nro. I: Comparación RSC y Creación de valor compartido	
Responsabilidad Social Corporativa	Creación de Valor Compartido
Valor: hacer el bien. Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad. Discrecional o en respuesta a la presión externa. Ajena a la maximización de utilidades. La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales. Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC. Ejemplo: comprar el comercio justo	Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos. Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad. Parte integral de las competencias. Parte integral de la maximización de utilidades. La agenda es específica de la empresa y se genera internamente. Realinea todo el presupuesto de la empresa. Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento

Fuente: (Porter & Kramer, 2011)

Para crear valor compartido en las empresas es importante:

- Gestionar grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra clúster.
- Redefinir la productividad en la cadena de valor. Lo más importante para tener éxito a largo plazo es no sólo crear valor para los accionistas sino también para la sociedad.

(Díaz y Castaño, 2013) La creación de valor compartido no es una solución única para todos los problemas sociales. Sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma a través del cual se acercan a la estrategia, ayudar a aliviar los problemas sociales y construir a largo plazo una ventaja competitiva. Las empresas que ya se han embarcado en este viaje han ganado el primer organizador de ideas y los beneficios tempranos de su compromiso con consumidores de bajos ingresos,

proveedores y socios. Las partes interesadas externas también han encontrado la manera de hacerlo más viable para que las empresas puedan asumir los problemas sociales que afectan a las poblaciones pobres o vulnerables.

Bases legales

Tabla Nro. II: Bases legales			
Ley / Reglamento / Normativa	Gaceta. Fecha de Publicación	Artículos	Observaciones
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Gaceta oficial N° 25.822. Año 1958	Artículo 83	Se declara que toda la población tiene derecho a ser atendido en un sistema de salud público.
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Gaceta oficial N° 6.152. Fecha: 18 de noviembre de 2014	Artículo 14. Numeral 3. Parágrafo primero	Instituciones benéficas estarán exentas del pago de ISLR siempre y cuando se demuestre que su objeto social está dirigido a la prestación de servicios y no haya distribución de dividendos.
Ley orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras	Gaceta oficial N° 6076	Todos	La organización posee personas bajo relación de dependencia y otros bajo figura de contrato de servicios por obra determinada.
Código orgánico tributario	Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001	Todos	La organización cumple con los deberes formales establecidos en el COT.
Reglamento de la Ley de ISLR	Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001	Todos	La organización posee la exención de ISLR prevista en la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento, realiza actividades donde se comprueba que no posee fines de lucro
Ley Orgánica de Precios y Costos Justos	Gaceta oficial n°40.340, de fecha 23 de enero de 2014.	Todos	La organización cumple los parámetros exigidos en la Ley de Costos y Precios Justos y se rige por las regulaciones contenidas en ella

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico define el contexto, el tipo de investigación y las fuentes que serán utilizadas para desarrollar los objetivos específicos.

Consideraciones generales.

(Universidad Católica Andrés Bello, 2008) en su reglamento general de estudios de postgrado, capítulo VII artículo 70°, establece lo siguiente: “El trabajo de grado de Magister se concibe como una aplicación, extensión o profundización de los conocimientos adquiridos en el programa teórico o práctico, o un esfuerzo de creación que demuestre el dominio del área de la especialidad o mención de la Maestría”.

Según Tamayo (1985), la metodología es un procedimiento ordenado que establece lo importante de los hechos o fenómenos hacia los cuales deberá estar dirigida la investigación. En donde, los diseños metodológicos, muestrales y estadísticos, son de gran importancia en el trabajo, proporcionando la estructura sistemática para el análisis de la información, con la finalidad de interpretar los resultados con base en el problema que se averigua, y de los planteamientos teóricos del mismo diseño.

Para Yáber y Valerino (2007), los Trabajos de Maestría en el área de administración y gerencia, deben demostrar la experticia del estudiante en el conocimiento de los métodos de investigación con la finalidad de evaluar las hipótesis, y construir modelos relacionados con planificación, organización, dirección y control de organizaciones y empresas.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizará en este proyecto de Trabajo de Grado de Maestría es la definida por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (*Massachusetts Institute of Technology*).

A continuación, se presentará los tipos de investigación según el Instituto Tecnológico de Massachusetts (2000-2001), que se utilizará en el presente Proyecto de Trabajo de Grado de Maestría:

- a. Análisis de competitividad de la industria y/o sector. Se realiza una evaluación del sector donde hace vida la organización, la economía, las tendencias del mercado, y la posición de la organización dentro de la industria. También, la revisión puede realizarse a la industria, los aspectos relacionados con la investigación, desarrollo y análisis de la mano de obra.
- b. Estudio de estrategia. Se centra en estudiar el plan estratégico de la organización, o puede dedicarse a la revisión de otras estrategias de un sector particular.

De esta manera, el tipo de investigación que se utilizará es una combinación *del análisis de competitividad* del sector en donde se ubican las cooperativas con el *estudio de las estrategias*. En donde, se realizará una sistematización del cambio organizacional del Centro de Salud Santa Inés UCAB, con la finalidad de proponer las estrategias de sostenibilidad y gerencia que les permita ser un modelo replicable.

Diseño de la investigación.

En esta sección se presentarán las estrategias utilizadas para llevar a cabo los objetivos específicos planteados en la presente investigación.

De acuerdo a las interrogantes y objetivos establecidos en el presente Proyecto de Trabajo de Grado de Maestría el diseño de la investigación tendrá un alcance descriptivo, estudio de caso y aplicación de juicios de expertos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de la investigación descriptiva, se encarga de determinar la influencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, a través de la ubicación de una o más variables en un grupo de personas, situaciones, contextos, comunidades, con la finalidad de describirlos.

Bernal (2000), establece que una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la disposición que se tenga para establecer las características fundamentales del objeto de estudio, y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

De tal manera, el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación, se aplicará la investigación descriptiva, en donde se expondrá el cambio organizacional del Centro de Salud Santa Inés UCAB.

Finalmente, la validación del modelo propuesto se realizará a través de entrevistas a expertos en el cambio organizacional y del sector salud.

Unidad de análisis.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la unidad de análisis se refiere a los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, en donde se centra la atención de la investigación, y se encuentra establecida en el planteamiento del problema y el alcance del estudio.

De esta manera, la unidad de análisis planteada es el Centro de Salud Santa Inés UCAB, en todas las disciplinas de gestión de la organización debido a que el alcance será proponer estrategias para ser un modelo gerencial replicable basados en el cambio organizacional.

Fases de la investigación.

Las fases de la investigación se realizarán formulando las actividades que se llevaran a cabo para ejecutar los objetivos específicos planteados necesarios para la elaboración del modelo estratégico razón principal de este Trabajo de Grado de Maestría.

Fase Nro. 1. Identificar los factores clave del modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB. En esta fase se identificarán los factores clave y los indicadores de gestión, tales como: Talento humano, financieros, cooperantes, magis.

Fase Nro. 2. Describir los factores clave del modelo bajo la mirada de la creación del valor compartido. En esta fase se describirán todos aquellos factores que intervinieron en el proceso de cambio, los actores y las actividades que lo impulsaron.

Fase Nro. 3. Definir los factores de cambio organizacional bajo el enfoque de la matriz Open Innovation Canvas. En esta fase se analizarán bajo la matriz de

cambio propuesta por *Open Innovation Canvas* todo lo referente a estrategias, mercado, cultura, procesos y autores.

Fase Nro. 4. Formular las estrategias de modelo gerencial replicable en la organización. En esta fase de la investigación se formularán las estrategias gerenciales que permitirán replicarlas en otras instituciones de salud de la Red de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC).

A continuación se detallará el procedimiento por objetivos específicos.

PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tabla Nro. III: Procedimiento por objetivos específicos				
Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Procedimiento
Sistematizar los aprendizajes más relevantes que se derivan de la experiencia de funcionamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB, con miras a proponer un modelo de referencia para otros centros de salud de inspiración cristiana.	Identificar los indicadores clave del modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB.	Indicadores de gestión administrativa	Talento humano Financieros Cooperantes	Aplicando las variables y las premisas de los modelos de gobernanza y sostenibilidad.
	Describir los factores clave del modelo bajo la mirada de la creación del valor compartido.	Valor compartido	Cambio. Actores Actividades	Revisión de la actual etapa de desarrollo del gobierno de la empresa, los indicadores clave se situaran en el contexto que faciliten conclusiones para prever tendencias y definir metas medibles alineadas con la revisión de la visión estratégica de sostenibilidad
	Definir los factores del cambio organizacional bajo el enfoque de la matriz open innovation canvas.	Factores de cambio	Estrategias. Mercado. Cultura. Procesos. Actores	Elaborar entrevistas a expertos relacionados a la organización para validar el modelo propuesto.
	Formular las estrategias de modelo gerencial replicable de la organización	Modelo	Sostenibilidad Gerencia Magis	Formular las estrategias que permitan definir las premisas para un modelo gerencial replicable en otras organizaciones sin fines de lucro de inspiración cristiana.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según Cerda citado en Bernal (2000), las fuentes secundarias son la que suministra información sobre el tema que se desea investigar, pero no son la fuente original de los hechos o situaciones. Entre las cuales se encuentran: los libros, las revistas, documentos escritos (todo medio impreso), los documentales, noticieros y medios de información.

Entre las técnicas aplicadas para la recolección de la información será el análisis de los documentos bibliográficos, tales como leyes, teorías, modelos de estrategias, con la finalidad de determinar las que mejor se aplican al desarrollo del modelo deseado.

La entrevista a personas involucradas en el área, es otra de las técnicas utilizadas con la finalidad de obtener información sobre el desenvolvimiento de este tipo de organizaciones.

VARIABLES

Las variables que se identificaron para la ejecución de los objetivos específicos son:

1. Indicadores de gestión administrativa: Se define, como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas según sea el caso. (D'Elia, 2010)

2. Modelo gerencial: Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.
3. Factores de cambio: El origen del cambio está vinculado con el descubrimiento de una brecha entre los objetivos de la organización y los medios para lograrlos.
4. Estrategias: Se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales.

Operacionalización de las variables

Tabla Nro. IV: Operacionalización de las variables							
Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Escala	Indicadores	Técnicas y herramientas	Fuente
Sistematizar los aprendizajes más relevantes que se derivan de la experiencia de funcionamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB, con miras a proponer un modelo de referencia para otros centros de salud de inspiración cristiana.	Identificar los indicadores clave del modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB	Indicadores de gestión	Talento humano Financieros Cooperantes	Cuantitativa	Rentabilidad Productividad Donaciones Cooperantes Alianzas	% de rentabilidad % productividad Estados financieros Nro. De alianzas	Documentación tangible de la organización
	Describir los factores clave del modelo bajo la mirada de la creación de valor compartido	Valor compartido	Cambio. Actores Actividades	Cualitativa	Revisión documental Planificación estratégica	Matriz valor compartido Porter Cadena de valor	Porter
	Definir los factores del cambio organizacional bajo el enfoque de la matriz Open Innovation Canvas	Factores de cambio	Estrategias. Mercado. Cultura. Procesos. Actores	Cualitativa	Cambio	Matriz open innovation canvas	Entrevistas con actores involucrados
	Formular las estrategias de modelo gerencial replicable en la organización	Estrategias	Sostenibilidad Gerencia Magis	Cualitativa	KPI del modelo de sostenibilidad	Modelo 5 fuerzas de porter Indicador de gobernanza	Kaplan y Norton

Códigos de ética.

El proyecto de investigación de Trabajo de Grado de Maestría fue elaborado siguiendo las pautas establecidas en la leyes Venezolanas e extraterritoriales relacionas con el tema, así como con el código de ética de la profesión del investigador, que en este caso, es el Colegio de Contadores de Venezuela.

Según la Federación del Colegio de Contadores Públicos de Venezuela (S/F), el ejercicio de la profesión de Contaduría Pública debe estar regulado por los principios establecidos en el Código de Ética para regular el ejercicio del Contador Público, a la hora de ofrecer sus servicios de manera independiente o como empleado, en donde se establecen los principios que rigen la profesión, los criterios que se deben seguir para fijar honorarios y otros tipos de remuneración

La información obtenida de investigaciones anteriores, y de textos académicos que se utilizó de manera textual o parafraseada, fue citada y referenciada usando los criterios pautados en la Norma APA (2015).

Plan estratégico de la Universidad Católica Andrés Bello, denominado UCAB 20-20, busca definir los mecanismos para llegar allí: que todos sepan a dónde se vamos y cómo vamos. Significa una oportunidad para alinearnos y organizarnos, en función del momento estratégico en el que nos encontramos.

CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL

Reseña histórica

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina ¹

La AUSJAL fue constituida por los rectores de las universidades jesuitas de América Latina, con presencia del Padre General de la Compañía de Jesús, el 10 de noviembre de 1985, en Roma. La Asociación es un organismo internacional de carácter voluntario y no confesional que congrega a las Universidades y Facultades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. En 1987, en Río de Janeiro, los rectores aprobaron los estatutos de la Asociación y, posteriormente, en Quito (1990), Guatemala (1997) y San Leopoldo (2003) los reformaron.

Desde su fundación la AUSJAL ha tenido seis presidentes: P. Julio Terán Dutari, SJ., Rector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (1988-1990); P. Carlos Escandón, SJ., Rector de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México (1990-1992); P.Theodoro Peters, SJ., Rector de la Universidad Católica de Pernambuco, Brasil (1992-1999); P.Luis Ugalde, SJ., Rector de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (1999-2009), P.José Morales Orozco, SJ., Rector de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México (2009-2013), y desde el año 2013, el actual presidente, P. Fernando Fernández Font, SJ., Rector de la Universidad Iberoamericana de Puebla.

El primer Secretario Ejecutivo y fundador de la Asociación fue el P. Jorge Hoyos, SJ. Desde el año 1985 hasta 1999 la sede de la Secretaría Ejecutiva de

¹ http://www.ausjal.org/historia_continuaci%C3%B3n.html

la Asociación se ubicó en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Bajo el incansable liderazgo del P. Hoyos se fundó AUSJAL. En el año 1991 se elaboraron los primeros estatutos; en dicho año también se creó la revista la “Carta de AUSJAL” y se elaboró el primer directorio de las universidades de AUSJAL. Durante aquellos primeros años de AUSJAL, en los que no existía el internet, el directorio se constituyó en un instrumento muy importante para la creciente comunicación y articulación entre las universidades que fue promovida por el P. Hoyos, a través de sus incontables comunicaciones a las universidades.

Igualmente, en la V Asamblea de Rectores en 1990, en Quito, se acordó la elaboración de un ideario común en materia de identidad y de los desafíos que la realidad social de los países latinoamericanos planteaba a las universidades, en particular a las de AUSJAL.

Luego de un proceso de reflexión de cuatro años, en 1995 se publica el documento “Desafíos de América Latina y Propuesta Educativa de AUSJAL”. Con dicho documento se avanzó en la definición de la misión y visión de las universidades de AUSJAL en el contexto de las sociedades latinoamericanas en las que se insertan. “Desafíos” fue una “obra común de las universidades de AUSJAL pero, sobre todo, del P. Luis Ugalde, SJ., Rector de la Universidad Católica Andrés Bello, de Caracas. En los comienzos le ayudó un Comité formado por los PP. Gerardo Arango, SJ., y Alberto Gutiérrez, SJ., de la Pontificia Javeriana de Bogotá, y; Julio Terán Dutari, SJ., de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. La última versión del documento la revisaron los PP. Vicente Santuc, SJ., y Pablo Meneses, SJ.

En el año 1999, la XI Asamblea celebrada en México elige al P. Luis Ugalde, SJ., como Presidente de AUSJAL. Dicho año marca un nuevo hito en la consolidación de la AUSJAL. Cuatro hechos serán trascendentes para el

desarrollo de la Asociación. En primer lugar, por primera vez el Secretario Ejecutivo de AUSJAL ejerce sus funciones a tiempo completo. La XII Asamblea elige al P. Xavier Gorostiaga, SJ., como Secretario Ejecutivo, por lo que la sede de la Secretaría Ejecutiva se traslada a Guatemala.

En segundo lugar, en 2001, la Asociación aprobó su primer Plan Estratégico 2001-2005, que recogía los acuerdos básicos sobre la identidad y misión de AUSJAL, y planteaba como reto la creación de una red universitaria de gestión privada en América Latina con una identidad, liderazgo compartido y estrategia común. Con este Plan, AUSJAL dejó de ser una simple asociación de rectores para convertirse en una efectiva y pujante red de redes. Red de universidades y de redes de homólogos que han desarrollado una gran variedad de proyectos y actividades interuniversitarias y/o con otras redes jesuitas, en las líneas estratégicas definidas en el Plan. De la misma manera, la Asociación se fortaleció institucionalmente gracias a la comunicación creciente y fluida con los rectores y al establecimiento de la figura del Enlace AUSJAL en las universidades.

En tercer lugar, en 1999, siguiendo el mandato de la XI Asamblea se crea el Centro de Apoyo AUSJAL que fue un órgano clave para el funcionamiento de la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva. El Centro de Apoyo nació originalmente con tres “polos”: i) el de Guatemala, sede de la Secretaría Ejecutiva, para Centroamérica y México, coordinado por la Lic. Claudia Villagrán; ii) el de Pernambuco, para Brasil y el Cono Sur, coordinado por el P. Pablo Meneses, SJ., y; iii) el de Caracas, sede de la Presidencia, para la región andina y el Caribe, coordinado por la Dra. Susana Di Trolio. Una vez cumplido su propósito, en el año 2006 desaparece la figura del Centro de Apoyo y se reestructura la Secretaría Ejecutiva a fin de fortalecer su desempeño como órgano permanente de la Asociación. Así, se consolida la dirección de proyectos a cargo del Lic. Jesús Azcargorta.

El apoyo económico recibido de la organización AVINA (Acción por la Vida y la Naturaleza) desde el año 1999, permitió el funcionamiento del Centro de Apoyo y el desarrollo de los primeros proyectos comunes. En diciembre de 2000, con respaldo de AVINA, se creó el Centro Magis para el fomento de proyectos socioeducativos vinculados a la Compañía de Jesús en América Latina. El apoyo de AVINA, a través del Centro Magis, desde 2001 y hasta el año 2009, fue determinante para el fortalecimiento del trabajo en red de AUSJAL ya que permitió el cofinanciamiento de los proyectos y el equipamiento físico y tecnológico de la Secretaría Ejecutiva y el Centro de Apoyo.

Un cuarto hecho que fue trascendente para la articulación de la AUSJAL como una red de redes fue el establecimiento en 1999 de la figura del Enlace AUSJAL en cada una de las universidades, así como elaboración en el año 2001 de una normativa sobre las funciones del Enlace y sobre el funcionamiento de las Redes de Homólogos de AUSJAL.

Debido a la creación de la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL) en el año 1999, la XIII Asamblea (2003) modifica los estatutos de AUSJAL a fin de promover la colaboración entre AUSJAL y la CPAL en lo referente a las políticas universitarias de la Compañía de Jesús en América Latina. Uno de los cambios más significativos fue el correspondiente a la figura del Secretario Ejecutivo, quien pasa a ser nombrado por el Presidente de acuerdo con los vicepresidentes (Estatutos, artículo 11).

En el año 2003, debido a la enfermedad del P. Xavier Gorostiaga, SJ., el presidente designa al P. Gonzalo de Villa, SJ., (Rector de la Universidad Rafael Landivar) como Secretario Ejecutivo de AUSJAL. En octubre de 2004, tras la designación del P. de Villa como Obispo en Guatemala, la Secretaría Ejecutiva es asumida en forma interina por Susana Di Trolío. En la XIV Asamblea de mayo de 2005, en conformidad con el artículo 11 de los estatutos, el presidente

designa a Di Trolio como Secretaria Ejecutiva. Desde esa fecha la sede de la Secretaría Ejecutiva está en Caracas.

En el año 2013, la XVIII Asamblea elige al P. Fernando Fernández Font, SJ., (Rector de la Universidad Iberoamericana de Puebla) como presidente y a los PP. José Virtuoso, SJ (Rector de la Universidad Católica Andrés Bello); Eduardo Casarotti, SJ., (Rector de Universidad Católica del Uruguay) y P. Pedro Rubens, SJ., (Rector de la Universidad Católica de Pernambuco) como vicepresidentes. El presidente designa a la Dra. Susana Di Trolio como Secretaria Ejecutiva de AUSJAL.

El año 2011 marca otro gran hito en la historia de la Asociación. Con la aprobación del nuevo Plan Estratégico de AUSJAL 2011-2017.

Universidad Católica Andrés Bello²

La Universidad Católica de Venezuela fue fundada el 24 de octubre de 1953, bajo el amparo de una nueva ley de educación promulgada por Marcos Pérez Jiménez ese mismo año. Éste era el fin de un proceso que se inició durante el gobierno de Antonio Guzmán Blanco y que prohibió el funcionamiento de las universidades privadas católicas. Su primer rector, Carlos Guillermo Plaza, instó al gobierno a autorizar el cambio de nombre, que fue adoptado un año después, el 7 de julio de 1954.

La finalidad de la misma era compartir “los nobles y comunes anhelos de las otras ilustres universidades del País”. Además, se dirigía “particularmente a consolidar, de modo eficaz, la educación moral y espiritual de nuestra juventud, destacando para ello el valor y la dignidad de la persona humana, ennoblecido

² <http://w2.ucab.edu.ve/historia.1854.html>

aún más por su condición cristiana; todo lo cual exige cuantiosa dotación de medios apropiados junto con exquisita y firme dirección, en el sentido de que tal esfuerzo combinado conduzca racional y convenientemente al desarrollo justo de las profesiones ciudadanas”.

