

ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADAS A UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO: CASO FEDEH

INTEGRANTES:

- Ahumada, Gastón
- Horrach Affaticati, María Solana
- Medina, Fernando Mauricio
- Mirande, Eduardo José
- Ponce Sosa, Carolina
- Roldan, María Laura



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Preguntas de Investigación	7
Marco Metodológico	7
Marco Teórico	8
Aplicación	18
Relevamiento de la Situación Actual:	18
Arquitectura organizacional	19
DISEÑO ORGANIZACIONAL	19
SISTEMA DE INFORMACIÓN	20
EVALUACIÓN DE INCENTIVOS	22
Palancas de Control	24
SISTEMA DE CREENCIAS.	24
SISTEMA DE LÍMITES.	28
SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO.	29
SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO.	33
Recomendaciones	42
Conclusiones	46
Referencias	47



Mirande Eduardo José- María Laura Roldán - Ponce Sosa Carolina - Ahumada Gastón -

Horrach Affaticati María Solana - Medina Fernando Mauricio

edumirande5@gmail.com - roldanlaura7@gmail.com - Caroso2000@gmail.com -

gastonahumada25@gmail.com - solanahorrach@gmail.com - nandofeliz373@gmail.com

Resumen

La Fundación FEDEH es una organización sin fines de lucro con sede en Tucumán, dedicada al acompañamiento integral de pacientes con enfermedades hemato-oncológicas y sus familias. En el contexto de su crecimiento institucional y la apertura de un nuevo centro asistencial, la fundación enfrenta el desafío de profesionalizar su gestión y fortalecer sus sistemas de control y planificación.

El presente trabajo tiene como propósito **diseñar e implementar lineamientos y herramientas de control de gestión** que permitan optimizar el desempeño organizacional de la Fundación FEDEH. Se analizan las principales herramientas de gestión aplicadas —las **Palancas de Control de Simons**, la **Arquitectura Organizacional**, el **Presupuesto Institucional** y el **Cuadro de Mando Integral (CMI)**— con el objetivo de comprender las debilidades actuales y proponer estrategias orientadas a una administración más eficiente, transparente y sostenible.

Metodológicamente, la investigación se basa en un **estudio de caso con enfoque mixto**, combinando observación directa, entrevistas y análisis documental. Este enfoque permitió relevar información tanto cuantitativa como cualitativa sobre los procesos de gestión, planificación e información de la institución.



Los resultados del diagnóstico revelan **fortalezas** como su compromiso social, su credibilidad y su sólida red de voluntariado, junto con **debilidades** asociadas a la falta de sistematización de la información, la ausencia de indicadores de desempeño, la carencia de un presupuesto maestro y la concentración de decisiones en la presidencia.

A partir de este análisis, se propone **implementar un sistema de información digital unificado, formalizar los procesos administrativos y financieros, definir un sistema de límites institucionales claros, diversificar las fuentes de financiamiento y profesionalizar la estructura organizativa** mediante capacitaciones y herramientas de seguimiento.

En conclusión, la aplicación de las herramientas de control de gestión permitirá a la Fundación FEDEH **mejorar su planificación estratégica, optimizar el uso de los recursos, fortalecer la transparencia institucional y asegurar su sostenibilidad a largo plazo**, consolidándose como un referente regional en la atención y acompañamiento de pacientes hemato-oncológicos.

Palabras Clave: Organizaciones sin fines de lucro - Presupuestos - Dashboard - Indicadores.

Introducción

Las enfermedades oncológicas representan uno de los desafíos más complejos para los sistemas de salud en todo el mundo. Su impacto trasciende lo estrictamente médico: afectan la vida emocional, social y económica de pacientes y familias, y ponen a prueba la capacidad de respuesta de hospitales, profesionales y comunidades. Frente a este escenario, la necesidad de contar con instituciones que acompañen, fortalezcan y complementen la labor sanitaria se vuelve cada vez más evidente.

En Argentina, y particularmente en el Noroeste, las limitaciones históricas en infraestructura especializada y la distancia con los grandes centros médicos del país hicieron que muchos pacientes debieran afrontar no solo la enfermedad, sino también la desigualdad en el acceso a tratamientos de calidad. Es en este contexto donde surgen iniciativas que, desde la sociedad civil, logran abrir caminos de esperanza y transformar realidades.

