



UNIVERSIDAD NACIONAL
de MAR DEL PLATA
.....



Diseño de un sistema de gestión de
Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud,
en Mar del Plata

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Robles, Pilar

Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata
Mar del Plata, mayo 2019



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud, en Mar del Plata

Autor:

Robles, Pilar

Evaluador:

Company, Sergio

Departamento de Ingeniería Industrial,
Facultad de Ingeniería, UNMDP

Grammatico, Juan Pablo

Departamento de Ingeniería Industrial,
Facultad de Ingeniería, UNMDP

Laville, Daniel

Departamento de Ingeniería Industrial,
Facultad de Ingeniería, UNMDP

Director:

Grammatico, Juan Pablo

Departamento de Ingeniería Industrial,
Facultad de Ingeniería, UNMDP

Co director:

Laville, Daniel

Departamento de Ingeniería Industrial,
Facultad de Ingeniería, UNMDP

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE SIGLAS.....	IV
RESUMEN.....	V
PALABRAS CLAVE	V
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II.MARCO TEÓRICO	3
2.1 Centro Médico de Mar del Plata	3
2.2 Organización Mundial de la Salud	3
2.3. Responsabilidad Social Empresarial	4
2.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	4
2.5 Tendencias de salud pública	5
2.5.1 Sistema de salud en Argentina	5
2.5.2 Características de la población argentina	7
2.5.3 Características de la población del partido de Mar del Plata	11
2.6 Descripción de los puestos de trabajo	14
2.6.1 Definiciones para la descripción del puesto de trabajo.....	14
2.6.2 Enfoques sobre el diseño de los puestos de trabajo	15
2.6.3 Liderazgo.....	17
2.6.4 Diccionario de competencias	18
III.DESARROLLO	21
3.1 Centro Médico de Mar del Plata	21
3.2 Misión y Visión	22
3.3 Análisis Ambiental	23
3.3.1 Análisis externo.....	23
3.3.2 Análisis interno	29
3.3.3 Partes interesadas.....	34
3.4 Objetivos del Proyecto.....	36

Diseño de un sistema de gestión de responsabilidad social empresaria para el sector salud	
3.4.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a la Agenda	37
3.4.2 Objetivos de la OMS asociados	38
3.4.3 Objetivos del proyecto.....	40
3.5 Estrategias del proyecto	41
3.5.1 Fortalezas-Oportunidades.....	41
3.5.2 Fortalezas-Amenazas	42
3.5.3 Debilidades-Oportunidades.....	43
3.5.4 Debilidades- Amenazas	43
3.5.5 Implementación de estrategias	45
3.6 Planificación estratégica.....	75
3.6.1 Conocimiento de la problemática abordada	75
3.6.2 Objetivos para Día de Hipertensión.....	76
3.6.3 Estrategias para Día de la Hipertensión.....	77
3.6.4 Actividades	81
3.6.5 Cronograma.....	83
3.7 Control.....	86
IV. CONCLUSIONES.....	89
V. BIBLIOGRAFÍA	90
VI. ANEXO I.....	92

ÍNDICE DE CUADROS

1 Casos notificados de eventos de notificación obligatoria seleccionados por enfermedad. Total del país (2017).....	11
2 Matriz de Evaluación de Factores Externos para Agenda de Conmemoraciones.	28
3 Matriz de Evaluación de Factores Internos para Agenda de Conmemoraciones	34
4 Partes interesadas de la agenda de conmemoraciones.....	36
5 Matriz FODA cruzado para detectar estrategias de proyecto.....	43
6 Matriz de preferencias.....	44
7 Estrategias para Día de la Hipertensión.	78
8 Matriz de preferencias para selección de estrategias.	80
9 Actividades seleccionadas para cada estrategia.....	83

10 Diagrama de Gantt para actividades asociadas a conmemoración del Día de la Hipertensión (Parte 1).	84
11 Diagrama de Gantt para actividades asociadas a conmemoración del Día de la Hipertensión (Parte 2).	85
12 Tablero de control (Parte 1).	87
13 Tablero de control (Parte 2).	88

ÍNDICE DE FIGURAS

1 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	5
2 Esperanza de vida de hombres y mujeres en Argentina.....	7
3 Cantidad de defunciones en Argentina, en miles (2012-2016).....	8
4 Tasa de mortalidad por 1.000 habitantes. Total del país. Años (2012-2016).	9
5 Principales causas de muerte en la Argentina en el año 2016.....	10
6 Principales causas de defunción en el Partido de General Pueyrredón.	12
7 Organigrama de subcomisiones de trabajo.....	50

ÍNDICE DE SIGLAS

AArEII: Asociación Argentina de Estudiantes de Ingeniería Industrial y Carreras afines

CMMDP: Centro Médico de Mar del Plata

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

MDPETMC: Mar del Plata Entre Todos Monitoreo Ciudadano

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONG: Organización No Gubernamental

ONU: Organización Naciones Unidas

PBI: Producto Bruto Interno

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SECC: Secretario de Extensión Cultural y Científica

UNMDP: Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

El presente trabajo final tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para la colaboración de diferentes organizaciones del sector salud en un proyecto que se encuentra desarrollando el Centro Médico de Mar del Plata. El proyecto, de carácter social, está basado en un programa mundial de promoción de la salud que promueve la Organización Mundial de la Salud. Éste último, consiste en la organización de campañas masivas de prevención, detección y concientización asociadas a patologías que preocupan a la población mundial. El proyecto organizado por el CMMDP toma como referencia al mencionado recientemente, y propone la organización de campañas para conmemorar un conjunto de patologías que forman parte del calendario de la Organización Mundial de la Salud y que resultan relevantes a nivel local. Cada una de las conmemoraciones estará organizada por comisiones de trabajo, cuyos miembros son socios o profesionales dispuestos a llevar a cabo la labor de manera voluntaria. El Centro Médico de Mar del Plata estará encargado de coordinar el proyecto, gestionar recursos y establecer alianzas entre las distintas instituciones que participen en el proyecto. Para el diseño de un sistema de gestión en primer lugar, se define el propósito y la finalidad del proyecto. Una vez determinado el rumbo que va a tomar, se realiza un análisis ambiental detectando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, e identificando los distintos tipos de instituciones que podrían formar parte del proyecto. Luego, se plantean los objetivos y estrategias que regirán la planificación del proyecto y todas las estructuras requeridas para la implementación: fechas que se incluyen en el calendario local y distribución de ellas entre las comisiones, posiciones existentes en cada una de las comisiones de trabajo y jerarquías, descripción de cada uno de los puestos de trabajo y sistema de selección de autoridades de cada comisión de trabajo. Por último, se desarrolla la planificación de actividades anual para la primera temática a desarrollar por el proyecto: Hipertensión.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial, salud, sistema de gestión, comisiones de trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

El Centro Médico de Mar del Plata (CMMDP), es una Asociación Civil sin fines de lucro fundada en 1941, con el fin de apoyar y promover el crecimiento personal y profesional de los médicos de la ciudad y mejorar la calidad en la prestación de servicios de salud en la comunidad. Brinda en la ciudad servicios de índole gremial, científica, cultural y de atención médico sanitaria.

En el marco del curso de Liderazgo y Responsabilidad Social que fue dictado a principios de 2018 por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata al CMMDP y clínicas asociadas, la asociación se encuentra planificando un conjunto de acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que apuntan principalmente a la promoción de la salud. El proyecto, que reúne estas acciones, toma como punto de partida el programa de campañas mundiales de salud pública que está llevando a cabo la Organización Mundial de la Salud (OMS). Esta campaña tiene como objetivo aumentar la concienciación y los conocimientos sobre los problemas de salud y movilizar apoyos en todos los ámbitos. El Proyecto propuesto por el Centro Médico, "Agenda de Conmemoraciones", consiste en la organización de un conjunto de actividades para la prevención, detección y tratamiento de patologías de gran preocupación en la ciudad de Mar del Plata. El trabajo que éste implique será llevado a cabo por trabajadores voluntarios organizados en comisiones de trabajo con una estructura organizacional definida. Todas las comisiones de trabajo estarán nucleadas por el CMMDP. La idea inicial del proyecto es que se involucren en éste otras instituciones de salud, para que el proyecto resulte de mayor relevancia e impacto.

El presente trabajo final tiene como objetivo general diseñar un sistema de gestión de RSE que de soporte al proyecto en cuestión. Los objetivos específicos asociados son:

- Identificar las organizaciones referentes del sector salud de Mar del Plata.
- Analizar las posibilidades de cooperación para el desarrollo de la Agenda de Conmemoraciones de la OMS.
- Diseñar un sistema de gestión para facilitar la acción colaborativa.
- Proponer un reglamento para la conformación de comisiones de trabajo.
- Establecer los puestos de trabajo que se requieren.
- Definir el perfil de cada puesto de trabajo.
- Diseñar un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de las actividades.

En primer lugar, se realizará un análisis ambiental interno y externo de la asociación, se identificarán las partes interesadas, se establecerán las expectativas, obligaciones y

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

características de los actores, y se analizarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades asociadas al proyecto.

En segundo lugar, a partir de la información obtenida del análisis ambiental, se establecerán los objetivos, las estrategias y las estructuras requeridas para la implementación. Éstas últimas son: fechas seleccionadas para la implementación a la agenda, estructura de las comisiones de trabajo, descripción de los puestos de trabajo y sistema de selección de autoridades.

Además, se plantearán objetivos, estrategias y actividades a modo de ejemplo para la primera conmemoración a desarrollar.

Por último, se propondrán un conjunto de indicadores que permitirán evaluar el desempeño del proyecto.

II.MARCO TEÓRICO

2.1 Centro Médico de Mar del Plata

El CMMDP es una Asociación Civil sin fines de lucro, fundada en 1941 para apoyar y promover el crecimiento personal y profesional de los médicos de Mar del Plata y mejorar la calidad en la prestación de servicios de salud en la comunidad. Desempeña actividades científicas, educacionales, culturales, gremiales y económicas y además opera el Sistema de Atención Médica Integral.

En la actualidad cuenta con 1003 médicos asociados activos que representan todas las especialidades de la medicina y que se desempeñan en varias clínicas e instituciones de la ciudad. Durante los años de servicio, la entidad estableció relaciones con organizaciones que operan en el ámbito de la salud como la Federación de Clínicas y Sanatorios de la Pcia. de Bs.As., que reúne a casi la totalidad de clínicas y sanatorios privados de la ciudad, el Colegio de Médicos del IX Distrito, Obras Sociales y otras Asociaciones profesionales a nivel local y nacional.

2.2 Organización Mundial de la Salud

La OMS es un organismo internacional que forma parte del sistema de las Naciones Unidas. Tiene como objetivo principal contribuir a un futuro mejor y más saludable para todas las personas del mundo. Mediante la elaboración de directrices y normas sanitarias, guía las decisiones políticas asociadas a cuestiones de salud pública y además apoya y promueve las investigaciones sanitarias.

Entre las acciones que lleva a cabo para la promoción de la salud, realiza campañas mundiales de salud pública, éstas tienen como objetivo aumentar la concienciación y los conocimientos sobre los problemas de salud y movilizar apoyos en todos los ámbitos, desde el internacional hasta el local.

Algunas de las fechas incluidas en las campañas mundiales son:

- 4 de febrero. Día Mundial del Cáncer
- 8 de marzo. Día Mundial del Riñón
- 24 de marzo. Día Mundial de la Tuberculosis
- 7 de abril. Día Mundial de la Salud.
- 24-30 de abril. Semana de la Inmunización.
- 25 de abril. Día Mundial del Paludismo
- 17 de mayo. Día de la Hipertensión
- 31 de mayo. Día Mundial Sin Tabaco

- 14 de junio. Día Mundial del Donante de Sangre
- 28 de julio. Día Mundial Contra la Hepatitis
- 1-7 agosto. Semana Mundial de la Lactancia Materna
- 28 de septiembre. Día Mundial de la Rabia
- 29 de septiembre. Día Mundial del Corazón
- Octubre. Mes de la Conciencia del Cáncer de Mama
- 11 de octubre. Día Mundial de la Obesidad
- 16 de octubre. Día Mundial de la Alimentación
- 12-18 de noviembre. Semana Mundial de Concientización del Uso de Antibióticos
- 14 de noviembre. Día Mundial de la Diabetes
- 21 de noviembre. Día Mundial de la Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica.
- 1 de diciembre. Día Mundial del Sida.

2.3. Responsabilidad Social Empresarial

La RSE es una forma de gestión que está definida por la relación ética entre la empresa y las partes con la que ésta se relaciona y por el establecimiento de metas que permiten el desarrollo sostenible de la comunidad ya sea por preservar los recursos ambientales y culturales, por respetar la diversidad o por promover la reducción de desigualdades (Reyno, 2007).

2.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Debido a la preocupación que existe a nivel mundial sobre la erradicación de la pobreza, las transformaciones estructurales y la necesidad de generar resiliencia, la Organización Naciones Unidas (ONU) desarrolló el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2015). Este programa está destinado a todos los países miembros y propone 17 objetivos que conducen al desarrollo sostenible de las comunidades por medio de la erradicación la pobreza, protección del planeta y la prosperidad de las comunidades.

Los objetivos propuestos por la ONU se presentan en la figura 1.



Figura 1 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: ONU (2018).

Para cada uno de ellos se establecieron metas específicas que deben cumplirse dentro de los próximos 15 años.

2.5 Tendencias de salud pública

2.5.1 Sistema de salud en Argentina

Según la OMS, se denomina sistema de salud al conjunto de organizaciones, instituciones y recursos que tienen como objetivo mejorar la salud. Los elementos que componen dicho sistema son: el personal, la financiación, la información, los suministros, los transportes, las comunicaciones, la orientación y la dirección general (OMS, 2005). El sistema de salud de cada país debe proporcionar tratamientos y servicios que se adecuen a las necesidades de la población y que sean justos desde el punto de vista financiero.

Las cinco funciones básicas de un sistema de salud, de acuerdo a la doctrina de la Salud Pública son (Aguirre, 2011):

Promoción de salud: llevar a cabo acciones de salud que proporcionen a la población los medios para ejercer mayor control sobre la salud y mejorarla.

Protección de la salud: realizar acciones que tengan como fin el Control Sanitario del Medio Ambiente.

Prevención de la enfermedad: ejercer medidas destinadas a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de factores de riesgo, así como también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecidas.

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

Restauración de la salud: son aquellas acciones destinadas a recuperar la salud de las personas que la han perdido.

Rehabilitación: son acciones de salud dirigidas a ayudar a las personas a alcanzar el más completo potencial físico, psicológico, social, compatible con su deficiencia fisiológica o anatómica y limitaciones medio ambientales.

El responsable de gestionar y brindar los medios para que un sistema de salud cumpla con sus funciones es el gobierno de cada uno de los países. Éste integra a las instituciones sanitarias que se ubican dentro del territorio nacional para la eficiente rectoría y gestión de cada una de las regiones.

Los sistemas de salud se encuentran muchas veces fraccionados por distintas variables, que en el caso de Argentina son: los distintos regímenes y órganos de control y fiscalización, las incumbencias provinciales y municipales, las distintas fuentes de financiamiento, la gran variedad de coberturas sociales, los coseguros y los copagos.

A grandes rasgos, se puede dividir el sistema de salud argentino en tres sectores: público, de seguridad social y privado. El primer sector se divide a su vez en distintos niveles: Nacional, Provincial y Municipal. El segundo sector se divide en obras sociales nacionales y provinciales. El sector privado se encuentra dividido en un sin fin de entidades y diversos sistemas de contratación de prestaciones.

Teniendo en cuenta las distintas fuentes de financiamiento, en Argentina se invierte, en total, aproximadamente el 10% del Producto Bruto Interno (PBI) en salud. Con este dinero se cubren los gastos asociados a:

- 17.485 establecimientos asistenciales
- 14.534 establecimientos sin internación
- 3.311 establecimientos con internación
- 4,5 camas cada 1,000 habitantes.
- 166.187 médicos: 3,94 médicos cada 1.000 habitantes.

Si bien el presupuesto destinado a este sector es muy elevado en comparación con otros países cuyo nivel de desarrollo económico es similar, se estima que 17 millones de habitantes carecen de cualquier cobertura. Este problema se debe a mecanismos de protección social injustos y a la ineficiencia en la utilización de los recursos disponibles. A pesar de que el 100% de la población argentina tiene derecho a atenderse en cualquier establecimiento del sistema público del país, existen barreras geográficas o culturales que dificultan el acceso. Como dijo la investigadora del Instituto de Investigaciones Epidemiológicas de la Academia Nacional de Medicina de Buenos Aires, María Eugenia Esandi: "La falta de acceso a medicamentos, los tiempos de espera para acceder a una

cirugía, las dificultades para acceder a algún tipo de tratamiento oncológico, son todas formas en las que se manifiesta la inequidad” (El País, 2018).

Para hacer frente a esta problemática es necesario llevar a cabo medidas que se correspondan con la naturaleza y tamaño de las necesidades que tiene la sociedad, conocer los grupos que requieren atención, brindar insumos, prevenir epidemias y frenar la expansión territorial de determinados problemas de salud. Todas estas acciones requieren de la utilización de indicadores.

Los indicadores se pueden generar a partir de la observación directa de las personas individuales, de un grupo poblacional o un lugar mediante tasas, porcentajes, medias, entre otras. Los indicadores sociales a nivel macro suelen tener un cierto grado de imprecisión ya que para su obtención muchas veces es necesario realizar estimaciones.

Por último, cabe destacar que los indicadores son dinámicos, y responden a situaciones y contextos temporales y culturales específicos.

2.5.2 Características de la población argentina

Para entender mejor cuál es la situación actual de la población argentina en temas de salud, se analizan los indicadores asociados a la esperanza de vida poblacional, el número de defunciones, la tasa de mortalidad, la tasa de morbilidad y las principales causas de muerte en el país. A continuación, se presenta el análisis realizado para cada una de las variables expuestas.

Esperanza de vida: La esperanza de vida es una medida que expresa el promedio de años que se espera que viva una persona bajo determinadas condiciones de mortalidad. Según los datos consultados, la esperanza de vida en Argentina presenta una tendencia creciente.

¿Cuánto tiempo viven las personas?

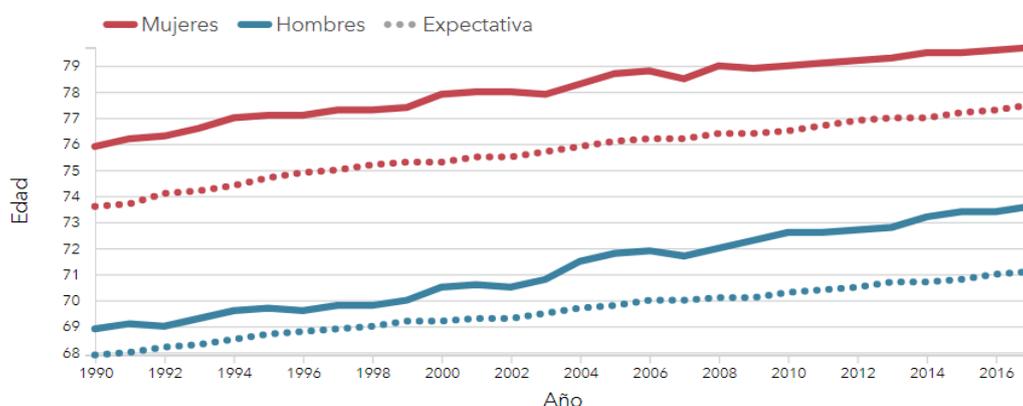


Figura 2 Esperanza de vida de hombres y mujeres en Argentina. Fuente: Universidad de Washington (2018).

Según la figura 2, la esperanza de vida de las mujeres en Argentina en el 2017 fue de 79.7 años, mientras que la de los hombres fue inferior, 73.6. Desde 1990, aumentó 4 años. Esto puede deberse a los avances que se produjeron en la medicina, ya sea en el tratamiento de enfermedades que hasta hace algunos años resultaban desconocidas, como al desarrollo de nuevas medicinas. También puede asociarse a una mejora en las condiciones de vida y al desarrollo de nuevas tecnologías. La línea punteada refleja los valores que se predijeron para cada periodo a partir del Producto Bruto Interno (PBI), el nivel educacional de la población y la tasa de fertilidad.

Defunciones: el número de defunciones indica la cantidad de personas que mueren en un período de tiempo de un año en una determinada región o país. A continuación, en la figura 3, se puede observar las tendencias en este indicador a nivel nacional. Para su análisis se debe tener en cuenta que el número de habitantes aumenta año a año y por lo tanto las variaciones en la cantidad de muertes pueden estar afectadas por este factor. En el 2017, se registraron 44.3 millones de habitantes en Argentina.

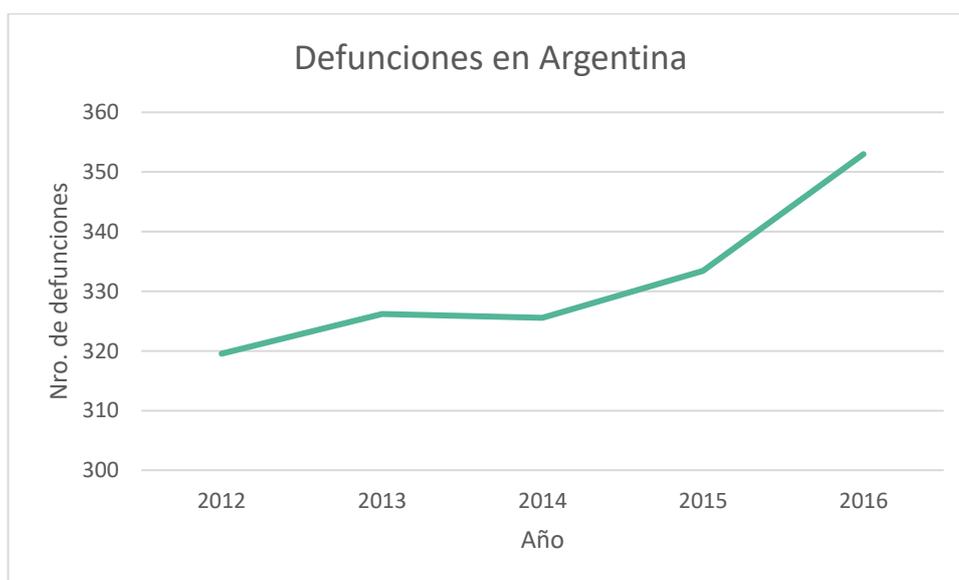


Figura 3 Cantidad de defunciones en Argentina, en miles (2012-2016). Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) (2018).

En la figura 3 se puede observar la tendencia creciente en el número de defunciones anual en el territorio nacional. Si bien durante el año 2013 y 2014 se comportó en forma constante, tuvo un crecimiento notable durante los últimos años registrados.

Tasa de mortalidad: A partir de datos que brinda el INDEC en su página online, se confeccionó el siguiente gráfico (figura 4) que establece las tendencias que presenta la tasa de mortalidad en los últimos años en la Argentina. La tasa de mortalidad indica la cantidad de defunciones anuales por cada mil ciudadanos de una determinada comunidad.

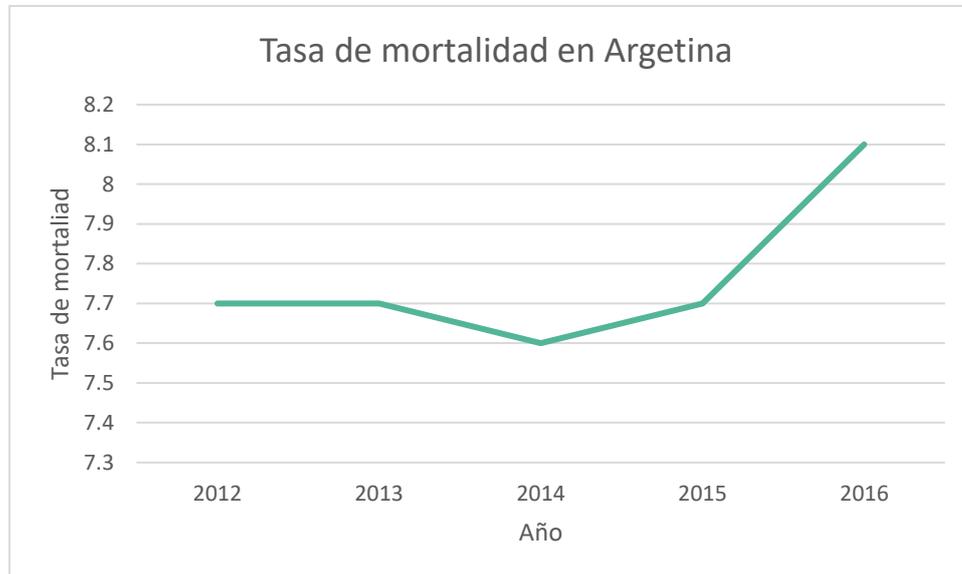


Figura 4 Tasa de mortalidad por 1.000 habitantes. Total del país. Años (2012-2016). Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2018).

Se puede observar que, si bien durante el 2014 la tasa de mortalidad disminuyó, a partir del mismo año se produjo un crecimiento que continúa hasta la actualidad.

Teniendo en cuenta todas las variables analizadas, se puede concluir que hay un comportamiento contradictorio entre las variables: por un lado, la tasa de mortalidad se encuentra en aumento a partir del año 2015 y por el otro, la esperanza de vida mantiene un aumento constante. Según expertos, esto puede deberse a que si bien la cantidad de afectados por algunas enfermedades, como patologías infecciosas o número de partos prematuros, disminuyó, otras enfermedades, como las cardiovasculares, continúan en incremento.

De acuerdo a los datos recaudados por el INDEC las principales causas de muerte desde el 2013 al 2017 son: enfermedades del sistema circulatorio, tumores malignos, enfermedades del sistema respiratorio, causas externas, enfermedades infecciosas y parasitarias, diabetes Mellitus, Enfermedades del sistema urinario e infecciones originadas en el periodo perinatal. En la figura 5 se pueden observar en un gráfico de torta el porcentaje de ocurrencia de cada una de ellas en el año 2017.