Mucho ha cambiado el país y mucho también ha aportado al mismo la Universidad Católica Andrés Bello. Con las vicisitudes propias de todo ente vivo, su crecimiento no ha estado exento de momentos difíciles. Pero su impronta está bien definida y su fama bien ganada en el universo plural de Venezuela. Sus rectores han sido eximias figuras: los Padres jesuitas Carlos Guillermo Plaza (1953-1955), Pedro Pablo Barnola (1955-1959), Carlos Reyna (1959-1969) y Pío Bello (1969-1972), el ingeniero Guido Arnal (1972-1990), y desde 1990 el R.P. Luis Ugalde s.j. Detrás de ellos, la rica y fecunda experiencia de la Compañía de Jesús en la conducción de universidades en todo el mundo, centenares de hombres y mujeres que a distintos niveles han dado lo mejor de sí en la construcción de una universidad de excelencia, y su vinculación con la Iglesia institucional a través del Gran Canciller, ocupado siempre por el Arzobispo de Caracas.

Los profesores actuales y jubilados, los egresados, sus numerosas publicaciones de libros y revistas, las facultades y centros de investigación que aportan al país ideas, propuestas y análisis de reconocida vigencia son el mejor aval de su trayectoria. A ello se une, la atención personalizada en diversos campos en los que sobresale la pastoral universitaria, hablan por sí solas de la misión educativa, ética y responsable que ha tenido la Universidad Católica Andrés Bello.

Si bien tiene su sede en Caracas, desde un comienzo la Universidad Católica estuvo abierta al país. De ello, tiene hoy día, extensiones de diversas facultades en los cuatro puntos cardinales. Hija directa fue la extensión del

Centro de Salud Santa Inés UCAB³

El Centro de Salud Santa Inés UCAB forma parte del Parque Social Padre Manuel Aguirre s.j., la iniciativa social más significativa que impulsa la Universidad Católica Andrés Bello. Nace con la visión de ser una institución de excelencia, líder en el área de prestación, educación, organización e investigación en salud para los sectores más necesitados de la sociedad venezolana.

Su origen se remonta al año 1967 con la muerte del señor Simón Planas Suárez, quien al no tener herederos, destina sus bienes a la construcción y funcionamiento de un centro de salud través de la Fundación Inés de Planas, institución creada por el señor Planas en honor a su madre. En el testamento se establecía que esta fundación debería estar presidida por el rector de la Universidad Católica Andrés Bello.

En el año 1995, la UCAB recibe la cesión en comodato del terreno que hoy ocupa el Parque Social, y que pertenecía al Centro Simón Bolívar. Años más tarde los terrenos son adquiridos por la universidad, garantizándose así la sustentabilidad del proyecto.

El Gobierno Autónomo Vasco fue quien hizo la primera donación para comenzar la construcción del Parque Social. La obra se termina en noviembre de 1998. Se levantan dos edificios: el Centro de Salud Santa Inés UCAB y el Centro de Educación Comunitaria, así como los accesos y obras complementarias.

³ <http://www.cssi.org.ve/historia.html>

El 13 de septiembre de 1999 el Centro de Salud Santa Inés UCAB abre sus puertas al público.

Hoy, el Centro de Salud Santa Inés UCAB es un modelo ambulatorio que ofrece atención integral preventiva y curativa con la mayoría de las Especialidades Médicas, Servicios de Diagnóstico, Procedimientos de Apoyo, Laboratorio, Imagenología y Servicios de Rehabilitación.

En sus quince años de vida, el Centro de Salud Santa Inés UCAB se enorgullece de haber ofrecido más de 1.000.000 servicios médicos de diversa índole, 25 especialidades médicas y más de 14 diferentes tipos de estudios de diagnóstico, con una atención profesional, solidaria y profundamente humana; exitoso modelo de gestión que nos ha permitido ganar el Premio Eureka a la Innovación Social 2009.

Valores

- Servicio.
- Calidad de atención al usuario.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Crecimiento profesional y personal.
- Conciencia de costos.
- Disciplina y Lealtad institucional.

Organigrama

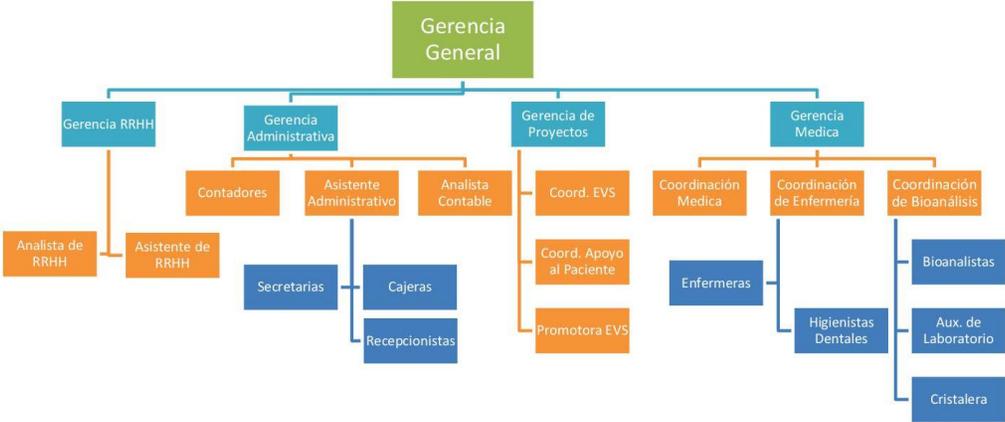


Figura II: Organigrama CSSI UCAB
Fuente: www.cssi.org.ve

CAPÍTULO V: IDENTIFICAR LOS INDICADORES CLAVE DEL MODELO DE GESTION DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS UCAB

La identificación de los factores clave se desarrolla a partir de sus indicadores de gestión, para este capítulo se utilizarán las estadísticas de atención y datos administrativos del Centro de Salud Santa Inés UCAB.

Adaptado del modelo del Hospital de Zumarraga, del documento de Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010 (Marzo 2011).

El Hospital de Zumarraga emitió un documento de Responsabilidad Social Corporativa que contiene una sistematización en un documento público de las actividades y compromisos llevados a cabo por parte de la Organización de Servicios Sanitarios Públicos pertenecientes a Osakidetza - Hospital de Zumarraga durante el año 2010 fundamentalmente y tendrá en cuenta en su alcance algunas de las actividades desarrolladas en períodos anteriores. Esto permitió mostrar su trayectoria y dar una visión más general de la actividad.

Se identifica la serie histórica de indicadores de gestión desde el año 2006 hasta el 2015, basado en las memorias y cuenta del Centro de Salud Santa Inés UCAB. Para ello se mostrarán las siguientes tablas de datos, de la forma que sigue:

- Servicios prestados por sexo.
- Servicios prestados por zona de residencia.
- Servicios prestados por grupos etarios.
- Servicios de diagnóstico.
- Servicios por procedimientos.

- Servicios generales.
- Total servicios prestados.
- Total consultas médicas.
- Diagnóstico más frecuente.
- Crecimiento del personal que labora en el CSSI UCAB.
- Fuentes de ingresos del CSSI UCAB.
- Egresos (sin depreciación) en unidades tributarias.
- Inversión en activo fijo en unidades tributarias.
- Nivel de autofinanciamiento.

5.1 Servicios prestados por sexo:

Tabla Nro. V: Servicios prestados por sexo										
Sexo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Femenino	66.355	65.178	69.438	74.304	73.969	72.653	76.592	74.034	68.754	79.128
Masculino	37.324	35.096	35.771	40.010	39.830	40.867	41.242	39.865	35.419	38.974
Total	103.679	100.274	105.209	114.314	113.799	113.520	117.834	113.899	104.173	118.102

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

Como se puede observar en la tabla número V, durante los últimos diez años de operaciones del Centro de Salud Santa Inés UCAB, la mayor parte de los servicios prestados han sido a pacientes de sexo femenino.

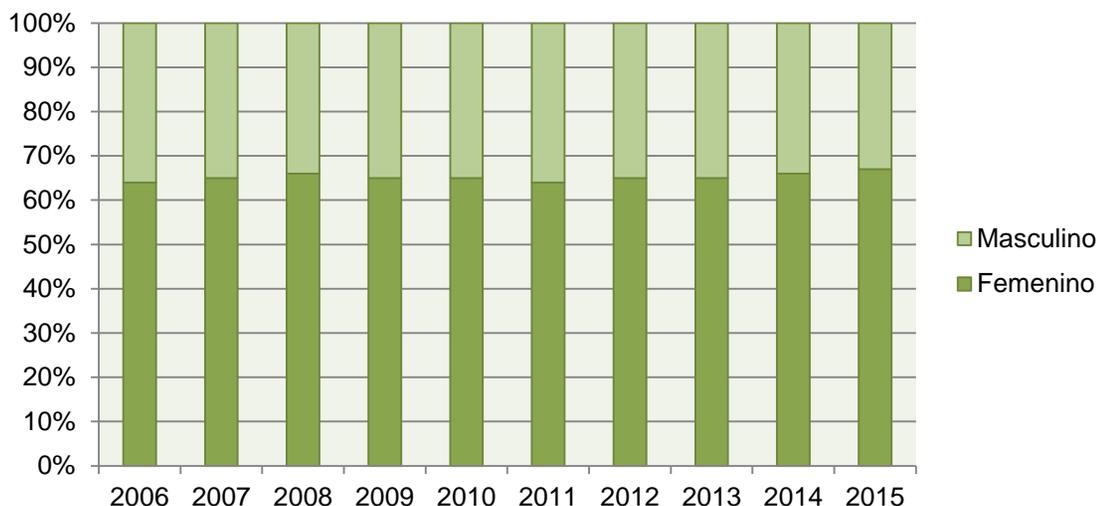


Gráfico nro. I

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número I, se puede observar que la tendencia en los últimos diez años del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se ha mantenido la atención principalmente a pacientes de sexo femenino, en promedio esta proporción se ubica en 65%.

5.2 Servicios prestados por zona de residencia:

Tabla Nro. VI: Servicios prestados por zona de residencia										
Zona	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antimano	27.993	29.079	32.615	37.724	35.278	36.326	38.885	35.309	33.335	35.431
La Vega	19.699	19.052	19.990	22.863	21.622	21.569	21.210	20.502	17.709	20.077
Caricuao	17.625	16.044	16.833	18.290	19.346	18.163	20.032	19.363	17.709	18.896
El Paraíso	7.258	6.016	6.313	6.859	6.828	6.811	7.070	7.973	5.209	5.905
Macarao	4.147	4.011	4.208	4.573	5.690	4.541	4.713	3.417	4.167	5.905
Otras parroquias del Municipio Libertador	22.809	21.058	18.938	16.004	17.070	18.163	18.853	20.502	18.751	24.801
Otros municipios de la Gran Caracas	1.037	3.008	3.156	4.573	4.552	5.676	5.892	4.556	5.209	4.724
Interior del país	1.037	1.003	2.104	2.286	2.276	1.135	1.178	1.139	1.042	1.181
No especificado	2.074	1.003	1.052	1.143	1.138	1.135	1.178	1.139	2.083	1.181
Total	103.679	100.274	105.209	114.314	113.799	113.520	117.834	113.899	104.173	119.283

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número VI, se puede observar que la mayoría de los servicios prestados por el Centro de Salud Santa Inés UCAB en los últimos diez años corresponden al Municipio Libertador, siendo las parroquias con la mayor atención Antímamo, La Vega, Caricuao y otras que circundan al CSSI UCAB.

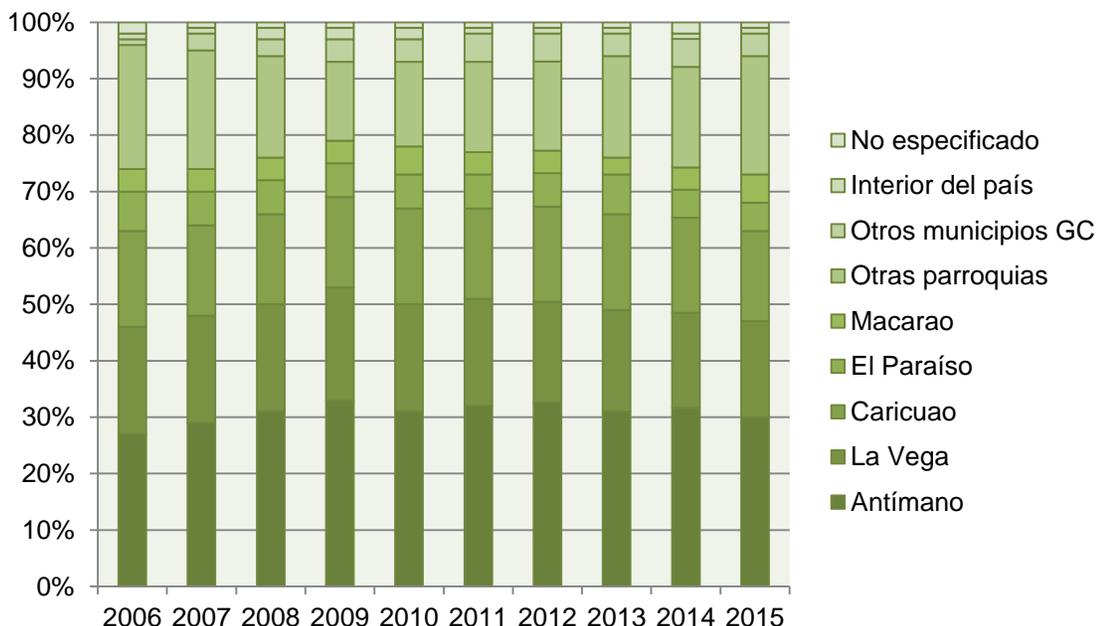


Gráfico nro. II

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número II, se evidencia que la mayoría de los pacientes que asisten al Centro de Salud Santa Inés UCAB provienen de la Parroquia Antímamo, esta proporción (aproximadamente 30%), se mantiene en los últimos diez años, seguido de La Vega y Caricuao, parroquias circunvecinas al CSSI UCAB.

5.3 Servicios prestados por grupos etarios:

Tabla Nro. VII: Servicios prestados por grupos etarios										
Edades	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 a 2 años	7.258	5.014	6.313	4.573	5.690	6.811	7.070	5.695	4.167	3.543
2 a 6 años	4.147	6.016	4.208	4.573	4.552	5.676	5.892	4.556	4.167	3.543
6 a 12 años	5.184	5.014	4.208	5.716	4.552	4.541	4.713	4.556	4.167	4.724
12 a 21 años	11.405	10.027	10.521	10.288	9.104	9.082	8.248	9.112	9.376	12.991
21 a 45 años	37.324	36.099	36.823	38.867	37.554	35.191	34.172	31.892	29.168	31.888
45 a 65 años	26.957	27.074	29.459	34.294	34.140	34.056	37.707	36.448	32.294	36.612
más de 65 años	12.441	12.033	13.677	16.004	18.208	18.163	20.032	21.641	20.835	25.982
Total	103.679	100.274	105.209	114.314	113.799	113.520	117.834	113.899	104.173	119.283

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número VII, se puede observar que en los últimos años el Centro de Salud Santa Inés UCAB ha mantenido la distribución de servicios prestados, siendo atendidos en mayor proporción a pacientes de más de 21 años, en los cuales se concentran casi el 80% de los pacientes, es importante mencionar que en el último año se incrementó el número de atendidos entre 12 y 21 años, por la incorporación del programa “Tu Decides” dedicado a la atención de adolescentes y por la creación de la especialidad médica de adolescentología, además se observa un crecimiento en los atendidos de más de 65 años, esto por la incorporación de nuevos turnos en el área de Geriatria y la realización de campañas de sensibilización sobre el Adulto Mayor.

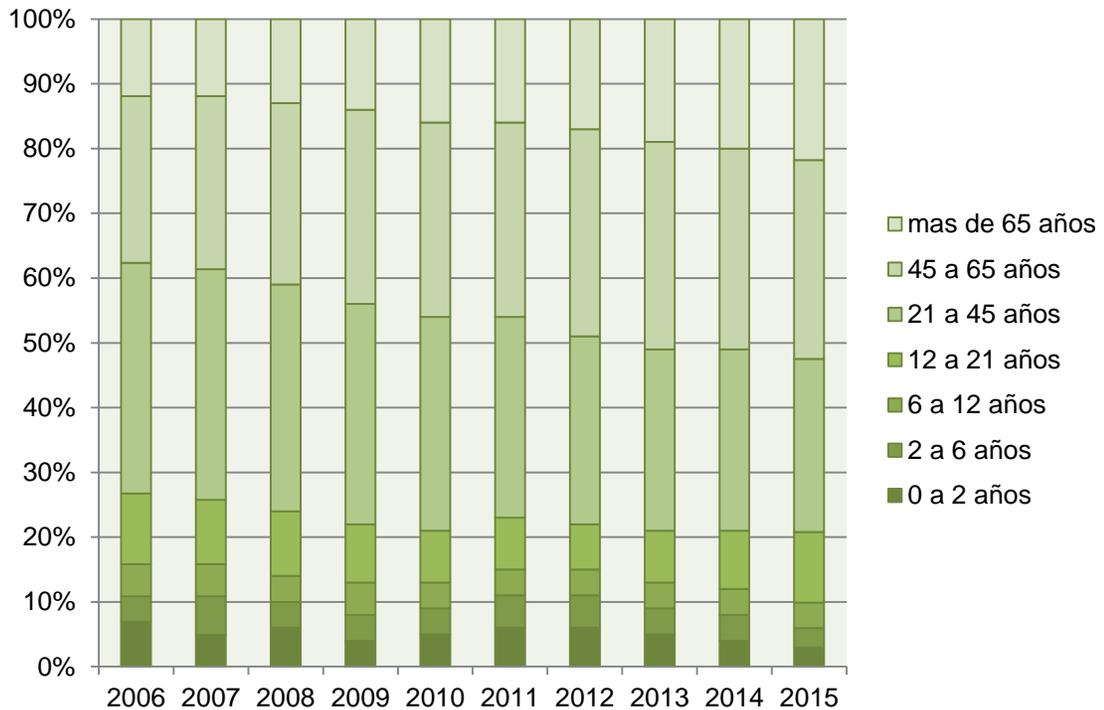


Gráfico nro. III

Fuente: Información estadística del CSSI UCAB

En el gráfico número III, se puede observar el crecimiento de los grupos etarios comprendidos entre los 12 y 21 años, esto dada la incorporación de la especialidad de adolescentología, ginecología y urología para adolescentes como parte del fortalecimiento del Programa “Tú Decides”, el cual va destinado a la prevención del embarazo adolescente y a la salud sexual y reproductiva con responsabilidad para ambos sexos, esta proporción pasó de un promedio del 9% al 11%. Mientras que los adultos mayores, con 65 años o más pasaron de un promedio del 20% al 22%, esto por la incorporación de mayor número de turnos y al trabajo de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud, haciendo seguimiento a los diferentes clubes de salud que hacen vida en el Centro de Salud Santa Inés UCAB.

5.4 Servicios de diagnóstico:

Tabla Nro. VIII: Servicios de diagnóstico										
Servicios de diagnóstico	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Laboratorio	21.935	21.557	22.505	24.998	23.868	24.594	24.707	21.693	21.635	22.825
Rayos X	9.198	8.732	8.531	8.671	7.506	7.241	8.216	7.469	2.422	6.521
Ultrasonido	7.716	5.572	6.607	6.324	5.882	6.879	6.564	5.811	6.988	8.294
Tomografía	6.327	6.465	6.606	6.659	5.903	4.189	5.170	4.710	1.353	6.716
Doppler	754	499	1.196	1.894	1.376	1.245	1.290	1.167	1.048	1.224
Mamografía			513	3.296	5.216	3.909	4.166	3.539	666	4.263
Densitometría				1.388	1.991	2.018	2.369	2.352	1.477	2.678
Ecocardiograma	789	93	576	1.148	1.387	1.786	1.729	1.695	1.675	1.846
Prueba de Esfuerzo	191	202	373	475	497	831	690	758	869	905
MAPA			16	352	357	316	316		174	186
HOLTER			79	417	414	429	466	398	457	339
Total	46.910	43.120	47.002	55.622	54.397	53.437	55.683	49.592	38.764	55.797

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número VIII, los servicios de laboratorio corresponden a los más demandados del Centro de Salud Santa Inés UCAB, ofreciendo una amplia gama de exámenes de rutina y especiales, en los últimos años se han ido incorporando al servicio de diagnóstico por imágenes los estudios de mamografía y densitometrías óseas, así como también complementos a la especialidad de cardiología mediante la inclusión de holter y MAPA.

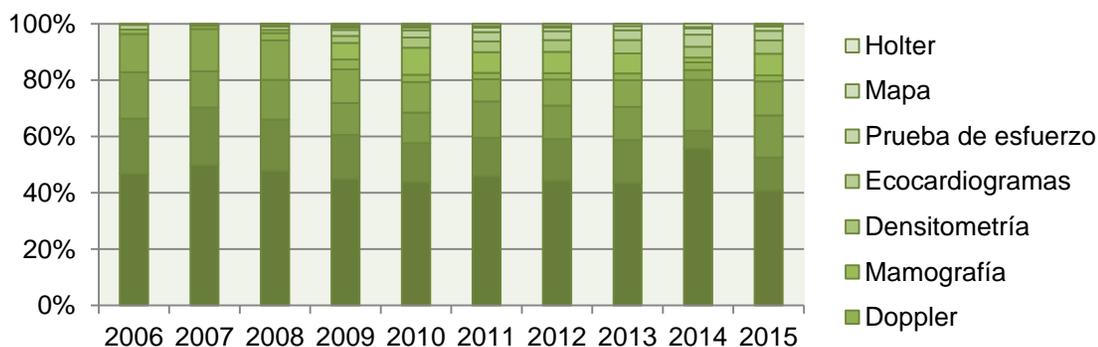


Gráfico nro. IV

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número IV, se puede observar que la mayor tendencia en los servicios de diagnósticos demandados en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, son los estudios de laboratorio, puesto que la mayoría de las especialidades médicas refieren algún examen de bioanálisis, entre tanto, se puede observar un crecimiento en el área de imagenología por la incorporación de nuevos equipos, entre ellos un tomógrafo multicortes, donado por Fundación Empresas Polar, un mamógrafo digital, donado por Senos Ayuda, AC y un ultrasonido donado por Fundación Central Madeirense, todos estos equipos permiten atender a los pacientes con una mayor rapidez y mejor precisión en los diagnósticos.