La Fundación FEDEH es una de esas iniciativas. Nacida en Tucumán a partir de una experiencia personal atravesada por la leucemia, se ha convertido en un referente regional en la lucha contra las enfermedades hematooncológicas. Su labor combina atención médica especializada, capacitación de profesionales y campañas solidarias que involucran a toda la comunidad. Analizar a esta institución significa descubrir cómo un proyecto social puede trascender su origen para convertirse en motor de cambio y en símbolo de esperanza para cientos de familias del NOA.

Imagen n° 1



Fuente: Fundación FEDEH



Situación Problemática

La Fundación FEDEH desarrolla actividades orientadas al acompañamiento de pacientes con enfermedades hemato-oncológicas, a la capacitación de profesionales de la salud y a la concientización comunitaria. A partir del trabajo de campo realizado se identificaron desafíos relacionados con la gestión de la información, la planificación institucional y el nivel de profesionalización de la gestión.

La organización dispone de bases de datos parciales, sin un sistema unificado que integre la información vinculada con pacientes, familiares, médicos, asociados, colaboradores y actividades. Esta fragmentación dificulta el acceso centralizado a los datos y limita la posibilidad de efectuar evaluaciones históricas y comparativas.

Asimismo, la formulación estratégica no presenta una estructura claramente definida, lo que se traduce en una toma de decisiones basada principalmente en la experiencia práctica y en criterios intuitivos, más que en lineamientos estratégicos formalmente establecidos. Esta situación refleja un bajo grado de profesionalización en los procesos de gestión, lo cual restringe la planificación de mediano y largo plazo y la asignación eficiente de recursos.

Estas condiciones inciden en la capacidad de la institución para administrar información de manera integral, proyectar su desarrollo institucional de forma sostenida y fortalecer su posicionamiento dentro del sistema sanitario regional.

Objetivo General

Diseñar e implementar lineamientos y herramientas de control de gestión en la Fundación FEDEH, con el fin de fortalecer sus sistemas de planificación y seguimiento institucional,



promover la profesionalización de la gestión y optimizar el desempeño organizacional a través de una administración más eficiente y orientada a resultados.

Objetivos Específicos

- Relevar los sistemas de control de gestión según el modelo de palancas.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral
- Elaborar un presupuesto institucional estructurado, que sirva como herramienta de planificación y control financiero.
- Evaluar la arquitectura organizacional vigente, considerando su estructura, sistemas de información y esquemas de incentivos, para proponer ajustes que fortalezcan la coordinación interna y la profesionalización del personal.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo puede la implementación de herramientas y lineamientos de control de gestión mejorar la planificación institucional, la profesionalización de la gestión y la eficiencia organizacional de la Fundación FEDEH?
- ¿De qué manera puede estructurarse e implementarse un presupuesto institucional que facilite la planificación financiera, el control de los recursos y la sostenibilidad económica de la Fundación FEDEH?
- ¿Qué elementos deben fortalecerse en la arquitectura organizacional y en el Cuadro de Mando Integral para alinear los procesos internos, los indicadores estratégicos y la misión de la Fundación FEDEH?

Marco Metodológico

El presente trabajo se plantea bajo un enfoque mixto cuantitativo - cualitativo, ya que busca analizar tanto información objetiva sobre los mecanismos de gestión de la Fundación FEDEH como las percepciones y experiencias de sus directivos. Para ello se adopta el método de



estudio de caso, dado que la investigación se concentra en una única organización con el propósito de explorar en profundidad las limitaciones detectadas en la gestión de la información y la planificación institucional.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a los responsables de la fundación y observación directa en el marco del trabajo de campo, lo que permitió obtener una visión integral de las prácticas de gestión.

Posteriormente, los datos recolectados en las etapas anteriores serán analizados, comparados e interpretados para poder concluir sobre la problemática en cuestión.

Marco Teórico

Definición y utilidad del control de gestión: Anthony (2007), define al control de gestión como “un proceso mediante el cual una organización planifica, monitorea y ajusta sus actividades y recursos para lograr sus metas y objetivos de manera eficaz”. Este proceso involucra la identificación de indicadores clave de rendimiento, la evaluación del desempeño, el análisis de variaciones y la adopción de medidas correctivas cuando sea necesario. Se lleva a cabo en todos los niveles jerárquicos de la organización y abarca tanto aspectos financieros como no financieros.