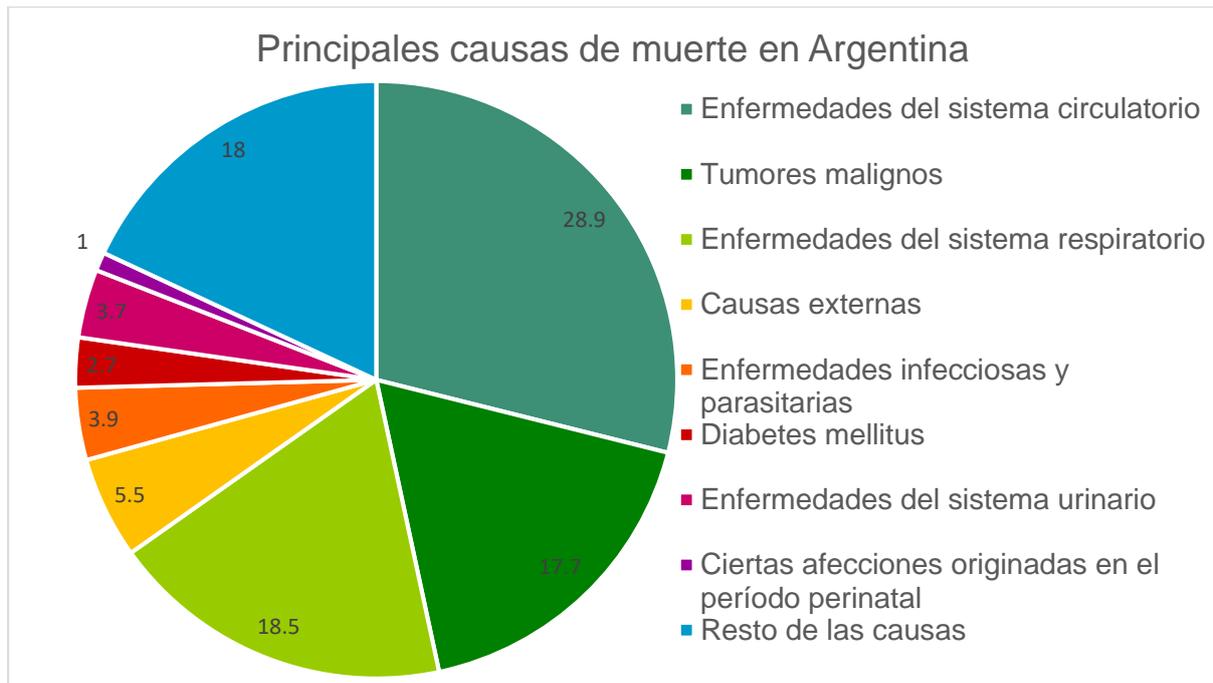


Figura 5 Principales causas de muerte en la Argentina en el año 2016. Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2018).

Como se puede observar en la gráfica, el 65% de las causas de muertes se encuentran asociadas a enfermedades del sistema circulatorio, tumores malignos y enfermedades del sistema respiratorio. En estas enfermedades se debe hacer especial hincapié a la hora de decidir las prioridades entre las temáticas a abordar en el proyecto.

Tasa de morbilidad: Como se mencionó en el inicio, otro parámetro cuyo análisis es de gran importancia es el número de enfermedades que se producen en una región, más allá de si estas generan la muerte o no, ya que éstas influyen en el bienestar de la población y en su calidad de vida. En la actualidad, se encuentra disponible en los organismos de estadísticas oficiales muy poca información al respecto. Los datos presentados por el INDEC respecto a este factor se resumen en el siguiente gráfico.

Enfermedad	Casos notificados de enfermedades epidemiológicas
Hepatitis A aguda confirmada	47
Parotiditis	10.393
Rubeola	0
Diarreas en menores de 5 años	397.317
Diarreas en personas de 5 y más años	625.557
Neumonía	191.639
Enfermedad tipo influenza	1.122.164
Sífilis en población general	15.364
Supuración genital gonocócica	2.487
Supuración genital sin especificar	44.253
Tuberculosis	11.490
Cólera	0

Cuadro 1 Casos notificados de eventos de notificación obligatoria seleccionados por enfermedad. Total del país (2017). Fuente: INDEC (2018).

En la tabla 1 se puede observar que la enfermedad que se reportó con mayor frecuencia fue la influenza. Por otro lado, no se produjo ningún caso de cólera ni rubeola.

Teniendo en cuenta las tendencias durante los últimos años, las instituciones de salud trasladaron la prioridad de la atención a la promoción de la salud y a la prevención de la enfermedad. La prestación de servicios de salud del primer nivel de atención y las acciones de prevención son fundamentales para incrementar los niveles de salud de la población, evitar que ésta se enferme, y disminuir los costos de salud.

2.5.3 Características de la población del partido de Mar del Plata

El área de influencia del Centro Médico es la ciudad de Mar del Plata, por lo tanto, una vez analizado el contexto nacional, se analizó la situación actual de la ciudad para establecer una lista de prioridades de acción.

Según el informe de Mar del Plata Entre Todos Monitoreo Ciudadano (MDPETMC) (2018), basado en datos que se obtuvieron a partir del Censo 2010 y proyecciones de crecimiento del INDEC, el partido de General Pueyrredón contaba, en 2016, con 644.055 habitantes. La tasa de natalidad en el mismo año fue 14.90, disminuyendo 0.8 puntos respecto de la medida en el 2015. El número de defunciones fue de 6.455 y la tasa de mortalidad 10, siendo ésta 2,44 puntos superior a la nacional.

Según datos de la Dirección de Información Sistematizada del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, la principal causa de muerte en la ciudad son las enfermedades del corazón, a éstas le siguen los tumores malignos y enfermedades hipertensivas. En la figura 6 se puede observar el porcentaje de muertes asociado a cada patología.

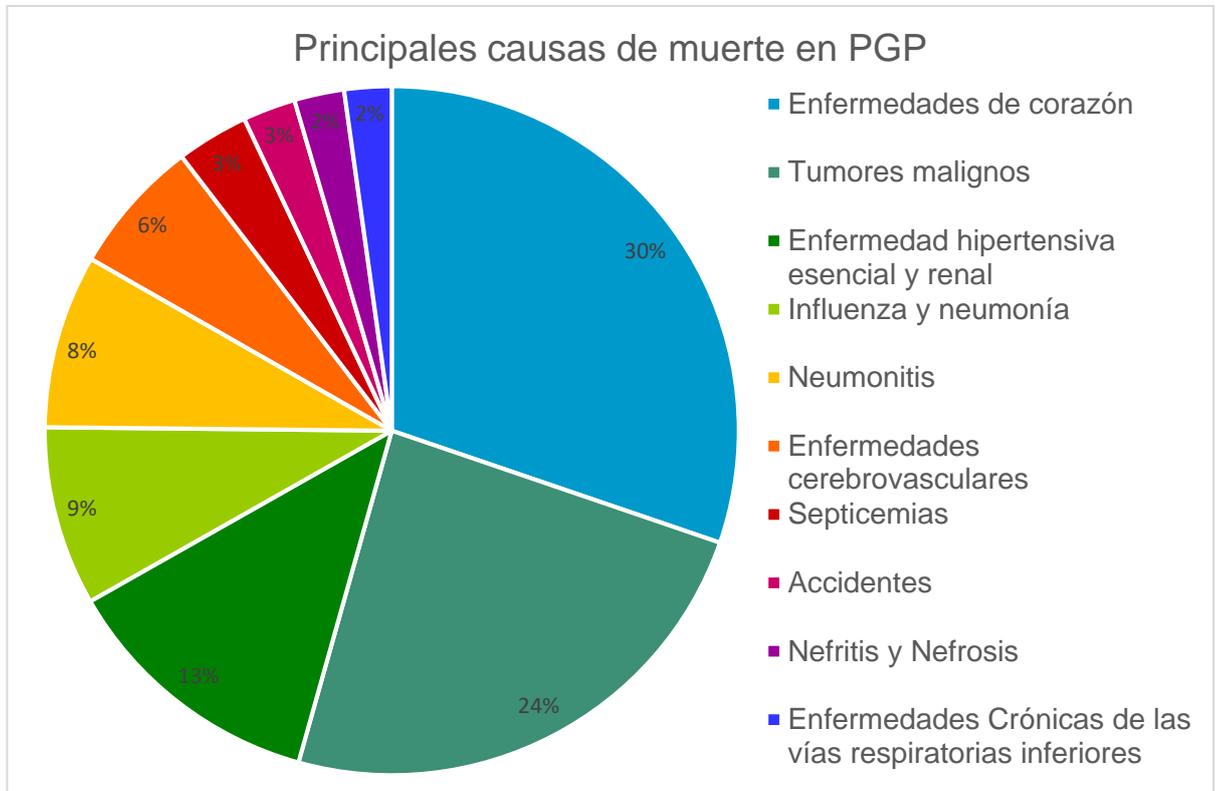


Figura 6 Principales causas de defunción en el Partido de General Pueyrredón.

Fuente: Elaboración propia en base a Mar del Plata Entre Todos (2018).

Los 5 primeros grupos alcanzan el 84% de las causas bien definidas de defunción.

En la actualidad no se encuentran disponibles datos de fuentes oficiales que establezcan la morbilidad de la comunidad marplatense, por lo tanto, para un análisis más profundo, se procederá al análisis de las causas o enfermedades que provocaron las muertes detalladas en el punto anterior.

Enfermedades del corazón: estas enfermedades son más frecuentes en personas mayores de sexo masculino que en mujeres o jóvenes. Además, aumentan las probabilidades de contraerlas si la persona fuma, consume medicamentos de quimioterapia y radioterapia, no realiza actividad física o posee una mala alimentación. Son grupos de riesgos todas las personas que presentan antecedentes familiares, poseen diabetes u obesidad, presión arterial alta o niveles altos de colesterol en sangre. La higiene personal también es un factor a considerar a la hora de prevenir esta enfermedad.

Tumores malignos: Aumentan las probabilidades de contraer tumores malignos al consumir frecuentemente alcohol, al contraer una mala alimentación, exponerse al sol y

radiaciones, y fumar. Otras causas asociadas son gérmenes infecciosos, hormonas, inflamación crónica, inmunosupresión y sustancias en el ambiente que causan cáncer.

Enfermedad hipertensiva esencial y renal: Conforman el grupo de riesgo asociado a esta patología los obesos, personas que no realizan actividad física, fumadores, personas expuestas al estrés y todos aquellos que consuman en su dieta grandes porciones de sal y grasas saturadas.

Influenza y neumonía: Son frecuentes estas enfermedades en personas que poseen enfermedades pulmonares crónicas, diabetes, mala nutrición, que abusan del consumo de alcohol, que fuman, que poseen dificultad para deglutir y que poseen patologías en el sistema inmunológico.

Conocer los factores de riesgo es fundamental para determinar a qué segmentos de la población hay que dirigir las campañas de concientización y además conocer en qué temáticas hay que hacer hincapié en la planificación de las conmemoraciones. Como se puede observar, el tabaco y la alimentación son causas que se repiten en las cuatro enfermedades con mayor tasa de mortalidad asociada. El alcohol y la obesidad se repiten en tres de ellas, mientras que estrés, actividad física, diabetes e higiene se encuentran asociadas a dos de ellas.

A continuación, se analizan las variables asociadas a cada una de las causas que poseen mayor incidencia sobre la tasa.

Alimentación: La OMS recomienda el consumo de 5 raciones de frutas y verduras por día. El promedio en Mar del Plata es de 3.22 raciones de fruta por día. El aumento del consumo de ésta es fundamental ya que éste puede reducir la carga mundial de morbilidad en un 1,8%, la carga de cardiopatía isquémica en un 31%, la de accidente cerebrovascular (ACV) isquémico en un 19% y los cánceres de esófago, estómago, pulmón y colorrectal en un 20%, 19%, 12% y 2%, respectivamente (Ministerio de Salud de la Nación, 2015).

Tabaco: Se evidencia que más del 70% de las muertes por cáncer de pulmón, bronquios y tráquea son atribuibles al consumo de tabaco, así como el 11% de las muertes por cardiopatía isquémica (MDPETMC, 2018). Según los datos recabados en el informe que elaboró MDPETMC, Mar del Plata posee un porcentaje de fumadores mayor que el Nacional. El 28.2 % de la comunidad marplatense fuma. La principal preocupación del tabaco, es que ésta no es nociva únicamente para quien lo consume, sino que también daña a las personas que se encuentran en la misma atmósfera que aquel que lo hace. Aproximadamente el 10% de las defunciones vinculadas al tabaco, están asociadas a la exposición al humo de tabaco ajeno y el resto al consumo directo de algún producto de tabaco.

Alcohol: El uso nocivo del alcohol es la principal causa de traumatismos involuntarios por lesiones, trastornos neuropsiquiátricos, depresión, malnutrición y, en casos muy severos,

puede generar daño cerebral. También es un importante factor de riesgo para la prevalencia de múltiples enfermedades, como las hepáticas, cardiovasculares, diversos tipos de cáncer, úlceras, anemia, coagulación defectuosa y de enfermedades de transmisión sexual (MDPETMC, 2018). En el Partido de General Pueyrredón, es más frecuente el consumo de alcohol en los hombres, por lo tanto, se tendrá que destinar principalmente a este sector la campaña de concientización. El 5.7 % de la población masculina presenta problemas de alcoholismo.

Obesidad: El porcentaje total de personas obesas es de 21.24% en el Partido de General Pueyrredón. Esta condición predomina en hombres.

2.6 Descripción de los puestos de trabajo

La descripción de los puestos es un proceso de estructuración del trabajo y de designación de actividades concretas de los individuos, en ésta se establecen las tareas laborales, los deberes, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto. La descripción es fundamental para el reclutamiento de los voluntarios, establecer el nivel de formación requerida, evaluar el desempeño y asegurarse de asignar todas las tareas a los distintos puestos disponibles. Además, impacta directamente en la eficacia de las acciones que ejecutan los trabajadores, en la autoestima de las personas involucradas, en las relaciones interpersonales y en las experiencias de vida. Por otro lado, los puestos con deficiencia del diseño generan un alto nivel de rotación del personal, absentismo laboral, quejas y protestas, e insatisfacción que pueden finalizar en la desvinculación del proyecto de los voluntarios. Es por esto que se debe hacer especial hincapié en la correcta descripción de cada uno de los puestos (Alles, 2006).

Para llevar a cabo la descripción de puestos se debe, en primer lugar, realizar una búsqueda de información sobre cada uno de ellos y luego se debe proceder a su análisis. Teniendo en cuenta al anterior, se elabora el perfil de las distintas posiciones.

2.6.1 Definiciones para la descripción del puesto de trabajo

A continuación, se presentan un conjunto de definiciones vinculadas a la descripción de los puestos de trabajo, que fueron extraídas, en su mayoría, del libro “Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano” escrito por Torres (2014).

Trabajo: Conjunto de actividades y decisiones que son realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema o producir bienes y servicios.

Trabajo voluntario: Servicio o trabajo que presta una persona por voluntad propia sin que esté obligado a hacerlo por motivos legales, contractuales o económicos. El voluntario

realiza las acciones sin esperar nada a cambio, lo hace por razones éticas, ideológicas o espirituales. El trabajo voluntario depende sobre todo de los valores que lo animan y de otros que se transmiten durante su ejecución, estos son: sentido humanitario, solidaridad, empatía, generosidad, sensibilidad, y constancia. En estas prácticas no existe, en general, un horario de trabajo establecido por la organización a la cual pertenece, sino que casi siempre es el voluntario el que decide dónde realizar el trabajo y por cuánto tiempo quiere hacerlo.

Responsabilidades: Son las obligaciones por las que un empleado de un puesto debe responder. Son la razón de ser del puesto de trabajo.

Tarea: Son actividades individuales que lleva a cabo quien ocupa un puesto.

Función: Es un conjunto de tareas que se desempeñan para cumplir con las responsabilidades del puesto.

Cargo: Conjunto de actividades que desarrolla un trabajador que ocupa una posición determinada y formal en la estructura organizacional. Un cargo consta de un conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones y resultados.

Posición: Es un conjunto de cargos idénticos con tareas y responsabilidades significativas que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos organizacionales. Involucra a una o más personas.

Puesto: Es un conjunto de tareas y responsabilidades que desarrolla una persona.

2.6.2 Enfoques sobre el diseño de los puestos de trabajo

Según la bibliografía consultada (Torres, 2014), existen 4 enfoques distintos para el diseño de puestos, estos son: enriquecimiento del trabajo, simplificación del trabajo, ampliación y rotación del trabajo, y diseño del trabajo en función de los equipos.

Enriquecimiento del trabajo: Es aquel en donde se diseña con el objetivo de que los cargos resulten más interesantes y mejoren la motivación y satisfacción de los empleados. Se caracteriza por dar autonomía, variedad, retroalimentación y significación. Se basa en ir adaptando el cargo al crecimiento personal de quien lo ocupa, aumentando responsabilidades, actualizando objetivos y aumentando los desafíos propios del puesto.

Este enfoque supone, por un lado, convertir las tareas de los sujetos en unas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad; así como también incorporar más oportunidades de reconocimiento, de logros, de ascensos, etc., del propio individuo.

Algunos conceptos a tener en cuenta en este enfoque son:

- Retroalimentación directa: Evaluaciones de desempeño oportunas y directas.
- Aprendizaje nuevo: El puesto debe proporcionar oportunidades de aprendizaje.

- Programación: Cada persona debe ser capaz de programar su propio trabajo.
- Condición única: Cada puesto debe tener cualidades o características únicas.
- Control sobre los recursos: Los empleados deben tener control sobre las tareas que realizan.
- Responsabilidad personal: Las personas deben hacerse cargo de su trabajo y acciones.

Para incorporar este enfoque al diseño de los puestos del proyecto, se debe tener en cuenta que existen distintas dimensiones de cargas. Se debe considerar si el enriquecimiento se está dando en una dimensión del trabajo horizontal, vertical o en ambas simultáneamente. En el enriquecimiento horizontal se debe incrementar el número de funciones a desempeñar en una tarea, introduciendo además elementos o responsabilidades del mismo nivel. Por otra parte, cuando la carga es vertical se incrementa la complejidad con funciones de rango o nivel superior al de la tarea inicial.

Simplificación del trabajo: Propone dividir las actividades en tareas simples y repetitivas. La mayor parte de las funciones intelectuales del trabajo son ejecutadas por los directivos, mientras que a los empleados se les asignan tareas estrictamente definidas, que deben llevar a cabo de acuerdo a una serie de métodos previamente establecidos.

Ampliación y rotación del trabajo: La rotación hace que los trabajadores alternen de un puesto a otro reduciendo la monotonía de algunas posiciones y aumentando la cantidad de tareas y obligaciones que realiza una persona que ocupa un determinado cargo.

Diseño del trabajo en función de los equipos: Es aquel en el que dos o más trabajadores se unen para el cumplimiento de un objetivo, asumiendo cómo llevarlo a cabo. Para que exista un equipo debe haber:

- Un propósito compartido,
- Flexibilidad en la recompensa, según el grado de vinculación de cada persona,
- Aprendizaje continuo,
- Descentralización total de la autoridad jerárquica,
- Estructuras flexibles que permitan expresar diversidad y afrontar los conflictos que surjan, y
- Personas que se sientan aceptadas como miembros de un proyecto común.

Cada uno de los equipos debe contar gozar de autonomía y responsabilidad. Cada integrante debe tener libertad para diseñar el puesto y se debe favorecer la rotación entre tareas dentro del grupo. Las recompensas que cada uno obtiene están dadas en función del desempeño del grupo, lo que hace que se fomente la cooperación.

2.6.3 Liderazgo

Se denomina líder a aquella persona que es capaz de influir en los demás. Un buen líder permite que el equipo alcance los objetivos de largo plazo, alienta el compromiso y la participación, genera canales de comunicación y guía el proceder del grupo. Se considera en el presente trabajo que aquellos con espíritu de líder pueden resultar grandes candidatos para los puestos de coordinación o secretariado, y por lo tanto se analizan las actividades básicas que debe desarrollar un líder para considerarlas en los perfiles de los puestos que poseen personas a cargo.

En su libro, "El líder del cambio", Kotter (2000) establece una serie de etapas que deben seguir los líderes para que se produzca un cambio en una organización. Dichas etapas se utilizarán para establecer las tareas que deben llevar a cabo los líderes de los equipos de trabajo y alcanzar los objetivos planteados.

1. Principio de premura o de urgencia: Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y credibilidad suficientes para dirigir el cambio, es por eso que el primer paso a la hora de llevar a cabo un cambio es infundir dicho sentido.

2. Coalición conductora: La coalición conductora es la unión entre las personas de un equipo que conduce al logro de los objetivos de un proyecto. Para que la unión se produzca se requieren tanto herramientas de la administración, para mantener el proceso completo bajo control, como herramientas de liderazgo para impulsarlo. El trabajo en equipo en una coalición conductora puede generarse de varias maneras distintas. En cada una de ellas existe un elemento común que es la confianza. Las actividades intelectuales y sociales permiten intensificarla mediante las discusiones honestas sobre lo que los individuos piensan y sienten con respecto a la organización, sus problemas y oportunidades, y la comunicación entre las personas que intensifican el entendimiento mutuo. La combinación de confianza y un objetivo común compartido por gente puede contribuir a la integración de un gran equipo de trabajo.

3. Desarrollo de una visión y estrategia: La visión es fundamental para esclarecer la dirección general del cambio, para motivar a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada y para contribuir a coordinar las acciones de diferentes personas de manera rápida y eficiente. Por otro lado, la estrategia proporciona una lógica y establece la forma en la que se podrá realizar la visión.

4. Comunicar la visión: La visión adquiere valor cuando la mayoría de los miembros del equipo de trabajo comprenden sus objetivos y dirección. Para una correcta comunicación de la visión, Kotter propone las siguientes herramientas: la repetición, abordar las inconsistencias, y escuchar y ser escuchado. La comunicación siempre debe ser bilateral.

5. Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de alto alcance: Esto se hace mediante una correcta y completa capacitación de los integrantes del equipo y

generando estructuras organizativas que sean coherentes con la visión propuesta y comunicada por las autoridades.

6. Logros de corto plazo: permiten tomar conciencia de los avances que se van gestando, celebrar logros motivando a los integrantes del equipo y poner en evidencia las desviaciones que se están generando en el logro de la visión. Además, los resultados visibles contribuyen a conservar el apoyo de los jefes, a producir el ímpetu necesario y generar presión a corto plazo que puede constituir una forma útil de mantener el sentido de premura.

7. Poder de la cultura: Se denomina cultura a las normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas. Ésta constituye formas de actuar comunes o persistentes entre los miembros. Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado. Cuando las nuevas prácticas no son compatibles con las culturas pertinentes, siempre estarán sujetas a la regresión.

8. Consolidar ganancias y generar más cambios. A pesar de que el cambio se lleve a cabo con éxito, puede que la resistencia a éste continúe hasta que se alcance el equilibrio y las nuevas prácticas se arraiguen a la cultura.

9. La cultura organizacional influye en el comportamiento de las personas y resulta muy difícil de modificarla en forma directa debido a su invisibilidad. Para que un cambio perdure en el tiempo es necesario incorporar las nuevas prácticas a la vieja cultura. El primer paso en una transformación consiste en alterar las normas y valores.

2.6.4 Diccionario de competencias

Competencias: Se denomina competencias a las conductas o comportamientos de los individuos (Alles, 2006). Las capacidades naturales de las personas pueden ser potenciadas o anuladas por sus comportamientos. Las competencias son una parte profunda de la personalidad y pueden predecir el comportamiento de las personas antes determinadas situaciones a la que ésta se expone. Los conocimientos son la base de las competencias.

Competencias desarrolladas en el presente Trabajo Final:

- Toma de decisiones: Desarrollo de habilidades en el planteamiento, análisis y solución de problemas, para la toma de decisiones.
- Pensamiento estratégico: Es la habilidad de analizar los medios con los que se cuenta para llegar a las metas planteadas.
- Liderazgo: Es la habilidad de saber dirigir equipos de trabajo eficientes, integrados y motivados hacia unas metas efectivas. Sacar lo mejor de todos ellos, promoviendo el desarrollo de todas sus capacidades.

- Motivación: Es la capacidad de estimular mediante el reconocimiento de su esfuerzo y valoración del trabajo, indicar la importancia que tiene para lograr los objetivos planteados.
- Resolución de problemas: Es saber confrontar una situación comprometida siendo justo y coherente con todas las partes.
- Flexibilidad: Llevar a cabo tareas que muchas veces no están directamente relacionadas con las responsabilidades del puesto pero que son de suma importancia para que el evento se realice con éxito. Además, por la modalidad de trabajo, en reiteradas ocasiones, será necesario abandonar las tareas asignadas inicialmente y colaborar con otras tareas críticas más urgentes que por alguna razón los Colaboradores o el secretario no pueden concretar.
- Delegar: Otorgar a otra persona una responsabilidad determinada. Se delega la tarea en otra persona porque se confía en ella o porque es útil hacerlo o como una prueba para conocer la capacidad del otro.
- Iniciativa: Durante la organización y la ejecución del evento, no solo para realizar sus propias tareas sino para colaborar con las necesidades del resto del equipo.
- Habilidades de comunicación: Transmitir pensamientos y órdenes sin ambigüedades, dar a conocer la visión, y brindar y obtener retroalimentación. Incluye:
 - Comunicación asertiva: Es la capacidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias, y defender su posición ante los demás de manera constructiva.
 - Comunicación desde el punto de vista de la empatía: Es la habilidad de escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos, preocupaciones, de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. No solo escucha y tiene en cuenta los pensamientos, sentimientos, preocupaciones de los demás, sino que los respeta y comprende el porqué de sus reacciones.
 - Comunicación verbal: Es la capacidad de envío y comprensión de mensajes mediante palabras. Implica la expresión eficaz.
 - Comunicación no verbal: Es el proceso de comunicación en el que existe envío y recepción de mensajes mediante indicios, gestos y signos.
- Calidad en el trabajo: Es el esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno. Comprende la capacidad de las personas en organizar la agenda de actividades, establece prioridades de actuación y usa el tiempo de forma racional y eficaz.

- Creatividad: Se relaciona con la capacidad para generar ideas y soluciones novedosas y útiles a los desafíos y problemas cotidianos. Aporta y encuentra formas nuevas y eficaces para resolver situaciones o problemas emergentes.
- Coordinación: Esta competencia se refiere al hecho de realizar y distribuir actividades y responsabilidades entre los miembros de un equipo para llegar a la consecución de un objetivo común.
- El trabajo en equipo: Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo y de trabajar conjuntamente.

III.DESARROLLO

3.1 Centro Médico de Mar del Plata

El presente Trabajo Práctico Final se realiza en colaboración con el CMMDP, que desde hace un tiempo decidió comprometerse socialmente, ir más allá de sus obligaciones institucionales y llevar a cabo acciones de RSE.

Teniendo en cuenta los valores organizacionales, la asociación decidió llevar a cabo una serie de acciones que complementen las medidas de responsabilidad social llevadas a cabo anteriormente de manera informal. Para esto, a principios de 2018, la institución participó de un taller de Liderazgo y Responsabilidad Social dictado por la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP). A partir de los conceptos desarrollados en éste, la asociación decidió poner en marcha un proyecto destinado a la población marplatense. La propuesta inicial, denominada Agenda de Conmemoraciones, se basa en un proyecto más amplio que está llevando a cabo en la actualidad la OMS, éste trata sobre un calendario anual que contiene fechas internacionales en las que se deben llevar a cabo acciones de prevención y promoción de la salud asociadas a una temática en particular.