5.5 Servicios por procedimientos:

Tabla Nro. IX: Servicios por procedimientos										
Procedimientos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gastroenterología	1.223	1.294	1.387	946	822	1.065	1.179	1.278	1.257	1.500
Medicina Interna	1.145	1.408	1.383	1.294	1.470	1.257	3.093	3.775	4.080	3.324
Dermatología	620	476	540	689	1.076	1.007	972	1.003	997	959
Traumatología y Reumatología	239	261	139	197	155	103	159	186	151	110
Ginecología	396	450	509	140	481	566	506	478	376	419
Urología	271	311	344	283	296	328	408	431	510	520
Cardiología	961	1.130	1.466	1.117	1.093	1.440	1.696	1.617	1.312	1.623
Otorrinolaringología	261	310	358	246	164	19	1			4
Total	5.116	5.640	6.126	4.912	5.557	5.785	8.014	8.768	8.683	8.459

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

Se puede observar en la tabla número IX que los procedimientos en consulta han sido punta de lanza en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, en este caso en medicina interna se concentra la mayor parte de los procedimientos, esto por las evaluaciones preoperatorias y evaluaciones médicas en general. Es importante mencionar que el CSSI UCAB incorporó un nuevo equipo de video – endoscopia a mediados del 2015, producto de una donación anónima, este

equipo permite mayor precisión en los diagnósticos y mejor calidad en las imágenes, así como también mayor rapidez durante el procedimiento.

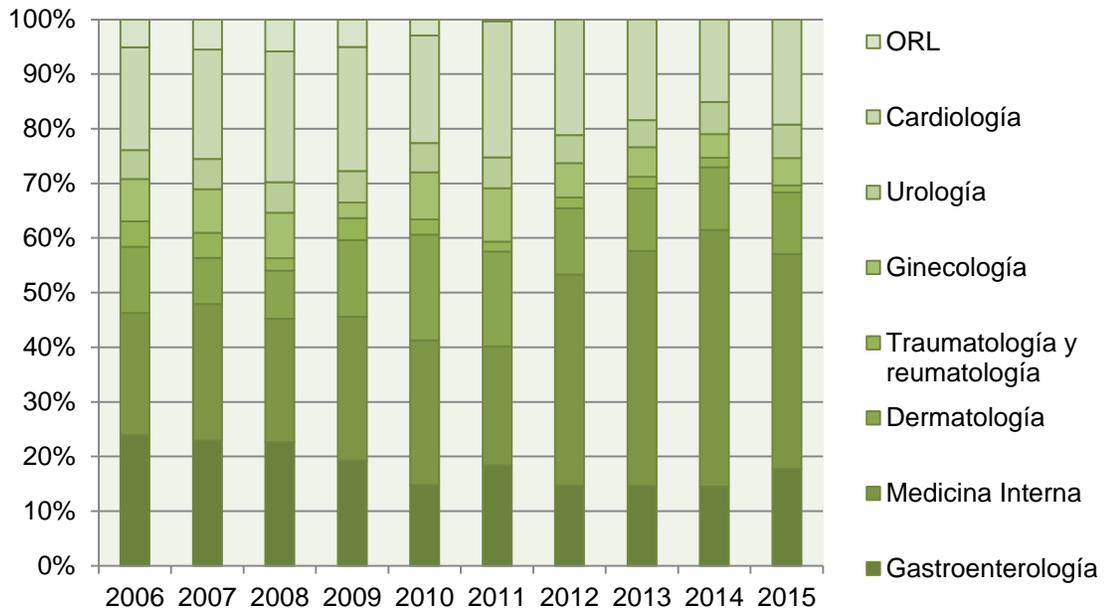


Gráfico nro. V

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

Como se puede observar en el gráfico número V, la mayor parte de los procedimientos realizados en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, corresponden a los de medicina interna, que consisten en las evaluaciones médica generales y los informes médicos en consulta, para el año 2015, existe una disminución de estos procedimientos porque se tomó la decisión de excluir de la consulta médica la elaboración de los informes y facturarlos como un procedimiento adicional, esto dado que el profesional de la salud invierte mayor tiempo con el paciente que requiere informe. En cuanto a los procedimientos de gastroenterología, se puede observar que es en el área de gastroenterología por la incorporación de un nuevo equipo de videoendoscopia y la apertura del servicio a los pacientes externos, es decir, que se permite realizar estos estudios sin necesidad de pasar por la consulta médica.

5.6 Servicios generales:

Tabla Nro. X: Servicios generales										
Servicios generales	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Citologías	2.131	2.171	2.009	1.998	3.509	2.035	2.178	2.034	2.086	2.264
Electrocardiogramas	2.684	3.026	4.003	3.513	3.391	3.808	3.899	4.426	4.059	4.246
Biopsias	969	974	1.099	731	982	1.097	1.366	1.568	1.339	1.395
Vacunas	882	527	459	486	333	552	333	352	446	285
Nebulizaciones	114	69	34	56	100	902	567	521	305	445
Aplicación de Inyecciones	82	97	69	64	123	178	137	99	80	26
Espirometrías	221	210	7	332	293	221	478	479	488	516
Equipo de Hidratación	2	3	5	4	5	10	11	12	11	19
Signos Vitales	99	112	97	85	61	80	67	68	41	9
Despistajes	98		544			169	90	77	225	36
Total	7.282	7.189	8.326	7.269	9.062	9.052	9.126	9.636	9.040	9.249

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número X se evidencia que como parte de un diagnóstico más completo en el área de cardiología, los electrocardiogramas constituyen el servicio general más demandado en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, seguido por las citologías, cuyo procedimiento se ubica en la segunda consulta más demandada del centro, la cual es ginecología.

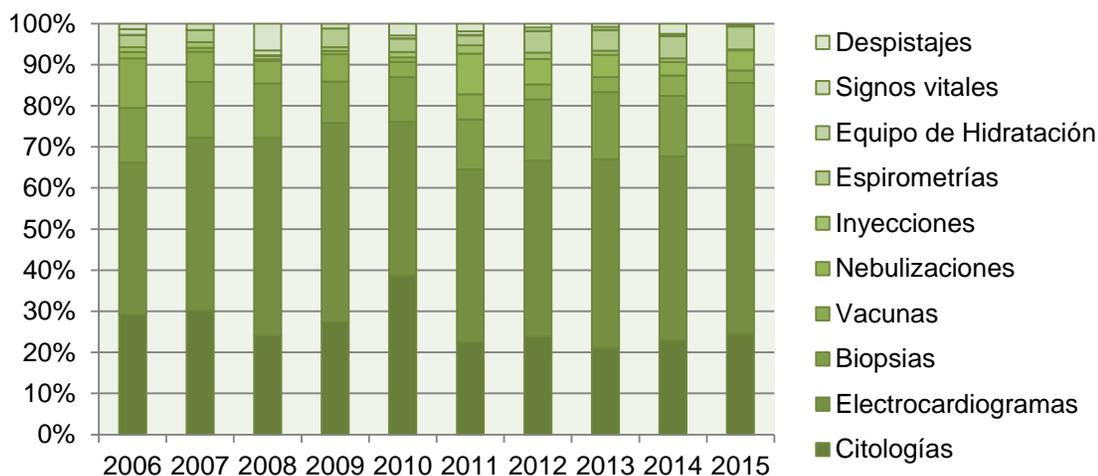


Gráfico nro. VI

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número VI, se puede observar que la tendencia del Centro de Salud Santa Inés UCAB, en cuanto a los servicios generales se mantiene con mayor demanda los electrocardiogramas, como complemento de las especialidades médicas de cardiología, neumonología y medicina interna.

5.7 Total servicios prestados:

Tabla Nro. XI: Total servicios prestados										
Servicios prestados	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Servicios	103.679	100.274	105.209	114.314	113.799	113.520	117.834	113.899	104.173	118.102

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

Como se puede observar en la tabla número XI, el total de servicios prestados por el Centro de Salud Santa Inés UCAB se ha ido incrementando durante el tiempo, ubicando el 2015 como el año con mayor número de servicios, siendo el más cercano el 2012, donde el centro contaba con mayor cantidad de días hábiles, ya que antes de la entrada de la LOTTT se permitía una jornada laboral de 44 horas.

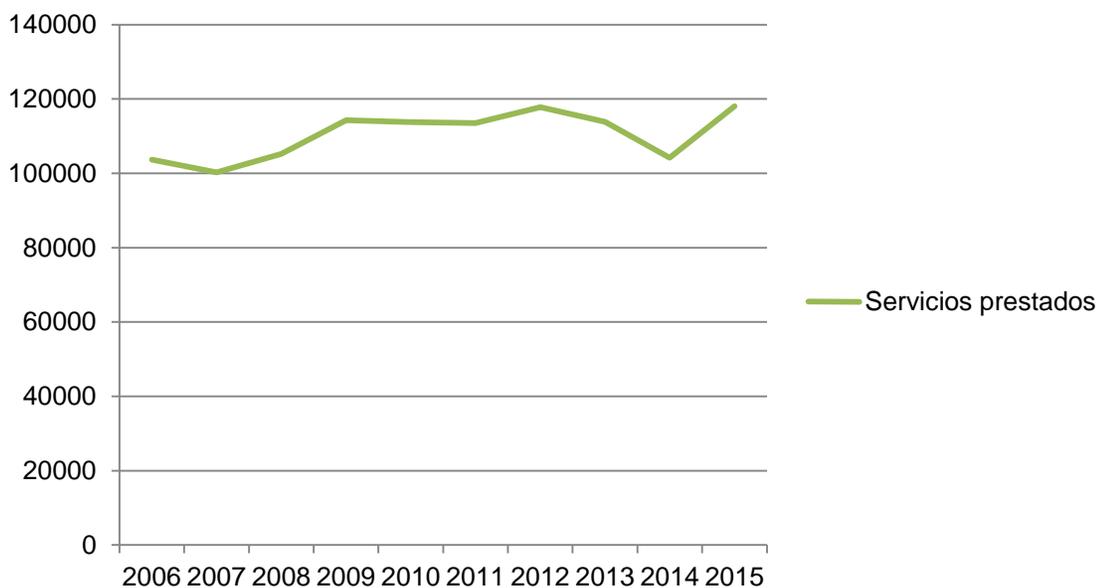


Gráfico nro. VII

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

Como se puede observar en el gráfico número VII, la tendencia en los últimos diez años es de crecimiento en cuanto a los servicios prestados, para el 2014 se observa una disminución porque no se tuvo operativo el servicio de imagenología durante 11 meses de ese año, una vez puesto en operación se repuntó y ya para el 2015 se puede observar que fue el año donde más servicios médicos se prestaron, esto por la incorporación de varios equipos de diagnóstico por imágenes y en el área de gastroenterología.

5.8 Total consultas médicas:

Tabla Nro. XII: Total consultas médicas										
Total consultas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consultas médicas	44.371	44.325	43.755	46.510	45.640	45.246	44.176	43.869	43.906	41.621

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número XII, se puede observar el promedio de consultas médicas prestadas por el Centro de Salud Santa Inés UCAB es 44.000 consultas aproximadamente, sin embargo para el 2015, hubo una disminución, esto específicamente en el área de medicina general, cuya especialidad médica es la que atiende a los pacientes que contratan el servicio de LOPCYMAT y las evaluaciones pre y postvacacionales de la UCAB.

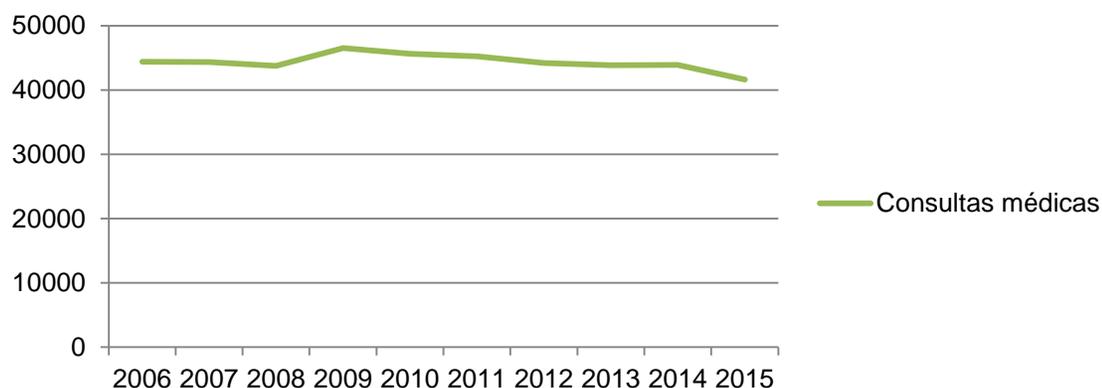


Gráfico nro. VIII

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número VIII, se observa que el nivel de consultas médicas ha venido disminuyendo en los últimos diez años, sin embargo se han realizado incorporaciones de especialidades médicas, geriatría en el año 2012, adolescentología en el 2013 y mastología en el año 2015 y se mantienen como las consultas más demandadas en primer lugar, cardiología seguido por ginecología y pediatría.

5.9 Diagnóstico más frecuente:

Tabla Nro. XIII: Diagnóstico más frecuente										
Principal diagnóstico	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hipertensión arterial	1.883	1.806	2.964	2.585	3.115	3.970	4.431	5.014	4.844	4.316

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla XIII se puede observar que el diagnóstico más frecuente presente en los últimos diez años es hipertensión arterial, esto guarda relación con la consulta más demandada del Centro de Salud Santa Inés UCAB, la cual es cardiología.



Gráfico nro. IX

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número IX, se puede observar que el diagnóstico más frecuente en los pacientes que asisten al Centro de Salud Santa Inés, es hipertensión arterial, tendencia que ha ido disminuyendo en los dos últimos años, por las ausencias de uno de los médicos de la especialidad.

5.10 Crecimiento del personal que labora en el CSSI UCAB

Tabla Nro. XIV: Crecimiento del personal que labora en el CSSI UCAB										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Equipo gerencial	3	4	4	5	5	5	4	4	4	2
Equipo coordinador	6	5	6	7	5	5	4	4	3	9
Libre ejercicio	55	55	58	60	59	55	47	49	52	59
Área asistencial	27	29	33	38	44	44	39	35	36	37
Área administrativa	21	22	25	31	28	27	27	24	23	21
Total	112	115	126	141	141	136	121	116	118	130

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número XIV, se puede observar el crecimiento del personal que labora en el Centro de Salud Santa Inés, observándose que parte del cambio organizacional del año 2015 consistió en la incorporación de dos nuevas direcciones y la creación de coordinaciones por área encargadas de temas operativos, apoyando a las diferentes gerencias del CSSI UCAB, esto con la finalidad de encargar a las gerencias y direcciones la promoción de recaudación de fondos a través de proyectos y alianzas con otras organizaciones, el posicionamiento de la institución en las comunidades y la promoción de estilos de vida saludables.

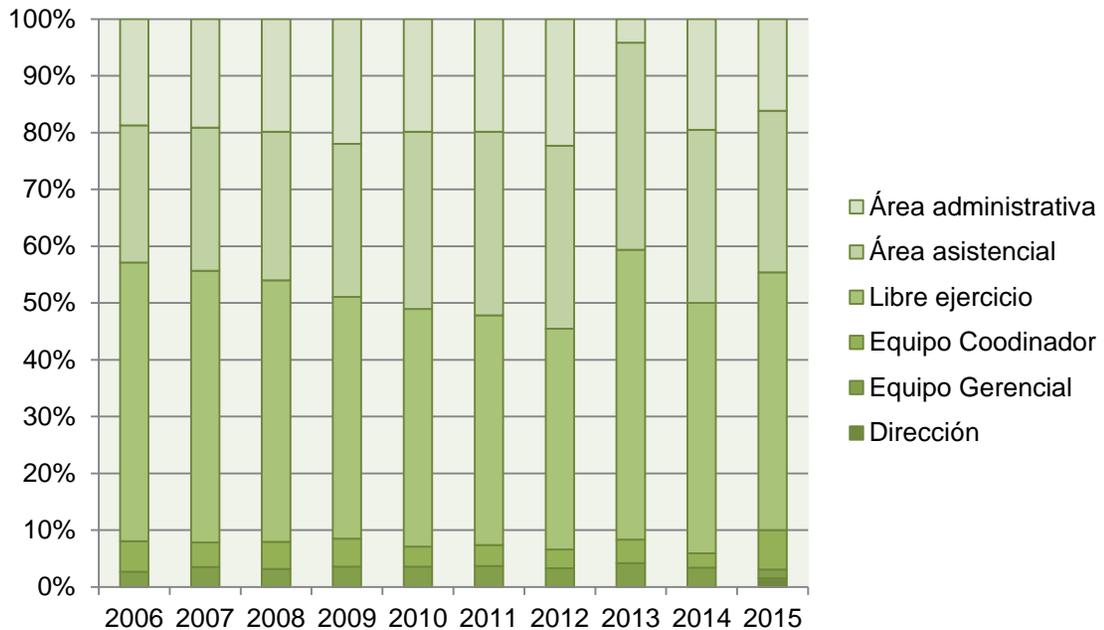


Gráfico X

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número X, se evidencia que la tendencia del personal de libre ejercicio se ha mantenido en los últimos años, sin embargo, para el año 2015 hubo varios cambios en la estructura organizacional del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se mantuvieron las Gerencias de Administración, Proyectos y Comunicaciones y Recursos Humanos, por su parte la Gerencia General se suprimió y se crearon los cargos de Dirección General y Dirección Adjunta, esto forma parte de un hito, pues en el CSSI UCAB, la Gerencia General al principio fue ocupado por una Sociólogo quien creo la estructura de lo que hoy es el CSSI UCAB, luego fue un Administrador capacitado en el área de recaudación de fondos y elaboración de proyectos para el levantamiento de fondos distintos a los que presta el centro, ahora con este cambio la organización se torna similar a la de otros centros de salud, ocupando la Dirección General una médico y la Dirección Adjunta una Industriólogo cuya labor principal es la de dar soporte al sistema de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB.

5.11 Fuentes de ingresos:

A efectos comparativos se realizó la conversión de los ingresos y egresos del Centro de Salud Santa Inés UCAB se realizó tomando en cuenta las unidades tributarias vigentes de cada año, las cuales fueron:

Tabla Nro. XV: Unidades tributarias vigentes desde el 2006 hasta el 2015										
Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Valor UT	33,60	37,63	46,00	55,00	65,00	76,00	90,00	107,00	127,00	177,00

Fuente: <http://www.venelogia.com/archivos/5193/>

La Unidad Tributaria (U.T.) se ha empleado en Venezuela desde el año 1994 cuando fue establecida en la reforma del Código Orgánico Tributario, específicamente en el Artículo 229, publicándose en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 4.727.

Tabla Nro. XVI: Fuentes de ingresos en unidades tributarias										
Ingresos (UT)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Propios	92.381,13	102.711,32	120.255,58	156.407,91	188.714,06	210.083,00	245.621,21	283.260,04	329.363,36	551.946,33
Donaciones	11.236,85	21.575,46	17.921,65	15.759,72	5.305,74	4.454,80	28.437,32	65.086,47	173.665,51	100.370,56
Otros	249,41	772,69	249,88	731,35	239,33	205,36	191,52	603,70	1.969,98	2.735,41
Total	103.867,40	125.059,47	138.427,11	172.898,97	194.259,13	214.743,16	274.250,06	348.950,21	504.998,85	655.052,31

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número XVI, se puede observar que durante los últimos 10 años el Centro de Salud Santa Inés UCAB mantiene una estructura de ingresos donde los que se generan por su propia actividad son mayores en todos los años, seguido por los aportes de terceros, es importante mencionar que el CSSI UCAB se ha afianzado en campañas de capital donde se busca la recaudación de fondos para dotación de equipos médicos de última generación y proyectos en pro de la salud de los más necesitados. El año en el que se obtuvo un mayor

índice de recaudación fue el 2014 donde se reestructuró todo el servicio de diagnóstico por imágenes.

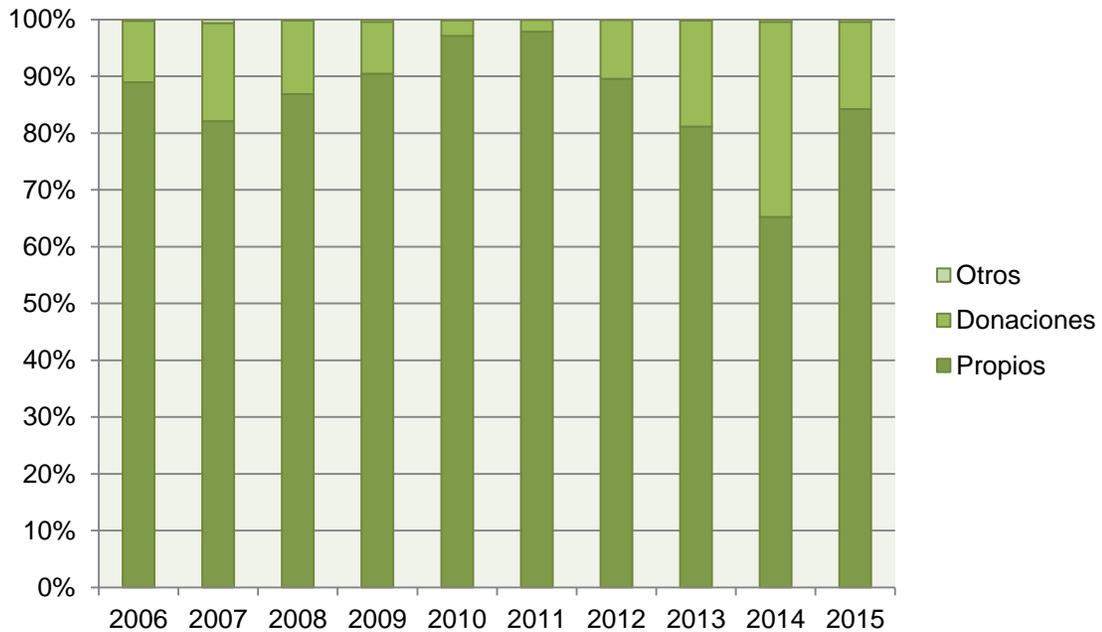


Gráfico nro. XI

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número XI, se puede observar que la mayor parte de los ingresos que posee el Centro de Salud Santa Inés UCAB, proviene de los pagos que realizan los pacientes por los servicios a los cuales asiste, sin embargo en los últimos años se han incrementado los ingresos por donación, esto por la campaña de Fundraising liderada por el Lic. Bernardo Guinand, quien se ocupaba de buscar donaciones para equipos médicos y para los programas que se ejecutan desde el CSSI UCAB, en el año 2014 fue el año donde hubo más donaciones, por la reestructuración del área de imagenología y la incorporación de nuevos equipos donados por Fundación Empresas Polar, Senos Ayuda, AC y otros donantes particulares, para el año 2015 se lograron varios acuerdos de cooperación, el principal equipo médico que se incorporó fue un video endoscopio y el resto de las donaciones fueron destinadas a los

programas “Tú Decides” y “Apoyo Solidario”, cuya objetivo es apoyar a los pacientes que no poseen recursos económicos para cubrir la tarifa de los servicios que se ofrecen.