El control de gestión incluye varios elementos esenciales:

- **Planificación estratégica:** Consiste en la definición de la visión, misión y objetivos de la organización, así como en la elaboración de estrategias para lograrlos.
- **Establecimiento de estándares:** Implica determinar medidas y estándares de desempeño que sirvan como referencia para evaluar el avance hacia los objetivos.
- **Medición y seguimiento:** Consiste en la recopilación y análisis de datos relevantes para evaluar el desempeño actual en comparación con los estándares establecidos.



- Análisis de desviaciones: Implica identificar las diferencias entre el desempeño real y el esperado, y analizar las causas de esas desviaciones.
- Toma de decisiones: Basándose en la información obtenida, se toman decisiones para ajustar las actividades y los recursos, mejorando así el desempeño y alcanzando los objetivos.

El control de gestión juega un rol clave en las organizaciones por varias razones:

- Facilita la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos.
- Permite la toma de decisiones informadas y oportunas.
- Contribuye a la optimización de recursos y mejora la eficiencia operativa.
- Ayuda a identificar y corregir desviaciones.
- Fomenta la mejora continua y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

Palancas de Control de Simons: R. Simons (1995) propuso que el control dentro de una organización va más allá de la mera gestión financiera y la evaluación del rendimiento. En su enfoque, es crucial adoptar una perspectiva más integral que contemple cuatro palancas fundamentales diseñadas para influir tanto en el comportamiento de los empleados como en la orientación estratégica de la empresa. A continuación, se presenta una breve descripción de las "Palancas de Control" propuestas por Simons en su descripción.

Palanca de Creencias: La palanca de creencias se refiere a cómo los valores fundamentales, la cultura corporativa y las creencias son transmitidos y difundidos dentro de la organización. Este concepto, implica construir una cultura organizacional sólida que fomente no sólo la comprensión de los objetivos estratégicos, sino también el compromiso activo con ellos. Según Simons, las creencias compartidas tienen un impacto significativo en la conducta de los empleados, ya que influyen en cómo interpretan sus responsabilidades y cómo alinean sus



acciones diarias con las metas estratégicas de la organización. La definición clara y consistente de la misión, visión y valores corporativos es fundamental para asegurar que todos los miembros de la organización trabajen en la misma dirección, compartiendo un propósito común que guía sus decisiones y esfuerzos. Estas creencias establecen un marco que no solo orienta el comportamiento organizacional, sino que también motiva a los empleados a actuar de manera coherente con los objetivos de largo plazo de la empresa.

Palanca de Límites: La palanca de límites se refiere a la determinación de fronteras claras dentro de la organización, mediante la implementación de restricciones y regulaciones que guían las acciones y el comportamiento de los empleados. Estas reglas y políticas establecen límites explícitos sobre lo que está permitido y lo que no, con el fin de evitar conductas inapropiadas que puedan comprometer los objetivos estratégicos de la empresa. Al definir lo que se considera inaceptable o riesgoso, la organización protege su integridad y asegura que las actividades se mantengan alineadas con su misión. Este sistema de límites no solo incluye normativas internas específicas, como códigos de conducta y procedimientos operativos, sino también la observancia de regulaciones externas, como leyes locales, nacionales o internacionales. Estos límites son esenciales para reducir los riesgos, proteger los recursos de la empresa y asegurar que las decisiones y comportamientos individuales no desvíen a la organización de su estrategia a largo plazo.

Palanca de Control y Diagnóstico: La palanca de diagnóstico se centra en la creación de estándares y métricas diseñados para evaluar tanto el desempeño actual como el histórico de la organización. Su propósito es facilitar la supervisión continua y la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas que han sido previamente definidos. Esta palanca incluye el uso de herramientas clásicas de contabilidad y gestión, tales como los informes financieros y los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI), que proporcionan datos cuantitativos sobre las



diferentes áreas del negocio. A través de estos mecanismos, la organización puede identificar con precisión dónde se encuentra en términos de desempeño general, permitiendo la detección de desviaciones o áreas que requieren ajuste. Además, esta palanca no solo se trata de monitorear el presente, sino también de aprender del pasado, lo que permite a la empresa tomar decisiones informadas para corregir cualquier desvío respecto a sus metas estratégicas y operativas. Actúa como un sistema de retroalimentación que asegura que la organización se mantenga en el rumbo correcto hacia sus objetivos.