Para llevar a cabo el proyecto de RSE, el primer paso que debe dar es definir con precisión los valores que rigen sus negocios. Los valores éticos comunican los compromisos de una empresa y reflejan como establece sus relaciones con los públicos interesados. En el artículo 1° del estatuto que guía el proceder de la asociación, se redactaron las finalidades del CMMDP que son un reflejo directo de sus valores. Entre ellos, se distingue el compromiso social de la organización con la comunidad en materia de salud y sanidad. También se destaca la importancia de contribuir con el desarrollo cultural tanto de sus miembros como de la sociedad en la cual opera, de informar a la población en temas relacionados con la seguridad e higiene y de establecer lazos y relaciones con asociaciones similares. Por último, mediante las acciones que desempeña, busca promover el espíritu solidario de sus miembros.

En segundo lugar, se debe definir cómo se van a gestionar las acciones. En general, la gestión de RSE puede operarse desde departamentos internos de la compañía o bien puede formar parte de una unidad independiente que reporta al director o en algunos casos a la comisión directiva. Este último esquema es el que elige el Centro Médico para llevar a cabo el proyecto. La asociación propone la conformación de comisiones de trabajo conformada por trabajadores voluntarios.

Dentro de las comisiones se tomarán decisiones permanentemente de distinta magnitud, todas aquellas decisiones relevantes sobre actividades en las que el equipo interactuará con el entorno deberán ser reportadas y aprobadas por los directivos del CMMDP. Luego, el proyecto no se llevará a cabo en cada uno de los departamentos de la asociación,

sino que esta última los organizará, realizará el seguimiento y brindará horas de trabajo, recursos y conocimientos profesionales.

Una vez definidos estos dos factores básicos se procede a enunciar la misión y visión del proyecto que serán guía de todas las acciones y decisiones que se ejecuten en este marco.

3.2 Misión y Visión

Establecer en forma clara y breve cual es el propósito de una organización y hacia dónde quiere ir es fundamental a la hora de tomar decisiones, desarrollar objetivos de corto y largo plazo y establecer las estrategias que se implementarán. Además, ambas declaraciones establecen la identidad del proyecto manteniendo motivado a los voluntarios.

Misión: La idea propuesta por el CMMDP es llevar a cabo una “Agenda de Conmemoraciones” que se base en el calendario anual propuesto por la OMS. El proyecto busca el desarrollo de actividades y acciones asociadas a la prevención de enfermedades y promoción de la salud en la ciudad de Mar del Plata.

Misión

Ser un proyecto que genere un espacio de compromiso social en el cual se promueva la salud, se prevengan enfermedades y se produzca la toma de conciencia, mediante la distribución de información y la ejecución de acciones que faciliten el acceso a la detección de determinadas enfermedades de todos los ciudadanos de Mar del Plata.

Visión: En el caso del proyecto planteado por el CMMDP, se espera que éste se vuelva un evento de gran magnitud y sea tomado como referente o modelo por otras instituciones que desean realizar actividades de RSE en otras ciudades. Se espera que las acciones que se ejecuten repercutan notablemente en la salud de las personas previniendo enfermedades mediante la información y la concientización y evitando muertes o mejorando la calidad de vida mediante la detección de enfermedades y facilitando acceso a tratamientos o cuidados relevantes. Por último, se busca que gran cantidad de instituciones se adhieran a las actividades planteadas y brinden servicios gratuitos a la comunidad o faciliten el acceso a tratamientos que de otra forma los ciudadanos no podrían acceder, ya sea por burocracias, falta de acceso, cuestiones económicas u otras.

La visión propuesta es la siguiente:

Visión

Ser un proyecto de RSE reconocido por la comunidad marplatense por el impacto positivo que éste genere en la salud de sus habitantes y por nuclear a un gran porcentaje de instituciones públicas y privadas para la promoción de la salud y toma de conciencia social.

Una vez definido el curso que va a tomar el proyecto se debe proceder al análisis ambiental donde se evalúan todos aquellos factores internos y externos al proyecto que influyen en su sostenibilidad.

3.3 Análisis Ambiental

En el análisis ambiental se analizan los factores dentro y fuera del proyecto. A partir de éste se pueden determinar cuáles son los objetivos y definir las estrategias que se deben implementar para potenciar las oportunidades y fortalezas, y atenuar las amenazas y debilidades. A continuación, se realiza el análisis de cada uno de ellos.

3.3.1 Análisis externo

En el análisis del ambiente externo, por otro lado, se debe identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que afectan la actividad del proyecto y que están más allá del control de los participantes.

El ambiente externo está compuesto por el general y el específico, en el primero se encuentran incluidos la sociedad, la legislación, sistemas de financiación, tecnología disponible y la cultura. En el específico se encuentran los receptores del proyecto, ONG's que operan en la zona, instituciones que proveen servicios de salud, el CMMDP, otras instituciones que realizan proyectos similares, la OMS y la UNMDP. A continuación, se realiza el análisis de cada uno de ellos.

3.3.1.1 Ambiente general

Como se mencionó en el marco teórico, el sistema de salud de Argentina se encuentra organizado en tres sectores: público, privado y de seguridad social, que se diferencian unos de otros por el modo de financiamiento, tipo y variedad de prestaciones, acceso y cobertura poblacional, gasto, y capacidad instalada. Éstos conforman una red de establecimientos asistenciales, establecimientos sin internación y establecimientos con internación que cuentan con un promedio de 4,5 camas y 3,94 médicos cada 1.000 habitantes (en Mar del Plata 1.6 camas y 4.6 médicos cada 1000 habitantes). El financiamiento de éstos

corresponde al 10% del PBI. El principal problema que presenta el sistema de salud nacional es que casi la mitad de los argentinos no tiene acceso debido a mecanismos de protección social inequitativos y a la ineficiencia en la utilización de los recursos disponibles. A pesar de que el 100% de la población argentina tiene derecho a atenderse en cualquier establecimiento del sistema público del país, existen barreras geográficas o culturales que dificultan el acceso.

Mar del Plata presenta dos instituciones nacionales, 5 provinciales y 35 Centros de Atención Primaria de la Salud para un total de 640.855 personas. El municipio no cuenta con ningún establecimiento que disponga de internación. En el ámbito privado, el Partido de General Pueyrredón cuenta con 16 establecimientos privados con internación. Todas estas instituciones cuentan con tecnología que podría resultar útil para el proyecto.

Por otro lado, en la actualidad la municipalidad de Mar del Plata se encuentra desarrollando un programa de RSE integrado por una unidad de gestión y una Comisión de Acompañamiento, Vinculación y Promoción. Estas políticas sientan bases para que las empresas y asociaciones locales se desarrollen en esta área.

3.3.1.2 Ambiente específico

A continuación, se presentan todos los elementos que componen el ambiente específico junto a una breve descripción.

3.3.1.2.1 Receptores del proyecto

Los destinatarios de las acciones son todas las personas que habitan en la Ciudad de Mar del Plata. Sin embargo, es importante destacar que cada una de las patologías abordadas suelen presentarse con mayor frecuencia en distintos grupos de la población que presentan características determinadas, por lo tanto, se recomienda que todas las campañas se refuercen en los ámbitos en donde el grupo de riesgo se desenvuelve habitualmente.

El proyecto se relaciona con la población principalmente mediante el intercambio de información, actividades de concientización, brindando servicios de vacunación y diagnósticos gratuitos, etc.

3.3.1.2.2 Organizaciones No Gubernamentales

Otro elemento del ambiente específico son las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) cuya labor está asociada a la salud. Éstas podrían aportar información, bases de datos o pueden servir de nexo para llegar a cierto sector de la sociedad. A continuación, se presenta una selección de ONG's que se encuentran trabajando en la ciudad y que están relacionadas al sector salud.

- Lucha Contra el Cáncer Mar del Plata
- Asociación Cooperadora de los Hospitales de Mar del Plata
- Fundación Hematológica
- Fundación Hospital Materno Infantil Victorio Tetamanti
- Asociación Marplatense de Ayuda al Diabético
- Servicio de Voluntarias Damas Rosadas
- Cruz Roja Argentina
- Asociación Argentina de Lucha Contra la Enfermedad Fibroquística del Páncreas
- Niños y Jóvenes con Diabetes Tipo 1 de Mar del Plata
- Asociación de Medicina General Regional Provincia de Buenos Aires
- Los Payas
- Red de Personas Viviendo con HIV Sida Delegación Mar del Plata
- Asociación de Lisiados de Mar del Plata

*La lista fue elaborada a partir del “Listado de Entidades de Bien Público” que presenta la municipalidad de General Pueyrredón en su sitio web: www.mardelplata.gob.ar

Todas estas organizaciones cuentan con experiencia en el sector y podrían aportar también conocimientos basados en ella.

Las ONG´s podrían ver al CMMDP como un posible rival, ya que desempeñan labores similares, pudiendo haber conflicto de intereses. Es por eso que es fundamental establecer una buena relación desde el inicio, blanquear los objetivos del proyecto y generar alianzas.

3.3.1.2.3 Instituciones, Asociaciones u Organizaciones de salud que desean realizar acciones de RSE

Como se puede observar en la visión del proyecto, el CMMDP busca que éste sea uno de gran envergadura y referente en la ciudad. Si bien el CMMDP cuenta con recursos, para llevar a cabo actividades de mayor magnitud y gran alcance, requiere de la participación de otras instituciones para lograr una masa crítica de voluntarios. Éstas, además de aportar recursos, organizarán sus propias comisiones de trabajo para colaborar institucionalmente con el proyecto. A continuación, se establece una lista de las instituciones de salud presentes en el área de acción que podrían participar del proyecto. Se propone hacer visible la propuesta tanto para sectores públicos como para privados, ya que ambos poseen diferentes formas de operar y podrían aportar al proyecto en cuestiones distintas pero complementarias.

- **Instituciones Públicas:**

A nivel Nacional:

- Instituto Nacional de Rehabilitación Psicofísica del Sur e Instituto Nacional de Epidemiología Dr. Juan Jara
- Doctor Bernardo A. Houssay (ex. Sanatorio EMHSA)

A nivel provincial

- El Hospital Interzonal General de Agudos Dr. Oscar Alende
- Hospital Interzonal Especializado Materno Infantil Don Victorio Tetamanti
- Unidades de Pronta Atención (UPA 8 y UPA 13).
- Centro Regional de Hemoterapia.

A nivel municipal

- Existen 35 Centros de Atención Primaria de la Salud que conforman una red, la cual articula con el Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias (CEMA).

- **Instituciones privadas**

- Clínica y Maternidad Colón
- Clínica Pueyrredón (Mar del Plata)
- Clínica 25 de Mayo
- Clínica del Niño y la Madre
- Clínica de Fracturas y Ortopedia
- Hospital Español de Mar del Plata
- Hospital Privado de Comunidad
- Sanatorio Belgrano
- Policlínica San Salvador
- Clínica Privada Avenidas
- Clínica Privada San Cayetano

Algunas de las instituciones mencionadas ya expresaron su interés en participar en el proyecto, éstas son: Clínica del Niño y la Madre, Clínica Colón y Clínica 25 de Mayo, todas ellas cuentan con la certificación del protocolo RSE-MGP. Además, otras instituciones expresaron su voluntad de participar, pero se encuentran a la espera de la certificación, siendo éste el caso de la Clínica Pueyrredón. Por otro lado, otras instituciones ya se encuentran trabajando en proyectos similares, como, por ejemplo, el Hospital Privado de la Comunidad. Al igual que las ONG's, las instituciones que realizan labores similares podrían ver al CMMDP como un posible rival, es por ello que es fundamental establecer alianzas en las que se reflejen los intereses de cada una de las organizaciones y se generen relaciones de tipo ganar-ganar.

3.3.1.2.4 Instituciones, Asociaciones u Organizaciones que desean realizar alianzas

También pueden aportar al proyecto instituciones de salud poniendo a disposición de éste sus laboratorios, consultorios, servicios o profesionales. Éstas, por lo tanto, aportan en determinados eventos y fechas y no al proyecto en general. Dentro de estas se incluyen todas las farmacias del Partido de General Pueyrredón, centros médicos especializados y otros. Algunos de ellos son:

- Centros de diagnóstico y tratamiento de patologías específicas
- Centro Odontológico de Mar del Plata
- Centro Bioquímico IX Distrito
- Colegio de Farmacéuticos de Mar del Plata
- Obras sociales
- Droguerías
- Laboratorios medicinales

El CMMDP será el encargado de iniciar y gestionar las relaciones con las instituciones mencionadas en los apartados anteriores. Las alianzas establecidas deben tener en cuenta los valores institucionales de las partes involucradas, los intereses percibidos, los recursos disponibles y convenios realizados en el pasado.

3.3.1.2.5 Organización Mundial de la Salud

La OMS, descrita anteriormente en el presente trabajo, se encuentra desarrollando en la actualidad campañas mundiales de salud pública. Que una entidad de tanta importancia organice a los movimientos de concientización en determinadas fechas, es de suma relevancia ya que hace que todas las campañas de una misma temática se lancen al mismo tiempo y se potencien unas con otras. Por otro lado, la organización colabora también estableciendo propuestas, elaborando material didáctico e informativo.

3.3.1.2.6 UNMDP

La UNMDP cuenta con un sistema de certificación de acciones de RSE.

Una vez establecidos cuales son los elementos que componen el ambiente externo, se procede al análisis mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos. En el cuadro 3 se pueden observar los resultados obtenidos.

Factores externos claves		Valor*	Clasificación**	Valor ponderado
Oportunidades				
O1	Otras organizaciones similares se encuentran desarrollando estrategias de RSE, pudiendo combinar esfuerzos.	0.06	2	0.12
O2	Gran cantidad de instituciones que ofrecen servicios diferentes o bienes se encuentran desarrollando distintas estrategias de RSE que podrían combinarse con el proyecto.	0.10	4	0.40
O3	Toma de conciencia social que facilita la adhesión de voluntarios y la participación activa de la comunidad	0.07	3	0.21
O4	La OMS brinda las directivas pertinentes para que el proyecto se pueda desarrollar en las distintas localidades.	0.10	4	0.40
O5	Gran cantidad de instituciones de salud con tecnologías y profesionales disponibles operan en el territorio marplatense.	0.10	4	0.40
O6	Se encuentran operando en la ciudad gran cantidad de ONG's asociadas a las temáticas a tratar en la agenda.	0.07	3	0.21
O7	La Municipalidad del Partido de General Pueyrredón ha promulgado y reglamentado la ordenanza de "Fomento de la Responsabilidad Social Empresaria"	0.07	2	0.14
O8	La UNMDP Plata ha implementado un programa de Certificación de RSE	0.06	2	0.12
O9	Las inequidades en el sistema público y la falta de recursos hacen que en muchos casos las personas recurran a proyectos solidarios para poder acceder a servicios de salud.	0.07	2	0.14
O10	Los nuevos paradigmas sobre la salud, hacen que las personas tomen conciencia de la importancia de la prevención y la promoción de la salud y se involucren en actividades que los promuevan.	0.07	2	20.14
O11	En el contexto social actual, en que la competencia para obtener trabajo es elevada y por lo tanto los niveles de exigencia para obtener trabajo son cada vez mayores, muchas personas deciden llevar a cabo actividades voluntarias en las que queden demostradas sus habilidades, competencias y conocimientos.	0.08	3	0.24
Amenazas				
A1	Otras organizaciones similares se encuentran desarrollando la misma estrategia de responsabilidad social empresaria, pudiendo desviar la participación de las instituciones hacia sus proyectos y disminuyendo la acción colaborativa en la propuesta del CMMDP	0.06	1	0.06
A2	En muchas ocasiones las empresas se basan en el paradigma de que solo se obtienen beneficios al aumentar las utilidades y no logran ver el abanico de posibilidades que tiene asociado la RSE, por lo tanto, deciden no participar en este tipo de actividades.	0.08	1	0.08
Total		1		2.66

Cuadro 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos para Agenda de Conmemoraciones. Fuente: Elaboración propia.

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

*Los valores indican la importancia relativa de cada factor, siendo los más altos aquellos de mayor relevancia para el proyecto.

**Se clasifica del 1 al 4 considerando la propuesta inicial del CMMDP.

Excelente

Sobre promedio

Promedio

Deficiente

El valor obtenido por la matriz es 2.66, esto indica que las oportunidades presentes en el proyecto se adaptan a la magnitud que se le quiere dar. En el diseño de estrategias se deben considerar las oportunidades presentes en el entorno para potenciarlas y se deben considerar las amenazas planteadas para contrarrestarlas.

3.3.2 Análisis interno

En este apartado se evalúan los recursos, capacidades y actividades de la organización. A partir de este análisis se determinan las fortalezas y debilidades que presenta el proyecto.

Los factores internos de la Agenda de Conmemoraciones son los siguientes:

- Cultura organizacional
- Voluntarios
- Autoridades del CMMDP involucradas en el proyecto
- Comisiones de trabajo
- Conocimientos
- Herramientas y recursos

A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de ellos.

3.3.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional presente en las comisiones de trabajo tendrá en cuenta un alto nivel de trabajo en equipo, colaboración entre compañeros y grupos, orientación al proceso y adaptación al cambio. La autonomía en la toma de decisiones de gran envergadura estará limitada por el CMMDP.

Como se planteó inicialmente los voluntarios se organizarán en equipos de trabajo, donde cada uno desarrollará tareas que se podrán asignar en forma individual o en forma grupal. Se busca promover acciones cooperativas entre voluntarios involucrados en las comisiones de trabajo, ya sea dentro de éstas como con el resto de los equipos. No se alentará

bajo ningún punto de vista la competitividad entre comisiones de trabajo ni entre compañeros de equipo.

Por otro lado, el proyecto estará orientado al proceso. Se realizarán seguimientos periódicos de las tareas que se desarrollan en los equipos mediante el establecimiento de objetivos de corto plazo.

En cuanto a la toma de decisiones, ésta dependerá de su relevancia e impacto. Todas aquellas decisiones que sean de mayor importancia, por su alcance y por su impacto en la comunidad, deberán ser aprobadas por el CMMDP, el resto de las decisiones serán tomadas por los voluntarios y chequeadas en conjunto con los Coordinadores durante el seguimiento periódico nombrado anteriormente.

Las actividades que se realizan repercutirán en la comunidad, es por eso que los voluntarios deberán prestar especial atención a la hora de plasmar la información recabada en afiches, medios de comunicación y publicidades. Además, al finalizar las jornadas se deberán recabar muy cuidadosamente datos obtenidos durante éstas, para que de esta manera la información obtenida sea veraz y representativa. Se debe prestar especial atención al detalle con el que se siguen los pasos establecidos a la hora de realizar las tareas de difusión.

Por último, se busca que las acciones se adapten a las exigencias y necesidades sociales. Los equipos de trabajo deberán estudiar y evaluar cual es la mejor forma de llegar a los distintos sectores de la comunidad que poseen gustos y realizan actividades que cambian con el correr del tiempo. Además, deberán mantenerse informados sobre las necesidades de información de la comunidad manteniendo las temáticas que se abordan actualizadas y siendo coherentes con la realidad social.

3.3.2.2 Voluntarios

El proyecto será llevado a cabo por trabajadores voluntarios.

El tiempo de trabajo destinado al proyecto estará dividido en dos partes, una que se desarrollará durante la jornada de trabajo regular del participante y otra que se realizará durante el tiempo personal de éste. En la primera, el tiempo de trabajo será prestado por la institución a la cual pertenece el voluntario y se llevarán a cabo tareas que requieren del uso de herramientas que el CMMDP u otras instituciones tienen a disposición, en el espacio físico que la asociación disponga para tal fin. La otra parte la desarrollará el participante durante su tiempo personal, estas jornadas serán adicionales al trabajo regular del voluntario y el tiempo involucrado varía de acuerdo a las responsabilidades asumidas por cada uno, las tareas que debe desempeñar y el tiempo disponible que el voluntario posee.

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

Pueden sumarse al equipo de trabajo todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios del CMMDP, que sean proactivos, con espíritu solidario y que deseen comprometerse y trabajar activamente en el proyecto. No hay limitante de edad para la participación.

Dentro de los puestos disponibles en el proyecto, existen aquellos para los cuales basta con expresar la voluntad de participar y cumplir los requisitos para formar parte, y aquellos para los cuales es necesario someterse a una votación en la que participan todos los miembros del equipo. Las posiciones disponibles y el procedimiento para acceder a cada una de ellas se detallan más adelante.

3.3.2.3 Autoridades del Centro Médico de Mar del Plata involucrada en el proyecto

el rol del CMMDP es dar soporte al proyecto. Ésta será la encargada de elaborar el proyecto, establecer qué dirección se le quiere dar, realizar la convocatoria de voluntarios, formar las comisiones de trabajo, regular la participación de otras instituciones en el proyecto y proveer y administrar recursos que se requieren.

Como institución organizadora debe mantenerse permanentemente informada sobre las actividades que se encuentran desarrollando en cada una de las comisiones de trabajo, y decidir estratégicamente sobre la planificación de las actividades que se proponen. Cada acción que se lleve a cabo en el marco del proyecto, estará respaldada por la asociación, por lo tanto, es de suma importancia que la Comisión Directiva apruebe aquellas alternativas que se consideren viables y que estén de acuerdo con el espíritu del proyecto, y rechace todas aquellas para las que no haya disponibilidad de recursos, no estén de acuerdo con las políticas de la Asociación o el proyecto, o que infrinjan algún reglamento.

Por otro lado, la Asociación debe mantenerse informada sobre los vínculos que se establecen en cada una de las comisiones de trabajo y debe accionar en caso de que en alguna de ellas haya abuso de poder, no se respete el reglamento propuesto o se genere cualquier otra conducta que la Comisión Directiva considere inapropiada. Además, debe llevar un registro de todos los voluntarios que se encuentran trabajando activamente.

La Asociación, además, es la encargada de administrar las relaciones que se establecen con otras instituciones participantes. Ésta debe establecer el contacto inicial, pactar reuniones y mantener el contacto con la institución, actuar como un nexo entre las instituciones y los Coordinadores de los equipos de trabajo en los que se utilizarán los recursos, administrar los recursos que deseen brindar al proyecto y/o establecer las pautas a seguir a aquellas instituciones que participen mediante la conformación de comisiones de trabajo.

3.3.2.4 Comisiones de trabajo

Como se nombró anteriormente, el proyecto de la Agenda de Conmemoraciones es llevado a cabo por un conjunto de voluntarios organizados en comisiones de trabajo. Cada una de ellas trabaja en la planificación, organización y ejecución de dos o más fechas a conmemorar asignadas por el CMMDP de antemano, teniendo en cuenta la relevancia y la relación entre temáticas. Las comisiones de trabajo están compuestas por un mínimo de 4 personas que ocupan las posiciones de Asesor, Coordinador, Secretario y Colaborador. La estructura organizacional de las posiciones se basa en el sistema de aprendizaje que propone el Rotary Club para organizar a sus delegaciones, basado en un sistema de rotación de puestos.

3.3.2.5 Conocimientos

Las comisiones de trabajo estarán conformadas por voluntarios con diversos conocimientos en las distintas áreas de acción. Por un lado, el conocimiento provisto por los profesionales de la salud será fundamental para la comprensión de las temáticas a abordar, por el otro, los conocimientos administrativos y de gestión de otros será fundamental para la organización y ejecución de las tareas. La experiencia de los voluntarios que perduran en el tiempo será importante para generar conocimientos basados en los errores y triunfos del pasado

Mediante el involucramiento en el proyecto se busca potenciar las competencias de todos los que participan.

3.3.2.6 Herramientas y recursos

El proyecto está avalado por el CMMDP, dicha institución cuenta con recursos que podrían ser de gran interés para los eventos. Como se mencionó en el marco teórico, el CMMDP es una asociación que ha trabajado por décadas en el ámbito de la salud y cuenta con equipos, biblioteca, respaldo financiero, contactos con profesionales, alianzas con instituciones que pueden facilitar el desarrollo del proyecto.

El análisis interno de una organización permite detectar sus fortalezas y debilidades, por lo tanto, una vez determinados los factores internos y estudiados, se procede a su evaluación mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos. La herramienta se presenta a continuación.

	Factores internos clave	Valor *	Clasificación**	Valor ponderado
	Fortalezas			
F1	El CMMDP se encarga de coordinar los esfuerzos de todos los equipos de trabajo, dándole coherencia al proyecto, apadrinando las comisiones de trabajo, despejando dudas que surgen y solucionando errores que pueden producirse.	0.08	4	0.32
F2	La institución se adapta a los cambios: actualiza los vínculos con los distintos actores del sector salud, promueve el desarrollo de la profesión médica y articula el establecimiento de convenios marco para la prestación de servicios sanitarios con plena vigencia.	0.06	4	0.24
F3	El CMMDP es el organizador del proyecto y, por lo tanto, es quien gestiona las alianzas con otras instituciones. De esta manera, se simplifica la relación con las organizaciones y permite una mayor adherencia de éstas.	0.08	4	0.32
F4	Los trabajadores involucrados se reúnen bajo la modalidad de trabajo voluntario, por lo tanto, ninguno se encuentra trabajando por obligación. Todos los trabajadores se involucran en el proyecto por iniciativa propia, con una causa que mantiene el espíritu vivo.	0.04	3	0.12
F5	El sistema de selección de autoridades dentro de los equipos de trabajo permite mantener al equipo motivado y el espíritu vivo, renovando las coordinaciones año a año y permitiendo, por lo tanto, que se renueven las ideas, que se generen nuevas propuestas y que todos puedan participar.	0.05	3	0.15
F6	La modalidad de trabajo a implementar, junto con los procedimientos y la estructura organizacional genera un marco apropiado para el aprendizaje y desarrollo de los voluntarios, permitiendo que estos se perfeccionen y desarrollen competencias.	0.07	3	0.21
F7	CMMDP asume la responsabilidad política de desarrollar el presente proyecto.	0.08	4	0.32
F8	CMMDP cuenta con gran trayectoria en el sector salud, por lo tanto, además de ser una asociación reconocida en la ciudad, cuenta con un elevado número de contactos y se relaciona con gran cantidad de entidades en la ciudad.	0.06	4	0.24
F9	El CMMDP cuenta con personal capacitado en el sector salud que pueden sumarse como voluntarios o capacitar a los que decidan hacerlo.	0.08	4	0.32
F10	El CMMDP cuenta con tecnologías que podrían sumarse al proyecto además de otros recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	0.08	4	0.32
F11	El tamaño del proyecto que se planifica considera una estructura de trabajo y voluntarios tal que cada grupo de trabajo concentre sus esfuerzos en un número reducido de temáticas.	0.04	3	0.12
F12	El CMMDP posee entre sus recursos una biblioteca que facilita el acceso y la disponibilidad de la información.	0.05	3	0.15

Debilidades				
D1	El hecho de que haya instancias de control puede generar burocracias a la hora de tomar decisiones desmotivando al equipo.	0.01	2	0.02
D2	Al ser una actividad voluntaria, puede que, en determinados momentos del año, el tiempo de los voluntarios se vea reducido por cuestiones personales.	0.06	1	0.06
D3	Al ser una actividad voluntaria, puede que el número de voluntarios varíe durante el año. Es muy importante generar el involucramiento de los voluntarios para reducir la deserción.	0.05	1	0.05
D4	La convocatoria de voluntarios no está abierta a toda la comunidad, solo podrán formar parte de las comisiones profesionales médicos, socios o empleados de las instituciones, lo que puede disminuir el número de voluntarios que pueden sumarse al equipo.	0.05	2	0.1
D5	Si bien el CMMDP cuenta con tecnologías disponibles, para que el proyecto alcance la magnitud deseada se requiere la participación de otras instituciones de salud.	0.08	1	0.08
TOTAL		1		3.14

Cuadro 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos para Agenda de Conmemoraciones. Fuente: Elaboración propia

*Los valores indican la importancia relativa de cada factor, siendo los más altos aquellos de mayor relevancia para el proyecto.