5.12 Egresos sin depreciación en unidades tributarias:

Tabla Nro. XVII: Egresos sin depreciación en unidades tributarias										
Egresos (UT)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Egresos sin depreciación	97.280,61	112.420,55	127.744,25	167.622,52	182.472,35	206.160,04	241.280,32	287.057,97	366.851,69	562.435,96

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número XVII, se evidencia que en los últimos diez años el Centro de Salud Santa Inés UCAB ha venido aumentando sus egresos, esto por tener una estructura de costos que incrementa a medida que varían los ingresos, adicional a esto las variables macroeconómicas del país han impactado los costos y gastos del CSSI UCAB.

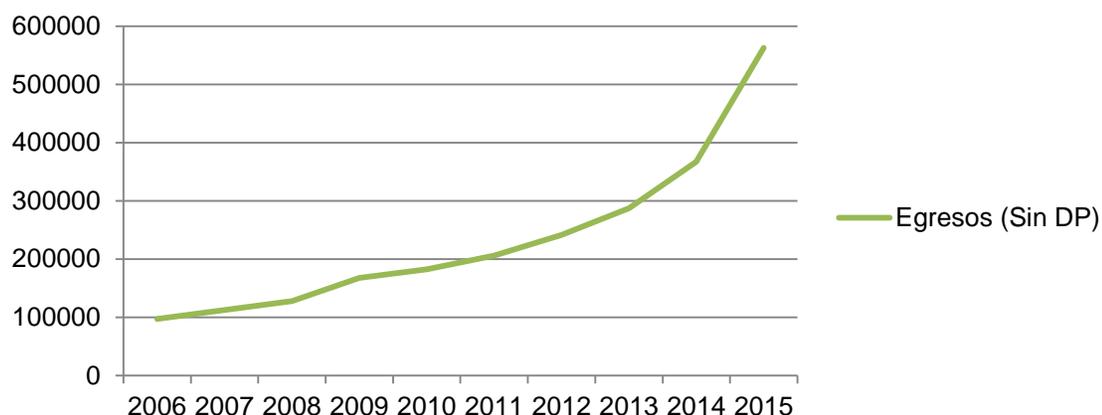


Gráfico nro. XII

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número XII, se evidencia una tendencia de crecimiento en los egresos sin depreciación, es importante mencionar que no se toma en cuenta la depreciación de los activos para este indicador, puesto que no representa una erogación de efectivo por parte del Centro de Salud Santa Inés UCAB. Por otra

parte, muchos de los costos y gastos se incrementan de forma automática al variar la tarifa, es decir, los asociados (profesionales de la salud de libre ejercicio), al prestar sus servicios en el centro cobran una porción de la tarifa, al aumentar, se incrementa de forma automática su honorario profesional. Es importante mencionar que los primeros años de funcionamiento del centro, se mantenía una tarifa única por cada año, desde el 2010 las tarifas se incrementan dos veces por año, y es a partir del 2014 donde los incrementos son cuatrimestrales, esto dada la alza en los costos de los insumos médicos y la necesidad de remunerar muy bien a nuestros médicos y empleados.

5.13 Inversiones en activo fijo en unidades tributarias:

Tabla Nro. XVIII: Inversiones en activo fijo en unidades tributarias								
Inversiones	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Incorporación de activo fijo	24.106,73	7.133,82	4.425,11	9.900,15	13.703,38	25.084,40	132.988,62	32.138,46

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En la tabla número XVIII, se puede observar que la incorporación de activo fijo se ha incrementado a lo largo de los últimos años, el 2014 contó con una mayor cifra de aportes y es el año donde se tuvo una mayor inversión en equipos médicos, dada la puesta en marcha del nuevo servicio de diagnóstico por imágenes, el cual fue patrocinado en gran parte por empresas privada y otros actores sin fines de lucro.

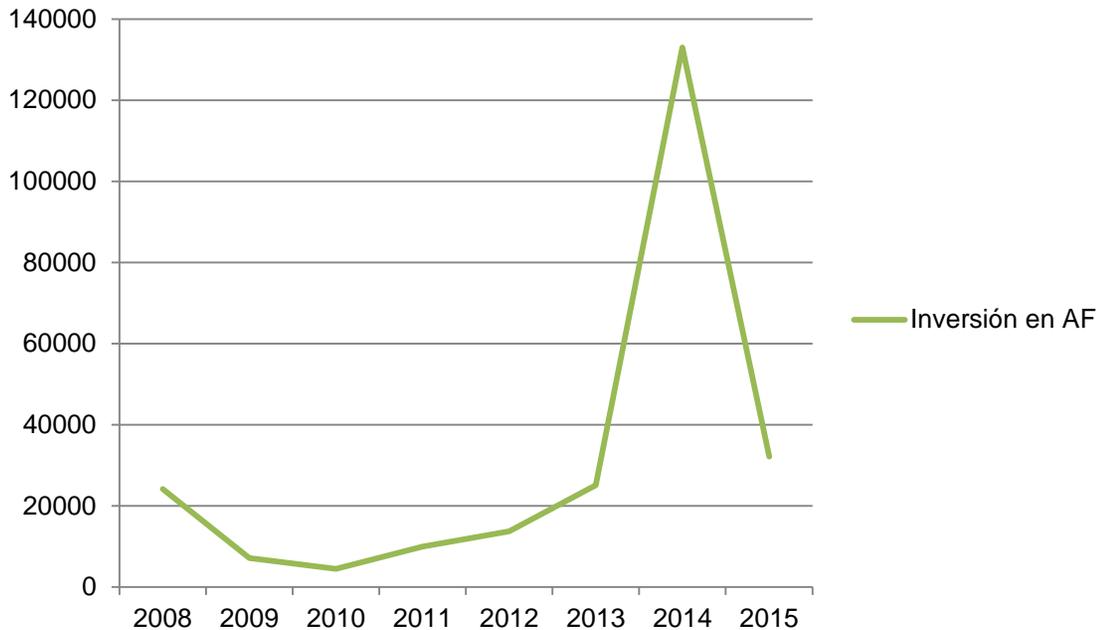


Gráfico nro. XIII

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número XIII, se puede observar que existe una tendencia a la incorporación de nuevos activos en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, sin embargo en el 2014 se evidencia un repunte, el cual se explica por varias razones, entre ellas es el año donde mayor cantidad de donaciones captadas y la mayor parte de recursos destinados a la adquisición de nuevos activos fijos, este año se remodeló el servicio de diagnóstico por imágenes, el cual se puso en marcha a mediados de noviembre.

5.14 Nivel de autofinanciamiento:

Tabla Nro. XIX: Nivel de autofinanciamiento										
Nivel de autofinanciamiento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Valor	95,00%	91,00%	94,14%	98,16%	103,42%	101,90%	101,80%	98,68%	89,78%	98,13%

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

Como se puede observar en la tabla número XIX, el nivel de autofinanciamiento se logra cuando los ingresos propios de la actividad que desarrolla el Centro de

Salud Santa Inés UCAB logra cubrir sus egresos (sin incluir la depreciación de activos), en los últimos años se ha visto un crecimiento de este indicador y para los años que van desde el 2010 hasta el 2012 se logra superar el 100% de autofinanciamiento, en el 2014 no se obtuvo por no contar con la segunda fuente generadora de ingresos para el CSSI UCAB (servicio de diagnóstico por imágenes), dado que la inauguración fue en el mes de noviembre y para el 2015 el incremento de ingresos no fue de la mano con el incremento en los costos de los insumos médicos, sin embargo las estimaciones fueron casi precisas a las obtenidas realmente.

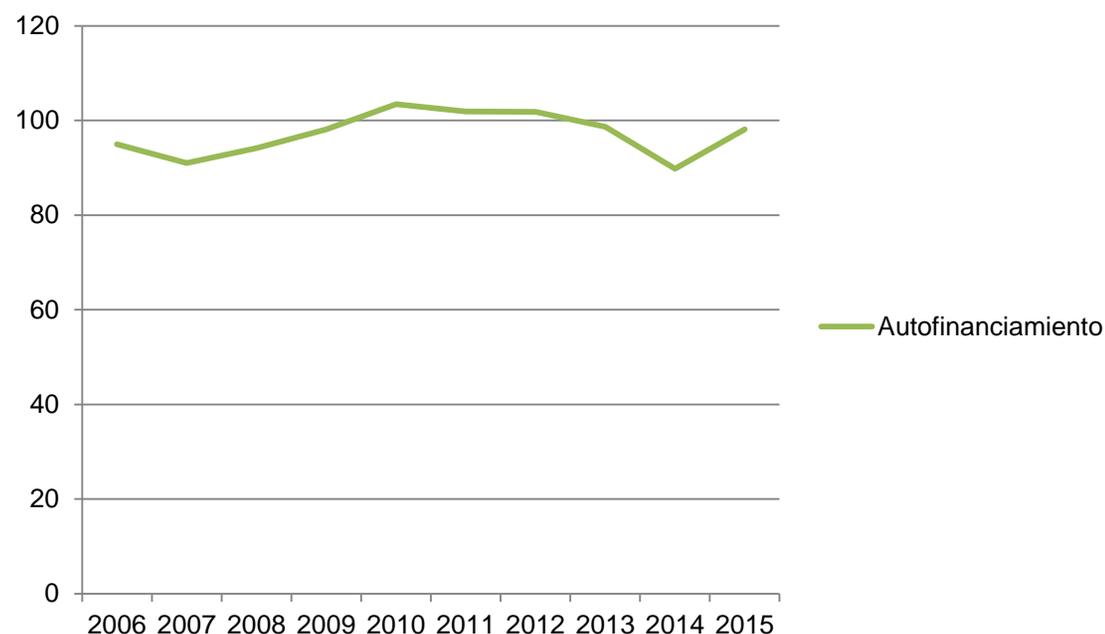


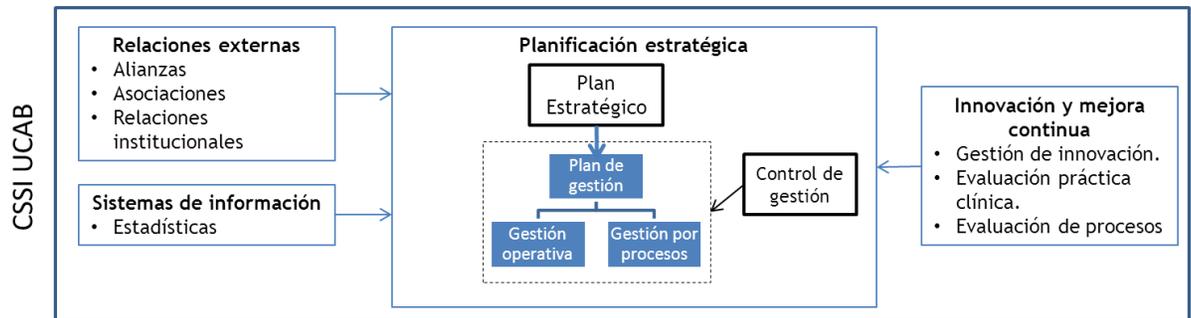
Gráfico nro. XIX

Fuente: Memorias y Cuentas CSSI UCAB del año 2006 hasta el 2015

En el gráfico número XIX, se evidencia una tendencia prácticamente permanente del nivel de autofinanciamiento, es importante mencionar que para este indicador se toman en cuenta los ingresos propios, sabiendo que en el 2014 se obtuvo la mayor cantidad de donaciones de la historia del Centro de Salud Santa Inés UCAB, siendo esto una proporción de los ingresos totales y la

no disponibilidad del servicio de diagnóstico por imágenes, la cual es la segunda fuente generadora de ingresos para el centro, sin embargo para ese año hubo un incremento importante en el resto de los servicios.

5.15 Mapa de procesos del Centro de Salud Santa Inés UCAB:



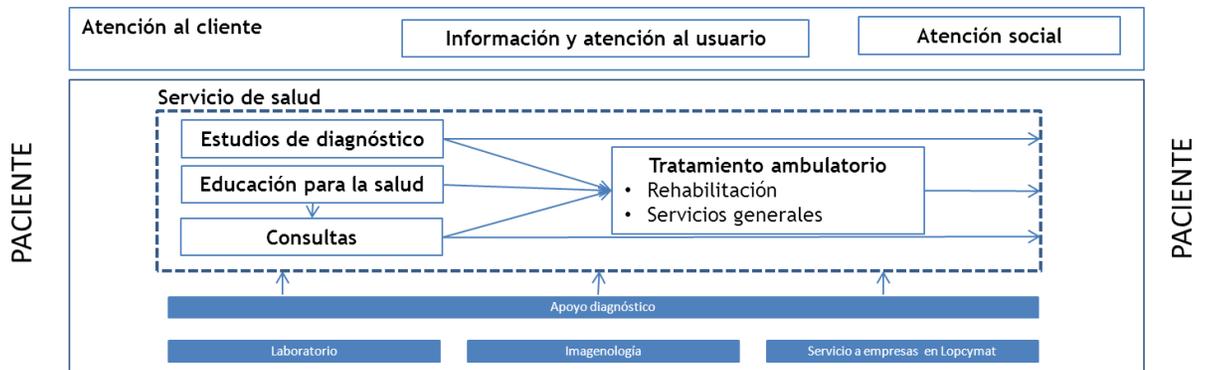
Infografía I: Mapa de procesos (Nivel CSSI UCAB)

En este apartado el Centro de Salud Santa Inés UCAB internamente realiza varias labores con la finalidad de prestar un buen servicio. Para ello se analizarán las labores de acuerdo a cada ámbito presente en esta parte del mapa de procesos:

- Relaciones externas, están a cargo de la Directora General, Directora Adjunta y las diferentes Gerencias del Centro de Salud. Para ello realizan labores de alianzas con otras organizaciones que permitan la cooperación entre el CSSI UCAB y otros actores, con miras a complementar los servicios ofrecidos a los pacientes, las alianzas actuales son con RED SOC, Sinergia, Fundación Venezuela Sin Límites, Fundación Amigos del Niño con Cáncer y Senos Salud, AC. Se establecen asociaciones con otros, como es el caso de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC), y es un actor fundamental en cuanto al intercambio de información con otros centros de salud de inspiración cristiana y también por el sistema de referencia y contrareferencia médica, que permite ofrecerle a los

pacientes del CSSI UCAB servicios que no están en la oferta del centro, por ejemplo, resonancias magnéticas nucleares, electroencefalogramas, etc.

- Sistemas de información, en alianza con la Dirección de Tecnología de Sistemas de la Universidad Católica Andrés Bello, se han desarrollado varios sistemas que permiten la integración de la información del paciente, desde el momento que se ingresa en el sistema administrativo, ya se crea la historia médica y esta información se comparte con el resto de las herramientas (sistemas de laboratorio, historias médicas, citas e imagenología), esto permite un manejo estadístico de la información, la cual es utilizada por el Centro de Salud Santa Inés UCAB para sus campañas de prevención y promoción de la salud y la recaudación de fondos por la vía de donaciones.
- Planificación estratégica, el Centro de Salud Santa Inés UCAB realiza una planificación estratégica cada cinco años, basados en las metas que se desean cumplir en el largo plazo, basada en esta planificación se elaboran los planes de gestión anuales, a los cuales la Dirección y el Consejo Superior le hacen seguimiento, estableciendo indicadores que permitan medir el logro de los objetivos y el estatus en el que se encuentran.
- Innovación y mejora continua, como parte del proceso de incorporación y mejora de las prácticas médicas, el Centro de Salud Santa Inés UCAB, realiza jornadas de actualización para sus profesionales de la salud y personal de enfermería, a través de la inscripción en talleres de formación y la asistencia a congresos que muestran avances en tecnología y prácticas médicas.

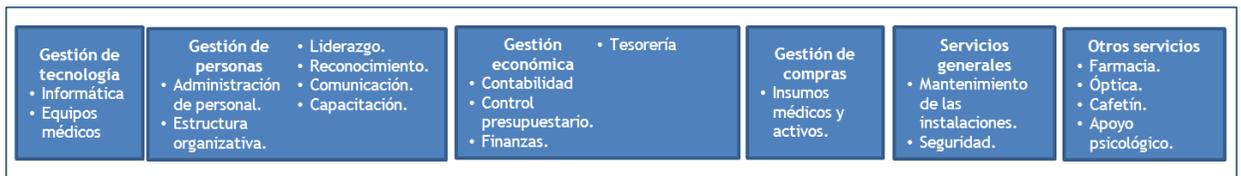


Infografía II: Mapa de procesos (Nivel paciente / usuario)

En esta sección se ubica todo lo relacionado al paciente, desde los que asisten a los servicios de salud como a aquellos que son beneficiarios de alguno de los programas del Centro de Salud Santa Inés UCAB, es este sentido se ubican los usuarios que solo vienen a estudios de diagnóstico y aquellos que requieren algún estudio y continúan su tratamiento ambulatorio en las instalaciones del CSSI UCAB.

Por otro lado se ubican los beneficiarios de los programas de Educación para la Salud, entre ellos se encuentran los diferentes clubes de salud y el Programa Tú Decides, destinado a la atención médica de adolescentes en riesgo de embarazo precoz, en la mayoría de estos casos los beneficiarios de este programa continúan su tratamiento en el CSSI UCAB.

En el área de consultas poseen más de veinticinco especialidades médicas que incluyen las especialidades odontológicas, este es el servicio más demandado del Centro de Salud Santa Inés UCAB, por lo que se cuenta con un apoyo en el diagnóstico y en el tratamiento ambulatorio. Adicionalmente el paciente cuenta con unidades de apoyo donde los especialistas médicos recomiendan diagnóstico basados en exámenes de laboratorio, imagenología y como un servicio extra se presta servicio a las empresas cercanas en el área de cumplimiento y asesoría para el cumplimiento de la Lopcyamat.



Infografía III: Mapa de procesos (servicios complementarios)

Adicional a los servicios de salud y promoción de estilos de vida saludable que se ofrecen desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB, cuenta con unidades de apoyo que permiten una atención de múltiples servicios colaterales, entre ellos

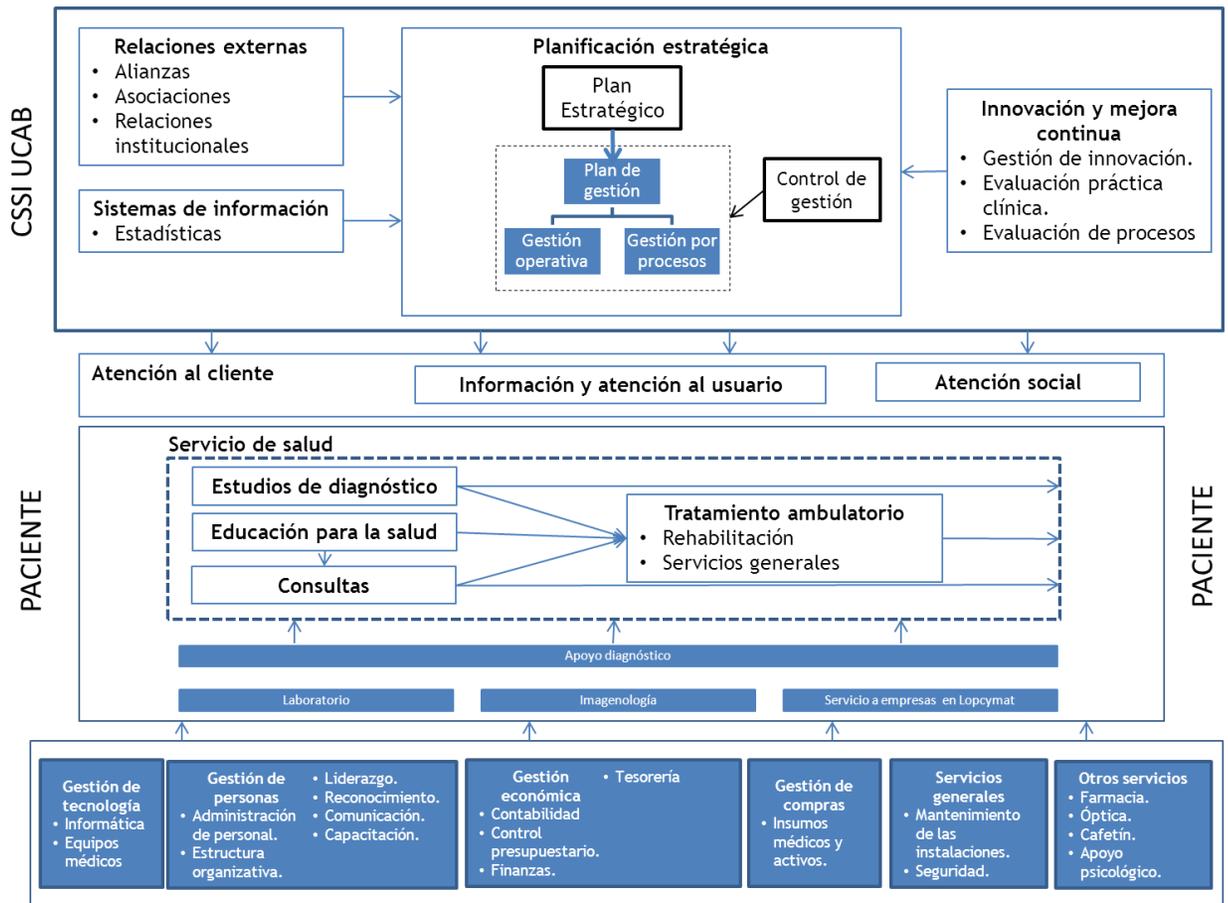
- Otros servicios, el Centro de Salud Santa Inés UCAB posee una alianza con Fundafarmacia, que es una institución que ofrece medicamentos a bajo costo y está dentro de las instalaciones del CSSI UCAB, disponible para los pacientes en el horario de atención del centro. Como parte de los servicios colaterales que se prestan está el servicio de óptica, el cual otorga un descuento a pacientes del CSSI UCAB que fueron evaluados en la especialidad de oftalmología, este servicio se encuentra en la Planta Alta del centro y labora en el horario de atención del CSSI UCAB. Entre otros servicios, se encuentra el apoyo psicológico, en alianza con la Unidad de Psicología Padre Luis Azagra s.j. del Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j., nuestros especialistas médicos pueden referir a los pacientes que ameriten acompañamiento psicológico a esta unidad, la cual posee tarifas bastante bajas, en comparación con el mercado. En cuanto a comunicación y transporte, el Centro de Salud Santa Inés UCAB, posee una alianza con la línea de taxis de la UCAB, que permite el traslado de los pacientes a precios solidarios.
- Gestión del talento humano, unidad necesaria que se encargue de la administración del personal, mantenimiento del clima laboral, estructura

organizativa, comunicación y capacitación de los recursos humanos. En el Centro de Salud Santa Inés UCAB, se realiza todo el proceso de gestión de recursos humanos, desde el proceso de selección, incorporación, remuneración, formación y administración del personal, bajo la asesoría de una firma de abogados conformada por profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes se encargan de guiar y acompañar en los procesos legales y cumplimiento de las normativas vigentes, es importante mencionar que el CSSI UCAB ha sido demandado en el ámbito legal laboral en una ocasión y demanda fue con un profesional de libre ejercicio (médico odontólogo) quien pretendía que su figura fuera asimilada a la de un empleado, el cual acarrea una serie de beneficios adicionales a los del contrato de asociados que se posee con estos profesionales, esta demanda fue ganada por el Centro de Salud Santa Inés UCAB y sentó un precedente para otros centros de salud. Es importante mencionar que desde su creación el CSSI UCAB ha mantenido la política de mejorar la remuneración de su personal y ofrecer beneficios competitivos, lo que permite una mayor identificación y disminuye los índices de rotación del personal.