**La clasificación que propone la herramienta es la siguiente:

- Debilidad mayor
- Debilidad menor
- Fortaleza menor
- Fortaleza mayor

El resultado promedio de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es 2.5, como el valor obtenido (3.14) es superior a este, se considera que las fortalezas del proyecto priman sobre las debilidades. Si bien el resultado obtenido es positivo, se debe hacer hincapié en solucionar las debilidades para que el peso de las fortalezas sea cada vez mayor. Reducir las burocracias es fundamental para agilizar la toma de decisiones, mantener a los voluntarios motivados y no coartar su iniciativa. Además, se deben llevar a cabo actividades que mantengan el compromiso de los involucrados para que no se produzcan bajas en los equipos.

3.3.3 Partes interesadas

Las partes interesadas del proyecto son:

- CMMDP

- Participantes voluntarios
- Instituciones que se suman al proyecto aportando recursos no humanos
- Instituciones, asociaciones y organizaciones que se suman al proyecto aportando recursos humanos
- Organizaciones No Gubernamentales
- Municipalidad de General Pueyrredón
- Beneficiarios de las campañas

A continuación, se presenta en el cuadro 4 un resumen de las expectativas que presenta cada actor al vincularse con el proyecto, las obligaciones que posee y las necesidades de respaldo del vínculo.

Sector	Expectativas más comunes	Obligaciones	Necesidad de respaldo
Comisión Directiva del CMMDP	Llevar a cabo un proyecto de RSE. Sumarse al proyecto planteado por la OMS que busca promover la salud en la ciudad. Colaborar en la prevención y promoción de la salud en la ciudad.	Reunir voluntarios y conformar comisiones de trabajo. Realizar un seguimiento detallado de las actividades que desarrolla cada una de las comisiones de trabajo. Brindar los recursos necesarios para ejecutar las actividades propuestas. Establecer alianzas con instituciones interesadas en participar y gestionarlas. Promocionar la salud.	Recursos tecnológicos, información, alianzas con instituciones. Aprobación y acompañamiento por parte de la municipalidad.
Participantes voluntarios	Colaborar con la comunidad. Generar un compromiso social. Adquirir experiencia y desarrollo de competencias. Ampliar el círculo de contactos, relacionarse con nuevas personas, y adquirir nuevas perspectivas.	Cumplir con las formas de proceder establecidas por el CMMDP. Participar activamente en las comisiones de trabajo. Ejecutar las tareas que le son asignadas y las que se encuentran en la descripción del puesto que ocupan. Cumplir con las leyes vigentes.	Recursos para la ejecución de las tareas. Permiso del CMMDP para llevar a cabo actividades. Permisos municipales. Permisos de las instituciones a las que pertenecen. Información sobre las temáticas a abordar.
Instituciones que se suman al proyecto aportando recursos no humanos	Llevar a cabo acciones de RSE. Contribuir con la comunidad en la que opera. Mejorar la imagen de la institución. Reconocimiento de la institución en la comunidad.	Poner a disposición del proyecto y durante las fechas acordadas servicios y tecnologías disponibles. Permitir colocar afiches y otros recursos similares en las instituciones para generar difusión. Respetar alianzas realizadas. Brindar información al CMMDP sobre indicadores recabados durante las jornadas. Cumplir con la legislación vigente.	Alianza y condiciones de la alianza claramente establecidas. Compromiso bilateral. Tecnología del sector salud y otros recursos.

Instituciones, asociaciones y organizaciones que se suman al proyecto aportando recursos humanos	Llevar a cabo acciones de RSE. Contribuir con la comunidad en la que opera. Mejorar la imagen de la institución. Que la participación activa voluntaria sea un medio de motivación para los empleados y además los capacite en materia de trabajo en equipo, coordinación y liderazgo.	Brindar horas de trabajo voluntario para que los colaboradores que son miembros de la institución puedan desarrollar parte de su trabajo en horario laboral. Poner a disposición del proyecto recursos y tecnologías disponibles. Respetar alianzas y condiciones pactadas. Brindar información al CMMDP sobre indicadores recabados durante las jornadas. Cumplir con la legislación vigente.	Alianza y condiciones de la alianza claramente establecidas. Compromiso bilateral. Tecnología del sector salud y otros recursos.
Organizaciones No Gubernamentales	Fomentar este tipo de actividades. Sumarse a las campañas para poder llegar a un mayor número de personas. Hacerse visible para la sociedad y generar nuevos contactos. Obtener apoyo del CMMDP cuando se organice alguna campaña.	Colaborar durante las jornadas en las que se requiere mayor cantidad de voluntarios. Colaborar asesorando a partir de la experiencia. Cumplir con la legislación vigente.	Alianza y condiciones claramente establecidas.
Municipalidad de General Pueyrredón	Participación activa de la ciudadanía en acciones que beneficien a la comunidad.	Brindar información solicitada por la comunidad. Brindar los recursos propios del estado, como seguridad, instalaciones, publicidad y otros, para el desarrollo de las jornadas solidarias. Cumplir con la legislación vigente.	Permisos y autorizaciones municipales. Recursos del estado.
Beneficiarios de las campañas	Mejorar su calidad de vida. Acceder a información relevante para la detección temprana de enfermedades y cuidados pertinentes. Detección de enfermedades antes de que se vuelvan críticas. Participar en campañas de prevención.	Respetar los términos y condiciones de las actividades y campañas que se realizan. Brindar información pertinente asociada a la temática para poder mejorar las estrategias y conocer la situación actual de la comunidad marplatense.	Acceso a las actividades garantizado. Información sobre eventos.

Cuadro 4 Partes interesadas de la agenda de conmemoraciones. Fuente:

Elaboración propia.

3.4 Objetivos del Proyecto

A continuación, se plantean los objetivos generales y específicos de la Agenda de Conmemoraciones. Éstos se establecen considerando el análisis ambiental, los ODS

planteados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el 2015 y las metas de la Agenda de Salud Sostenible.

3.4.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a la Agenda

Los ODS proponen una lista de 17 objetivos con metas específicas asignadas a cada una de ellos (ONU, 2015). Cada uno se encuentra vinculado a una temática específica referida a algún tópico de gran relevancia y preocupación en la actualidad. Si bien todos ellos en algún punto se conectan, existen 4 que se encuentran directamente relacionados con la Agenda de Conmemoraciones y en los cuales se hizo especial hincapié a la hora de desarrollar los objetivos asociados. Estos son:

O3. Salud y bienestar: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos, en todas las edades.

O5. Igualdad de género: Lograr igualdad entre todos los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

O4. Educación de calidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

O17. Alianzas para lograr los objetivos: Revitalizar la alianza mundial para lograr los objetivos.

A continuación, se detallan las metas propuestas para cada objetivo que están asociadas al proyecto en cuestión.

O3. Salud y bienestar:

Para 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.

Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.

Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.

Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.

O4. Educación de calidad:

De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas

mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

O5. Igualdad de género:

Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.

O17. Alianzas para lograr los objetivos:

Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.

Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo.

3.4.2 Objetivos de la OMS asociados

En respuesta a los ODS, la OMS propuso la “Agenda de Salud Sostenible” (2018) junto a una serie de objetivos y metas. A continuación, se presentan todos aquellos que se vinculan de alguna manera con la Agenda de Conmemoraciones.

Objetivo 1: Acceso equitativo a servicios de salud

- *Reducir al menos en un 50% la tasa regional de mortalidad por causas evitables mediante la atención de salud.*
- *Garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.*

Objetivo 5: Medicamentos esenciales y vacunas.

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

- *Alcanzar el 95% de cobertura de la vacunación en menores de 5 años, por medio de los programas nacionales de inmunización.*

Objetivo 6: *Fortalecer los sistemas de información para la salud.*

- *Desarrollar una política nacional sobre sistemas de información para la salud interoperables a fin de generar, detectar, recolectar, procesar, analizar, almacenar y poner a disposición de manera gratuita y pública datos de calidad e información estratégica para una mejor formulación de políticas y toma de decisiones en materia de salud pública y planificación en salud.*

Objetivo 9: *Enfermedades no transmisibles.*

- *Reducir la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles en un tercio por medio de la prevención y el tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.*
- *Aplicar el Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco, en consonancia con el contexto nacional*
- *Contribuir a reducir de manera significativa la violencia y su impacto en la salud en colaboración con otros actores gubernamentales y no gubernamentales*
- *Incrementar el acceso universal a los servicios de salud mental, incluida la promoción del bienestar emocional y sus condiciones favorables, la prevención de problemas psicosociales y trastornos mentales, y la recuperación mental en todas las etapas de la vida, con un enfoque de género, intercultural y comunitario; la atención de la salud mental estará integrada en la atención primaria.*
- *Contribuir a poner fin a todas las formas de malnutrición, logrando incluso a más tardar en el 2025 las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y los lactantes y las personas mayores.*

Objetivo 10: *Enfermedades transmisibles*

- *Poner fin a la epidemia de la infección por el sida.*
- *Eliminar la transmisión vertical (materno infantil) del VIH y la sífilis congénita.*
- *Combatir las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.*
- *Detener la transmisión de las hepatitis virales y acelerar la reducción de las infecciones crónicas y las muertes por hepatitis a fin de eliminar las hepatitis virales como problema importante de salud pública en la Región de las Américas.*

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

- *Eliminar las enfermedades infecciosas desatendidas como problema de salud pública.*
- *Tratar y prevenir las enfermedades infecciosas, incluido el uso responsable y racional de medicamentos seguros, efectivos, accesibles, asequibles y de calidad.*

Objetivo 11: desigualdades e inequidades respecto a la salud:

- *Demostrar una marcada reducción en las brechas de la inequidad en la salud, medida mediante cualquiera de los siguientes estratificadores de equidad: lugar de residencia (urbano/rural), raza, etnia, ocupación, género, sexo, edad, educación o situación socioeconómica, utilizando mediciones simples de la desigualdad (brecha absoluta y relativa).*

3.4.3 Objetivos del proyecto

A continuación, se presentan los objetivos planteados para la Agenda de Conmemoraciones. Los objetivos específicos se plantean teniendo en cuenta un horizonte de planificación de 5 años, comenzando en el año 2019. Por otro lado, como en la actualidad no se cuenta con un sistema que mantenga información actualizada sobre las cantidades de estudios y consultas que se realizaron durante el año 2018, es importante establecer resultados esperados, por ejemplo, en términos de número de estudios realizados, número de consultas, número de casos, etc. y no en términos de porcentajes.

Contribuir con los ODS y la Agenda de Salud Sostenible para mejorar y asegurar la calidad de vida de las generaciones futuras de los ciudadanos de Mar del Plata.

- Para el 2024 formar al menos 3 comisiones de trabajo que organicen actividades vinculadas a las temáticas de salud que impactan en los marplatenses y que se encuentran en la Agenda de Salud Sostenible.
- Para el año 2024 haber organizado, para cada fecha a conmemorar, al menos 2 actividades que estén dirigidas a la ciudad de Mar del Plata.
- Para el año 2024 abordar al menos 6 fechas de la Agenda de Conmemoraciones.

Contribuir con el partido de General Pueyrredón en la disminución de muertes por causas evitables.

- Para el año 2024 haber realizado como mínimo 500 estudios de prevención en la ciudad de Mar del Plata.
- Para el año 2024 atender al menos 600 consultas realizadas por pacientes para detección temprana de enfermedades no transmisibles.

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

- Para el año 2024 haber organizado, para cada fecha a conmemorar, al menos una actividad de difusión de información sobre las patologías a abordar, en la ciudad.

Promover la participación y compromiso de los miembros del CMMDP en la prevención y disminución de las enfermedades en la ciudad de Mar del Plata.

- Para el 2024 haber contado con la participación total en la agenda de al menos 20 personas vinculadas al Centro Médico de Mar del Plata.

Contribuir a la formación de líderes del CMMDP.

- Para el año 2024 haber formado por lo menos 5 líderes que sean empleados del CMMDP.

Generar alianzas con otras instituciones de salud que permitan combinar fuerzas de trabajo, complementar recursos disponibles e intercambiar información.

- Para el año 2024 conseguir la adherencia de por lo menos 5 instituciones de salud al proyecto.

Obtener datos actualizados de la situación actual de Mar del Plata en materia de Salud y las necesidades del sector.

- Para el 2024 contar con un registro en el que se observe las tendencias que presentan los grupos de riesgo, de las patologías abordadas, que viven en la ciudad de Mar del Plata.

3.5 Estrategias del proyecto

Teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se detectaron a partir del análisis ambiental realizado, se propone llevar a cabo las siguientes estrategias

3.5.1 Fortalezas-Oportunidades

F9-F10- O3 Dado que el CMMDP cuenta con mano de obra, recursos y motivación para llevar a cabo proyectos de RSE y que el la OMS solicita la participación de instituciones locales en la promoción de la salud y prevención de enfermedades, se propone utilizar los recursos y energías en un proyecto que ya presenta una base y directivas a nivel global y adaptarlo a las necesidades y disponibilidades locales. Considerar las fechas propuestas por el organismo, las actividades que propone y distribuir la información que ésta considera relevante.

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

F8-O2 Realizar un estudio para detectar qué empresas se encuentran desarrollando acciones, determinar qué conmemoraciones podrían ser atractivas para ellas y ofrecer la participación en éstas.

F8-O6 El CMMDP establece en su quehacer cotidiano relación con gran cantidad de instituciones de salud que operan en la ciudad, este vínculo facilita la llegada con cada una de ellas y podría ser fundamental a la hora de generar alianzas y obtener adherentes al proyecto. Se propone como estrategia generar alianzas con instituciones que ya se encuentran vinculadas con el CMMDP.

F3-O5 Generar un vínculo estrecho y mantenido en el tiempo entre el CMMDP y las instituciones que operan en la ciudad. De esta manera las segundas podrían comprometerse y participar activamente en las distintas conmemoraciones que se proponen.

F8-O1 Si bien el ámbito empresarial siempre se desenvuelve en un clima competitivo, la relevancia que adquiere el CMMDP frente a los ciudadanos y a otras instituciones podría permitir que se generen lazos estrechos con organizaciones que se encuentran realizando un proyecto similar al propuesto y de esta forma combinar esfuerzos.

F4-O3 La toma de conciencia social es fundamental para movilizar y motivar a las personas hacia la realización de trabajo voluntario. Promocionar los fines con los que se realiza el proyecto, como podría repercutir en la sociedad y establecer acciones que generen efectos relevantes sobre la población, es fundamental para atraer a una masa crítica de trabajadores voluntarios que decidan quedarse trabajando en el proyecto.

F6-O11 Generar un esquema de trabajo en el cual cada persona adquiere responsabilidades, se toman decisiones, donde existen exigencias, seguimientos y controles, y donde se obtiene un reconocimiento social, genera una experiencia ganar- ganar. En esta experiencia, se beneficia el CMMDP con el trabajo voluntario de las personas y el trabajador mediante el aprendizaje y la adquisición de experiencia.

3.5.2 Fortalezas-Amenazas

F8-A1 Dado que el CMMDP es una asociación con gran renombre en la ciudad, muchas organizaciones que se encuentran desarrollando estrategias de RSE podrían interesarse en asociarse al proyecto y de esta forma sumarse a un proyecto de mayor magnitud que el que ellas mismas puedan llevar a cabo. Se propone realizar un estudio para detectar qué empresas se encuentran desarrollando acciones y determinar qué conmemoraciones podrían ser atractivas para ofrecer la participación en ellas.

3.5.3 Debilidades-Oportunidades

D3-D2-O11 Generar espacios en las comisiones de trabajo donde las personas puedan desarrollarse, aprender a partir de la experiencia, potenciar sus competencias y se produzca el crecimiento personal de cada uno, para que de esta forma queden demostradas en la comunidad las habilidades que manejan los voluntarios del proyecto.

D4-O2-O5 Generar alianzas con instituciones de salud que operan en la ciudad para complementar los recursos disponibles y poder desarrollar tareas de mayor magnitud.

3.5.4 Debilidades- Amenazas

D4-A1 Asociarse a competidores. De esta manera aumentan las tecnologías disponibles para ofrecer a la población y disminuyen las amenazas por las rivalidades.

A continuación, se presenta la matriz FODA cruzado que resume las estrategias a implementar.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>F9-F10-O3 Utilizar los recursos y energías en un proyecto que ya presenta una base y directivas a nivel global y adaptarlo a las necesidades y disponibilidades locales. Considerar las fechas propuestas por el organismo, las actividades que propone y distribuir la información que ésta considera relevante.</p> <p>F8-O2 Realizar un estudio para detectar qué empresas se encuentran desarrollando acciones, determinar qué conmemoraciones podrían ser atractivas para ellas y ofrecer la participación en éstas.</p> <p>F8-O6 Generar alianzas con instituciones que ya se encuentran vinculadas con el CMMDP o retomar vínculo con aquellas en las que por algún motivo ya no se relacionen en la actualidad.</p> <p>F8-O1 Asociarse con instituciones que ya se encuentran realizando proyectos similares.</p> <p>F4-O3 Promocionar los fines con los que se realiza el proyecto, como podría repercutir en la sociedad y establecer acciones que generen efectos relevantes sobre la población.</p> <p>F6-O10 Generar un esquema de trabajo en el cual cada persona adquiere responsabilidades, se toman decisiones de distinta índole en cada una de las posiciones, donde existen exigencias, seguimientos y controles, y donde se obtiene un reconocimiento social.</p>	<p>D3-D2-O10 Reconocer a los voluntarios que participan entregando algún documento en el cual se pueda constatar la participación en el proyecto y además se los debe respaldar cada vez que alguna empresa pregunta por la labor de ellos.</p> <p>D4-O2-O5 Generar alianzas con instituciones de salud que operan en la ciudad.</p>
AMENAZAS	<p>F8-A1 Llevar a cabo acciones de mayor relevancia social y de mayor visibilidad.</p>	<p>D4-A1 Asociarse a competidores.</p>

Cuadro 5 Matriz FODA cruzado para detectar estrategias de proyecto. Fuente:

Elaboración propia

Una vez determinadas las estrategias se procedió a la evaluación de prioridades para su implementación. Para realizarla se utilizó la Matriz de Preferencias. Ésta las evalúa teniendo en cuenta la relevancia, el impacto y la factibilidad. A continuación, el cuadro 6 se presentan los resultados obtenidos.

Estrategias	Relevancia	Impacto	Factibilidad	Preferencia
	(1 a 5)	(1 a 5)	(1 a 5)	R x I x F
F9-F10-O3 Utilizar los recursos y energías en un proyecto que ya presenta una base y directivas a nivel global y adaptarlo a las necesidades y disponibilidades locales. Considerar las fechas propuestas por el organismo, las actividades que propone y distribuir la información que ésta considera relevante.	5	5	4	100
F8-O2 Realizar un estudio para detectar qué empresas se encuentran desarrollando acciones, determinar qué conmemoraciones podrían ser atractivas para ellas y ofrecer la participación en éstas.	4	4	5	80
F8-O6 Generar alianzas con instituciones que ya se encuentran vinculadas con el CMMDP o retomar vínculo con aquellas en las que por algún motivo ya no se relacionen en la actualidad.	4	4	4	64
F8-O1 Asociarse con instituciones que ya se encuentran realizando proyectos similares.	5	5	2	50
F4-O3 Promocionar los fines con los que se realiza el proyecto, como podría repercutir en la sociedad y establecer acciones que generen efectos relevantes sobre la población.	5	4	4	80
F6-O10 Generar un esquema de trabajo en el cual cada persona adquiere responsabilidades, se toman decisiones de distinta índole en cada una de las posiciones, donde existen exigencias, seguimientos y controles, y donde se obtiene un reconocimiento social.	5	4	5	100
D3-D2-O10 Reconocer a los voluntarios que participan entregando algún documento en el cual se pueda constatar la participación en el proyecto y además se los debe respaldar cada vez que alguna empresa pregunta por la labor de ellos.	3	3	5	45
O2-O5 Generar alianzas con instituciones de salud que operan en la ciudad.	5	5	4	100
F8-A1 Llevar a cabo acciones de mayor relevancia social y de mayor visibilidad.	4	5	4	80
D4-A1 Asociarse a competidores.	4	4	2	32

Cuadro 6 Matriz de preferencias. Fuente: Elaboración propia

Las estrategias propuestas se presentarán en la planificación de manera secuencial y progresiva, considerando los resultados obtenidos en el cuadro 6 y siguiendo el orden lógico que posibilite la eficacia y el aprovechamiento de los recursos.

3.5.5 Implementación de estrategias

La implementación se basa en la definición de un conjunto de elementos del sistema que dan marco al proyecto. Ellos son:

- Selección de fechas para que la Agenda resulte relevante para las problemáticas locales y de esta forma sea realmente útil el trabajo realizado, tenga gran repercusión el proyecto y por lo tanto se destaque. Un proyecto con acciones que llegan a la comunidad y que resuenan genera una mayor adherencia de otras instituciones y además adquiere relevancia.
- Desarrollo de una estructura organizacional que de un marco sólido a los procedimientos y políticas que se lleven a cabo, y que permita establecer las formas en que se toman las decisiones y administrar el flujo de información.
- La definición y descripción de los puestos de trabajo es fundamental para delegar tareas, coordinar esfuerzos y asumir responsabilidades.
- Guía para selección de Secretarios y Coordinadores
- Establecimiento de objetivos de corto plazo para comisiones de trabajo, estrategias específicas para estos y actividades para su implementación.

3.5.5.1 Fechas seleccionadas para la Agenda de Conmemoraciones

Como se mencionó anteriormente, el proyecto toma como punto de partida la propuesta de la OMS. El calendario propone un total de 71 fechas asociadas a problemáticas internacionales que afectan a la salud de las personas. Si bien todas ellas son de suma importancia, existen algunas que son prioritarias a nivel local. Por cuestiones de tiempo, cantidad de voluntarios que se estima que participen y recursos disponibles, el alcance de este proyecto se propone para 12 fechas, con posibilidad de ampliarlo en un futuro. Estas fechas se seleccionaron teniendo en cuenta los indicadores locales, la opinión de expertos y los ODS.

Por otro lado, cabe destacar que el proyecto no desarrolla desde un principio la totalidad de los compromisos de la agenda preseleccionada, sino que comienza con 4 fechas y luego incorporará nuevas conmemoraciones a medida que se incremente el número de comisiones de trabajo, instituciones interesadas en participar y recursos. En este contexto, se hace necesario, por lo tanto, establecer qué fechas se van a conmemorar primero y en qué orden se incorporarán las nuevas.

Teniendo en cuenta el calendario mundial de fechas que promueve la OMS y las principales causas de muerte y enfermedad en el Partido de General Pueyrredón se recomendó incorporar a la Agenda de Conmemoraciones las siguientes fechas:

1. 29 de septiembre. Día Mundial del Corazón
2. 4 de febrero. Día Mundial del Cáncer
3. Octubre. Mes de la Conciencia del Cáncer de Mama
4. 17 de mayo. Día de la Hipertensión
5. 24-30 de abril. Semana de la Inmunización
6. 31 de mayo. Día Mundial Sin Tabaco
7. 11 de octubre. Día Mundial de la Obesidad
8. 14 de noviembre. Día Mundial de la Diabetes
9. 14 de junio. Día Mundial del Donante de Sangre
10. 21 de noviembre. Día Mundial de la Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica
11. 1 de diciembre. Día Mundial del Sida.
12. 28 de julio. Día Mundial Contra la Hepatitis

El orden en el que se encuentran escritas manifiesta la prioridad de incorporación de las fechas a la agenda sin considerar el momento del año en que éstas ocurren. El orden de las primeras 5 fechas se fundamenta en el porcentaje de muertes que trae asociadas cada una de las enfermedades. A partir de la 6° (Día Mundial Sin Tabaco) hasta la 8° (Día Mundial de la Diabetes) se propusieron teniendo en cuenta la incidencia que tienen esos trastornos o adicciones en las enfermedades que ocurren con mayor frecuencia en la ciudad y la zona, siendo el tabaco un factor determinante en todas, y la obesidad y la diabetes factores de riesgo que se repiten en tres y dos enfermedades respectivamente. A partir de la 9° Se proponen teniendo en cuenta que son temas latentes y de gran importancia tanto para el partido de General Pueyrredón como para la OMS.

Una vez planteadas las fechas, se las presentó ante la Comisión Directiva del CMMDP, quienes teniendo en cuenta su experiencia, conocimientos en el tema y las actividades que se vienen realizando propusieron como fechas iniciales las siguientes:

1. 17 de mayo. Día de la Hipertensión
2. 31 de mayo. Día Mundial Sin Tabaco
3. 14 de noviembre. Día Mundial de la Diabetes
4. 21 de noviembre. Día Mundial de la Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica

Si bien el orden de prioridades establecido por el Centro Médico difiere del propuesto a partir de la información recolectada, la Comisión Directiva estuvo de acuerdo en la importancia de las fechas preseleccionadas.

3.5.5.2 Fechas abarcadas por cada uno de los grupos

Durante la primera reunión que se llevó a cabo con el Centro Médico se propuso que cada uno de los grupos de trabajo desarrolle entre dos y tres fechas del calendario, de esta forma los voluntarios involucrados concentrarán sus esfuerzos y poseerán un número razonable de tareas asignadas.

Al analizar las fechas seleccionadas, se puede observar que existe cierta similitud entre algunas de ellas. Por lo tanto, se propone que la asignación de fechas a las comisiones de trabajo no sea al azar, sino que se tenga en cuenta cómo se podrían vincular cada una y asignarlas en base a ello. Organizarlas de esta forma permite ahorrar esfuerzos mediante la combinación de tareas similares que se llevan a cabo en fechas diferentes y permite generar un vínculo más estrecho con las instituciones que estén dispuestas a colaborar con servicios durante las jornadas, por medio del contacto continuo y permanente.

A continuación, se proponen posibles agrupaciones (en negrita las conmemoraciones que se desarrollarán en primer término)

Comisión de trabajo 1: Conmemoraciones del corazón

- **17 de mayo. Día de la Hipertensión**
- 29 de septiembre. Día Mundial del Corazón
- 14 de junio. Día Mundial del Donante de Sangre

Comisión de trabajo 2: Conmemoraciones del Pulmón

- **21 de noviembre. Día Mundial de la Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica**
- **31 de mayo. Día Mundial Sin Tabaco**

Comisión de trabajo 3: Conmemoraciones de la Alimentación

- **14 de noviembre. Día Mundial de la Diabetes**
- 11 de octubre. Día Mundial de la Obesidad

Comisión de trabajo 4: Conmemoraciones de Cáncer

- 4 de febrero. Día Mundial del Cáncer
- Octubre. Mes de la Conciencia del Cáncer de Mama

Comisión de trabajo 5: Conmemoraciones de Enfermedades Transmisibles

- 24-30 de abril. Semana de la Inmunización
- 28 de julio. Día Mundial Contra la Hepatitis
- 1 de diciembre. Día Mundial del Sida.

Las comisiones/equipos de trabajo se irán formando progresivamente siguiendo el desarrollo de la agenda. Se propone abordar inicialmente una única fecha de conmemoración

por grupo y luego ir incorporando las otras a medida que los voluntarios desarrollen sus competencias técnicas y el equipo tenga la solidez requerida para ir agregando compromisos.

3.5.5.3 Estructura organizacional

Para la propuesta de organigrama se tuvo en cuenta la estructura organizacional del CMMDP y de organizaciones que desarrollan una labor similar a la que propone el proyecto. Una de las instituciones analizadas es la Asociación Argentina de Estudiantes de Ingeniería Industrial y Carreras Afines (AArEII), que se encarga de organizar eventos y congresos al cual asisten más de 2.400 estudiantes por año. Otra organización estudiada fue el Rotary Club, la cual posee un sistema de aprendizaje directivo basado en la experiencia, que contempla la alternancia anual de la presidencia, manteniendo una terna conformada por el Presidente en Funciones, quien dirige la organización, el Presidente Pasado (Past President) quién asesora al presidente actual, y el Presidente Futuro (Post President) quién acompaña a los dos anteriores completando su proceso de aprendizaje.

La primera conclusión que se obtuvo a partir del análisis de las estructuras fue que todas las organizaciones están compuestas por una Comisión Directiva que se encarga de tomar las decisiones finales que están relacionadas con la asociación, hacer cumplir el estatuto, supervisar la labor de sus miembros y coordinar el trabajo de los asociados para alcanzar los objetivos institucionales planteados.

La Comisión Directiva del CMMDP está compuesta por un Presidente, un Vicepresidente Primero, un Vicepresidente Segundo, un Secretario General, un Prosecretario, Tesorero, Protesorero, Secretario de Extensión Cultural y Científica (SECC), tres Vocales Titulares, tres Vocales Suplentes y Revisores de Cuentas. A cargo de la Comisión Directiva se encuentran las distintas subcomisiones que forman parte de la asociación.

AArEII posee una Comisión Directiva que se encuentra compuesta por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario General, un Prosecretario General, un Tesorero, un Protesorero y cuatro Vocales. A cargo de la Comisión Directiva se encuentran las subcomisiones correspondientes a los distintos eventos que realiza la asociación. La estructura de cada una de ellas es una réplica de la Comisión Directiva.

Los funcionarios que componen la Comisión Directiva del Rotary Club son: el Presidente en Funciones, el Presidente Pasado, el Presidente Futuro, el Secretario, y el Tesorero.

Teniendo en cuenta los esquemas y la dimensión que se le quiere dar al proyecto, se proponen las siguientes funciones:

- Un Director de Proyecto encargado de representar al proyecto y coordinar los esfuerzos de todas las Comisiones de Trabajo

- Un Asistente del Director
- El Tesorero o proesorero de la Comisión Directiva del CMMDP
- Comisiones de trabajo compuestas por:
 - Un coordinador que lidere cada una de las comisiones de trabajo
 - Un asesor
 - Secretario que asista al Coordinador
 - Colaboradores

Teniendo en cuenta la dimensión del proyecto y las tareas que se deberán realizar se propone que la dirección la lleve a cabo alguno de los Secretarios o Vocales que forman parte de la Comisión Directiva del CMMDP. Considerando las distintas funciones que desarrollan los miembros de la Comisión, se propone que el Secretario de Extensión Cultural y Científica sea quien desarrolle esta labor.

El asistente es la persona que está encargada de auxiliar al SECC en todo lo que refiere a la Agenda. Este puesto podría estar ocupado por algún miembro de la asociación de bajo rango.

El director del proyecto en conjunto con el Tesorero o proesorero del CMMDP serán los encargados de organizar los presupuestos referidos al proyecto. Éstos serán evaluados por la Comisión Directiva del CMMDP y podrán ser aceptados o rechazados.

Por otro lado, cada Comisión de Trabajo estará formada por un Coordinador, un Secretario, un Asesor y Colaboradores. El Coordinador será el encargado de liderar el equipo de trabajo, deberá representarlo, guiar el establecimiento de los objetivos, promover la definición de una estrategia y coordinar los esfuerzos que se realizan. El Secretario será el encargado de asistir al Coordinador en las tareas que éste desarrolla y además realizará el seguimiento del trabajo de los Colaboradores asegurándose que se cumplan formas y plazos. El Asesor contará con la experiencia de haber sido Coordinador durante la gestión anterior, por lo tanto, será el encargado de aconsejar y despejar las dudas del coordinador en funciones. Por último, los Colaboradores serán los encargados de organizar detalladamente cada una de las actividades que se propondrán para las jornadas, deben contactar proveedores, organizar la logística de las propuestas, difundirlas, y participar activamente en las jornadas que lo requieran, entre otras. A continuación, en la figura 7, se presenta el organigrama asociado.

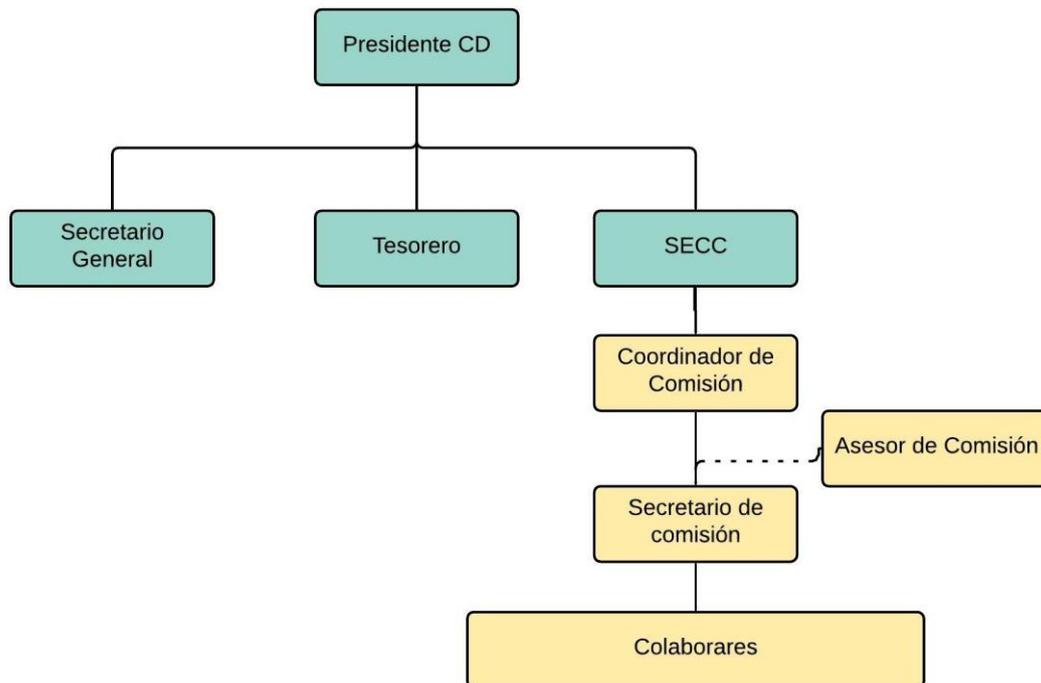


Figura 7 Organigrama de subcomisiones de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

El número de colaboradores variará en cada una de las comisiones de acuerdo a las competencias que posean los voluntarios y el conocimiento que éstos tengan sobre las temáticas a abordar.

A continuación, se establecen las descripciones de cada uno de los puestos que integran las comisiones de trabajo y se definen en profundidad las responsabilidades y las tareas que involucran cada uno de los puestos.

3.5.5.4 Descripción de los puestos de trabajo

Una vez establecida la estructura organizacional, se procede a diseñar las posiciones de trabajo para los puestos que integran las comisiones de trabajo. Éste es un proceso de estructuración del trabajo y de designación de actividades concretas de los individuos, se establecen las tareas laborales, los deberes, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto.

Desde el punto de vista teórico, existen distintos enfoques a partir de los cuales se pueden definir los puestos de trabajo: Enriquecimiento del trabajo, simplificación del trabajo, ampliación y rotación del trabajo, y diseño del trabajo en función de los equipos.

El enfoque teórico en el que se hará hincapié para el diseño de los puestos es, en este caso, el de “Enriquecimiento del trabajo”, sin embargo, también se tendrán en cuenta algunos conceptos desarrollados por el enfoque de “Trabajo en equipo”.

Como se mencionó previamente, el personal involucrado en el proyecto es voluntario, por lo tanto, la descripción de los puestos debe ser lo suficientemente interesante y completa como para que las personas se sientan atraídas y se involucren en las actividades. Como se propuso en las estrategias, la participación en el proyecto debe permitir a las personas el crecimiento personal, autorrealización y aprendizaje basado en la experiencia. Este último está asociado a la toma de decisiones, desarrollo de líderes, manejo de las distintas relaciones de mando, adquisición de responsabilidades, toma de conciencia, conocimientos en una determinada área temática, generación de una nueva red de contactos, entre otras.

Los puestos involucrados en el proyecto para los cuales se realiza la descripción de puestos son:

- Coordinador
- Asesor
- Secretario
- Colaborador

Para proceder a la definición de los puestos de trabajo se realizaron entrevistas a personas que se encuentran ocupando cargos con responsabilidades similares a las propuestas para el proyecto. Para ello se citó a miembros del Comité Organizador de la IV edición del LIDERA, evento que se realizó en la ciudad de Mar del Plata en el año 2018 y fue llevado a cabo por estudiantes de ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata reunidos bajo la conducción de AArEII.

El Comité Organizador del IV LIDERA estaba formado por un Presidente, un Secretario General, 6 Coordinadores a cargo de distintas áreas, y Colaboradores. Los cargos estudiados fueron los de Presidente, Secretario General, Coordinador del Área Logística y Eventos y Colaborador de la misma área. Para hacerlo, se realizaron entrevistas individuales a cada una de las personas que ocupaban los puestos mencionados anteriormente. El resultado de las entrevistas se muestra en el ANEXO I.

3.5.5.4.1 Análisis de los puestos

La información relevada durante las entrevistas es utilizada como base para el análisis de puestos. Esta herramienta permite darle relevancia a la información buscada y elaborar tanto los perfiles de puestos como su descripción.

3.5.5.4.1.1 Análisis del puesto de Coordinador de Comisión

Coordinador

Identificación del puesto: Coordinador de Comisión

Nombre del Área o División: Agenda de Conmemoraciones

Título actual del puesto: Coordinador de Comisión

Reporta a: Asistente de SECC

Trabajo a desempeñar

Tareas específicas y generales

- Pactar y asistir a reuniones con el CMMDP u otras instituciones.
- Mantener informado al SECC sobre las decisiones de gran relevancia que se tomen en el equipo, incorporación o baja de voluntarios, avances de cada una de las fechas.
- Estudiar qué instituciones asociadas a las temáticas a abordar se encuentran trabajando en la ciudad y la zona, y comunicar al CMMDP con cuales de ellas resultaría interesante llevar a cabo alguna alianza teniendo en cuenta las actividades planificadas por el equipo.
- Transmitir la misión y la visión a los miembros del equipo mediante la repetición, el ejemplo y el diálogo.
- Inducir a participantes que se suman al equipo de trabajo.
- Elaborar una idea o propuesta inicial para cada una de las fechas en conjunto con el Secretario y los Colaboradores que se utilizará como guía para la redacción de una estrategia.
- Redactar objetivos generales del proyecto en conjunto con el Secretario y el Asesor.
- Elaborar una estrategia que guíe las acciones de los miembros del equipo de trabajo.
- Generar propuestas de actividades en conjunto con el Secretario y los Colaboradores para el logro de la estrategia.
- Solicitar aprobaciones de presupuestos al CMMDP y presentar propuestas de actividades que se llevaran a cabo durante las jornadas.
- Solicitar los avances de las actividades que realiza cada uno de los Colaboradores y el Secretario, corroborar que éstos se correspondan con la estrategia propuesta para el logro de objetivos.

- Redactar en conjunto con el Secretario y el Asesor objetivos de corto plazo para mantener motivados a los Colaboradores.
- Asignar, en conjunto con el Secretario, responsabilidades de trabajo a cada uno de los Colaboradores.
- Establecer fechas de reuniones de equipos.
- Presidir reuniones de equipo.
- Proponer los temas a tratar durante las reuniones convocadas.
- Consultar al Asesor cada vez que surja alguna inquietud en la forma de proceder.
- Resolver dudas que le surjan a los Colaboradores.
- Promover una atmósfera de trabajo solidaria, sin competitividad.
- Participar en forma activa durante las jornadas asistiendo a los Colaboradores y participando de las actividades propuestas.

Responsabilidades

- Representar al equipo de trabajo ante otras instituciones y ante la comisión directiva del CMMDP.
- Comunicar la misión y visión del proyecto.
- Conducir la labor de los miembros del equipo.
- Delegar tareas y responsabilidades a Secretario y Colaboradores.
- Tomar decisiones teniendo en cuenta el trabajo realizado por el Secretario y los Colaboradores, la opinión del Asesor, la visión y la cultura organizacional.
- Controlar el logro de los objetivos generales.
- Generar espacios de comunicación en donde los integrantes puedan compartir sus inquietudes sobre la forma de proceder, puedan expresar la idea que tienen sobre el proyecto, las comodidades, las incomodidades y situaciones que representan un conflicto. Generar un espacio de confianza.
- Promover una atmósfera de trabajo solidaria, sin competitividad.
- Brindar retroalimentación al Secretario y los Colaboradores.
- Involucrarse en la temática a abordar.

Supervisa a: Secretario y Colaboradores.

Interacción con: SECC, Asistente de Secretario de Extensión Cultural y Científica, Asesor, Secretario, Colaboradores.

Tareas de Supervisión:

- Sancionar acciones que no se correspondan con la cultura organizacional del proyecto y el espíritu del equipo.
- Realizar un seguimiento del trabajo llevado a cabo por los Colaboradores.
- Mantenerse informado de las decisiones que van tomando en su labor diaria los Colaboradores.
- Controlar que se cumplan los plazos de realización de tareas.
- Elaborar un informe previo a cada una de las fechas con la descripción de las actividades que se llevarán a cabo, el personal involucrado y las instituciones participantes.
- Elaborar un informe con los resultados obtenidos al finalizar las jornadas, completar los indicadores con las cifras alcanzadas durante ellas, conclusiones, y propuesta de mejoras.
- Completar los indicadores de desempeño, analizarlos y llevar a cabo acciones para mejorarlos.

Qué tareas no se supervisan: No se supervisan las tareas intermedias que desarrolla cada uno de los colaboradores ni decisiones de poca relevancia para el proyecto.

Condiciones de trabajo:

Condiciones que rodean el área laboral: El Centro Médico pone a disposición sus instalaciones para realizar el trabajo voluntario que se desarrolla durante las horas de trabajo remunerado que la asociación u otras instituciones ceden al proyecto. Sin embargo, el tiempo otorgado por éstas no es suficiente para completar la totalidad de las actividades, por lo tanto, los voluntarios deben hacerlo fuera del horario laboral, donde el equipo lo convenga (instalaciones de la asociación, puntos de encuentro particulares, etc.). En este último caso, la modalidad será *home office*¹.

En qué horas se trabaja: La duración de la jornada laboral variará de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar. La jornada está dividida en dos partes, una de ellas se realizará durante las horas de trabajo remuneradas por CMMDP, y la otra la dispondrá el voluntario de acuerdo a sus responsabilidades y tiempo disponible. La cantidad de horas provistas por el CMMDP se disponen de acuerdo a lo que decida la Comisión Directiva de la institución. Este tiempo de trabajo se emplea fundamentalmente para llevar a cabo las reuniones semanales y desarrollar actividades en

¹ Home office: trabajo en casa

las cuales se requieren equipos o dispositivos del CMMDP, como teléfonos, computadoras o espacio físico.

Habilidades requeridas

Intelectuales:

- Toma de decisiones
- Pensamiento estratégico
- Resolución de problemas

Interpersonales:

- Liderazgo
- Motivación
- Flexibilidad
- Iniciativa
- Comunicación asertiva
- Comunicación desde el pto. de vista de la empatía
- Calidad en el trabajo
- Coordinación
- El trabajo en equipo

Requisitos especiales: A este puesto accede quien se desarrolló como Secretario durante la gestión anterior.

3.5.5.4.1.2 Análisis del puesto de Secretario de Comisión

Secretario

Identificación del puesto: Secretario de Comisión

Nombre del Área o División: Agenda de Conmemoraciones

Título actual del puesto: Secretario de Comisión

Reporta a: Coordinador de Comisión.

Trabajo a desempeñar

Tareas específicas y generales:

- Colaborar con el Coordinador en la elaboración de una idea o propuesta inicial para cada una de las fechas.
- Generar propuestas en conjunto con el Coordinador y los Colaboradores de opciones o alternativas que se podrían implementar durante las jornadas solidarias.
- Colaborar en la redacción de objetivos generales del proyecto.

- Elaborar un diagrama de Gantt en el cual se establezcan los plazos y fechas de cada una de las actividades.
- Asignar tareas específicas a cada uno de los Colaboradores.
- Analizar las distintas alternativas que proponen los Colaboradores para la resolución de una misma tarea, proponer modificaciones en caso de que sea necesario y motivarlos su desarrollo.
- Comunicar las fechas de las reuniones a cada uno de los Colaboradores.
- Redactar orden del día de acuerdo a los temas propuestos por el Coordinador y Colaboradores.
- Tomar asistencia durante las reuniones.
- Tomar nota durante las reuniones para que todos los ausentes estén al tanto de todo lo que se habló y las decisiones que se tomaron.
- Organizar reuniones especiales para promover la confianza en el equipo.
- Asistir a Coordinadores o Colaboradores cuando se vean desbordados con alguna tarea.
- Contactar proveedores de servicios o bienes que se requieran para las jornadas, solicitar presupuestos, mantener contacto con los mismos.
- Elaborar un presupuesto de las tareas que se desarrollan y comunicarlo al Coordinador para que lo comunique y se apruebe.
- Participar en la toma de decisiones.
- Participar en forma activa durante las jornadas asistiendo a los Colaboradores y participando de las actividades propuestas.
- Brindar información necesaria a los Colaboradores.
- Completar indicadores y análisis de los mismos.

Responsabilidades

- Suplantar al Coordinador en sus tareas en caso de que éste se ausente.
- Comunicar la visión del proyecto mediante la repetición, el ejemplo y el diálogo.
- Brindar retroalimentación al Coordinador y los Colaboradores
- Involucrarse en la temática a abordar.
- Gestionar reuniones de comisión de trabajo.
- Mantenerse informado sobre la labor de los Colaboradores, realizar un seguimiento de las tareas que estos realizan y mantener al conjunto motivado.
- Asegurar que se cumplan los objetivos de corto plazo.

Supervisa a: Colaboradores

Interacción con: Coordinador de comisión, Asesor de comisión y Colaboradores

Tareas de Supervisión:

- Colaborar en la redacción de objetivos de corto plazo para los Colaboradores, tomando como base el diagrama de Gantt.
- Controlar que las acciones que llevan a cabo los Colaboradores sigan la estrategia propuesta por el Coordinador.
- Corroborar que se cumplan los plazos y fechas establecidas en el diagrama de Gantt.
- Notificar al Coordinador cuando se observe alguna conducta de los Colaboradores que se contradiga con la cultura organizacional o el espíritu del grupo.

Qué tareas no se supervisan: No se supervisan las tareas intermedias que desarrolla cada uno de los Colaboradores ni decisiones que se tomen que sean de poca relevancia para el proyecto.

Condiciones de trabajo:

Condiciones que rodean el área laboral: El CMMDP pone a disposición sus instalaciones para realizar el trabajo voluntario que se lleva a cabo durante las horas de trabajo remunerado que la asociación u otras instituciones ceden al proyecto. Sin embargo, el tiempo otorgado por éstas no será suficiente para completar la totalidad de las actividades, por lo tanto, deberán completarlas fuera del horario laboral, donde el equipo lo convenga (instalaciones del CMMDP, puntos de encuentro particulares, etc.). Fuera del horario en que opera la asociación, la modalidad será *home office*.

En qué horas se trabaja: La duración de la jornada laboral variará de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar. La jornada estará dividida en dos partes, una de ellas se realizará durante las horas de trabajo remuneradas por CMMDP u otras instituciones adheridas al proyecto y la otra la dispondrá el voluntario de acuerdo a sus responsabilidades y tiempo disponible. La cantidad de horas provistas se dispondrán de acuerdo a lo que decida la Comisión Directiva de la institución. Este tiempo de trabajo se emplea fundamentalmente para llevar a cabo las reuniones semanales y desarrollar actividades en las cuales se requieren equipos o dispositivos del Centro Médico, como teléfonos, computadoras o espacio físico.

Habilidades requeridas

Intelectuales:

- Toma de decisiones
- Resolución de problemas

Interpersonales:

- Liderazgo
- Motivación
- Flexibilidad
- Iniciativa
- Comunicación asertiva
- Comunicación desde el punto de vista de la empatía
- Calidad en el trabajo
- Coordinación
- Trabajo en equipo

Requisitos especiales: A este puesto se accede mediante la votación de los miembros del equipo. Podrán presentarse como candidatos al puesto todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios (provisorios, residentes, activos, jubilados y eméritos) del CMMDP.

3.5.5.4.1.3 Análisis del puesto de Asesor de Comisión

Asesor

Identificación del puesto: Asesor de Comisión

Nombre del Área o División: Agenda de Conmemoraciones

Título actual del puesto: Asesor de Comisión

Reporta a: Coordinador de Comisión

Trabajo a desempeñar

Tareas específicas y comunes:

- Colaborar en la redacción de los objetivos generales.
- Colaborar con el Coordinador en la redacción de la estrategia.
- Colaborar en la redacción de objetivos de corto plazo.
- Colaborar en la resolución de problemas mediante el pensamiento crítico
- Colaborar con el Secretario en el análisis de los indicadores de desempeño.
- Realizar proceso de inducción al Coordinador cuando asume esta posición.

Responsabilidades

- Asesorar al Coordinador , o en caso de que este se ausente, al Secretario, en cuestiones de liderazgo, metodologías y reglamentación.

Interacción con: Coordinador y Secretario.

Tareas de Supervisión: -

Condiciones de trabajo:

Condiciones que rodean el área laboral: El Centro Médico pondrá a disposición sus instalaciones para realizar parte del trabajo voluntario.

En qué horas se trabaja: La jornada laboral será flexible, puede variar de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar.

Habilidades requeridas

Intelectuales

- Resolución de problemas

Interpersonales

- Motivación
- Comunicación asertiva
- Comunicación desde el punto de vista de la empatía

Requisitos especiales: Esta posición es llevada a cabo por la persona que se desarrolló como Coordinador durante la gestión anterior.

3.5.5.4.1.4 Análisis del puesto de Colaborador de Comisión

Colaborador

Identificación del puesto: Colaborador

Nombre del Área o División: Agenda de Conmemoraciones

Título actual del puesto: Colaborador

Reporta a: Secretario de Comisión y Coordinador de Comisión

Trabajo a desempeñar

Tareas específicas y comunes:

- Colaborar en la elaboración de una idea o propuesta inicial para cada una de las fechas a conmemorar.
- Desarrollar distintas alternativas para cada una de los objetivos de corto plazo que se proponen.
- Realizar las tareas que asigna el Secretario.
- Asistir a las reuniones que convoca el Secretario.

- Planificar y organizar jornadas durante las fechas a conmemorar que estén de acuerdo con la visión del proyecto y la estrategia propuesta por el Coordinador.
- Contactar proveedores de servicios, solicitar presupuesto y mantener contacto permanente.
- Brindar ayuda al resto de los Colaboradores cuando estos se encuentren sobrepasados de tareas o cuando el Secretario lo indique.
- Ejecutar los proyectos desarrollados para cada día organizado.
- Dirigir, durante la ejecución, en conjunto con el Coordinador, aquellas actividades que fueron organizadas por el Colaborador.
- Mantener comunicación con el resto de los miembros del equipo, comunicar las decisiones tomadas.
- Consultar dudas al Coordinador y Secretario.

Responsabilidades

- Organizar jornadas y eventos a ejecutar durante las fechas a conmemorar de acuerdo a los objetivos generales planteados, a la estrategia propuesta y siguiendo el orden y plazos que propone el diagrama de Gantt propuesto por el Secretario.
- Actuar de acuerdo a la cultura organizacional y el espíritu de grupo.
- Actuar de acuerdo al reglamento establecido por el CMMDP.
- Involucrarse en la temática a abordar.
- Dar retroalimentación al Secretario y Coordinador cuando se ponga en evidencia algún error.

Interacción con: Secretario de comisión y coordinador de comisión

Tareas de Supervisión: -

Condiciones de trabajo:

Condiciones que rodean el área laboral: El CMMDP pondrá a disposición sus instalaciones para realizar el trabajo voluntario durante las horas de trabajo remunerado que la asociación u otras instituciones ceden al proyecto. Sin embargo, el tiempo otorgado por la asociación no es suficiente para completar la totalidad de las actividades, por lo tanto, se debe hacer fuera del horario laboral, donde el equipo lo convenga (instalaciones del CMMDP, puntos de encuentro particulares, etc.). Fuera del horario en que opera la asociación, la modalidad será *home office*.

En qué horas se trabaja: La jornada laboral es flexible, varía de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar. La jornada está dividida en dos partes, una de ellas se realizará durante las horas de trabajo remuneradas

por CMMDP o institución adherida al proyecto, y la otra las dispondrá el voluntario de acuerdo a sus responsabilidades y tiempo disponible. La cantidad de horas provistas por éstas se dispondrán de acuerdo a lo que decida la Comisión Directiva de la institución. Este tiempo de trabajo se emplea fundamentalmente para llevar a cabo las reuniones semanales y desarrollar actividades en las cuales se requieren equipos o dispositivos del CMMDP, como teléfonos, computadoras o espacio físico.