- Gestión de finanzas, que se encargará del control presupuestario, supervisión de costos y manejo de la tesorería. El Centro de Salud Santa Inés UCAB, posee la Gerencia de Administración, quien maneja los procesos de caja y facturación, alianzas con terceros en el área de cooperación para los estudios de LOPCYMAT, atención al público y control de gestión. Anualmente se realizan los presupuestos generales, basados en el plan operativo, cada mes se realiza reunión de seguimiento presupuestario, lo que permite tomar correctivos necesarios en cuanto al nivel de autofinanciamiento y costo de los servicios prestados.

- Gestión de compras, unidad que realiza la dotación de insumos médicos requeridos por los distintos servicios de salud. En el Centro de Salud Santa Inés UCAB, se poseen importantes alianzas con los proveedores que permiten entre otras cosas ofertas, negociación en tiempos de pago, además de poseer un control rígido sobre los inventarios, esto permite que no hayan pérdidas y el manejo sea mucho más transparente, desde los inicios del CSSI UCAB se ha mantenido a la misma persona que coordina el almacén de insumos médicos.
- Servicios generales, es la unidad que realiza el mantenimiento de los espacios físicos del CSSI y de la seguridad de las instalaciones. El Centro de Salud Santa Inés UCAB, está ubicado en el Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j. el cual es un espacio abierto y con muchas áreas verdes, lo que permite diferenciarlo de otros espacios clínicos, además de esto posee amplias zonas de espera, por lo que se aprovechan estos espacios para la difusión de campañas preventivas sobre enfermedades y otros temas relacionados a la salud humana. La seguridad está a cargo de la Universidad Católica Andrés Bello y cuenta con vigilancia en las instalaciones del centro y en las áreas comunes del Parque Social.
- Tecnología, el Centro de Salud Santa Inés UCAB, no solo se preocupa por la tecnología de sus equipos médicos, sino en el empleo de la tecnología en todas sus áreas de trabajo, para ello se ha implantado un sistema de mensajería de texto, donde se comunican a los empleados, socios y participantes de los programas sobre noticias y notificaciones de interés, esto permite una mayor comunicación e información desde el CSSI UCAB con sus relacionados.

A continuación se muestra el mapa de procesos completo del Centro de Salud Santa Inés UCAB.



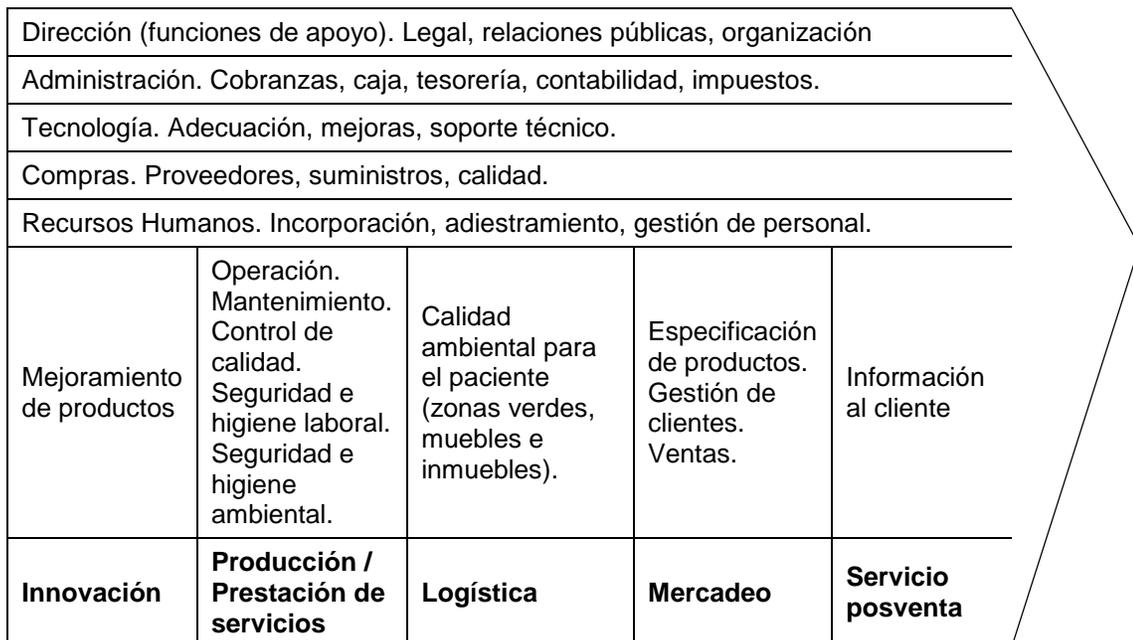
Infografía IV: Mapa de procesos del Centro de Salud Santa Inés UCAB

CAPÍTULO VI: DESCRIBIR LOS FACTORES CLAVE DEL MODELO BAJO LA MIRADA DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La identificación de los factores clave se desarrolla a partir de la cadena de valor de (Porter, 2008) donde se muestran todas las actividades relacionadas en la organización y el entorno, describiendo los impulsores de la estrategia actual basada en buscar el liderazgo en costos y especialización de producto.

6.1 Análisis interno

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar las actividades de manera sistemática. La configuración organizacional de la cadena de valor del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se muestra como sigue:



Infografía V: Cadena de Valor del Centro de Salud Santa Inés UCAB

Fuente: Adaptado de (Porter, 2008)

A continuación se describen y evalúan las diferentes funciones de la cadena de valor operativa del Centro de Salud Santa Inés UCAB:

- La innovación. El Centro de Salud Santa Inés UCAB constantemente se encuentra innovando en sus productos y servicios, al momento de sondear a los usuarios mediante encuestas de satisfacción, se le consulta si desea que se incorporen nuevos servicios a los ya ofrecidos por el CSSI UCAB, en los últimos años se ha incorporado la especialidad de adolescentología, que nace como por la necesidad de prevenir el embarazo adolescente y promover una salud sexual y reproductiva responsable, en cuanto al área de mastología, se decide incorporar esta especialidad médica por una alianza con Senos Ayuda, AC y su interés en prevenir el cáncer de mama y promover los chequeos rutinarios en mujeres con edad superior a 30 años. A finales del año 2015, se tuvo la primera experiencia en comunidad con un operativo de despistaje ginecológico en la zona de Carapita, para el 2016 se tienen previstos otros operativos en el área de geriatría, odontología pediátrica, ginecología y pediatría, esto acompañado de programas formativos en el área de prevención y promoción de la salud.
- Logística de entrada. En este apartado se ubican los insumos médicos que se requieren para la prestación de los diferentes servicios médicos que brinda el Centro de Salud Santa Inés UCAB. Desde sus inicios se ha tenido una buena política de compras, donde solo se adquiere lo necesario y se utiliza se fomenta el uso eficiente de los recursos, se han hecho acuerdos con los diferentes proveedores de productos y servicios que permitan la fidelidad, buenos precios y la calidad de los insumos, en el área de almacén de mercancías, se posee un control riguroso con una Coordinadora de Inventario, que se encarga de velar por la distribución eficaz de los insumos, de su utilización y de un manejo eficiente.

- Producción. En este ítem se describe el proceso de la prestación de servicios del Centro de Salud Santa Inés UCAB en sus diferentes ámbitos (laboratorio, imagenología y consultas médicas). Para ello se cuenta con un único turno de atención, de lunes a viernes de 07:00 AM a 04:00 PM.
- Logística de mantenimiento. Las instalaciones del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se mantienen en buen estado y siempre bajo la concepción de lo que es el Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j. desde sus inicios, siendo un espacio de áreas verdes y manteniendo la política de limpieza y calidad en los servicios, uno de los elementos más valorados por nuestros pacientes son los baños limpios que se poseen y la dotación de material que hay en ellos.
- Mercadeo. Aunque para este tipo de organizaciones no se contempla un departamento de Mercadeo, en el Centro de Salud Santa Inés UCAB esta responsabilidad recae sobre las direcciones y sobre la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones, a través de los distintos programas de recaudación de fondos y la capacitación y puesta en práctica del Fundraising, que fue liderada por el anterior Gerente General Lic. Bernardo Guinand Ayala, teniendo como el 2014 como el año de mayores ingresos por donaciones.
- Servicio posventa. El servicio de atención al cliente es realizado por el departamento de atención al usuario. Interviene el departamento de administración en reclamos puntuales. También en el Centro de Salud Santa Inés UCAB se creó la Unidad de Atención al Paciente, donde se gestionan las solicitudes al Fondo Solidario, destinado a aquellas personas que no pueden cubrir la tarifa ofrecida por el CSSI UCAB.
- Recursos humanos. Las sub-funciones de incorporación, gestión y adiestramiento de personal son internas. Cumple la sub función de gestión de riesgos y seguridad laboral. En el Centro de Salud Santa Inés UCAB, todas estas funciones son ejecutadas por el propio equipo que

forma parte de la Gerencia de Recursos Humanos, desde la selección, contratación, remuneración, inducción, capacitación y administración del personal.

- Tecnología. Se utiliza la tecnología de los equipos de diagnóstico de los fabricantes. La tecnología de información es una versión de Profit Plus para administración, producción y almacén, para el servicio de imágenes se utiliza RIS PACK, para laboratorio DATALAB y para las historias médicas SYSLAB. En los consultorios médicos de cada especialidad se cuentan con los equipos mínimos necesarios para la prestación de la consulta médica, en cuanto a las áreas de servicios se cuenta con tecnología de punta que permite mejores diagnósticos. En el Centro de Salud Santa Inés UCAB, se emplea la tecnología social, diseñada por la Soc. Maria Matilde Zubillaga, primera Gerente General del CSSI UCAB y fundadora, en esta etapa se diseñó toda una logística de atención a los usuarios, manuales de procesos e incorporación de tecnología médica y se le añadieron elementos a la historia del paciente que permite a la Universidad Católica Andrés Bello realizar trabajos de investigación y al CSSI UCAB poder conocer el perfil de sus beneficiarios.
- Dirección. La función de apoyo de planificación financiera está a cargo del departamento de administración. Se cuenta con un consultor jurídico, el cual se apoya en contrataciones externas. Relaciones institucionales está a cargo de los directores, el director adjunto, el gerente de proyectos y comunicaciones y gerente de recursos humanos donde aplique cada uno. El Centro de Salud Santa Inés UCAB ha tenido tres etapas, en lo que a estilos de liderazgo se refiere, una primera liderada por la Soc. María Matilde Zubillaga, quien dio su aporte sistémico y de calidad a la organización, una segunda liderada por el Lic. Bernardo Guinand Ayala, donde la organización comenzó a darse a conocer puertas afuera con otras organizaciones en la búsqueda de cooperantes y una fuerte campaña de recaudación de fondos y una tercera, liderada

por la Dra. Scarlet Salazar y la Lic. Mariana Borges, donde ambas buscan dar a conocer al CSSI UCAB en las comunidades, teniendo presencia en los sectores económicamente desfavorecidos que circundan al centro y promoviendo estilos de vida saludable, sin dejar de lado la recaudación de fondos que permitan la mayor atención de usuarios, con los mejores equipos y con unas tarifas subsidiadas.

6.2 Análisis de la industria para Venezuela.

(Porter, 2008), identificó cinco fuerzas que se utilizan para evaluar la estructura de cualquier industria, las mismas que se desglosan en la Figura 3.

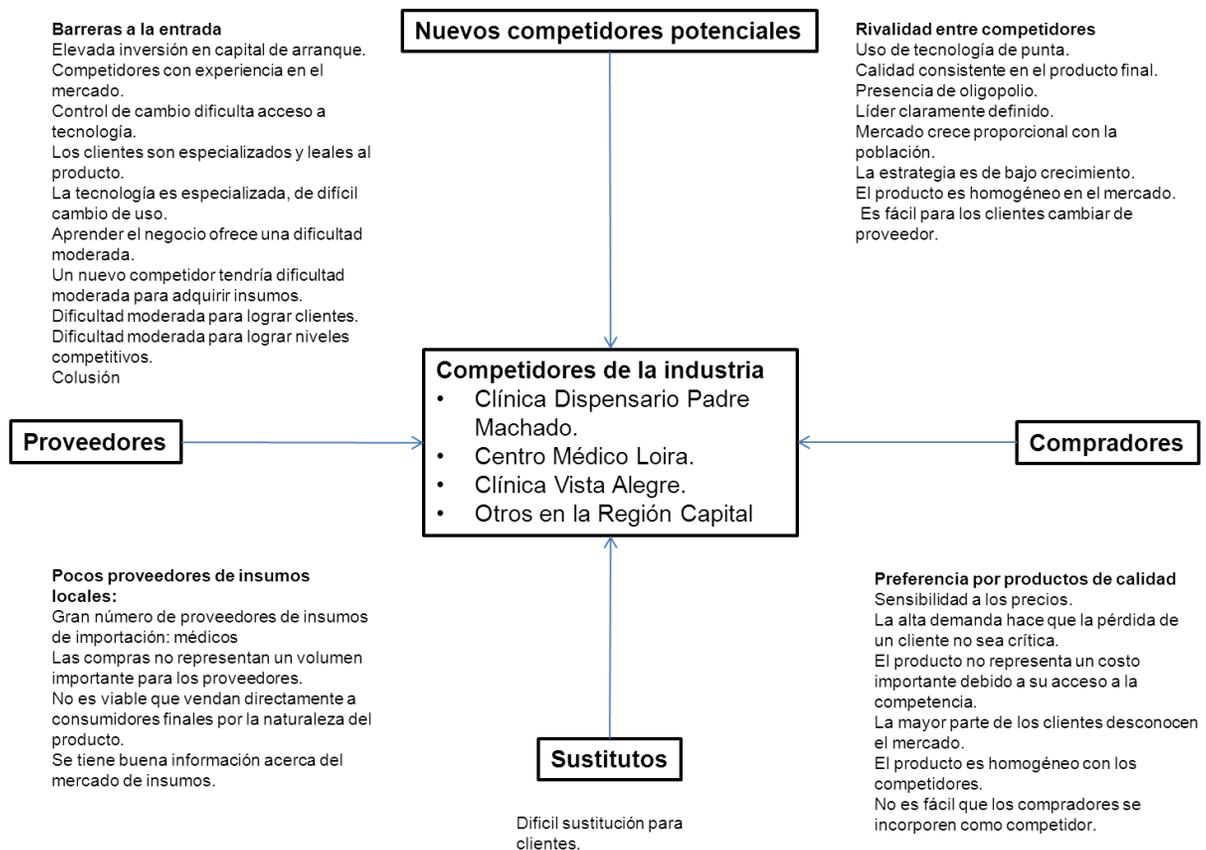


Figura III: Cinco fuerzas de Porter del Centro de Salud Santa Inés UCAB

Fuente: Adaptado de (Porter, 2008)

Para el Centro de Salud Santa Inés UCAB, hablar de competidores es ir en contra de su misión, lo que se busca es sumar aliados que beneficien a sus usuarios, es por ello que juega un papel trascendental en la creación de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC), con la voluntad de sumar esfuerzos que generen bienestar en el tema de salud para los más necesitados, en las inmediaciones del CSSI UCAB se ubica la Clínica Dispensario Padre Machado (también centro asociado a AVESSOC), donde se diferencia de CSSI UCAB por la disposición de hospitalización y Resonancias Magnéticas, luego se ubican otras iniciativas privadas con fines de lucro. A continuación se analizarán los diferentes aspectos que intervienen en el análisis de la industria propuesto por Porter, 2008.

- Barreras de entrada, crear y poner en marcha un centro de salud, no es sencillo, en principio se requiere una fuerte inversión de capital. En el caso del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se contaba con el apoyo de la Fundación Inés de Planas, creada a raíz de un testamento dejado por el Señor Simón Planas a la Universidad Católica Andrés Bello con la finalidad de crear un centro de salud y que este llevara el nombre de Santa Inés, es por ello que se logra la construcción del Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j. y el Centro de Salud Santa Inés UCAB, hoy en día esta fundación sigue apoyando al CSSI UCAB en el ámbito financiero, cubriendo el exceso de egresos sobre ingresos que se ha generado desde los inicios de las operaciones.
- Rivalidad entre competidores, el Centro de Salud Santa Inés UCAB se ha diferenciado de otras experiencias en salud por la diversidad de sus servicios y la alta calidad que se posee, sin embargo, esto no es un indicador para hablar de competencia directa con otros actores en salud, sino que el eje principal del CSSI UCAB es el paciente y poder dar

respuesta, buscando alianzas con otras organizaciones que permita mejor atención y la solución de los inconvenientes de salud de nuestros beneficiarios. El principal aliado es AVESSOC con su sistema de referencia y contrareferencia médica, donde los pacientes del Centro de Salud Santa Inés UCAB pueden ser atendido en otros centros asociados a la red y luego volver con su especialista médico o bien ser remitido a otro profesional de la salud.

- Preferencia por productos de calidad, en los últimos años el Centro de Salud Santa Inés UCAB ha crecido en sus servicios prestados, lo que significa que mayor número de pacientes está acudiendo a las instalaciones del centro, entre otras razones por el colapso de los servicios de salud de gestión pública y los altos precios en otras iniciativas privadas con fines de lucro.
- Pocos proveedores de insumos locales, en el Centro de Salud Santa Inés UCAB se realizan compras con conciencia de costos, siempre manteniendo los estándares de calidad y antes de tomar la decisión en compras se solicitan al menos tres opciones y se elija la que mayor seguridad y precio posean, esto como medida de control interno administrativo, si bien el número de proveedores de insumos médicos ha disminuido, el CSSI UCAB se ha dedicado a ubicar a otros actores, incluso en el interior del país, que permitan mantener la calidad del servicio. En cuanto a los proveedores de equipos médicos, actualmente se cotizan en moneda extranjera y se ha logrado encontrar el financiamiento a través de alianzas con cooperantes de otras regiones, que suministran los equipos y los instalan en el Centro de Salud Santa Inés UCAB.

- Sustitutos, el servicio de salud es de difícil sustitución, por lo general los pacientes requieren consultas o estudios de diagnóstico y acuden al centro más cercano y es donde el Centro de Salud Santa Inés UCAB es un modelo de puertas abiertas con la capacidad de atender a los pacientes que requieran servicio médico, con altos niveles de calidad y con una tarifa accesible.

6.3 Valor compartido

Las organizaciones pueden crear valor económico al crear valor social. Hay tres diferentes formas de hacer esto: repensando los productos y los mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo grupos industriales de apoyo en los sitios donde se encuentra la organización. Cada uno de estos forma parte del círculo virtuoso del valor compartido; al mejorar el valor en un área, se generan oportunidades en las otras.

El concepto de valor compartido replantea algunos límites del sistema económico. Al conectar el éxito de las compañías con el avance social, se abren diversos caminos para atender a nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir los mercados. La capacidad para crear valor compartido se aplica por igual a las economías avanzadas y a los países en desarrollo, a pesar de que las oportunidades específicas difieran. Las oportunidades también se diferencian entre las industrias y las compañías, pero todas las compañías las tienen.

El primer ítem a analizar para la creación de valor compartido, es la simplicidad de la cadena de valor del Centro de Salud Santa Inés UCAB.