Habilidades requeridas

Intelectuales:

- Toma de decisiones
- Resolución de problemas

Interpersonales:

- Flexibilidad
- Iniciativa
- Habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Creatividad

Requisitos especiales Podrán participar como colaboradores todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios (provisorios, residentes, activos, jubilados y eméritos) del CMMDP.

Para la realización del análisis del puesto del Coordinador y el Secretario se tuvieron en cuenta las nociones que brinda el libro “El Líder del Cambio” de Kotter en relación al liderazgo y conducción de grupos. El mismo establece la importancia de guiar la labor de los integrantes mediante la correcta elaboración y comunicación de la visión y estrategias, mantener al equipo de trabajo motivado mediante la incorporación de objetivos de corto plazo, de facultar a los empleados y reunir una coalición conductora capaz de llevar a cabo el proyecto.

3.5.5.4.2 Descripción del puesto

Una vez realizado el análisis de cada una de las posiciones se procede a la descripción de cada uno de los puestos de trabajo.

3.5.5.4.2.1 Descripción del puesto de Coordinador de Comisión

Descripción del puesto: Coordinador de Comisión	
<p>Título del puesto: Coordinador de Comisión</p> <p>Fecha: 07/01/2019</p> <p>Escrito por: Pilar Robles</p> <p>Aprobado por:</p> <p>Título del supervisor inmediato: Asistente de Secretario de Extensión Cultural y Científica</p>	<p>Empresa: Centro Médico de Mar del Plata</p> <p>División: Agenda de Conmemoraciones</p> <p>Departamento: Secretaría de Extensión Cultural y Científica</p> <p>Nivel de salario: Trabajo voluntario</p>
Síntesis del puesto	
<p>El coordinador es el líder del grupo, es el responsable de mantener al equipo unido, motivado, comunicar la visión del proyecto y generar un ambiente de trabajo en el que prevalezca el compañerismo y la comunicación. Además, guía, coordina y supervisa el accionar de los miembros del equipo, el establecimiento de objetivos generales, la definición de estrategias, y la agenda de trabajo.</p>	
Responsabilidades del puesto	
(Actividades/tareas/responsabilidades)	Grado de relevancia
<p style="text-align: center;"><u>Responsabilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar al equipo de trabajo ante la Comisión Directiva del CMMDP y ante otras instituciones. • Pactar y asistir a reuniones convocadas por el CMMDP u otras instituciones. • Conducir la labor de los miembros del equipo. • Delegar tareas y responsabilidades a Secretario y Colaboradores • Tomar decisiones teniendo en cuenta el trabajo realizado por el Secretario y los Colaboradores, la opinión del Asesor, la visión y la cultura organizacional. • Generar espacios de comunicación en donde los integrantes puedan compartir sus inquietudes sobre la forma de proceder, puedan expresar la idea que tienen sobre el proyecto, las comodidades, las 	<p>ALTA</p> <p>ALTA</p> <p>ALTA</p> <p>ALTA</p> <p>ALTA</p> <p>ALTA</p>

<p>incomodidades y situaciones que representan un conflicto. Generar un espacio de confianza.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover una atmósfera de trabajo solidaria. 	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar retroalimentación al Secretario y los Colaboradores. 	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrarse en la temática a abordar. 	ALTA
<p><u>Tareas</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al SECC sobre las decisiones de gran relevancia que se tomen en el equipo, incorporación o baja de voluntarios y avances de cada una de las fechas. Solicitar permisos para realizar actividades, aprobación de gastos y de concesión de recursos. 	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar, en conjunto con los colaboradores, qué instituciones asociadas a las temáticas a abordar se encuentran trabajando en la ciudad y comunicar al CMMDP con cuales de ellas se podría realizar una alianza que resulte fructífera de acuerdo a la fecha de calendario que se organiza. 	MEDIA
<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir la visión y misión a los miembros del equipo mediante la repetición, el ejemplo, y el diálogo. 	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar objetivos generales de la comisión de trabajo en conjunto con el Secretario, el Asesor y los Colaboradores, y controlar el logro de éstos. 	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una estrategia que guíe las acciones de los miembros del equipo de trabajo. 	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Generar propuestas de actividades, en conjunto con el Secretario y los Colaboradores, de opciones o alternativas que se podrían implementar durante las jornadas solidarias. 	MEDIA
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar los avances en las actividades que realiza cada uno de los Colaboradores y los Secretarios, corroborar que se correspondan con la estrategia propuesta para el logro de objetivos. 	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Inducir a Colaboradores que se suman al equipo de trabajo y al secretario. 	MEDIA
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer fechas de reuniones de equipos, temáticas a abordar y presidirlas. 	MEDIA

<ul style="list-style-type: none"> • Participar en forma activa durante las jornadas asistiendo a los Colaboradores y participando de las actividades propuestas. Mantenerse informado de las decisiones que van tomando en su labor diaria los Colaboradores. 	<p>MEDIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un informe con los resultados obtenidos al finalizar las jornadas, completar los indicadores con las cifras alcanzadas, elaborar conclusiones y proponer mejoras. 	<p>ALTA</p>

Requisitos del puesto: A este puesto se accede mediante la votación de los miembros del equipo. Podrán presentarse como candidatos al puesto todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios (provisorios, residentes, activos, jubilados y eméritos) del CMMDP o instituciones participantes.

Experiencia requerida: Haber sido Secretario durante la gestión anterior.

Autoridad: El puesto del Coordinador posee autoridad para delegar tareas, establecer responsabilidades específicas de los Colaboradores, actuar como mediador cuando se produzcan conflictos de intereses dentro del equipo de trabajo, y tomar decisiones en aquellos casos donde se produzca un empate, una vez tomadas serán evaluadas por el CMMDP. El coordinador toma decisiones individualmente únicamente cuando se encuentran asociadas a las tareas que éste desarrolla y no repercuten en forma directa en la totalidad del evento. Las decisiones que impactan en este último se toman en conjunto durante las reuniones de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros y tomando la decisión por consenso, en caso de que éste no se logre, tendrá mayor peso la opinión del Coordinador. El Coordinador supervisará en forma directa al Secretario y de manera indirecta a los Colaboradores. Todas las decisiones de gastos están en manos de Tesorería del CMMDP o la Institución a la cual pertenezca el equipo de trabajo.

Todas aquellas actividades o acciones en las cuales el proyecto interactúe con la sociedad deben ser analizadas y aprobadas por el CMMDP.

Criterios de desempeño: Se espera que cumpla con todas las tareas y responsabilidades propuestas en la presente descripción de puestos. Se establecerán criterios de desempeño para el proyecto en general.

Condiciones de trabajo: Es un trabajo de tipo voluntario. La jornada laboral será flexible y varía de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar. La jornada estará dividida en dos partes, una de ellas se realizará durante las

horas de trabajo remuneradas por CMMDP o institución a la cual pertenezca el voluntario, y la otra la dispondrá el voluntario de acuerdo a sus responsabilidades y tiempo disponible.

Competencias	Nivel requerido
Toma de decisiones	A
Pensamiento estratégico	A
Liderazgo	A
Motivación	B
Resolución de problemas	A
Flexibilidad	B
Iniciativa	A
Comunicación asertiva	B
Comunicación desde el punto de vista de la empatía	B
Calidad en el trabajo	B
Coordinación	A
El trabajo en equipo	B
Delegar	A

A. Alto B. Bueno C. Mínimo necesario D. Insatisfactorio

3.5.5.4.2 Descripción del puesto de Secretario de Comisión

Descripción del puesto: Secretario de Comisión	
Título del puesto: Secretario de Comisión. Fecha: 07/01/2019 Escrito por: Pilar Robles Aprobado por: Título del supervisor inmediato: Coordinador de Comisión	Empresa: Centro Médico de Mar del Plata División: Agenda de Conmemoraciones Departamento: Secretaria de Extensión Cultural y Científica Nivel de salario: Trabajo voluntario
Síntesis del puesto	

El secretario es el encargo de asistir al Coordinador. Lo hace realizando todas las tareas complementarias durante las reuniones, colaborando en las tareas de supervisión mediante el desarrollo de un diagrama de Gantt que establece tareas, plazos y fechas, y mediante el control permanente del cumplimiento del mismo. Elabora objetivos de corto plazo.

Responsabilidades del puesto

(Actividades/tareas/responsabilidades)	Grado de relevancia
<u>Responsabilidades</u>	
Suplantar al Coordinador en caso de que éste se ausente.	ALTA
Comunicar la visión del proyecto mediante la repetición, el ejemplo y el diálogo.	MEDIA
Involucrarse en la temática a abordar.	ALTA
Mantenerse informado sobre la labor de los colaboradores, realizar un seguimiento de las tareas que éstos realizan y mantener al conjunto motivado.	ALTA
Asegurar que se cumplan los objetivos de corto plazo.	ALTA
Gestionar reuniones de comisión de trabajo solicitadas por el Coordinador	ALTA
Brindar retroalimentación al Coordinador y los Colaboradores	ALTA
<u>Tareas</u>	
Colaborar con el Coordinador en la redacción de objetivos generales del proyecto.	ALTA
Colaborar con el Coordinador en la redacción de la estrategia del equipo	ALTA
Generar propuestas en conjunto con el Coordinador y los Colaboradores de opciones de acciones de promoción o prevención que se podrían implementar durante las jornadas solidarias.	ALTA
Analizar las distintas alternativas que proponen los Colaboradores para la resolución de una misma tarea, proponer modificaciones en caso de que sea necesario y motivarlos al desarrollo de éstas.	MEDIA
Elaborar un diagrama de Gantt en el cual se establezcan los plazos y fechas de cada una de las actividades.	ALTA
Redactar los objetivos de corto plazo para los Colaboradores, tomando como base el diagrama de Gantt.	ALTA
Corroborar que se cumplan los plazos y fechas establecidas en el diagrama de Gantt.	ALTA
Controlar que las acciones que llevan a cabo los Colaboradores sigan la estrategia propuesta.	ALTA

Comunicar las fechas de las reuniones a cada uno de los Colaboradores, redactar la orden del día, tomar asistencia y realizar un informe con lo que se discutió en ellas.	ALTA
Organizar reuniones especiales para promover la confianza en el equipo.	MEDIA
Asistir a Colaboradores o Coordinador cuando se vean desbordados con alguna tarea.	MEDIA
Contactar proveedores de servicios o bienes que se requieran para las jornadas, solicitar presupuestos, mantener contacto con ellos.	MEDIA
Participar en la toma de decisiones.	ALTA
Participar en forma activa durante las jornadas asistiendo a los Colaboradores y participando de las actividades propuestas.	MEDIA

Requisitos del puesto: A este puesto se accede mediante la votación de los miembros del equipo. Podrán presentarse como candidatos al puesto todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios (provisorios, residentes, activos, jubilados y eméritos) del CMMDP o instituciones participantes.

Experiencia requerida: No es necesaria experiencia previa en ningún puesto en particular.

Autoridad: El Secretario toma decisiones individualmente únicamente cuando se encuentran asociadas a las tareas que éste desarrolla y no repercuten en forma directa en la totalidad de los eventos que la comisión organizadora se encuentra planificando. Las decisiones que impactan en todo el evento se toman en conjunto durante las reuniones de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros y tomando la decisión por consenso, en caso de que este no se logre, tendrá mayor peso la opinión del Coordinador. Luego deberán ser evaluadas por el CMMDP. La supervisión directa recaerá sobre los Colaboradores. Se controlará que estos cumplan con la reglamentación propuesta y que desarrollen las tareas que les fueron asignadas en tiempo y forma.

Criterios de desempeño: Se espera que cumpla con todas las tareas y responsabilidades propuestas en la presente descripción de puestos. Se establecerán criterios de desempeño para el proyecto en general.

Condiciones de trabajo: Es un trabajo de tipo voluntario. La jornada laboral será flexible y variará de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, de acuerdo al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar. La jornada estará dividida en dos partes, una de ellas se realizará durante

las horas de trabajo remuneradas por CMMDP o institución a la cual pertenezca el voluntario, y las otras las dispondrá el voluntario de acuerdo a sus responsabilidades y tiempo disponible.

Competencias requerido	Nivel
Toma de decisiones	A
Liderazgo	B
Motivación	B
Resolución de problemas	A
Flexibilidad	A
Iniciativa	A
Comunicación asertiva	B
Comunicación desde el punto de vista de la empatía	B
Calidad en el trabajo	B
Coordinación	B
El trabajo en equipo	A
Delegar	A

A. Alto B. Bueno C. Mínimo necesario D. Insatisfactorio

3.5.5.4.2.3 Descripción del puesto de Asesor de Comisión

Descripción del puesto: Asesor de Comisión	
Título del puesto: Asesor de Comisión	División: Agenda de Conmemoraciones
Fecha: 07/01/2019	Departamento: Secretaria de Extensión Cultural y Científica
Escrito por: Pilar Robles	Nivel de salario: Trabajo voluntario
Aprobado por:	
Título del supervisor inmediato: Asistente de Secretario de Extensión Cultural y científica	
Empresa: Centro Médico de Mar del Plata	

Síntesis del puesto

El asesor es el encargado de aconsejar al Coordinador por medio de sugerencias, advertencias y aclaraciones.

Responsabilidades del puesto

(Actividades/tareas/responsabilidades)	Grado de relevancia
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar al Coordinador, o en caso de que este se ausente, al Secretario, en cuestiones de liderazgo, metodologías y reglamentación. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la redacción de los objetivos generales. 	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar con el Secretario en el análisis de los indicadores de desempeño. 	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la redacción de objetivos de corto plazo. 	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar con el Coordinador en la redacción de la estrategia. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la resolución de problemas mediante el pensamiento crítico. 	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> Realizar proceso de inducción al Coordinador cuando asume esta posición. 	ALTO

Requisitos del puesto: A este puesto accede quien durante la gestión anterior se desarrolló como Coordinador. A este último, pueden acceder todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios (provisorios, residentes, activos, jubilados y eméritos) del CMMDP.

Conocimientos requeridos: Conocimientos de liderazgo, sobre el reglamento y sobre las enfermedades o patologías a abordar.

Experiencia requerida: Haber ocupado el cargo de Coordinador durante la gestión anterior.

Autoridad: Las decisiones que impactan en todo el evento se toman en conjunto durante las reuniones de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros y tomando la decisión por consenso, en caso de que este no se logre, tendrá mayor peso la opinión del Coordinador.

Criterios de desempeño: Se espera que cumpla con todas las tareas y responsabilidades propuestas en la presente descripción de puestos. Se establecerán criterios de desempeño para el proyecto en general.

Condiciones de trabajo: Es un trabajo de tipo voluntario. La jornada laboral será flexible y varía de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, de acuerdo al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar. La jornada estará dividida en dos partes, una de ellas se realizará durante las horas de trabajo remuneradas por el CMMDP o institución a la cual pertenezca el voluntario, y la otra la dispondrá el voluntario de acuerdo a sus responsabilidades y tiempo disponible.

El CMMDP pondrá a disposición sus instalaciones para realizar parte del trabajo voluntario, pero también se hace mediante modalidad *home office*.

Competencias	Nivel requerido
Motivación	A
Resolución de problemas	B
Comunicación asertiva	B
Comunicación desde el punto de vista de la empatía	B

A. Alto B. Bueno C. Mínimo necesario D. Insatisfactorio

3.5.5.4.2.4 Descripción del puesto del Colaborador

Descripción del puesto: Colaborador	
Título del puesto: Colaborador Fecha: 07/01/2019 Escrito por: Pilar Robles Aprobado por: Título del supervisor inmediato: Secretario de Comisión	Empresa: Centro Médico de Mar del Plata División: Agenda de Conmemoraciones Departamento: Secretaria de Extensión Cultural y Científica Nivel de salario: Trabajo voluntario

Síntesis del puesto

Los Colaboradores son los encargados de gestionar las actividades que se llevarán a cabo durante el evento, teniendo en cuenta la estrategia propuesta por el Coordinador y los objetivos generales y de corto plazo.

Responsabilidades del puesto	
(Actividades/tareas/responsabilidades)	Grado de relevancia
<u>Responsabilidades</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de acuerdo a la cultura organizacional y el espíritu de grupo. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de acuerdo al reglamento establecido por el CMMDP 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrarse en la temática a abordar. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar jornadas y eventos a ejecutar durante las fechas a conmemorar de acuerdo a los objetivos generales planteados, a la estrategia propuesta y siguiendo el orden y plazos que propone el diagrama de Gantt propuesto por el Secretario. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Dar retroalimentación al Secretario y Coordinador cuando se ponga en evidencia algún error. 	ALTO
<u>Tareas</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la elaboración de una idea o propuesta inicial para cada una de las fechas a conmemorar. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar distintas alternativas para cada una de los objetivos de corto plazo que se proponen. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las tareas que asigna el Secretario 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones sobre las tareas que realiza y consultar al Secretario en los casos en que sea necesario. 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la elaboración de una idea o propuesta inicial para cada una de las fechas a conmemorar. 	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las reuniones que convoca el Secretario. 	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar proveedores de servicios, solicitar presupuesto y mantener contacto permanente 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades propuestas durante las fechas a conmemorar 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener comunicación con el resto de los miembros del equipo, comunicar las decisiones tomadas 	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar ayuda al resto de los Colaboradores cuando estos se encuentren sobrepasados de tareas o cuando el Secretario lo indique 	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, durante la ejecución, en conjunto con el Coordinador, aquellas actividades que fueron organizadas por el Colaborador. 	MEDIO

Requisitos del puesto

Conocimientos requeridos: se requieren conocimientos básicos sobre las enfermedades o patologías a abordar.

Experiencia requerida: Podrán participar como colaboradores todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios (provisorios, residentes, activos, jubilados y eméritos) del CMMDP o instituciones participantes.

Autoridad: El colaborador toma decisiones individualmente únicamente cuando se encuentran asociadas a las tareas que éste desarrolla y no repercuten en forma directa en la totalidad del evento que la Comisión Organizadora se encuentra planificando. Las decisiones que impactan en todo el evento se toman en conjunto durante las reuniones de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros y tomando la decisión por consenso, en caso de que este no se logre, tendrá mayor peso la opinión del Coordinador. Estas últimas decisiones deberán, luego, ser aprobadas por el CMMDP.

Criterios de desempeño: Se espera que cumpla con todas las tareas y responsabilidades propuestas en la presente descripción de puestos. Se establecerán criterios de desempeño para el proyecto en general.

Condiciones de trabajo: Es un trabajo de tipo voluntario. La jornada laboral será flexible y varía de acuerdo a las responsabilidades adquiridas por cada una de las personas que integran los equipos, de acuerdo a al tiempo disponible del voluntario, y a la cercanía de la fecha a conmemorar. La jornada estará dividida en dos partes, una de ellas se realizará durante las horas de trabajo remuneradas por CMMDP o institución a la cual pertenezca el voluntario, y la otra la dispondrá el voluntario de acuerdo a sus responsabilidades y tiempo disponible. La modalidad de trabajo es *home office*.

Competencias	Nivel requerido
Toma de decisiones	B
Resolución de problemas	B
Flexibilidad	A
Iniciativa	A
Habilidades de comunicación	B
El trabajo en equipo	A
Creatividad	B

A. Alto B. Bueno C. Mínimo necesario D. Insatisfactorio

3.5.5.5 Reglamento de conformación de comisiones de trabajo

Todas las personas que cumplan con los requisitos, pueden formar parte de las comisiones de trabajo asociadas a la Agenda de Conmemoraciones, bastará con informar a las autoridades del CMMDP vinculadas al proyecto la disposición para formar parte de un equipo como Colaborador y este último lo incorporará a la comisión que más se adapte a su perfil y expectativas. Para este cargo, no es necesario abordar un proceso de selección, ya que puede haber tantos Colaboradores como aspirantes se presenten, bastará con una breve entrevista en la cual las autoridades del CMMDP puedan conocer el perfil del voluntario, los valores y forma de trabajar. Para otros puestos, como el de Secretario, Coordinador y Asesor, es necesario someterse a un proceso de votación y competir con otros postulantes, pues solo una persona puede ocupar ese cargo.

El sistema propuesto para la selección de Coordinadores, se basa fundamentalmente en el sistema implementado por el Rotary International Club.

En el caso de la Agenda de Conmemoraciones, la figura de autoridad de las comisiones de trabajo rotará por tres cargos distintos. En primer lugar, ejercerá durante el primer año como Secretario, durante este tiempo podrá familiarizarse con la modalidad de trabajo del grupo, observar como se desempeña el Coordinador a quien acompañe. Durante el año siguiente ejercerá como Coordinador, desempeñará las tareas asignadas en la descripción de puesto tomando como base la experiencia adquirida durante el periodo anterior y considerando los consejos que el Asesor le brinde. Por último, se desempeñará como Asesor, después de dos años de trabajo, la persona ya adquirió gran experiencia en resolución de problemas, toma de decisiones, supervisión y motivación del equipo, todos estos conocimientos adquiridos deben ser transmitidos al próximo Coordinador para que de esta forma año a año se vayan formando mejores líderes y para que todo lo aprendido por uno se transmita de mandato en mandato.

3.5.5.5.1 Candidatos a Secretario

Se podrán presentar como candidatos al puesto de Secretario todos aquellos técnicos o profesionales de la salud, empleados de las instituciones involucradas y socios (provisorios, residentes, activos, jubilados y eméritos) del CMMDP o instituciones participantes, que manifiesten su disposición y capacidad para servir durante los tres años de gestión y que hayan participado en la organización de al menos una de las fechas a conmemorar.

3.5.5.5.2 Elección de candidatos

El sistema de elección de candidatos que se utilizará se establece teniendo en cuenta el estatuto del CMMDP y el procedimiento utilizado en la UNMDP para la selección de autoridades.

Una semana antes de las elecciones correspondientes, el candidato a Secretario debe ponerse en contacto con el Secretario de turno y expresar su deseo de participar en la elección. Una vez completa la lista con todos los aspirantes al puesto, se la comunica a todos los miembros de los equipos de trabajo. Participarán en la votación todos los miembros de la comisión, esto es, Colaboradores que hayan participado en por lo menos una fecha de conmemoración durante el año previo, Secretario, Coordinador y Asesor (Padrón electoral).

La Comisión Directiva designará un Comité de elección encargado de organizar el proceso eleccionario y determinará la fecha en la que se realizará el recambio de Coordinadores de todas las comisiones, la votación durará un periodo de tiempo determinado que puede abarcar varios días. La votación será secreta, se realizará en una única urna en la que cada uno de los miembros del equipo depositará su voto. Todos los votantes deberán formar parte de un padrón y teniendo en cuenta la comisión a la cual pertenezcan, elegirán las autoridades correspondientes a ésta.

Ganará el que obtenga mayor cantidad de votos. Si hay empate, se volverá a realizar la votación entre los involucrados empatados, si el empate persiste, entonces la Comisión Directiva del CMMDP decidirá el ganador.

3.5.5.5.3 Reelección

Para que un Coordinador sea reelecto debe transcurrir por lo menos dos años desde que finalizó su cargo como Asesor. De esta forma se dará lugar al ingreso de personas nuevas a los cargos de autoridad dándoles la oportunidad a otros de desarrollarse y aprender sobre la labor que desempeñan.

3.5.5.5.4 Vacantes

Por último, debe existir un procedimiento a seguir en aquellas ocasiones en las cuales las personas involucradas en los puestos electos no puedan desarrollar sus tareas y decidan apartarse del cargo.

3.5.5.5.4.1 Vacante en el puesto de Secretario

Al quedar vacante este puesto se deberían llevar a cabo elecciones extraordinarias para este único cargo.

3.5.5.5.4.2 Vacante en el puesto de Coordinador

Si por algún motivo el Coordinador decide apartarse de su puesto, el Secretario ocupará el puesto vacante. Se procede a aplicar lo indicado en 5.5.5.4.1 para reemplazar a este último.

3.5.5.5.4.3 Vacante en el puesto de Asesor

En caso de que el asesor se aparte del proyecto, el CMMDP asignará un tutor que acompañe a la comisión de trabajo.

3.5.5.5.5 Disposición de cargos al conformar una comisión de trabajo por primera vez.

Al conformar una comisión de trabajo por primera vez no habrá un Coordinador saliente que ocupe el puesto de Asesor ni un Secretario saliente que cuente con experiencia para desarrollar el cargo de Coordinador. Se propone, en este contexto, llevar a cabo elecciones en las que se elija a dos miembros de la comisión de trabajo en simultáneo: un Coordinador y un Secretario. El puesto de Asesor estará cubierto por un tutor designado por el CMMDP que cuente con la experiencia necesaria para guiar el trabajo de los nuevos integrantes. El Asesor, en este caso, aconseja y guía a ambos cargos.

3.6 Planificación estratégica

Una vez determinadas las pautas para el proyecto general, se debe proceder al desarrollo de la planificación estratégica de cada una de las comisiones de trabajo. Ésta se debe llevar a cabo cada año, es fundamental para determinar qué acciones se deben realizar para alcanzar los resultados esperados.

La planificación estratégica de cada uno de los eventos debe ser llevada a cabo principalmente por el Coordinador y el Secretario en colaboración del resto del equipo. Ésta es de suma importancia ya que establece las responsabilidades específicas que se deben delegar a los Colaboradores y las tareas asociadas al evento que se organiza. A continuación, se propone un modelo de estrategia que se basará en la temática “Día de la Hipertensión” seleccionada como fecha inicial por la comisión directiva del CMMDP.

3.6.1 Conocimiento de la problemática abordada

Para poder llevar a cabo acciones precisas y útiles, es necesario conocer en detalle el tema que se va a abordar. Los participantes se deben informar mediante una búsqueda exhaustiva de información y capacitaciones con profesionales de la salud sobre las causas, la

gravedad de las consecuencias, la forma de detectarla y la población de riesgo asociada a la hipertensión. Informarse permite tomar conciencia de la gravedad de la patología y permite a los voluntarios, además, entender la causa de su accionar, la importancia del compromiso, los beneficios que obtiene la población a partir de su propuesta y permite mantenerlos involucrados y motivados.

3.6.2 Objetivos para Día de Hipertensión

Inicialmente se plantearon objetivos para el proyecto en general, teniendo en cuenta cada uno de ellos, se deben plantear los correspondientes a cada fecha que se organiza. A continuación, se proponen los objetivos para el Día de la Hipertensión que se deben cumplir durante el primer año.

3.6.2.1 Objetivos generales

Aumentar el número de voluntarios involucrados en la comisión de trabajo.

O1. Para el año 2020 contar con un mínimo de 3 colaboradores en la comisión.

Concientizar a los miembros de la comunidad en temas relativos al consumo de sal, la importancia de la actividad física, alimentación saludable y otras causas asociadas a la Hipertensión.