Figura IV: Cadena de valor simplificada del CSSI UCAB

Fuente: Adaptado de (Porter, 2011)

La finalidad del Centro de Salud Santa Inés UCAB es la prestación de servicios de salud dirigido a las comunidades vecinas y de bajos recursos económicos, para ello se estructuró una cadena de valor simplificada básicamente con la línea de la prestación de servicios médicos. A continuación se analizará cada ítem de la cadena de valor del CSSI UCAB:

- Insumos médicos, el Centro de Salud Santa Inés UCAB posee altos estándares en la compra de insumos médicos que no solamente van vinculados con la calidad del producto, sino con un control administrativo importante, que permite velar por el uso eficiente de los recursos económicos y físicos de los que se dispone, constantemente desde el CSSI UCAB se están realizando evaluaciones sobre la necesidad de muchos artículos y sus índices de rotación, lo que permite controlar la adquisición racional de lo que realmente se requiere para la prestación del servicio.
- Prestación de servicios, en este apartado se encuentra todo el proceso medular de lo que se realiza en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, donde se combinan los insumos médicos, con el aporte del profesional de la salud, el apoyo de las enfermeras y todo el equipo humano que hace posible la misión del CSSI UCAB. En todas las fases del proceso interviene el recurso humano y el control administrativo, bien sea como vinculación directa o labores de apoyo y mantenimiento al sistema. En el

Centro de Salud Santa Inés UCAB se ha formado a todo el talento humano para que esté capacitado y pueda dar respuesta sobre todas las áreas y programas que lleva adelante el CSSI UCAB, a través de campañas de sensibilización e información, lo que permite que todo el personal esté en capacidad de brindar respuestas a los usuarios que asisten al centro.

- Servicios y consumidores, son los beneficiarios o usuarios finales de los servicios del Centro de Salud Santa Inés UCAB, según las últimas estadísticas de los últimos diez años, la mayor parte de los pacientes del CSSI UCAB proviene de las Parroquias Antímamo, La Vega y Caricuao.

Para analizar la creación de valor compartido, se estudiarán varios ítems en la cadena de valor simplificada del Centro de Salud Santa Inés UCAB, los cuales son los siguientes:

- Impactos en la cadena de valor, en este ítem se analizan las prácticas que posee el Centro de Salud Santa Inés UCAB en cada apartado de la cadena de valor simplificada:
 - Insumos médicos: En el CSSI UCAB se poseen altos estándares en el proceso de compras en general, se ubican varios proveedores con cotizaciones que permitan la comparabilidad de los productos y se selecciona el que mayor seguridad y calidad brinda, es importante mencionar la racionalización del proceso de compras del Centro de Salud Santa Inés UCAB, no es realizar comprar por dotar al centro, sino dotarlo basándose en el índice de rotación de los insumos y la duración de los consumibles, esto permite dinamizar el proceso de compra y mantener controladas las entradas y las existencias en los distintos almacenes.

- Prestación de servicios: En el Centro de Salud Santa Inés UCAB se cumplen con las normativas legales vigentes, tanto en el ámbito laboral como en el medioambiental; en el aspecto laboral se capacita al personal, se diseñan políticas de atención médica y se fomenta el trabajo en equipo y la comunicación, se realizan actividades en el marco del cumplimiento de lo establecido en la LOPCYMAT y se proporcionan espacios de intercambio y reflexión en los talleres anuales, en cuanto a las políticas medioambientales se cumplen con los estándares establecidos en las leyes, en lo que respecta al manejo de desechos patológicos de las distintas áreas del centro de salud, utilizando los equipos adecuados y diseñando rutas de desechos que estén dentro del marco regulatorio para el tipo de institución que es el CSSI UCAB.
- Servicios y consumidores: Desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB constantemente se están evaluando opciones en pro de los usuarios que asisten al centro, incorporando más servicios y ampliando la capacidad de atención en los que ya se tienen, adicional a esto se diseñan programas de prevención y promoción de la salud, el diseño del Programa Tu Decides, cuya finalidad es prevenir el embarazo adolescente y el Programa de Prevención del Cáncer de Mama.
- Creando el contexto para el crecimiento, para este apartado se evaluarán las acciones que ejecuta el Centro de Salud Santa Inés UCAB para cada ítem de la cadena de valor simplificada.
 - Desarrollo de proveedores locales: El Centro de Salud Santa Inés UCAB adquiere sus insumos a proveedores nacionales, lo que permite crear una estrategia ganar – ganar y sumarlos como

aliados en el proceso de la prestación de servicios del CSSI UCAB, esto creando fidelidad con ellos y siendo atractivos al momento de la cancelación de los compromisos adquiridos con ellos de forma rápida, esto permite que seamos considerados como opción dentro de un país donde la mayoría de los productos médicos están bajo una fuerte escasez.

- Prestación de servicios a través de mejores estándares de seguridad y desarrollo de la fuerza local, la mayoría de los empleados que laboran en el Centro de Salud Santa Inés UCAB residen en las cercanías de la institución, lo que permite al centro convertirse en una opción para las personas que ingresan al mercado laboral, siendo un espacio para el crecimiento profesional y personal y con beneficios económicos atractivos. En cuanto al personal médico, se les permite el desarrollo de la vocación social y la vinculación con las comunidades de bajos recursos, brindando oportunidades de crecimiento.
- Servicios y consumidores: Uno de los programas de mayor éxito en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, es “Tú Decides”, donde se realizan campañas educativas y formativas a los jóvenes en las escuelas, se les brinda atención médica gratuita y diferenciadas, además de acompañamiento psicológico, esto ha permitido al CSSI UCAB posicionarse como la única opción que ofrece este programa en el oeste de la ciudad.
- Valor para el Centro de Salud Santa Inés UCAB, en este apartado se evaluarán aquellas acciones que generan valor para el centro desde el punto de vista de cada elemento de la cadena de valor simplificada.

- Insumos médicos: La buena vinculación con los proveedores, entre otras cosas por la buena política de pagos que se posee, es un elemento diferenciador a la hora de adquirir insumos médicos, puesto que el departamento de compras es contactado una vez que se poseen en stock los productos que normalmente se solicitan a los proveedores, la idea es convertir en aliados a nuestros proveedores, donde se destaque una relación de respeto y beneficio mutuo.
- Prestación de servicios: El Centro de Salud Santa Inés UCAB evalúa constantemente la satisfacción de sus usuarios, logrando posicionarse como una opción a la hora de requerir un servicio de salud por parte de los pacientes de las zonas cercanas, todo esto enmarcado en políticas de calidad, cumplimiento de promesas, buen estado de las instalaciones y capacitación del personal.
- Servicios y consumidores: En los últimos años el Centro de Salud Santa Inés UCAB ha experimentado un crecimiento en su nivel de ingresos, lo que ha permitido ser una opción que puede ser sostenible en el tiempo, logrando un control de costos e incorporando equipos médicos de última generación que generen confianza y aumenten la calidad de servicio.
- Valor para la sociedad, en este ítem se evalúan las acciones que se ejecutan desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB que generan un impacto positivo en la sociedad, visto desde cada perspectiva de la cadena de valor simplificada del CSSI.
 - Insumos médicos: El Centro de Salud Santa Inés UCAB, posee un control riguroso de sus insumos médicos, almacenamiento,

distribución y rotación, lo que le permite disminuir las mermas de algunos productos y así evitar pérdidas trasladables a la tarifa que cancelan los usuarios, para la optimización de los recursos se emplean mecanismos de concientización al personal (de la salud y empleado), donde la cultura es utilizar lo que realmente se necesita evitando el despilfarro y teniendo conciencia de costos.

- Prestación de servicios: El Centro de Salud Santa Inés UCAB, es reconocido por los pacientes de las zonas circunvecinas a la institución como una organización de alto nivel de calidad de atención, donde se posee personal amable y capacitado para la atención de los usuarios, donde a ningún paciente se le niegan los servicios por dificultades económicas, siempre apoyados por la Unidad de Atención al Paciente a través del Programa Fondo Solidario CSSI.
- Servicios y consumidores: El Centro de Salud Santa Inés UCAB es una organización de puertas abiertas, también por el tipo de producto que ofrece a sus usuarios, permite la atención con altos estándares de calidad y a unas tarifas accesibles, donde no solamente se ofrecen consultas médicas y estudios de diagnóstico, sino también programas de educación y promoción de la salud.

A continuación se muestra el cuadro resumen del valor compartido de Porter, adaptado al Centro de Salud Santa Inés UCAB:

	Insumos médicos	Prestación de servicios	Servicios y consumidores
Impactos en la cadena de valor	Prácticas de compra <ul style="list-style-type: none"> • Suministros para la calidad y la sostenibilidad. • Desarrollo para las mejoras rendimientos. 	Prácticas medioambientales, laborales y de seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Políticas laborales para un beneficio mutuo. • Cumplimiento de los estándares medioambientales. 	Productos nuevos / renovados <ul style="list-style-type: none"> • Investigación en beneficio de los usuarios. • Educación y prevención en el área de la salud.
Creando el contexto para el crecimiento	Desarrollo de los proveedores locales <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de insumos médicos a proveedores nacionales. 	Mejores estándares de seguridad y desarrollo de la fuerza laboral <ul style="list-style-type: none"> • Creación de oportunidades de trabajo para las comunidades cercanas. • Calidad / precio 	Aumento de los conocimientos y sensibilización para un estilo de vida saludable <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y educación para un estilo de vida saludable.
	▼	▼	▼
Valor para el CSSI	Acceso a insumos médicos con buena calidad y a buenos precios.	Prestador de servicios de salud de atención primaria.	Crecimiento rentable gracias a la calidad de los servicios ofrecidos. Dotación de equipos de alta tecnología a través de donaciones.
Valor para la sociedad	Mayor calidad en los servicios médicos empleando óptimamente los recursos.	Altos estándares en la prestación de servicios médicos a precios accesibles.	Acceso amplio a mayor y mejores servicios médicos y de salud.

Infografía VI: Valor compartido del CSSI UCAB

Fuente: Adaptado de (Porter, 2011)

Centro de Salud Santa Inés como pasarela universidad – comunidad

El Centro de Salud Santa Inés UCAB, es la principal iniciativa en salud que se impulsa desde la Universidad Católica Andrés Bello, con la finalidad de brindar servicios médicos de calidad a las comunidades. Desde su creación la UCAB ha sido pionera en el trabajo comunitario y ha impulsado diversas iniciativas vinculando a sus estudiantes con las comunidades a través de voluntariados y cátedras de compromiso social.

El Rector de la UCAB, para ese momento el Padre Luis Ugalde, s.j. y el Director de Proyectos para el año 1998, Padre Luis Azagra, s.j., constituyen las personas que conciben estratégicamente y acompañan la concreción de la propuesta de crear un centro de salud en todas sus etapas. Ambos brindaron autonomía a la gerencia técnica para el desempeño operativo.

El 13 de septiembre de 1999 el Centro de Salud Santa Inés UCAB abre sus puertas al público, apoyado por la Universidad Católica Andrés Bello, que a pesar de no contar con la Facultad de Medicina dentro de su oferta académica, tuvo una visión estratégica y decide poner en marcha al CSSI UCAB, con el objetivo de innovar en el área de la salud, ofreciendo no solamente un servicio sino siendo el piloto desde donde se gestarían diversas iniciativas educativas y de alianzas. Es el Centro de Salud Santa Inés UCAB donde se da inicio a la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC), red de centros de salud ubicados principalmente en las zonas populares de la Región Capital del país, con la finalidad de “establecer espacios para la articulación y el fortalecimiento de los centros y servicios de salud privados, sin fines de lucro, de inspiración cristiana, y orientados a los sectores más necesitados, con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestras comunidades”.

El CSSI UCAB tiene en Educación para la Salud su segunda línea estratégica. El objeto de este programa, creado desde el año 2000, es promover la formación en las comunidades vecinas, de medidas preventivas y curativas para la salud, transfiriéndoles conocimientos, habilidades y destrezas para la promoción de prácticas de vida sana.

La Universidad Católica Andrés Bello por su vocación social y de cara al país decide crear un Parque Social poniendo al servicio de todas las comunidades los conocimientos que imparte, a través de las diferentes escuelas, es por ello que la formación académica integral es uno de los valores más fuertes que comparten los egresados ucabistas.

En el mundo existen Parques Tecnológicos que juegan un papel de interfaz muy notable, acelerando los procesos de transferencia de tecnología entre los diversos agentes del sistema y posibilitando la creación y el rápido crecimiento de nuevos centros de investigación y de nuevas empresas de base tecnológica.

El Padre Adolfo Nicolás, s.j. en su visita al Parque Social el 24 de abril del 2014, dijo lo siguiente “Necesitamos muchas pasarelas como ésta, y hasta dentro de la misma iglesia. Este puente une y abre el diálogo entre la sabiduría del pueblo y la academia. Adelante, ánimo. El cielo es el límite, no hay barreras para la esperanza mientras hagamos uso de la creatividad como la gente que trabaja y acude a este Parque. Hay que unir a los que se han separado y atender a la totalidad”, esto invita a la reflexión y a seguir tendiendo puentes entre la academia y las comunidades, realizando proyectos de investigación y desarrollo en pro de los más necesitados, esto es lo que hoy día se hace desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB.

El Parque Social es un espacio donde confluyen la experiencia social y la experiencia académica, es un espacio valioso impulsado por la creencia de la UCAB donde la educación es un mecanismo de superación de la pobreza. En la infografía VII, publicada en el décimo quinto aniversario del Parque Social, se cita la siguiente frase “en un país necesitado de puentes, éste tiene 15 años uniendo voluntades”.



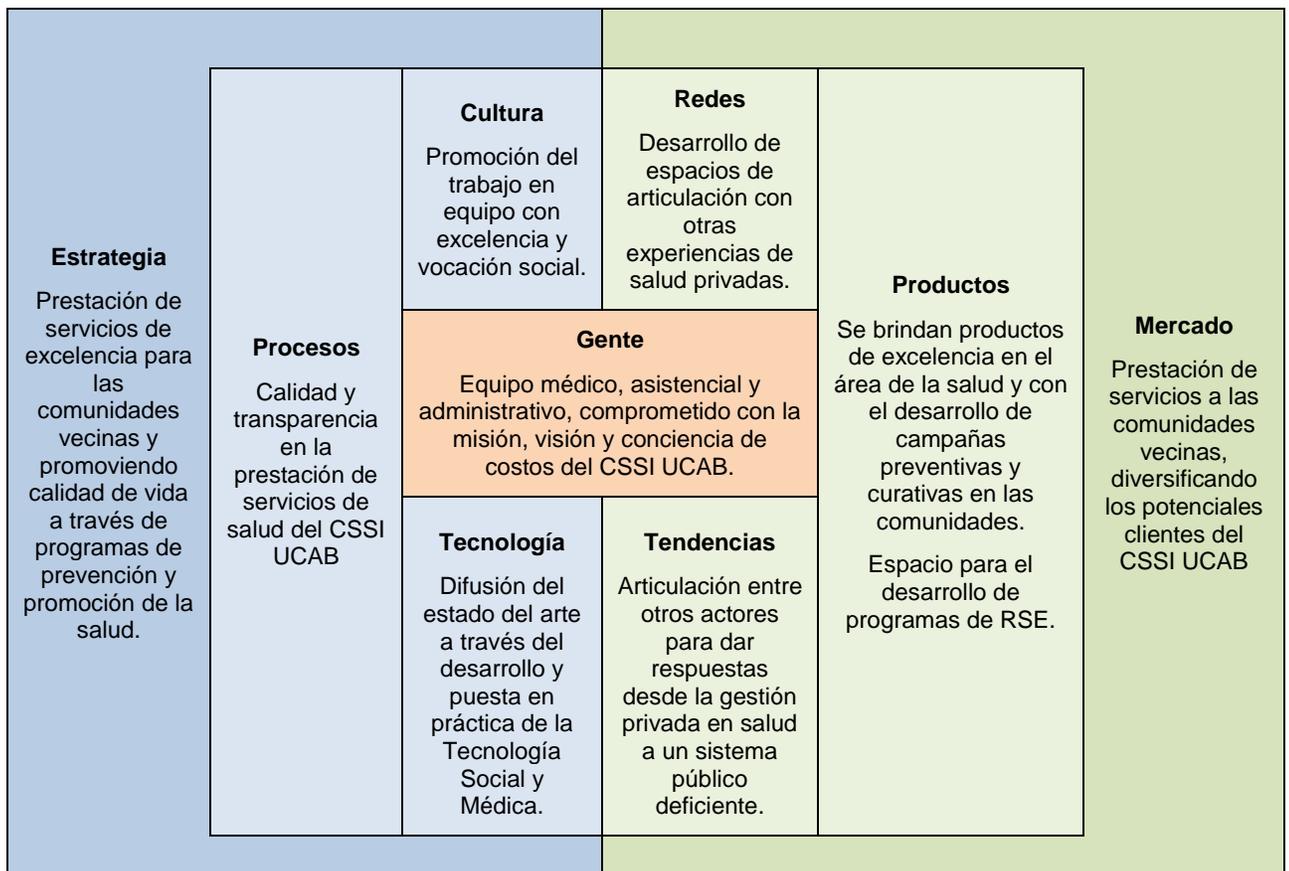
Infografía VII: Parque Social en el Meollo Criollo

Fuente: <https://pbs.twimg.com/media/B5AEs3iCYAAb8Pd.jpg> (Consulta día 16/06/2016)

CAPÍTULO VII: DEFINIR LOS FACTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL BAJO EL ENFOQUE DE LA MATRIZ OPEN INNOVATION CANVAS

La matriz *open innovation canvas*, como ya se expuso en el Marco Teórico, analiza la organización desde sus esfuerzos de desarrollar innovaciones y cambios que le permitan desarrollar de manera adecuada y oportuna sus acciones. Nueve bloques facilitan calificar la información para realizar el análisis organizacional de la institución.

Un resumen de la aplicación de la herramienta en CSSI UCAB se presenta a continuación, para luego desarrollar cada bloque de manera más detallada. :



Infografía VIII: Lienzo estratégico del CSSI UCAB

El lienzo estratégico está conformado por nueve bloques:

- Estrategias.
- Mercado.
- Tendencias.
- Productos.
- Redes.
- Tecnología.
- Procesos.
- Cultura.
- Gente.

Estrategia:

- **Roles del CSSI UCAB**

El Centro de Salud Santa Inés UCAB es la materialización de la Responsabilidad Social Universitaria en salud de la Universidad Católica Andrés Bello, y busca ser uno de los componentes estratégicos del Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j.

EL CSSI UCAB fue uno de los motores para la creación de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC), con la finalidad de facilitar espacios para la articulación entre centros de salud.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB demuestra la presencia de la Compañía de Jesús en el área de la salud en Venezuela.

- **Base**

El Centro de Salud Santa Inés UCAB tiene como base fundamental la prestación de servicios de salud de excelencia para las comunidades aledañas a la UCAB.

Desde la creación del CSSI UCAB se ha hecho especial énfasis en la transparencia, apalancado en el uso eficiente de los recursos que se poseen y teniendo alta conciencia de costos.

Es una obra jesuita venezolana con su impronta, desde su creación por el rector de la UCAB Padre Luis Ugalde, s.j. y el director de proyectos Padre Luis Azagra, s.j.

Desde el CSSI UCAB se enfatiza el rol de la salud del sector privado y se posee diversas fuentes de ingresos, entre ellos la recepción de fondos de cooperantes en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

- **Anclaje de la base en los roles**

Desde sus inicios el Centro de Salud Santa Inés UCAB se ha comprometido con las buenas prácticas de atención, basado en el compromiso con la calidad y los buenos valores de su personal médico y empleado.

El CSSI UCAB ha servido de piloto para varias iniciativas que se han dado desde diversas organizaciones privadas, entre ellas el Proyecto “DIGISALUD” donde se promovía una historia médica digitalizada y que esta pudiera compartirse con los demás centros de la red AVESOC, es decir, un paciente atendido en el Centro de Salud Santa Inés UCAB podía ser visto por otro

especialista médico y su historia médica iba a estar almacenada en forma digital.

Facilitación de procesos de alianzas entre el centro y cooperantes que permitan la unificación de objetivos en el marco del cumplimiento de metas en Responsabilidad Social Empresarial, en este apartado, el Centro de Salud Santa Inés UCAB ha contado con diversas donaciones de Fundación Empresas Polar, siendo la más significativa el tomógrafo multicortes donado en el año 2011, Senos Ayuda, AC, ha realizado diversos aportes, entre ellos un equipo de mamografía digital 3D y aportes monetarios que permiten cubrir el precio de los estudios de mamografía y ultrasonido para mujeres con edad superior a 30 años, en el marco de la prevención del cáncer de seno

Desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB se busca agregar valor a las actividades de prestación de servicios y promoción de la salud, a través de la sinergia entre profesionales médicos y las comunidades circunvecinas, diseñando e investigando las necesidades que puedan existir y lograr satisfacerlas, en los últimos años se han incorporado nuevas especialidades médicas que permiten ofrecer más servicios a los pacientes, entre ellas adolescentología, mastología y recientemente oncología urológica, esto no solamente ocurre con las especialidades médicas, en cuanto a los servicios de diagnóstico, se logró la restructuración de imagenología con la incorporación de tecnología de alto nivel, lo que permite ofrecer estudios con mayor exactitud, se pasó de un tomógrafo monocorte a un tomógrafo multicortes, un mamógrafo digital 3D con la capacidad de incorporar tomomamografía y tomosíntesis, estudios que complementan la diagramación de las mamas y permite realizar mediciones de mayor exactitud.

Mercado

- **Estructura de mercado**

El Centro de Salud Santa Inés UCAB posee tres tipos de clientes, los clientes/cooperantes, clientes/fundacionales y clientes/usuarios.

Los clientes/cooperantes son aquellos que incluyen al Centro de Salud Santa Inés UCAB en sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, otorgando aportes para el funcionamiento y dotación del centro, esto luego de un proceso de mercadeo a través del Fundraising, donde diversos actores han logrado conocer la labor que se realiza desde el CSSI UCAB.

Los clientes/fundacionales, en este renglón se ubica la Fundación Inés de Planas, como aportante principal desde los inicios del Centro de Salud Santa Inés UCAB y la Universidad Católica Andrés Bello como respaldo.

Los clientes/usuarios del Centro de Salud Santa Inés UCAB, de acuerdo a lo visto en la tabla número VIII, donde aproximadamente el 63% de los servicios prestados corresponden a las Parroquias vecinas al CSSI UCAB, el resto de los servicios se presta a otras zonas de Caracas, adicional a esto se han atendido pacientes provenientes de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer residentes de otros estados del país.

- **Competidores / alternativa**

En las cercanías del Centro de Salud Santa Inés UCAB se encuentra la Clínica Dispensario Padre Machado (iniciativa sin fines de lucro asociada a la red AVESOC) la cual compite con los dos primeros clientes de la institución y el Centro Médico Loira, ambas iniciativas son de capital social privado.

Una de las perspectivas vigentes desde el inicio de operaciones del Centro de Salud Santa Inés UCAB, ha sido la de no competir, sino la cooperar, se buscan aliados en pro de las comunidades, que permitan la complementación de servicios y la cooperación entre actores.

- **Condiciones actuales**

El Centro de Salud Santa Inés se ha posicionado como una alternativa ambulatoria en la zona brindando servicios de salud con alta calidad, siendo una institución reconocida por la comunidades vecinas, las cuales identifican al CSSI UCAB como el servicio de mayor impacto del Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j., avalada por la Universidad Católica Andrés Bello.

El CSSI UCAB es un espacio donde se pueden ejecutar programas de Responsabilidad Social Empresarial, a través de mecanismos de apoyo a la labor del centro y a los distintos proyectos que se ejecutan dentro de la institución con miras a la prestación de servicios y a las actividades comunitarias.

Tendencias

- **Tendencias actuales que afectan el CSSI UCAB**

En Venezuela existe una alta tendencia al incremento del embarazo adolescente, es por ello que se ha diseñado el programa “Tú Decides”, cuya misión es la atención medica diferenciada de los adolescentes, capacitación y formación en el uso de métodos anticonceptivos y acompañamiento psicológico realizado en alianza con la Unidad de Psicología Padre Luis Azagra, s.j.

(González, 2014) De acuerdo a los resultados del proyecto “Condiciones de Vida de los Venezolanos”, realizada por el Dr. Marino González, existe un crecimiento acelerado de problemas de hipertensión arterial y diabetes basados en los datos recabados, el 3% de la población mayor de 20 años reportó hipertensión arterial. Esta cifra dista mucho de la prevalencia en algunas ciudades del país que se estima entre 24% y 39%. Esta diferencia es un indicador de que un porcentaje significativo de la población podría tener hipertensión arterial pero no lo sabe, o al ser consultado no lo expresa, o que los informantes no conocen con suficiente detalle la condición de la enfermedad de las personas.

Según los resultados del proyecto “Condiciones de Vida de los Venezolanos”, El 33% del control de la hipertensión acuden a ambulatorios y clínicas populares, el 21% acude a los hospitales del sector público, mientras que el control en ambulatorios de Barrio Adentro representa el 6% y en los Centros de Diagnóstico Integral (CDI) es de 5%. Es decir el sector público atiende alrededor del 65% de la población.

El grupo de las personas que son atendidos por servicios de prestación privada se distribuyen en los que acuden a consultorios en establecimientos sin hospitalización (10%) y los que son atendidos en las clínicas y hospitales (16%) para un total de 26% de atención privada. Un 5% es atendido en las empresas donde trabajan y el resto en otro tipo de establecimientos, o no se controla o no sabe.

El control de la diabetes se realiza de manera primordial en ambulatorios y clínicas populares (37%) y los hospitales públicos (20%). A diferencia de los enfermos con hipertensión arterial, un menor el porcentaje que acude a Barrio Adentro (3%) y a los CDI (2%) en el caso de la diabetes. Esta diferencia de 6% sugiere que probablemente la mayor complejidad para el diagnóstico y

seguimiento de la diabetes no está presente con tanta frecuencia en estos servicios. De allí también que muchas de estas personas acudan a servicios privados. Los servicios privados (tanto ambulatorios como con hospitalización) atienden al 30% de los pacientes.

Puede concluirse que una mayor proporción (62%) de la población recibe la atención para el control de la diabetes en instituciones públicas, al igual que sucede con los enfermos con la hipertensión arterial (65%). El restante 7% es atendido en servicios de salud de empresas y de organizaciones sociales, o no se controla o no sabe.

Los resultados anteriores ponen de manifiesto los enormes retos que tiene la salud pública de Venezuela para lograr que las personas con hipertensión arterial y diabetes tengan acceso al diagnóstico oportuno y el tratamiento adecuado.

Sabiendo que el sistema público nacional de salud es bastante ineficiente, se pretende que el sector privado participe en gran medida en la prestación de servicios de salud, promoviendo espacios para la articulación y ejecución de programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Producto

- **Valor de los productos**

Desde su creación el Centro de Salud Santa Inés UCAB ha ofrecido servicios médicos con altos niveles de calidad, con tarifas reducidas, en las cuales no se carga económicamente al paciente con la amortización del costo de los equipos médicos, sino con los costos directamente relacionados.

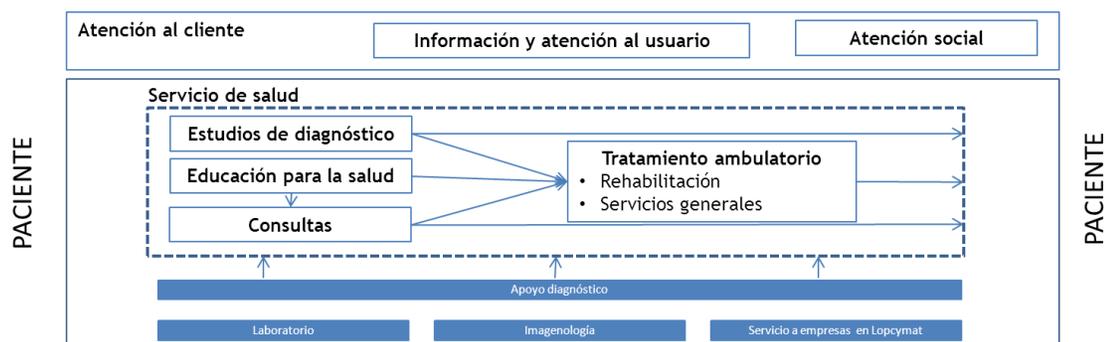
El CSSI UCAB se ha convertido en una marca reconocida por la excelencia y calidad en la prestación de servicios, posicionándose como una opción tanto para los clientes/pacientes en el área de la salud y para los clientes/cooperantes en la facilitación de espacios para los programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Adicional a los servicios de salud del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se realizan actividades intra y extra murales en la prevención y promoción de la salud.

- **Complementariedad de los productos y valores**

En el Centro de Salud Santa Inés UCAB se prestan servicios de salud de calidad y con altos niveles de excelencia, lo que permite el desarrollo de una vocación social del personal médico y asistencial y del equipo que labora en el CSSI UCAB.

Con excelencia en la administración se logra excelencia en la atención, especialmente dando acceso a personas con pocos recursos/vecinos de la UCAB. Enfatizando los que la salud no es solo un servicio médico, sino existen servicios complementarios, como se visualiza a continuación:



Infografía IX: Mapa de procesos (Nivel paciente / usuario)

- **Determinación de productos por el mercado**

El Centro de Salud Santa Inés UCAB es una organización dedicada a la prestación de servicios de consultas médicas, servicios de diagnóstico, programas de prevención y promoción de la salud, teniendo como efecto diferenciador las campañas educativas en el área de la salud, capacitando a las comunidades con conocimientos curativos y que permitan la prevención de enfermedades.

Se busca atender los requerimientos sociales de las comunidades vecinas con los recursos que se pueden disponer desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB.

Redes

- **Potenciales nuevos relacionados**

Uno de los objetivos desde la creación del Centro de Salud Santa Inés UCAB, es la promoción de los espacios de participación activa y es entonces cuando se fijan las bases para la creación de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana, red que hoy en día está formada por otras 35 iniciativas sociales en el área de la salud de inspiración cristiana y sin fines de lucro.

Actualmente también se juega un papel activo en las redes de organizaciones sociales y de salud, tales como REDSOC y Sinergia. Siendo un espacio de intercambio en pro de la sociedad venezolana.

- **Procesos de captación y fortalecimiento de las asociaciones**

Participación activa en las redes y en los espacios que permitan la difusión y promoción de los productos y servicios del Centro de Salud Santa Inés UCAB, además de las investigaciones realizadas dentro de la organización.

Desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB se ha impulsado la creación de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC), siendo una red de centros de salud de inspiración cristiana como espacio de intercambio de conocimientos, que permite la articulación de varios actores.

Tecnología

- **Lo que dispone el Centro de Salud Santa Inés UCAB**

Desde el CSSI UCAB se entiende que la tecnología no solamente consiste en la incorporación de equipos de última generación, sino que también se emplea la tecnología social, entendiéndola como el apoyo que realiza la Universidad Católica Andrés Bello, que a pesar de no contar con una facultad de medicina, facilita la innovación en administración, gerencia y desarrollo social.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB, ha facilitado datos importantes para investigaciones impulsadas desde la Universidad Católica Andrés Bello, Cendeco y la Unidad de Políticas Públicas de la Universidad Metropolitana,

El Centro de Salud Santa Inés UCAB es una organización de casi 17 años de funcionamiento, la cual inicio con apenas 4 especialidades médicas, laboratorio y servicio de diagnóstico de Rayos X, hoy en día son más de 26 especialidades médicas, servicio de diagnósticos por imágenes, procedimientos no invasivos

en consulta y es piloto de iniciativas de investigación y desarrollo impulsadas desde la Universidad Católica Andrés Bello y otras organizaciones de índole privada.

Demostración de trabajo en la prestación de servicios de salud en diversas áreas a través de consultas médicas y servicios de diagnóstico. Como se observó en la tabla número VIII, los servicios prestados han ido en crecimiento, esto por la incorporación de nuevas especialidades médicas, optimización de servicio de imágenes y decrecimiento del sistema público nacional de salud.

- **Manejo de la tecnología**

El Centro de Salud Santa Inés UCAB posee una propuesta de valor se basada en la prestación de servicios médicos con equipos de última tecnología y profesionales altamente capacitados, incorporando tecnología social y la recaudación de fondos que permitan el mantenimiento, la sostenibilidad y el subsidio a las tarifas de los servicios prestados por el centro.

Procesos:

- **Proceso de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB.**

Los servicios que se prestan en el Centro de Salud Santa Inés UCAB en la adecuación y pertinencia para los usuarios, permiten que se siga una rutina, es decir, existe estabilidad, al cambiar un proceso es informado a todo el equipo involucrado.

Existen diversos tipos de procesos en función de los ámbitos de atención:

1. Atención a pacientes que asisten a los servicios médicos ofrecidos por el Centro de Salud Santa Inés UCAB, teniendo en cuenta que no todos son usuarios de las consultas médicas, existen otros a los que solo se le realizan estudios de diagnóstico y por último, aquellos que son beneficiarios de los programas de prevención y promoción de la salud.
2. Gerencia de personal y mantenimiento, está como una de las labores internas del Centro de Salud Santa Inés UCAB, desde la selección e incorporación hasta el proceso de remuneración, teniendo en cuenta que existen diversas figuras que hacen vida en el centro, como lo son los asociados (personal médico de libre ejercicio) y los empleados contratados por el CSSI UCAB.
3. Procesos de redes y alianzas, siendo un espacio para el intercambio de ideas, opinión e información entre diversos actores que tienen un mismo fin, se cuentan alianzas con la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana, con REDSOC, Sinergia y Fundación Venezuela Sin Límites, siendo estos espacios donde se logra el posicionamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB como un espacio piloto de varios proyectos. En el año 2011, la Fundación Venezuela Sin Límites aportó fondos monetarios el Proyecto de Prevención del Embarazo Adolescente, logrando convertir al CSSI UCAB en la única iniciativa privada en el oeste de la ciudad con un servicio diferenciado dirigido a adolescentes y completamente gratuito.
4. Procesos de atención a cooperantes, se busca mantener los mecanismos para la recaudación de fondos, al mismo tiempo la satisfacción de los requerimientos de Responsabilidad Social Empresarial de los mismos. Desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB, no solamente se buscan aportes que le permitan a las empresas cubrir su cuota de RSE, sino también que estos generen valor a los beneficiarios de los servicios que se ofrecen, teniendo en cuenta la transparencia y la conciencia de costos, lo que permite maximizar el óptimo uso de los recursos.

- **Qué controla la innovación**

Cuando se habla de innovación en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, se entiende que no se poseen nuevas prácticas médicas, es decir, que no se generan desde el CSSI UCAB nuevas metodologías que se puedan aplicar en el área de la salud, sino más bien es una organización conservadora en la práctica médica.

Los niveles directivos de la organización constantemente evalúan la demanda de los servicios, las cuales son manifestadas por los usuarios durante los sondeos en las encuestas de satisfacción, así como también se analizan los indicadores de políticas públicas, para el caso venezolano se requieren especialistas médicos del área de cardiología, es por ello que al corto plazo se han planteado iniciativas que permitan la optimización del servicio en el Centro de Salud Santa Inés UCAB.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB, ha innovado en el área de recaudación de fondos posicionándose como una opción para que las empresas ejecuten sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, esto diversificando los ingresos del centro, afianzando modelos de gestión y buscando nuevas opciones de sostenibilidad.

- **Cómo se incluye el conocimiento**

Desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB se motiva al personal incentivándolo a la actualización de conocimientos en diversas áreas, haciendo énfasis en la práctica médica hospitalaria, promoviendo la participación en congresos, jornadas de actualización y participando en programas formativos de otras instituciones.

El CSSI UCAB promueve el intercambio entre organizaciones aliadas y profesionales de la salud que hacen vida en la institución, a través de AVESOC y otras redes de la sociedad, permitiendo la articulación y la unión de esfuerzos en pro del beneficio de sus usuarios.

Cultura

- **Apreciación común**

El equipo humano y profesionales de la salud están altamente comprometidos con la misión del Centro de Salud Santa Inés UCAB, desde sus inicios los pilares fundamentales han sido, prestación de servicios con calidad y profesionalismo y conciencia de costos, este último hace énfasis sobre el uso racional de los recursos, sabiendo que por ser una organización de naturaleza social no se busca impactar a los usuarios con tarifas elevadas.

Los miembros del equipo del Centro de Salud Santa Inés UCAB están comprometidos con el trabajo realizados en términos de aportar valor significativo para sus pacientes y público en general.

- **Orientación**

Tecnológica: Desde el Centro de Salud Santa Inés UCAB se busca la incorporación de equipos que permitan diagnósticos más precisos. Al hablar de tecnología no solamente se mencionan temas de dotación, para los inicios de las operaciones se hizo especial énfasis en la tecnología social, hito que ha sido compartido por el equipo directivo del CSSI UCAB, esta tecnología social, no es más que fomentar la cooperación de diversos actores en pro del bien común, a través de aportes, apoyo y fortalecimiento organizacional.

Mercado: Se busca que el CSSI UCAB provea servicios de valor a los pacientes. Teniendo en cuenta que se posee un servicio adecuado y oportuno en el área de la prevención y promoción de la salud, creando programa como “Tú Decides”, “Fondo Solidario CSSI” y diversos clubes que permitan la interacción de pacientes con la organización y se estimulen estilos de vida saludables.

Aprendizaje: Resulta de una reflexión de los equipos humanos de la organización, combinado con los servicios que provee el CSSI UCAB, brindando espacios donde se invite a la reflexión y el crecimiento personal de los empleados a través de talleres anuales, enfocados en diversos temas, tales como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y calidad de servicio.

Gente

- **Instancias del Centro de Salud Santa Inés UCAB**

El Centro de Salud Santa Inés UCAB posee diversos niveles organizativos, entre ellos:

- Consejo superior, es el órgano rector del Centro de Salud Santa Inés UCAB, conformado por las autoridades académicas de la Universidad Católica Andrés Bello, se reúnen dos veces al año, toma el conjunto de decisiones de carácter más global en consonancia con los resultados obtenidos y el cumplimiento de la orientación estratégica de la organización.
- Dirección cuyo objetivo es guiar el cumplimiento estratégico de los objetivos, consecución de fondos a través de campañas de capital que

permitan la dotación de equipos al CSSI UCAB, además de las relaciones institucionales.

- Gerencias: Nivel intermedio de la organización cuyo objetivo es facilitar la comunicación y el cumplimiento de los planes operativos por área y el mantenimiento de las instalaciones y la satisfacción de los usuarios.
- Coordinaciones: Nivel operativo cuya finalidad es dedicarse a tareas que impliquen el seguimiento a las directrices emanadas por la gerencia y la dirección.

CAPÍTULO VIII: FORMULAR LAS ESTRATEGIAS DE MODELO GERENCIAL REPLICABLE DE LA ORGANIZACIÓN

Mediante el estudio realizado en esta investigación y basados en los objetivos planteados. Se llegó a la propuesta de un conjunto de acciones estratégicas con el fin de consolidar el modelo y plantearlo de tal manera que pueda ser base de referencia para otros centros de salud de inspiración cristiana.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB brinda atención médica ambulatoria a través de la línea estratégica de prestación de servicios de salud. Se realizan consultas médicas con una amplia oferta de especialidades y se ofrece un conjunto de servicios de diagnóstico que permite brindar opciones económicamente accesibles.

Desde los inicios del Centro de Salud Santa Inés UCAB se plantea el reto de una gerencia orientada a construir un servicio de excelencia, que sirviera de modelo en la organización privada de servicios públicos. Dos áreas se consideran claves:

1. La prestación del servicio de excelencia a los usuarios.
2. El uso adecuado de los recursos.

Esto supone importantes esfuerzos para la dotación de equipos médicos que se rige por una política de adquisición de insumos y por una política de mantenimiento y conservación rigurosa y permanente. No obstante, el mayor énfasis gerencial ha estado en el desempeño del factor humano.

Por otra parte, respondiendo a la necesidad de hacer cada vez más sustentable al Centro de Salud Santa Inés UCAB, la gerencia está permanentemente en la búsqueda de fondos adicionales. Esto se combina con una política racional de los recursos, para así aumentar la eficiencia del gasto y con ello mejorar el rendimiento de los fondos. Todo esto se acompaña con una estrategia de transparencia, donde se reportan claramente todos los ingresos y gastos para cualquier financista de las diversas actividades.

La gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB se caracteriza además, por la sistematización de la acción como parte de la cultura organizacional. Las acciones recurrentes que se generan en la institución se van reportando mediante reportes escritos, de cara a generar herramientas que permitan replicar las mejores prácticas y, en consecuencia, avanzar hacia la construcción de un modelo de gestión. Así, la experiencia podrá ser inspiradora y útil a otras instituciones.

Los empleados administrativos y asistenciales del Centro de Salud Santa Inés UCAB están en nómina ocho horas y son personal exclusivo de la institución. Esto lo diferencia de la mayoría de otras entidades prestadoras de servicios de salud en la cual el personal labora en horario corrido de seis horas. El CSSI UCAB se orienta a mejorar el desempeño de los trabajadores, evitando una situación de cansancio y con ello mejorando el rendimiento de la institución; adicionalmente también se logra definir mejor la responsabilidad individual y la identificación institucional del personal. Ello implica una remuneración atractiva para una jornada de ocho horas.

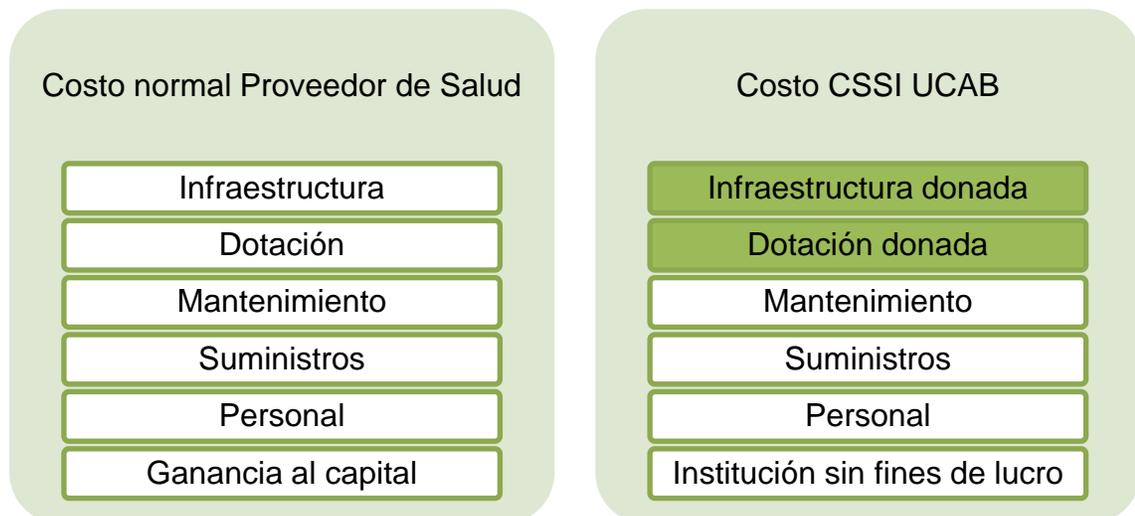
Con el recurso humano que realiza libre ejercicio de la profesión (médicos, odontólogos, nutricionistas, etc.), se establece una alianza entre el profesional y el Centro. No se les asume como personal sino como socios en la consecución

de una misión común. De esta manera, la remuneración es un monto sobre la tarifa que cancelan los pacientes.

En el financiamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB intervienen algunos actores:

- Los usuarios que cancelan los servicios del CSSI UCAB.
- Fundación Inés de Planas, que apoyó la dotación inicial y continúa apoyando con el financiamiento de gastos generales del CSSI UCAB.
- Lo donantes, personas naturales y jurídicas, que apoyan con la infraestructura, promoción de programas, dotación de equipos médicos e insumos.

El CSSI UCAB posee una serie de ventajas, entre ellas no se tiene que remunerar al donante que realizó su aporte a la institución, pues la infraestructura y la dotación no requieren ser amortizadas por los usuarios. Todo ello se traduce en una menor presión sobre las tarifas. Esto se evidencia en la infografía número X.