O2. Para el 2020, haber realizado al menos dos actividades dirigidas a la población de Mar del Plata y en especial al Grupo de riesgo vinculadas a la promoción de la salud y vinculadas a la temática de la Hipertensión.

Informar a la población del partido de General Pueyrredón en temas referentes a la Hipertensión: causas, consecuencias, formas de detección, tratamientos y grupos de riesgo.

O3. Para el año 2020 haber realizado al menos una actividad de difusión cuyos receptores sean los ciudadanos de Mar del Plata.

Facilitar el acceso a la realización de controles pertinentes para detectar la hipertensión.

O4. Para el año 2020 atender al menos 50 consultas gratuitas para medición de presión en la ciudad de Mar del Plata.

Diseño de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresaria para el sector salud

Generar un espacio de desarrollo de los miembros de las comisiones de trabajo, ya sea en trabajo en equipo como en el desarrollo del liderazgo, compromiso, y toma de decisiones.

O5. Para el año 2020 haber delegado responsabilidades sobre actividades y jornadas a los colaboradores involucrados.

Obtener datos actualizados de la situación actual en el partido de General Pueyrredón en cuanto al número de afectados por hipertensión, características de los grupos afectados y cantidad de personas en tratamiento.

O6. Para el 2020 completar los indicadores sugeridos en este trabajo.

3.6.3 Estrategias para Día de la Hipertensión

Para cada uno de los objetivos se deben establecer estrategias, que son un conjunto de acciones que conducen al logro de los objetivos planteados. Una vez definidas se procede al análisis de preferencia para luego definir las actividades más relevantes.

Objetivos	Estrategias
O1. Para el año 2020 contar con un mínimo de 3 colaboradores en la comisión.	O1E1. Realizar una convocatoria de voluntarios para el proyecto.
	O1E2. Realizar un reconocimiento a los participantes ante la comunidad del CMMDP.
	O1E3. Comunicar las actividades en las que se está trabajando y promocionar el proyecto.
Para el 2020, haber realizado al menos dos actividades dirigidas a la población de Mar del Plata y en especial al Grupo de riesgo vinculadas a la promoción de la salud y vinculadas a la temática de la Hipertensión.	O2E1. Organizar un ciclo de jornadas deportivas, como caminatas, bicicleteadas, paseos en patines, entre otras.
	O2E2. Colocar etiquetas de concientización en los saleros de los restaurantes de la ciudad y la zona que se sumen al proyecto.
	O2E3. Brindar consultas con nutricionistas o expertos en la alimentación a bajo costo o costo nulo para aprender cual es la forma correcta de alimentarse de acuerdo al estilo de vida del paciente
O3. Para el año 2020 haber realizado al menos una actividad de difusión cuyos receptores sean los ciudadanos de Mar del Plata.	O3E1. Generar un ciclo de charlas en la que se traten temas relativos a la hipertensión.
	O3E2. Elaborar y divulgar afiches informativos en aquellos espacios que sean frecuentados por la población de riesgo.
	O3E3. Elaborar propaganda para colocar en sitios de internet.
	O3E4. Realizar notas periodísticas difundiendo las actividades y concientizando.
O4. Para el año 2020 atender al menos 50 consultas gratuitas para medición de presión en la ciudad de Mar del Plata.	O4E1. Establecer vínculo con instituciones que proveen servicios asociados a la medición de presión arterial.
	O4E2. Establecer vínculo con instituciones que reúnan nutricionistas profesionales dispuestos a brindar dietas especiales a cada uno de los pacientes que se presenten.
O5. Para el año 2020 haber delegado responsabilidades sobre actividades y jornadas a los colaboradores involucrados.	O5E1. Permitir que cada miembro del equipo desarrolle tareas completas y tome decisiones que estén asociadas a ellas.
	O5E2. Reconocer los logros que se obtienen mediante la elaboración de objetivos de corto plazo.
O6. Para el 2020 completar los indicadores sugeridos en este trabajo.	O6E1. Generar un sistema de indicadores que permita mantener información documentada sobre la cantidad de afectados que se atendieron durante las jornadas y las características comunes entre ellos.
	O6E2. Generar un sistema de indicadores de fácil empleo que permitan mantener información documentada sobre cifras asociadas a la hipertensión durante todo el año en todas las instituciones que participan del proyecto.
	O6E3. Generar un perfil, a partir de la información obtenida durante las jornadas de concientización e información, de todas aquellas personas que están afectadas por esta enfermedad.

Cuadro 7 Estrategias para Día de la Hipertensión. Fuente: Elaboración propia.

3.6.3.1 Matriz de preferencias

Una vez propuestas el conjunto de estrategias, se debe evaluar cuáles de ellas son las más relevantes para desarrollar y llevar a cabo. Para seleccionar las prioridades de implementación se utiliza la matriz de preferencias. Ésta permite comparar y evaluar estrategias desde el punto de vista de la relevancia, el impacto y la factibilidad. Para hacerlo se establece un sistema de puntuación para cada una de las características mencionadas. La multiplicación de todos los puntajes asignados a una misma estrategia establece el valor de preferencia, siendo la de mayor valor la de mayor prioridad. Esta actividad se debe llevar a cabo entre todos los miembros del equipo y especialistas del CMMDP. A continuación, se presenta, a modo de ejemplo, como podría completarse la matriz.

Estrategias	Relevancia (1 a 5)	Impacto (1 a 5)	Factibilidad (1 a 5)	Preferencia R x I x F
O1E1. Realizar una convocatoria de voluntarios para el proyecto.	4	4	4	64
O1E2. Realizar un reconocimiento a los participantes ante la comunidad del CMMDP.	4	2	5	40
O1E3. Comunicar las actividades en las que se está trabajando y promocionar el proyecto.	4	3	5	60
O2E1. Organizar un ciclo de jornadas deportivas, como caminatas, bicicleteadas, paseos en patines, entre otras.	4	4	4	64
O2E2. Colocar etiquetas de concientización en los saleros de los restaurantes de la ciudad y la zona que se sumen al proyecto.	5	4	3	60
O2E3. Brindar consultas con nutricionistas o expertos en la alimentación a bajo costo o costo nulo para aprender cual es la forma correcta de alimentarse de acuerdo al estilo de vida del paciente	5	3	2	30
O3E1. Generar un ciclo de charlas en la que se traten temas relativos a la hipertensión.	5	2	3	30
O3E2. Elaborar y divulgar afiches informativos en aquellos espacios que sean frecuentados por la población de riesgo.	5	4	5	100
O3E3. Elaborar propaganda para colocar en sitios de internet.	5	3	4	60
O3E4. Realizar notas periodísticas difundiendo las actividades y concientizando.	5	4	5	100
O4E1. Establecer vínculos con instituciones que proveen servicios asociados a la medición de presión arterial.	5	5	4	100
O4E2. Establecer vínculo con instituciones que reúnan nutricionistas profesionales dispuestos a brindar dietas especiales a cada uno de los pacientes que se presenten.	5	5	3	75
O5E1. Permitir que cada miembro del equipo desarrolle tareas completas y tome decisiones que estén asociadas a ellas.	5	5	5	125
O5E2. Reconocer los logros que se obtienen mediante la elaboración de objetivos de corto plazo.	4	5	5	100
O6E1. Generar un sistema de indicadores que permita mantener información documentada sobre la cantidad de afectados que se atendieron durante las jornadas y las características comunes entre ellos.	5	4	5	100
O6E2. Generar un sistema de indicadores de fácil empleo que permitan mantener información documentada sobre cifras asociadas a la hipertensión durante todo el año en todas las instituciones que participan del proyecto.	5	4	3	60
O6E3. Generar un perfil, a partir de la información obtenida durante las jornadas de concientización e información, de todas aquellas personas que están afectadas por esta enfermedad.	5	4	4	80

Cuadro 8 Matriz de preferencias para selección de estrategias. Fuente: Elaboración

propia

Una vez establecidos los puntajes a cada una de las estrategias, se procederá a dejar de lado todas aquellas que estén por debajo de los 50 puntos ya que se consideran de baja prioridad.

3.6.4 Actividades

Una vez establecidas las estrategias se deben plantear las actividades concretas para cada una de ellas. Se propone utilizar la técnica de *brainstorming* o tormenta de ideas, que es una técnica que fomenta la creatividad grupal, consiste básicamente en enunciar cada una de las estrategias y dar un tiempo determinado para que todos los participantes del equipo enuncien sus ideas sobre actividades que se pueden realizar para alcanzarlas. Participan en la propuesta de actividades todo el equipo de trabajo. Todas las estrategias y actividades deben presentarse ante el SECC, quien puede aprobarlas o desaprobadas de acuerdo a las políticas del CMMDP y el presupuesto disponible.

Estrategias	Actividades
O1E1. Realizar una convocatoria de voluntarios para el proyecto.	O1E1A1. Invitar a personas conocidas interesadas en sumarse al proyecto a que participen de jornadas de trabajo puntuales.
	O1E1A2. Usar los medios que utiliza el CMMDP u otras instituciones que participan para comunicarse con sus asociados para dar a conocer el proyecto.
O1E3. Comunicar las actividades en las que se está trabajando y promocionar el proyecto.	O1E2A1. Realizar afiches con información sobre las reuniones de trabajo y actividades en las que se está trabajando, y publicarlas en carteleras del CMMDP y otras instituciones participantes.
	O1E2A2. Invitar a interesados a sumarse al equipo a que participen durante las jornadas solidarias como voluntarios en pequeñas tareas.
O2E1. Organizar un ciclo de jornadas deportivas, como caminatas, bicicleteadas, paseos en patines, entre otras.	O1E1A1. Solicitar permisos al CMMDP
	O1E1A2. Contactar a autoridades municipales para solicitar permisos
	O1E1A3. Solicitar ayuda a otras comisiones de trabajo para sumar colaboradores durante la ejecución
	O1E1A4. Establecer el recorrido que se va a realizar
	O1E1A5. Divulgar actividad
O2E2. Colocar etiquetas de concientización en los saleros de los restaurantes de la ciudad y la zona que se sumen al proyecto.	O2E1A2. Diseño de las etiquetas.
	O2E1A2. Solicitar permiso al CMMDP para la realización de la actividad.
	O2E1A3. Comunicarse con restaurantes de la ciudad, brindar información del proyecto y solicitar permiso para colocar etiquetas en los saleros.
	O2E1A4. Retocar el diseño teniendo en cuenta las modificaciones propuestas por el CMMDP e impresión de las etiquetas.
	O2E1A5. Distribución de las etiquetas.
	O3E1A1. Búsqueda de información relevante y diseño de afiches.

O3E2. Elaborar y divulgar afiches informativos tanto en los hospitales como en aquellos espacios que sean frecuentados por la población de riesgo	O3E1A2. Aprobación de afiches por el CMMDP.
	O3E1A3. Determinar qué lugares frecuenta el grupo de riesgo.
	O3E1A4. Distribución de afiches.
O3E3. Elaborar propaganda para colocar en sitios de internet.	O3E3A1. Diseñar <i>propaganda</i>
	O3E3A2. Aprobar <i>propaganda</i> por el CMMDP.
	O3E3A3. Colocar propaganda en redes sociales
O3E4. Realizar notas periodísticas difundiendo las actividades y concientizando.	O3E4A1. Contactar medios de comunicación.
	O3E4A2. Elaborar algún afiche o video didáctico que facilite la comprensión del tema y que pueda ser mostrado durante la nota.
	O3E4A3. Brindar notas a los medios que acepten la propuesta.
O4E1. Establecer vínculo con instituciones que proveen servicios asociados a la medición de presión arterial.	O4E1A1. Corroborar listado de instituciones que participan del proyecto y establecer cuáles son las instituciones vinculadas a la hipertensión.
	O4E1A2. Realizar un listado con instituciones que no participan del proyecto pero que se asocian a la temática y podrían sumarse a la fecha.
	O4E1A3. Comunicar el listado al asistente del secretario para que inicie contacto con instituciones y gestione realización de estudios gratuitos.
	O4E1A4. Reunirse con responsables de institución para acordar detalles de la jornadas y necesidades.
	O4E1A5. Difundir campaña de medición de presión arterial.
	O4E1A6. Recabar datos relevantes de las jornadas
O4E2. Establecer vínculo con instituciones que reúnan nutricionistas profesionales dispuestos a brindar dietas especiales a cada uno de los pacientes que se presenten.	O4E3A1. Corroborar listado de profesionales nutricionistas que participan del proyecto.
	O4E3A2. Realizar un listado de nutricionistas que no participan del proyecto pero que podrían sumarse a la fecha.
	O4E3A3. Comunicar el listado al asistente del secretario para que inicie contacto con los profesionales y gestione realización de consultas.
	O4E3A4. Reunirse con responsables de instituciones para acordar detalles de la jornadas y necesidades.
	O4E3A5. Difundir actividad.
	O4E3A6. Recabar datos relevantes de las jornadas.
O5E1. Permitir que cada miembro del equipo desarrolle tareas completas y tome decisiones que estén asociadas a ellas.	O5E1A1. Delegar tareas completas a una misma persona.
O5E2. Reconocer los logros que se obtienen mediante la elaboración de objetivos de corto plazo.	O5E2A1. Redactar los resultados esperados para actividad y establecer fechas y objetivos medibles
O6E1. Generar un sistema de indicadores que permita mantener información documentada sobre la cantidad de afectados que se atendieron durante las	O6E1A1. Establecer qué información es relevante recabar.
	O6E1A2. Generar un formulario en donde se puedan anotar rápidamente los datos establecidos al final de cada jornada.
	O6E1A3. Completar los formularios.

jornadas y las características comunes entre ellos.	
O6E2. Generar un sistema de indicadores de fácil empleo que permitan mantener información documentada sobre cifras asociadas a la hipertensión durante todo el año en todas las instituciones que participen del proyecto.	O6E2A1. Establecer qué información es relevante recabar.
	O6E2A2. Generar un formulario en donde se puedan anotar rápidamente los datos establecidos al final de cada jornada.
	O6E2A3. Distribuir en instituciones e indicar que se debe tener en cuenta a la hora de completar los datos.
O6E3. Generar un perfil, a partir de la información obtenida durante las jornadas de concientización e información, de todas aquellas personas que están afectadas por esta enfermedad.	O6E3A1. Redactar una lista con los nombres de las personas que se sometieron a los estudios de medición de presión y que fueron diagnosticados como enfermos de hipertensión.
	O6E3A2. Elaborar una serie de preguntas que permitan obtener la información necesaria para elaborar un perfil de las personas enfermas.
	O6E3A3. Elaborar las entrevistas a las personas del listado.
	O6E3A4. Analizar la información y obtener el perfil de las personas enfermas de hipertensión.

Cuadro 9 Actividades seleccionadas para cada estrategia. Fuente: elaboración propia.

3.6.5 Cronograma

Una vez establecidas que actividades se van a realizar para la conmemoración seleccionada se debe proceder a realizar un Diagrama de Gantt. Este diagrama es una herramienta que se utiliza para definir, de manera gráfica, práctica y sistemática, la duración de las distintas actividades que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos planteados.

En este caso, se plantea un diagrama en el cual se planifican los tiempos y fechas en que se deben ejecutar cada una de las tareas planificadas. En este caso, se propone que el período de conmemoración sea de una semana, pero el mismo puede variar de acuerdo a lo que el equipo y el CMMDP consideren.

			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
	Fecha inicio	5-Nov	10/3 a 16/3	17/3 a 23/3	24/3 a 30/3	31/3 a 6/4	7/4 a 13/4	14/4 a 20/4	21/4 a 27/4	28/4 a 4/5	5/5 a 11/5	12/5 a 18/5	19/5 a 25/5	26/5 a 1/6	5/6 a 11/6
Definir objetivos asociados a la conmemoración "Día de Hipertensión"	3/10	16/3													
Definir las estrategias asociadas a los objetivos planteados	3/10	16/3													
Definir las actividades a desarrollar.	17/3	23/3													
O1E1A1. Invitar a personas conocidas interesadas en sumarse a que	24/3	18/5													
O1E1A2. Comunicar con el "Boca a boca" las actividades que se realizan, la importancia de las acciones y la modalidad de trabajo.	24/3	18/5													
O1E2A1. Realizar afiches con información sobre las reuniones de trabajo y actividades en las que se está trabajando, y pegarlas en carteleras del	24/3	18/5													
O1E2A2. Invitar a interesados a sumarse al equipo a que participen durante las jornadas solidarias como voluntarios en pequeñas tareas.	24/3	11/5													
O2E1A2. Diseño de las etiquetas.	24/3	30/3													
O2E1A2. Solicitar permiso al CMMDP para la realización de la actividad.	31/3	6/4													
información del proyecto y solicitar permiso para colocar etiquetas en los	7/4	20/4													
O2E1A4. Retocar el diseño teniendo en cuenta las modificaciones	14/4	20/4													
O2E1A5. Distribución de las etiquetas.	21/4	11/5													
O3E1A1. Búsqueda de información relevante y diseño de afiches.	31/3	6/4													
O3E1A2. Aprobación de afiches por el Centro Médico.	7/4	13/4													
O3E1A3. Determinar qué lugares frecuenta el grupo de riesgo.	14/4	20/4													
O3E1A4. Distribución de afiches.	21/4	11/5													
O3E3A1. Diseñar banners.	24/3	30/3													
O3E3A2. Aprobar banners por el Centro Médico.	31/3	6/4													
O3E3A3. Publicitar banners.	12/5	18/5													
O3E4A1. Contactar medios de comunicación.	24/3	20/4													
O3E4A2. Elaborar algún afiche o video didáctico que facilite la comprensión del tema y que pueda ser mostrado durante la nota.	21/4	11/5													
O3E4A3. Brindar notas a los medios que acepten la propuesta.	12/5	18/5													
O4E1A1. Corroborar listado de instituciones que participan del proyecto y establecer cuales son las instituciones vinculadas a la hipertensión.	24/3	30/3													
O4E1A2. Realizar un listado con instituciones que no participan del proyecto pero que se asocian a la temática y podrían sumarse a la	31/3	6/4													
O4E1A3. Comunicar el listado al asistente del secretario para que inicie	7/4	13/4													
O4E1A4. Reunirse con responsables de institución para acordar detalles	21/4	4/5													
O4E1A5. Difundir campaña de medición de presión arterial.	5/5	18/5													
O4E1A6. Recabar datos relevantes de las jornadas	12/5	1/6													
O4E2A1. Corroborar listado de droguerías que participan del proyecto y	24/3	30/3													
O4E1A2. Realizar un listado con droguerías que no participan del	24/3	30/3													
O4E1A3. Comunicar el listado al asistente del Secretario de Extensión para que inicie contacto con droguerías y gestione medicamentos	31/3	6/4													
de la jornadas y necesidades.	14/4	4/5													
O4E1A5. Difundir actividad	5/5	18/5													
O4E1A6. Recabar datos relevantes de las jornadas	12/5	1/6													
O4E3A1. Corroborar listado de profesionales nutricionistas que participan	24/3	30/3													
O4E3A2. Realizar un listado de profesionales nutricionistas que no participan del proyecto pero que podrían sumarse a la fecha.	24/3	30/3													
O4E3A3. Comunicar el listado al asistente del secretario para que inicie contacto con los profesionales y gestione realización de consultas.	31/3	6/4													
O4E3A4. Reunirse con responsables de instituciones para acordar	21/4	4/5													
O4E3A5. Difundir actividad.	5/5	18/5													
O4E3A6. Recabar datos relevantes de las jornadas.	12/5	1/6													

Cuadro 10 Diagrama de Gantt para actividades asociadas a conmemoración del Día de la Hipertensión (Parte 1).
Fuente: Elaboración propia

			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
	Fecha inicio	5-Nov	10/3 a 16/3	17/3 a 23/3	24/3 a 30/3	31/3 a 6/4	7/4 a 13/4	14/4 a 20/4	21/4 a 27/4	28/4 a 4/5	5/5 a 11/5	12/5 a 18/5	19/5 a 25/5	26/5 a 1/6	5/6 a 11/6
O5E1A1. Delegar tareas completas a una misma persona.	17/3	23/3													
O5E2A1. Redactar los resultados esperados para actividad y establecer fechas y objetivos medibles	17/3	23/3													
O6E1A1 y O6E2A1 Establecer qué información es relevante recabar.	24/3	13/4													
O6E1A2 y O6E2A2. Generar un formulario en donde se puedan anotar rápidamente los datos establecidos al final de cada jornada.	21/4	4/5													
O6E1A3. Completar los formularios.	12/5	25/5													
O6E2A3. Distribuir en instituciones e indicar que se debe tener en cuenta a la hora de completar los datos.	28/4	11/5													
O6E3A1. Redactar una lista con los nombres de las personas que se sometieron a los estudios de medición de presión y que fueron diagnosticados como enfermos de hipertensión.	12/5	25/5													
O6E3A2. Elaborar una serie de preguntas que permitan obtener la información necesaria para elaborar un perfil de las personas enfermas.	24/3	13/4													
O6E3A3. Elaborar las entrevistas a las personas del listado	26/5	1/6													
O6E3A4. Analizar la información y obtener el perfil de las personas enfermas de hipertensión	2/6	11/6													
O4E1A4. Reunirse con responsables de institución para acordar detalles de la jornadas y necesidades.	21/4	4/5													
O4E1A5. Difundir campaña de medición de presión arterial.	5/5	18/5													
O4E1A6. Recabar datos relevantes de las jornadas	12/5	1/6													
O4E2A1. Corroborar listado de droguerías que participan del proyecto y establecer cuales se vinculan con la Hipertensión.	24/3	30/3													
O4E1A2. Realizar un listado con droguerías que no participan del proyecto pero podrían sumarse a la fecha.	24/3	30/3													
O4E1A3. Comunicar el listado al asistente del Secretario de Extensión para que inicie contacto con droguerías y gestione medicamentos gratuitos	31/3	6/4													
O4E1A4. Reunirse con responsables de droguerías para acordar detalles de la jornadas y necesidades.	14/4	4/5													
O4E1A5. Difundir actividad	5/5	18/5													
O4E1A6. Recabar datos relevantes de las jornadas	12/5	1/6													
O4E3A1. Corroborar listado de profesionales nutricionistas que participan	24/3	30/3													
O4E3A2. Realizar un listado de profesionales nutricionistas que no participan del proyecto pero que podrían sumarse a la fecha.	24/3	30/3													
O4E3A3. Comunicar el listado al asistente del secretario para que inicie contacto con los profesionales y gestione realización de consultas.	31/3	6/4													
O4E3A4. Reunirse con responsables de instituciones para acordar	21/4	4/5													
O4E3A5. Difundir actividad.	5/5	18/5													
O4E3A6. Recabar datos relevantes de las jornadas.	12/5	1/6													
O5E1A1. Delegar tareas completas a una misma persona.	17/3	23/3													
O5E2A1. Redactar los resultados esperados para actividad y establecer	17/3	23/3													
O6E1A1 y O6E2A1 Establecer qué información es relevante recabar.	24/3	13/4													
O6E1A2 y O6E2A2. Generar un formulario en donde se puedan anotar rápidamente los datos establecidos al final de cada jornada.	21/4	4/5													
O6E1A3. Completar los formularios.	12/5	25/5													
O6E2A3. Distribuir en instituciones e indicar que se debe tener en cuenta	28/4	11/5													
O6E3A1. Redactar una lista con los nombres de las personas que se sometieron a los estudios de medición de presión y que fueron	12/5	25/5													
O6E3A2. Elaborar una serie de preguntas que permitan obtener la información necesaria para elaborar un perfil de las personas enfermas.	24/3	13/4													
O6E3A3. Elaborar las entrevistas a las personas del listado	26/5	1/6													
O6E3A4. Analizar la información y obtener el perfil de las personas	2/6	11/6													

Cuadro 11 Diagrama de Gantt para actividades asociadas a conmemoración del Día de la Hipertensión (Parte 2).

Fuente: Elaboración propia

3.7 Control

Por último, se debe llevar a cabo un tablero de control en el cual se establezcan los indicadores que ayudarán a evaluar el desempeño alcanzado y realizar un seguimiento anual de las actividades realizadas y los objetivos planteados. El tablero de control es fundamental para establecer las brechas existentes y elaborar estrategias que permitan reducirlas. Es de suma importancia que al finalizar cada una de las jornadas se lleve a cabo un registro ordenado de los datos que se requieren para completar la información que se solicita a continuación.

Todos los indicadores se medirán con una frecuencia anual.

Objetivos	Indicador	Formula	Medición, desviación y plan de acción					Meta	Obs.
			2019	2020	2021	2022	2023		
Para el 2024 formar al menos 3 comisiones de trabajo que organicen actividades vinculadas a las temáticas de salud que impactan en los marplatenses y que se encuentran en la Agenda de Salud Sostenible.	Comisiones	Cantidad de comisiones de trabajo						Sumar al menos una cada dos años	
	Voluntarios por comisión	Cantidad de personas involucradas en el proyecto/ cantidad de comisiones de trabajo						Tener un mínimo de 4 personas por comisión de trabajo	
Para el año 2024 haber organizado, para cada fecha a conmemorar, al menos 2 actividades que estén dirigidas a la ciudad de Mar del Plata.	Propuestas ejecutadas	Cantidad de propuestas ejecutadas /Cantidad de propuestas planteadas inicialmente x 100						Se busca que este número sea lo más cercano posible a 1	
	Actividades por fechas	Número de actividades realizadas/ número de conmemoraciones abordadas						Realizar un mínimo de 2 actividades por fecha	
Para el año 2024 abordar al menos 6 fechas de la Agenda de Conmemoraciones.	Conmemoraciones por comisión	Cantidad de fechas abordadas/ cantidad de comisiones trabajando						Abordar al menos dos fechas por cada comisión de trabajo	
Para el año 2024 haber realizado como mínimo 500 estudios de prevención el partido de General Pueyrredón.	Promedio de estudios	Cantidad de estudios disponibles/ cantidad de instituciones que participan						Obtener un mínimo de 50 estudios por institución participante.	
	Estudios por fecha	Cantidad de estudios realizados/ cantidad de fechas involucradas						Obtener un mínimo de 50 estudios por fecha que se lleva a cabo	
	Estudios ejecutados	Cantidad de estudios realizados/cantidad de estudios disponibles para proyecto x100						100%. Completar el cupo de estudios disponibles	
Para el año 2024 atender al menos 600 consultas realizadas por pacientes para detección temprana de enfermedades no transmisibles.	Consultas requeridas	Cantidad de turnos para consultas solicitados/ Cantidad de turnos para consultas disponibles x100						100%. La cantidad de turnos disponibles coincide con la cantidad de turnos requeridos	
	Consultas por conmemoración	Cantidad de consultas disponibles/ cantidad de fechas conmemoradas sobre enfermedades no transmisibles que requieran realización de consultas						Realizar al menos 50 consultas por fecha de enfermedad no transmisible a conmemorar.	
	Consultas de grupo de riesgo	Cantidad de consultas realizadas por el grupo de riesgo/ cantidad de consultas realizadas x100						Mayor al 60%	

Cuadro 12 Tablero de control (Parte 1). Fuente: elaboración propia.

Objetivos	Indicador		Medición, desviación y plan de acción					Meta	Observación
			2019	2020	2021	2022	2023		
Para el año 2024 haber organizado, para cada fecha a conmemorar, al menos una actividad de difusión de información sobre las patologías a abordar, en la ciudad.	Actividades de difusión	Actividades de difusión sobre distintas temáticas/ patologías abordadas						Al menos una actividad de difusión de información por fecha a conmemorar	
Para el año 2024 haber formado por lo menos 5 líderes que sean empleados del CMMDP.	Coordinadores	Cantidad de Coordinadores voluntarios del CMMDP						Por lo menos un Coordinador Voluntario del CMMDP anual	
Para el 2024 hayan atravesado la experiencia del voluntariado en la Agenda al menos 20 personas del Centro Médico.	Voluntariado CMMDP	Cantidad de voluntarios pertenecientes al Centro Médico						Al menos 4 voluntarios del CMMDP anuales	
Para el año 2024 conseguir la adherencia de por lo menos 6 instituciones de salud al proyecto.	Instituciones por fecha	Instituciones participantes/cantidad de fechas a conmemorar						Obtener un promedio de una institución por fecha a conmemorar	
	Instituciones adheridas	Instituciones que se suman al proyecto/ instituciones contactadas x100						Que se sume al menos el 60% de las instituciones de salud contactadas	
Para el 2024 contar con un registro en el que se observe las tendencias que presentan los grupos de riesgo, de las patologías abordadas, que viven en la ciudad de Mar del Plata.	Instituciones contactadas	Cantidad de instituciones contactadas						Contactar al menos 2 instituciones nuevas por año	
	Informes	Informes realizados/ fechas conmemoradas						Obtener un informe por fecha a conmemorar	

Cuadro 13 Tablero de control (Parte 2). Fuente: Elaboración Propia

IV. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Práctico Final surge en respuesta a la iniciativa del Centro Médico de Mar del Plata para desarrollar un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial asociado a la promoción de la salud en la ciudad. El objetivo general que el informe tiene es diseñar un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para llevar a cabo en forma exitosa el proyecto de la asociación.

En primer lugar, se organizó una entrevista con las autoridades de la asociación que se encontraban trabajando en el desarrollo del proyecto, las cuales expusieron las ideas iniciales, los requerimientos de éste y las expectativas de la asociación respecto del presente trabajo final.

Una vez que se conocieron las intenciones de las autoridades, se procedió a definir el propósito y la finalidad del proyecto y se los documentó. A continuación, se realizó el correspondiente análisis ambiental. Teniendo en cuenta todo lo anterior, se definieron los objetivos y estrategias vinculadas al proyecto y se procedió al desarrollo de estructuras para su implementación. En primer lugar, se elaboró una propuesta de temáticas a abordar por las comisiones de trabajo, considerando la relevancia que las patologías tienen a nivel local, la relación con otras fechas incluidas en el calendario y el momento del año en el que ocurren. Se propone como fecha inicial el 17 de mayo, Día de la Hipertensión.

En segundo lugar, se propuso un organigrama, la descripción de cada uno de los puestos y el mecanismo para la selección de los voluntarios. Finalmente se propusieron una serie de herramientas para la planificación de las fechas a conmemorar.

Por último, se propuso un tablero de control compuesto por un conjunto de indicadores que permiten evaluar el desempeño del proyecto.

Una vez finalizado el trabajo, se presentó la propuesta ante las autoridades del Centro Médico de Mar de Plata, las cuales demostraron gran interés por el trabajo realizado. La propuesta realizada será fundamental para sentar las bases de un proyecto que tardará algunos años en completarse definitivamente pero que ya se encuentra dando sus primeros pasos.

Como conclusión personal, considero que la transferencia de conocimientos entre la universidad pública y las empresas y asociaciones en temáticas asociadas a la Responsabilidad Social resulta de gran relevancia para motivar a aquellas organizaciones que buscan comprometerse socialmente con la comunidad en la que operan.

V. BIBLIOGRAFÍA

Alles M.A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires, Ed. Granica S.A.

Centro Médico de Mar del Plata. Extraído el 20 de noviembre de 2018 de <http://www.centromedicomdp.org.ar/principal.aspx>

Definicion.de. Extraído el 11 de enero de 2019 de <https://definicion.de/voluntario/>

Estatuto de la Asociación Argentina de Estudiantes de Ingeniería Industrial y Carreras Afines.

Estatuto del Centro Médico de Mar del Plata

Estatuto de Rotary internacional

Galli A., Pagés M. & Swieszkowski S. (2017). Extraído el 28 de noviembre de 2018 de <https://www.sac.org.ar/wp-content/uploads/2018/04/el-sistema-de-salud-argentino.pdf>

Institute for Health Metrics and Evaluation (2018). Extraído el 28 de noviembre de 2018 de <http://www.healthdata.org/argentina>

Instituto Nacional de Cáncer (2015). Extraído el 30 de noviembre de 2018 de <https://www.cancer.gov/espanol/cancer/causas-prevencion/riesgo>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017). Extraído el 28 de noviembre de 2018 de https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/anuario_estadistico_2017.pdf

Kotter J.P. (2000). El líder del cambio. México. Mc Graw Hill.

Mar del Plata Entre Todos Monitoreo Ciudadano (2018). Salud. Extraído el 6 de diciembre de 2018 de <https://mardelplataentretodos.org/tema/13>

Mayo Clinic. Extraído el 30 de noviembre de 2018 de <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/heart-disease/symptoms-causes/syc-20353118>

Momberg M. (2007). Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva. Tesis de Grado. Departamento de Industrias. Universidad Técnica Federico Santa María.

Municipalidad de General Pueyrredón. Extraído el 30 de noviembre de 2018 de <https://www.mardelplata.gob.ar/>

Organización Mundial de la Salud (2005). Extraído el 28 de noviembre de 2018, de <https://www.who.int>

Organización Panamericana de la Salud (2018). Extraído el 10 de diciembre de 2018 de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). Extraído el 10 de diciembre de 2018 de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Repositorio de Objetos de Aprendizaje de la Universidad de Sevilla. Extraído el 11 de enero de 2019 de https://rodas5.us.es/file/724ed50e-fbf1-19f2-c79d-c96534e547e4/1/tecnicas_motivacion_scorm.zip/page_04.htm

Robbins S.P. & Coulter M. (2010). Administración. México. Ed. Pearson Educación Salud Castilla y León. Extraído el 30 de noviembre de 2018 de <https://www.saludcastillayleon.es/AulaPacientes/es/guias-aula/enfermedad-renal-cronica/causas-factores-riesgo-enfermedad>

Torres A. & Roselló J. (2018). Extraído el 30 de noviembre de 2018 de <https://portal.hospitalclinic.org/enfermedades/neumonia/causas-y-factores-de-riesgo>

Torres Laborre J.L. & Jaramillo Naranjo O.L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Barranquilla. Ed. Universidad del Norte

Tuchin F. (2017). Extraído el 28 de noviembre de 2018 de https://elpais.com/elpais/2018/05/28/planeta_futuro/1527542153_576805.html

Villar Aguirre M. (2011). Extraído el 28 de noviembre de 2018 de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172011000400011

VI. ANEXO I

Descripción del puesto

Entrevistas realizadas para análisis y descripción del puesto.

Entrevistador: Pilar Robles

Fecha:20/12/2018

Persona entrevistada: Macarena Farías

Título del puesto: Presidente de IV LIDERA

Título del puesto del superior inmediato: Presidente de AArEII

Departamento: LIDERA

Número de empleados en este puesto: 1

Describir las tareas más importantes que las personas que ocupan este puesto realizan

El presidente desarrolla tareas asociadas principalmente al establecimiento de objetivos y estrategias, seguimiento de actividades de los miembros del comité organizador, toma de decisiones, y comunicación tanto con la asociación, como con proyectos similares, instituciones interesadas y los miembros del comité.

En primer lugar, el presidente convoca al comité organizador, les comunica la idea inicial sobre el proyecto, las responsabilidades que éste involucra y las obligaciones que recaen sobre cada uno de ellos. Luego asigna los distintos puestos de trabajo teniendo en cuenta los conocimientos e intereses de cada uno de los voluntarios participantes. Una vez constituido el comité organizador y en conjunto con el secretario y los coordinadores de área redacta los objetivos generales del proyecto para su gestión. Teniendo en cuenta estos últimos y en colaboración con el secretario y los coordinadores, define el alcance de cada área, y qué tareas debe realizar cada uno de ellos. Una vez sentadas las bases presenta al comité organizador ante la asociación y una propuesta de proyecto respaldada por presupuestos que muestra las ideas en las que se va a trabajar durante su gestión. Todas estas actividades las realiza por única vez al inicio de la gestión como presidente.

Además, el presidente es el encargado de representar al evento ante cualquier institución o autoridad. Establece la comunicación con instituciones públicas y privadas, lo da a conocer y obtiene el reconocimiento de las autoridades locales.

Durante su labor semanal, el presidente se encarga de establecer los plazos para el cumplimiento de los objetivos, realizar un seguimiento de las áreas, establecer los días en que se llevan a cabo a las reuniones de coordinadores y generales, presidir las reuniones, liderar el equipo de trabajo y generar sentido de pertenencia entre los miembros del comité

organizador. El presidente además participa en la toma de decisiones, aportando su opinión y punto de vista.

Por último, el presidente es el encargado de resolver las dudas que surgen de cada uno de los coordinadores, de guiar la toma de decisiones, y generar espacios que faciliten la comunicación.

Describir las tareas secundarias que las personas que ocupan el puesto realizan semanalmente, mensualmente, etc. y establecer la frecuencia.

En conjunto con el secretario, el presidente sigue la labor de cada una de las comisiones de trabajo y se mantiene informado sobre las personas que se suman a los equipos de trabajo, el nivel de desempeño de los voluntarios, el logro de los objetivos de corto plazo de cada área, las decisiones que se toman y el nivel de desarrollo de las tareas. (semanalmente)

Describir las condiciones laborales

El trabajo es de tipo voluntario. La modalidad de trabajo empleada es *homeoffice*, en general desarrolla las tareas en la Facultad de Ingeniería o en la casa. Una vez a la semana se llevan a cabo reuniones de coordinadores en la sede que se propuso inicialmente.

Describir la educación formal o su equivalente considerada como mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Macarena Farías era estudiante de ingeniería en materiales. Las herramientas que le proporcionó la carrera le permitieron desenvolverse muy bien en su función. Si bien la carrera no se encuentra directamente relacionada, el poseer un estudio universitario le dio herramientas de comunicación, toma de decisiones, liderazgo, etc.

Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.

Solo asistió a una capacitación en ventas que tenía como fin mejorar la venta del evento para obtener mayor cantidad de auspicios.

Describir experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia, y establecer si se adquirió en esa organización o en otro lado.

Quién ocupa este puesto debe ser socio activo de la asociación, es decir que debe haber sido delegado de la organización.

¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?

El supervisor inmediato es la Comisión Directiva. Ésta realiza un seguimiento detallado de los métodos implementados y de los resultados obtenidos. Una vez a la semana

hay reuniones de Comisión Directiva en las cuales hay que reportar todo lo que realizan las distintas áreas. Por otro lado, el área de presidencia, se encarga de establecer relaciones con otras instituciones interesadas, y debe seguir un protocolo para poder hacerlo. La comisión directiva controla que este protocolo se cumpla, sancionando a quien no lo hace. Por último, la comisión directiva también exige el cumplimiento de plazos para la realización de tareas, controlándolos semanalmente.

Describir la clase de supervisión que el empleado en este puesto debe brindar a los otros empleados- ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?

El presidente es el responsable del proyecto y la principal cara visible, por lo tanto, el grado de responsabilidad que posee en los resultados obtenidos y los métodos implementados es elevado. Entre sus tareas se encuentra la de supervisar a todos los colaboradores en sus actividades, guiarlos en la toma de decisiones y controlar el cumplimiento de plazos.

¿Cuántos empleados se supervisan directamente?

Supervisa en forma directa a los 6 coordinadores y al secretario.

¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente?

En forma indirecta a 15 colaboradores.

¿Cómo afectan los errores que se producen en este puesto?

Los errores de este puesto repercuten en toda la estructura organizacional descendiente. Si el presidente se equivoca en su labor, generara el descontento e insatisfacción en los miembros del equipo de trabajo, generando dudas sobre su capacidad de mando y perdiendo autoridad.

Por otro lado, los errores del presidente repercuten en la calidad del evento. Disminuir la calidad afecta al número de los asistentes y a la asociación que es la que respalda el evento.

Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.

No hay manejo de dinero en este puesto. El dinero es manejado por tesorería. Este área es el que decide qué gastos se aceptan y cuáles se rechazan.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.

El presidente debe mantener contacto directo y permanente con el secretario general, coordinadores y Comisión Directiva. Además, debe estar en contacto con proveedores, instituciones interesadas en participar en el evento y autoridades municipales locales.

El contacto que mantiene con el equipo de trabajo es de gran importancia ya que le permite mantenerse informado sobre los avances realizados en cada una de las áreas, las decisiones que se toman y controlar los métodos y plazos que se implementaron.

Semanalmente el presidente se comunica con la Comisión Directiva y le informa todos los avances que se generaron en cada una de las áreas y las decisiones que se tomaron en la semana. Además, se presentan presupuestos, se solicita aprobación de gastos y se consultan dudas que surgieron durante la semana de trabajo. La comisión directiva cuenta con gran experiencia en la organización de este tipo de eventos, por lo tanto, es fundamental escuchar los consejos que ésta brinda y considerar la opinión de sus miembros.

Por otro lado, el presidente se hace presente cada vez que se firma un contrato con alguna institución para que participe en el evento.

Por último, se encarga de dar a conocer el evento ante las autoridades municipales y tramitar las habilitaciones correspondientes.

Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se les permite tomar?

El presidente toma decisiones respecto de las actividades que va a realizar, las empresas que va a contactar y los proveedores que elegirá. Todas las decisiones deben ser comunicadas a la Comisión Directiva que la aceptará siempre y cuando la decisión no esté en contra del espíritu de la asociación ni de su reglamento.

Además, toma decisiones en cuanto a la forma de manejarse con su equipo de trabajo, las fechas de las reuniones que propone, y la incorporación o expulsión de los miembros del equipo de trabajo.

Entrevistador: Pilar Robles

Fecha:20/12/2018

Persona entrevistada: Martina Tusman

Título del puesto: Secretario general

Título del puesto del superior inmediato: Presidente de IV LIDERA

Departamento: LIDERA

Número de empleados en este puesto: 1

Describir las tareas más importantes que las personas que ocupan este puesto realizan.

El secretario general inicialmente debe acompañar al presidente en la convocatoria de voluntarios que quieran sumarse al proyecto, en la elaboración de una propuesta de trabajo y en la asignación de posiciones. Su labor principal es ser la mano derecha del presidente y asistirlo en las tareas que el realiza.

Diseño de un sistema de gestión de responsabilidad social empresaria para el sector salud

También es el encargado de realizar un seguimiento más detallado de todas las tareas que se llevan a cabo, al principio de su gestión desarrolla un diagrama de Gantt en el cual se establecen tareas, fechas y plazos. El secretario mantiene contacto permanente con todas las comisiones de trabajo asegurándose de que todas las tareas se llevan a cabo en tiempo y forma. Es el encargado de solicitar resultados, consultar las decisiones tomadas y corroborar que el Gantt desarrollado inicialmente se cumpla. Además, en caso de que el presidente se ausentase, el secretario general es quien se hace responsable de desarrollar las tareas que son responsabilidad de éste.

Describir las tareas secundarias que las personas que ocupan el puesto realizan semanalmente, mensualmente, etc. y establecer la frecuencia.

Cuando el presidente convoca a una reunión, el secretario general es quién se encarga de notificar a todos los miembros del equipo sobre la cita, además redacta la orden del día y constata durante las reuniones que ésta se cumpla. Por otro lado, toma asistencia y anota todo aquello de lo que se discute durante la reunión, de esta forma los ausentes pueden mantenerse al tanto de todas las decisiones que se toman en ella.

Además, realiza el proceso de inducción de los nuevos miembros y los incorpora a un área.

Por último, el secretario colabora en la solicitud de los presupuestos a proveedores de servicios para elementos que son de gran importancia para el presupuesto total del evento.

Describir las condiciones laborales

Trabajo no remunerado. Las actividades se realizaban bajo la modalidad *homeoffice*, con excepción de las reuniones semanales y mensuales.

Describir la educación formal o su equivalente considerada como mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Mientras que ocupaba el cargo, Martina era estudiante de Ingeniería Industrial. La carrera le aportó las herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones con criterio y de manera correcta.

Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.

Secundario completo. Recibió, al igual que el presidente del comité, una capacitación en ventas.

Describir experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia, y establecer si se adquirió en esa organización o en otro lado.

No se requiere experiencia laboral previa.

¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?

La tarea de supervisión está abocada principalmente al logro de los objetivos generales y el cumplimiento del diagrama de Gantt.

Describir la clase de supervisión que el empleado en este puesto debe brindar a los otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?

Tanto el presidente como el secretario son los motores del equipo de trabajo, por lo tanto, tanto el presidente como el secretario, desarrollan una fuerte tarea de supervisión sobre los coordinadores y colaboradores. Debe realizar un seguimiento detallado de las tareas que realiza cada uno y controlar minuciosamente el cumplimiento de los plazos.

El grado de responsabilidad por los resultados alcanzados es alto.

¿Cuántos empleados se supervisan directamente?

Supervisa a los 6 coordinadores directamente.

¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente?

Supervisa a 15 colaboradores indirectamente.

¿Cómo afectan los errores que se producen en este puesto?

Los errores que produce el secretario repercuten en el logro de los objetivos. La falta de supervisión y la falta de comunicación entre los miembros del equipo pueden entorpecer el logro de los objetivos en tiempo y forma.

Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.

No maneja presupuesto.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.

Mantiene contacto con los coordinadores de área, colaboradores y presidente. También se comunica con proveedores y con empresas interesadas en participar en el LIDERA.

El contacto con la presidencia, los colaboradores y los coordinadores es permanente, se comunica para mantenerse informado sobre los avances de área, las decisiones tomadas y resolver las dudas que surjan.

Diseño de un sistema de gestión de responsabilidad social empresaria para el sector salud

Se contacta con proveedores de servicios que son de gran relevancia para el evento. Mantiene contacto permanente con ellos para corroborar especificaciones y coordinar la entrega del servicio.

Cuando el presidente no puede asistir a alguna reunión con alguna empresa interesada en participar en el evento, es el secretario general el que lo suplanta.

Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se les permite tomar?

El secretario toma decisiones de temáticas que abarcan varias áreas del evento, no las toma unilateralmente, sino que tiene en cuenta la voz de cada una de las áreas que está involucrada y la del presidente.

Entrevistador: Pilar Robles

Fecha:20/12/2018

Persona entrevistada: Milagros Accinelli

Título del puesto: Coordinadora de área

Título del puesto del superior inmediato: Secretario General

Departamento: LIDERA

Número de empleados en este puesto: 6

Describir las tareas más importantes que las personas que ocupan este puesto realizan.

Los coordinadores son los encargados de liderar cada una de las áreas. En primer lugar, de acuerdo a la propuesta que presenta el presidente en la asociación y los objetivos generales, se establecen las actividades asociadas al área. Una vez definida distribuyen entre los colaboradores. Los coordinadores trabajan muy de cerca con cada uno de los colaboradores, asistiéndolos en sus tareas, facilitándoles información, aconsejándolos en la toma de decisiones y realizando un seguimiento de su actividad. Organizan reuniones de área en las cuales los colaboradores presentaban en que estado se encuentran las tareas que desempeñaban.

Por último, una de las tareas principales es coordinar las cuestiones logísticas durante la realización del evento.

Describir las tareas secundarias que las personas que ocupan el puesto realizan semanal, mensualmente, etc. y establecer la frecuencia.

Entre sus tareas secundarias se encuentra asistir a las reuniones semanales y generales que son convocadas por el presidente. Durante éstas se deben presentar los avances que se realizan en un período de tiempo dado, consultar dudas, pedir opinión en la toma de decisiones y además se informan sobre los logros obtenidos en las otras áreas.

Diseño de un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial para el sector salud

Los coordinadores realizan las tareas de mayor relevancia del área. En el caso de Milagros, durante su participación, se encargó de visitar distintos edificios y solicitó presupuestos para utilizarlos como sede. Además, negoció el presupuesto junto con el área de finanzas, mantuvo contacto permanente con los dueños del lugar y participó en la preparación del mismo durante los días previos al evento.

Describir las condiciones laborales

Trabajo voluntario. *Homeoffice* con excepción de las reuniones semanales.

Describir la educación formal o su equivalente considerada como mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Milagros es estudiante de Ingeniería industrial. Esta carrera le proporcionó las herramientas necesarias para alcanzar un desempeño muy bueno en su cargo.

Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso

No es necesaria la capacitación previa. Una vez integrada al equipo, Milagros asistió al curso de ventas provisto por la asociación.

Describir experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia, y establecer si se adquirió en esa organización o en otro lado.

No se requiere experiencia laboral previa.

¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?

El secretario general es quien supervisa en forma directa a los coordinadores de área. El mismo hace gran hincapié en la metodología a seguir, ya que existen una serie de protocolos que se deben cumplir y en caso de no hacerlo puede que luego la Comisión Directiva no acepte alguna de las decisiones tomadas. En cada una de las reuniones semanales, el secretario controla los avances que se llevan a cabo en cada una de las áreas, las decisiones tomadas, y se resuelven las dudas que puedan llegar a surgir con ayuda del presidente y teniendo en cuenta la opinión de los demás coordinadores.

Se controla que los plazos establecidos para cada actividad se cumplan.

Describir la clase de supervisión que el empleado en este puesto debe brindar a los otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?

El coordinador está a cargo de los colaboradores de área. Debe controlar que los métodos que se utilizan para proceder se correspondan con los propuestos por la asociación. Además, debe corroborar que se cumplan los plazos propuestos para cada actividad.

¿Cuántos empleados se supervisan directamente?

5 personas.

¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente?

Ninguno

¿Cómo afectan los errores que se producen en este puesto?

Los errores repercuten en los resultados del proyecto y en la motivación de equipo de trabajo.

Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.

No maneja dinero.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.

El coordinador tiene contacto con todos los miembros del Comité Organizador. En primer lugar, mantiene informado al secretario sobre todos los avances que se generan en el área, consulta dudas y comunica las decisiones que se toman. El presidente se mantiene informado de las decisiones finales que se tomen en el área y los procesos más importantes que se lleven a cabo en ella. Los colaboradores mantienen comunicación constante y directa con el coordinador de área, este último les comunica a los primeros que tareas deben realizar, consulta los avances que van realizando y toman decisiones en conjunto. Son intermediarios entre colaboradores y secretario general y presidente.

Por otro lado, mantienen contacto con los proveedores de servicios. El contacto es permanente, durante el mismo se establecen plazos de entrega, se pactan los medios de pago y se dan las especificaciones necesarias.

Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se les permite tomar?

El coordinador toma las decisiones asociadas al área. Luego de la búsqueda de información, de contactar proveedores y evaluar distintas alternativas en conjunto con los colaboradores se decide qué proveedor contratar, que soporte utilizar o cómo llevar a cabo la organización de una actividad. Todas las decisiones deben ser comunicadas al secretario y presidente, quienes pueden aprobarla o rechazarla.

Entrevistador: Pilar Robles

Fecha: 20/12/2018

Persona entrevistada: Magalí González

Título del puesto: Colaboradora del área logística y eventos.

Título del puesto del superior inmediato: Coordinador del área logística y eventos

Departamento: LIDERA

Número de empleados en este puesto: 5

Describir las tareas más importantes que las personas que ocupan este puesto realizan.

Los colaboradores realizan las tareas que le son asignadas por los coordinadores. En general, éstas están relacionadas entre sí y abarcan toda una actividad, de esta forma el colaborador, puede tomar una responsabilidad completa, involucrarse con la tarea y medir los logros personales que obtiene a partir de ellas. Entre las tareas que realizan se encuentran contactar proveedores, organizar el *Coffe break*, gestionar las acreditaciones, solicitar presupuestos, contactar *sponsors* y concretar donaciones entre otras.

Entre sus responsabilidades se encuentra cumplir en tiempo y forma con las actividades planteadas por el coordinador.

Describir las tareas secundarias que las personas que ocupan el puesto realizan semanal, mensualmente, etc. y establecer la frecuencia.

Entre sus tareas se encuentra además asistir a las reuniones de área y las reuniones generales, presentar los avances al coordinador, mantener informado sobre lo que se está trabajando, y presentar distintas opciones o alternativas para el logro de un mismo objetivo.

Describir las condiciones laborales

La modalidad es *HomeOffice*. Es trabajo voluntario.

Describir la educación formal o su equivalente considerada como mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

No es necesario una preparación especial para realizar esta labor. Es suficiente con contar con los conocimientos básicos provistos por el colegio secundario.

Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso

No es necesario capacitación previa, más allá de la inducción.

Describir experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia, y establecer si se adquirió en esa organización o en otro lado.

No es necesario experiencia laboral previa.

¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?

El supervisor inmediato es el coordinador del área logística y eventos. El mismo corrobora que existan distintas propuestas para resolver una misma cuestión, la solicitud de

presupuestos y la toma de decisiones. El coordinador además controla que se lleven a cabo las actividades en tiempo y forma.

Describir la clase de supervisión que el empleado en este puesto debe brindar a los otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?

No supervisa a ningún empleado ya que se encuentra en el último nivel del organigrama.

¿Cómo afectan los errores que se producen en este puesto?

Los errores repercuten en la eficacia del área. Si son detectados a tiempo, pueden resolverse rápidamente.

Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.

No manejan dinero.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.

El colaborador mantiene comunicación con el coordinador de área, el contacto es permanente. El coordinador establece que tareas debe realizar el colaborador y como debe hacerlo. Toman decisiones en conjunto.

Además, mantiene comunicación con los proveedores de servicios, ya sea para solicitar presupuestos como para realizar el seguimiento de algún contrato que se realiza.

Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se les permite tomar?

Se toman decisiones que están asociadas a las tareas que desempeña el colaborador. Todas las decisiones se deben comunicar al coordinador y las de mayor importancia se deben tomar en conjunto con este último.

Las tareas que realizan son las asignadas por el coordinador. Si bien cada colaborador desarrolla distintas alternativas y toma decisiones de muy poco peso para el evento, todas las actividades y decisiones se realizan con la supervisión del coordinador.

Deben cumplir los procedimientos marcados por el coordinador cada vez que analizan una alternativa y contactan a un proveedor y firman un contrato.