Infografía X: Modelo de corresponsabilidad social de financiamiento

Fuente: (Rodríguez, 2005)

Además de la obtención de recursos económicos, se hace especial énfasis en el uso correcto de los mismos. Para gerenciar los recursos económicos se disponen de información permanente a través de una contabilidad diseñada por centros de costos. Por cada tipo de servicio prestado, se registra información sobre sus ingresos y egresos, lo que permite determinar si se presenta déficit en los resultados para su corrección, o tendencia de costos que supongan incremento en las tarifas. Esta información es sustancial para la toma de decisiones y permite analizar cada servicio que se presta.

En líneas generales, el modelo del Centro de Salud Santa Inés UCAB apuesta a que se logren cubrir sus costos operativos y los gastos generales con los ingresos que aportan los pacientes.

Una de las características diferenciadoras del Centro de Salud Santa Inés UCAB es que nace como una iniciativa de cooperación en lugar de ser competidora de otras organizaciones del mismo sector, es por ello que impulsa la creación de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC), que es una red de centros de salud privados de inspiración cristiana, cuyo objetivo es brindar atención médica de alta calidad en los sectores económicamente vulnerables del país, apoyándose en los servicios ofrecidos por cada uno de sus integrantes, es decir, que se busca complementar el diagnóstico de los pacientes con el apoyo de otros centros de salud.

La línea estratégica de prestación de servicios del Centro de Salud Santa Inés UCAB se ha venido consolidando como un servicio ambulatorio de atención de calidad. En dieciséis años de operaciones ha crecido hasta alcanzar una oferta diversa en consultas y en servicios de diagnóstico.

El modelo del Centro de Salud Santa Inés UCAB puede replicarse tomando en cuenta lo analizado en los capítulos que precedentes, es decir, evaluando el crecimiento de los indicadores administrativos y de gestión, la infraestructura física que se dispone y el diseño de una estructura de costos que permita el monitoreo constante de los resultados que se van obteniendo. Adicionalmente a través de una gerencia que sistematice el proyecto, como en el caso del CSSI UCAB, donde su primer Gerente General fue una socióloga, basado en esta estructura se propone a un Administrador o un profesional que posea habilidades de mercadeo en la que se pueda dar a conocer lo que se hace en el Centro y se puedan establecer alianzas de cooperación para la dotación y mantenimiento de las instalaciones. Luego de esto, el CSSI ahora es liderado por un médico, cuando ya la institución está consolidada y la estructura está definida.

Se propone un modelo de gestión replicable del Centro de Salud Santa Inés UCAB, para diversas organizaciones:

Compañía de Jesús

Dada la experiencia que se posee con el impulso que se le da a Fe y Alegría en el área de educación desde la Compañía de Jesús, y por la experiencia que se tienen desde la creación del Centro de Salud Santa Inés UCAB se pudieran replicar estas iniciativas, teniendo como base la sede central ubicada en el Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j. y el respaldo de la Universidad Católica Andrés Bello en el apoyo de la tecnología social.

Hoy en día ya el Centro de Salud Santa Inés UCAB posee tres sedes, la principal ubicada en el Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j. la segunda, ubicada en La Pradera, en la parte alta de la parroquia La Vega y la tercera que se ubica en la zona de Petare, en el Instituto de Previsión del Niño, todas estas

sedes poseen una vinculación con la sede principal, sin embargo CSSI La Pradera, es de gestión autónoma y cuenta con recursos provenientes de donaciones y los aportes que realizan los pacientes por sus servicios prestados.

Para futuras iniciativas en el área de la salud, se pudiera sugerir la realización de un benchmarking cruzado Fe y Alegría / Centro de Salud Santa Inés UCAB, determinando las necesidades reales de las comunidades y la construcción de un modelo acorde a la locación que se pretende abordar.

Universidad Católica Andrés Bello

Para la UCAB es posible lograr replicar la idea del Parque Social Padre Manuel Aguirre, s.j. porque ya posee la experiencia técnica y el aprendizaje suficiente para hacerlo, gracias a las tecnologías de gestión social y a la vocación de servicio que se posee.

Se tiene la oportunidad de ofrecer los servicios que se posee dentro del Parque Social en otras regiones, con la finalidad de seguir tendiendo puentes entre la Universidad y la Comunidad.

Para la Universidad Católica Andrés Bello desarrollar una iniciativa en el área de la salud fue un gran paso porque no se posee la Facultad de Medicina en su oferta académica, pero pudo posicionarse en el área de la salud gracias a su apoyo gerencial y administrativo. Esto permite a la UCAB tener una experiencia en salud y decir que su área de acción no es solamente la educación, sino la atención en comunidades en el área de la salud con altos niveles de excelencia, al estilo ignaciano que hoy caracteriza a la universidad, el estilo MAGIS.

Otras experiencias de salud

Para otras experiencias de salud, incluso para otros centros de inspiración cristiana pertenecientes a la red AVESSOC, se puede tomar como referencia el modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB, caracterizado por la excelencia, la tecnología social, la prestación de servicios de salud y la promoción de estilos de vida saludable.

En los inicios se debe contar con un capital financiero importante que permita la puesta en marcha de la idea y la dotación del centro con equipos de tecnología estándar, en el caso del CSSI UCAB, esta dotación inicial proviene de un legado, a través del testamento del Sr. Simón Planas, posteriormente el apoyo en el área gerencial y administrativa por parte de la UCAB y por ultimo diferenciando a los clientes que se poseen, teniendo en cuenta que los ingresos no solamente provienen de los pagos que realizan los pacientes beneficiados, sino que también se debe realizar una fuerte campaña de fundraising, que permita el posicionamiento como marca y la posibilidad de brindar a las empresas la ejecución de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial.

CAPÍTULO IX: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

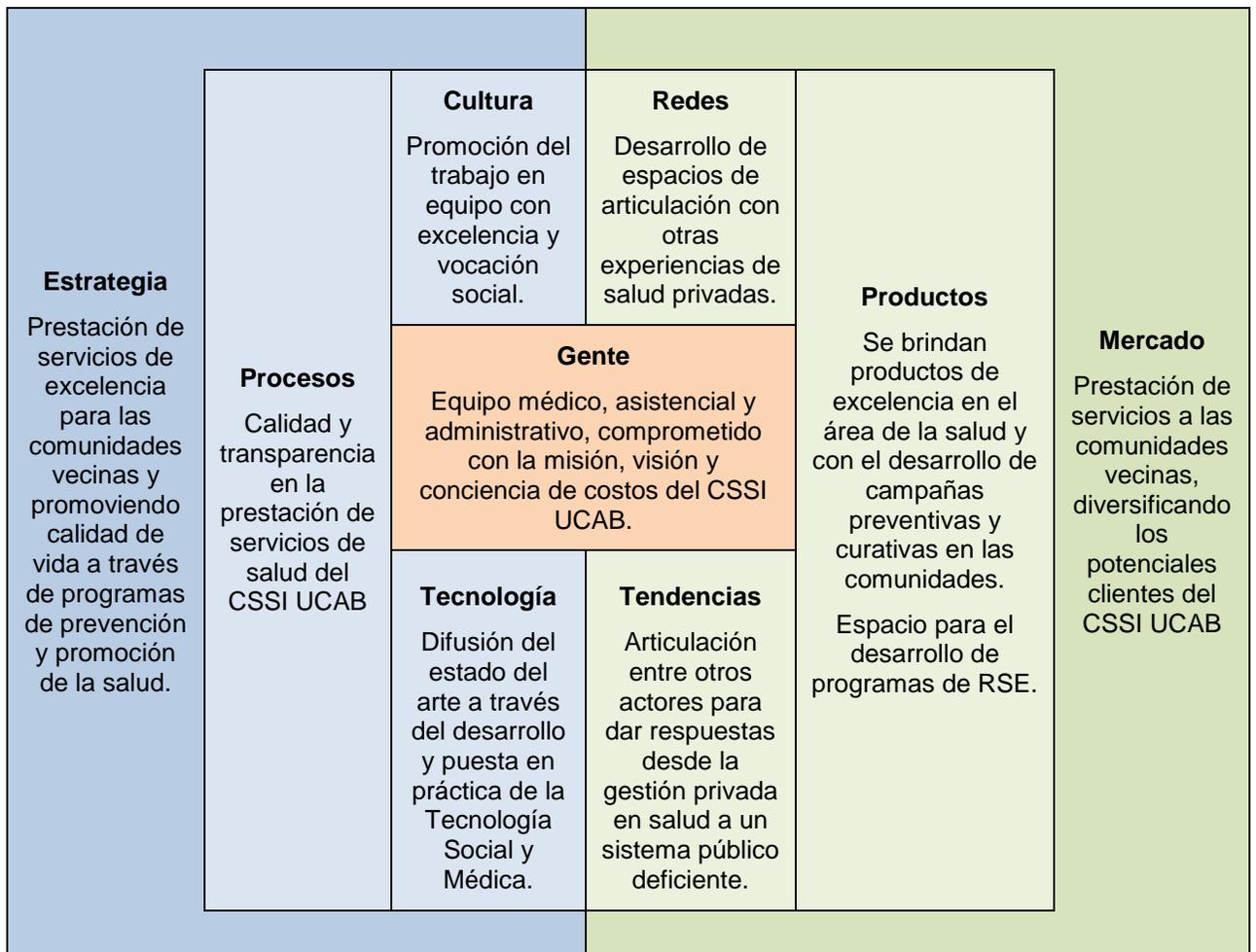
En este capítulo se analiza el engranaje de los objetivos específicos para el cumplimiento del objetivo general de este Trabajo de Grado de Maestría: Sistematizar los aprendizajes más relevantes que se derivan de la experiencia de funcionamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB, con miras a proponer un modelo de referencia para otros centros de salud de inspiración cristiana.

En el capítulo III se definió el tipo de investigación como la combinación de análisis de competitividad del sector con el estudio de las estrategias, la cual fue cumplida:

- a. Análisis de competitividad de la industria y/o sector. Se realizó un estudio del sector con el análisis de los indicadores de gestión administrativa del Centro de Salud Santa Inés UCAB, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y el valor compartido, todo esto se utilizó en los objetivos 1, 2 y 3 de la investigación. Entre las estrategias utilizadas se ubica la revisión histórica de la información estadística del CSSI UCAB.
- b. Estudio de estrategia. Se estudiaron los indicadores claves definidos en el objetivo 1, se analizó internamente a la organización con la teoría de la cadena de valor, valor compartido, las cinco fuerzas de Porter y la matriz *Open Canvas Innovation*, posteriormente se formularon las estrategias que permitirían al Centro de Salud Santa Inés UCAB ser un modelo replicable en otras instituciones de inspiración cristiana del área de la salud.

A continuación se presenta, la aplicación de los elementos desarrollados en el modelo por medio de la utilización de la herramienta *Open Canvas Innovation*. El lienzo estratégico se encuentra conformado por nueve bloques:

- Estrategia
- Mercado
- Tendencias
- Productos
- Redes
- Tecnología
- Procesos
- Cultura
- Miembros



Infografía XI: Lienzo estratégico del CSSI UCAB

La ejecución de las acciones estratégicas propuestas generara cambios positivos dentro de la organización, reflejándose en el mejoramiento del servicio a los pacientes, incrementando su oferta y obteniendo mayor rentabilidad.

En el ámbito organizacional se propone crear un organigrama estructural con el fin de establecer las áreas, funciones y responsabilidades a cargo de cada departamento de la organización. Adicionalmente la actualización del manual de descripción de cargos y una contabilidad de costos que ha demostrado ser de utilidad para la gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB; sistematizándola para poder ser utilizada por otras organizaciones similares.

En cuanto a las líneas de acción, se creó el área de Educación para la Salud, donde se elaboran campañas preventivas y curativas intra y extra murales, brindando un servicio más completo que otras organizaciones del mismo sector.

En el tema de la movilización de recursos, se creó un conjunto de mecanismos para la obtención de fondos provenientes de personas naturales y jurídicas, a través de diversas campañas, entre ellas Amigo Solidario.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB es una iniciativa pública de gestión privada, que nace como espacio de excelencia. Allí se demuestra que se pueden brindar servicios de alta calidad profesional y humana para los sectores populares, rescatando el trato digno y cordial hacia el beneficiario.

El CSSI UCAB representa un modelo de prestación de servicios donde los costos son cubiertos por diferentes actores, lo que posibilita a dar acceso a una población que lo requiere, ampliando cuantitativa y cualitativamente la oferta en atención en salud.

CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se plasmaron las conclusiones y recomendaciones por objetivos.

Objetivo general: Sistematizar los aprendizajes más relevantes que se derivan de la experiencia de funcionamiento del Centro de Salud Santa Inés UCAB, con miras a proponer un modelo de referencia para otros centros de salud de inspiración cristiana.

Conclusiones

El resultado de esta investigación fue el estudio de los aprendizajes del Centro de Salud Santa Inés UCAB, producto de sus dieciséis años de experiencia de funcionamiento, partiendo de sus indicadores claves de gestión y con miras a la proposición de estrategias para la creación de un modelo replicable en otras organizaciones de salud de inspiración cristiana de la red de la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana.

Como todo servicio social, se cumplen dos premisas esenciales: la primera, la transparencia en la utilización de recursos económicos con lo cual se aprecia la eficiencia y pertinencia de la gestión. La segunda consiste en mantener un enfoque de calidad en el trato humano y el buen desempeño profesional.

Recomendaciones

Producto de la evaluación de los indicadores de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se recomienda el diseño de un sistema de información que permita realizar el seguimiento al paciente, es decir, que se contabilice los datos no solamente por número de servicios prestados sino también como

paciente, ya que, un mismo paciente puede asistir a varios servicios en el mismo centro.

Objetivo específico número 1: Identificar los indicadores clave del modelo de gestión del Centro de Salud Santa Inés UCAB.

Conclusiones:

El Centro de Salud Santa Inés UCAB posee información estadística bastante valiosa, la cual se puede utilizar para diversas investigaciones, en los últimos dieciséis años del CSSI se evidencia crecimiento en los servicios prestados, diversificación de los ingresos obtenidos, no solamente se obtienen producto de la prestación de servicios, sino de las diversas campañas de recaudación de fondos promovidas por la Gerencia, que permita la capitalización de activos y se optimice la prestación de los diferentes servicios.

Recomendaciones:

La implementación de un sistema de información que permita el registro de las estadísticas no solamente por servicio prestado, sino por paciente atendido en los diferentes servicios del Centro de Salud Santa Inés UCAB, puesto que un usuario puede ser beneficiario de varias consultas médicas, servicios de diagnóstico o servicios generales.

Objetivo específico número 2: Describir los factores clave del modelo bajo la mirada de la creación de valor compartido.

Conclusiones:

Partiendo de la identificación de los indicadores claves del Centro de Salud Santa Inés UCAB, se realizó un análisis interno, iniciando por la cadena de valor donde en cada ámbito de la organización se agrega valor a los diferentes productos del CSSI UCAB, desde las unidades de apoyo hasta los niveles directivo, aportando insumos que permitan la optimización de la prestación del servicio médico y la incorporación de la Organización y Educación para la salud, promoviendo estilos de vida saludables y complementando el servicio. Posteriormente se analizó la industria con las cinco fuerzas de Porter, donde el sector actualmente atraviesa altas dificultades, entre ellas la escasez de insumos médicos, la dotación de equipos de diagnóstico y la poca disponibilidad de profesionales de la salud, a pesar de todo esto el CSSI UCAB se posiciona manteniendo la calidad de sus servicios y generando valor en sus operaciones.

Recomendaciones

El Centro de Salud Santa Inés UCAB, ha reformulado el área de Educación Para la Salud, promoviendo actividades comunitarias beneficiando no solamente a los usuarios que asisten a las instalaciones del centro, sino motivando a aquellos que no tienen acceso a un sistema de salud digno, a ser atendidos en sus propias comunidades, por lo que se sugiere continuar con esta práctica e incrementar la oferta de servicios en las comunidades.

Objetivo específico número 3: Definir los factores del cambio organizacional bajo el enfoque de la matriz *open innovation canvas*.

Conclusiones:

Se realizó un análisis del Centro de Salud Santa Inés UCAB, basado en los objetivos 1 y 2 de la investigación, pero plasmados en la matriz *open innovation canvas*, la cual permite el estudio de la organización desde nueve perspectivas, el cambio organizacional del CSSI UCAB viene dado por la necesidad de la población venezolana de un sistema de salud digno y que brinde respuestas de calidad, acercándose más a las actividades extra murales donde se pongan en práctica las campañas de sensibilización y capacitación de los pacientes que se tienen en las comunidades, aumentando así la responsabilidad social del CSSI UCAB y cumpliendo con el objetivo estratégico del Vicerrectorado de Extensión Social de la Universidad Católica Andrés Bello, el cual es apoyar y medir el impacto que se tiene de los planes sociales en las comunidades vecinas.

Recomendaciones:

Realizar evaluaciones constantes bajo el enfoque de la matriz *open innovation canvas* que permitan la optimización de los servicios y el acompañamiento de los beneficiarios en las comunidades, estudiando las necesidades de salud que pueda tener la población circundante al Centro de Salud Santa Inés UCAB.

Objetivo específico número 4: Formular las estrategias de modelo gerencial replicable de la organización.

Conclusiones:

El Centro de Salud Santa Inés UCAB nace como una iniciativa de calidad de un servicio de salud privado, se consideró el potencial crecimiento de la población y de las necesidades en el ámbito de la salud de la población, es por ello que se apertura con apenas cuatro especialidades médicas y unos pocos servicios

de diagnóstico, a medida que fue siendo sustentable, se realizó un monitoreo permanente de los costos y la sostenibilidad del centro, se fueron incorporando servicios a la gama que ofrece el CSSI UCAB. Es por ello que se plantea el inicio de operaciones con una plantilla mínima e ir incorporando servicios previa necesidad de la población beneficiaria, esto a su vez de ir consolidando un modelo de sostenibilidad económica buscando alianzas con organizaciones cooperantes en el tema de la dotación de equipos médicos, para no traspasar este costo al usuario final y se puedan tener tarifas competitivas.

Recomendaciones:

Actualmente el Centro de Salud Santa Inés UCAB posee una experiencia en la zona de Petare, al este de Caracas, la cual se apertura con una plantilla completa, con equipos de última generación, teniendo poca demanda de usuarios, esto actualmente constituye una de las lecciones aprendidas del CSSI UCAB, donde se pensó en crecimiento sin realizar un estudio de las necesidades de la población objetivo, hábitos y costumbres de los pacientes, etc. Es por ello que para crecer en otros espacios se recomienda realizarlo cumpliendo los hitos del proyecto inicial del CSSI UCAB y siempre inspirados en un modelo de sostenibilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmad, H. I., & von Helfenstein, S. (2015). Internal Audit, ERN and Valuation. Value Examiner, 16-20

BEASLEY, M. m., & SCOTT SHOWALTER, D. s. (2015). ERM AND SUSTAINABILITY: TOGETHER ON THE ROAD AHEAD. Strategic Finance, 97(3), 32-39.

Benavides, J. L. (2013). Percepción de la calidad de servicio prestado por los centros de salud afiliados a la AVESSOC desde la perspectiva del usuario externo. Caracas.

Díaz-Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Revista Venezolana de Gerencia, 1-24.

Díaz Cáceres, N., & Andrés Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. Revista Daena (International Journal Of Good Conscience), 8(2), 82-100.

Díaz Cáceres, N. (2012). Ética, Negociación y Valor Compartido. Revista Daena (International Journal Of Good Conscience), 7(1), 5-12.

Fernández, M. J., & Tañski, N. (2011). Inteligencia competitiva: Propuesta de modelo sistémico como cambio organizacional para los hospitales del sur de Brasil. Revista científica "Visión de Futuro", 1-25.

González, M. (2014). Condiciones de Vida de los Venezolanos.

GOULA, A., KEFIS, B., DIMAKOU, S., PIERRAKOS, G., & SARRIS, M. (2014). Organizational change in public hospitals: From the bureaucratic to the participatory model of management. Archives Of Hellenic Medicine / Arheia Ellenikes Iatrikes, 31(5), 583-590.

Haber-Veja, A., & Más-Basbueno, A. (2013). Inteligencia organizacional: concepto, modelos y metodologías. *Encuentros Bibli*, 1-19.

Indacochea, A. (2000). *Una propuesta para mejorar las prácticas de gobierno corporativo*.

Marín-Idárraga, D. A., & Losada Campos, L. Á. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: Análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas en Colombia. *Estudios gerenciales*, 1-13.

Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management. (2001). *Thesis Handbook*.

Morales Mosquera, M. E. (2012). Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social. *Ad-minister*, 1-18.

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 7(3), 76-88. doi:10.3232/GCG.2013.V7.N3.05

Murillo Vargas, G., González Campo, C. H., & Rodríguez Orejuela, H. A. (2010). Responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional de Colombia. *AD-minister*, 1-28.

Nigrini, M. J., & Johnson, A. J. (2008). *Using Key Performance Indicators and Risk Measures in Continuous Monitoring*. *Journal Of Emerging Technologies In Accounting*, 565-80.

Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 1-10.

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación RevInPost Posgrado*, 1-19.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.

Rodríguez, A. (2005). *Calidad y solidaridad para la gente*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Ruíz Palomnino, P., Ruíz Amaya, C., & Martínez Cañas, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1-17.

Sandoval, S. (2015). LA CADENA GLOBAL DE VALOR: CONSIDERACIONES DESDE EL CICLO DEL CAPITAL. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana De Economía*, 46(182), 165-190.

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 1-11.

TOMIĆ, V. P., & ANDRIJAŠEVIĆ, M. (2014). COST MANAGEMENT IN THE INTERNAL VALUE CHAIN OF INTEGRATED APPLICATION OF ACTIVITY-BASED COSTING, KAIZEN CONCEPT AND TARGET COSTING. *Megatrend Review*, 11(4), 365-380.

Vera Rodríguez, L. J. (2014). *Desarrollo sostenible para la empresa familiar* Molinos Hidalgo, C.A.

Referencias electrónicas

(s.f.). Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.venologia.com/archivos/5193/>