Palanca de Control Interactivo: La palanca de control interactivo pone énfasis en la comunicación constante y la colaboración activa dentro de la organización. Su objetivo principal es fomentar la interacción entre las diversas partes interesadas, como los equipos, departamentos y diferentes niveles jerárquicos, facilitando un intercambio fluido de información sobre los desafíos y oportunidades estratégicas que enfrenta la empresa. Promueve un diálogo continuo que permite a la organización no solo identificar y entender las problemáticas en tiempo real, sino también adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno empresarial. La naturaleza dinámica de estas interacciones permite a la empresa ajustar sus estrategias y tomar decisiones oportunas que favorezcan su competitividad y éxito a largo plazo. En este contexto, la segregación de funciones se erige como un principio esencial del control interno, asegurando que las responsabilidades y los poderes se distribuyan adecuadamente. Esto implica que ninguna persona o entidad tenga el control absoluto sobre todas las fases críticas de un proceso o actividad empresarial, lo que reduce significativamente el riesgo de fraudes y errores. Este enfoque garantiza que las decisiones sean mejor evaluadas y que se mantenga un control efectivo y equilibrado sobre las operaciones internas.

Arquitectura Organizacional: se compone de tres elementos clave: el Diseño Organizacional, los Sistemas de Información y los Sistemas de Desempeño e Incentivos. Estos elementos trabajan



de manera conjunta para asegurar que la estrategia de la empresa esté alineada a todos los niveles, desde la alta dirección hasta las operaciones diarias. Es a partir de esta interacción que surge el control de gestión, actuando como el mecanismo que facilita la implementación efectiva de las estrategias organizacionales.

Diseño Organizacional: Es la estructura que define cómo se organizan los recursos y responsabilidades dentro de la empresa para alcanzar sus objetivos. Desde el control de gestión, facilita la coordinación, supervisión y adaptación a cambios estratégicos.

Sistemas de Información: Son herramientas para recopilar, procesar y distribuir información en la empresa. Ayudan al control de gestión proporcionando datos en tiempo real para la toma de decisiones, monitoreo de desempeño y ajuste de procesos.

Sistemas de Desempeño e Incentivos: Evalúan y recompensan el rendimiento de los empleados. Desde el control de gestión, alinean los objetivos individuales con los de la empresa, motivando el cumplimiento de metas y mejorando la eficiencia.

Organizaciones sin fines de lucro: Peter F. Drucker (1990) habla sobre las organizaciones sin fines de lucro, también denominadas del tercer sector. Estas constituyen un conjunto de entidades privadas que no distribuyen excedentes económicos entre sus miembros y que orientan su accionar hacia la satisfacción de necesidades sociales. Estas instituciones cumplen un rol fundamental en ámbitos como la salud, la educación y la asistencia comunitaria, complementando las funciones del Estado y, en muchos casos, supliendo vacíos en la atención de problemáticas específicas. Su característica distintiva es que reinvierten los recursos obtenidos en el cumplimiento de su misión social, lo que las diferencia de las organizaciones con fines de lucro.

Lejos de ser estructuras espontáneas, las organizaciones sin fines de lucro requieren una gestión profesionalizada que les permita alcanzar eficacia y legitimidad. En este sentido, la planificación

estratégica resulta un elemento central, ya que posibilita definir objetivos de largo plazo, optimizar recursos limitados y asegurar coherencia entre la misión institucional y las acciones desarrolladas. De acuerdo con Drucker (1990), estas organizaciones deben ser administradas con el mismo rigor que una empresa, pero siempre recordando que su finalidad no es generar ganancias sino maximizar el impacto social de sus actividades.

Asimismo, la sostenibilidad institucional depende de la capacidad para adaptarse a entornos cambiantes, mantener la confianza de los donantes y rendir cuentas de manera transparente. La medición del impacto social constituye, en este marco, una herramienta clave que permite evaluar la eficacia de las intervenciones, fortalecer la legitimidad de la organización y garantizar su permanencia en el tiempo.

Las organizaciones sin fines de lucro se consolidan como actores esenciales para el desarrollo social, pero su efectividad depende de la capacidad de gestionar información, planificar estratégicamente y sostener prácticas de rendición de cuentas que aseguren su continuidad y credibilidad ante la comunidad a la que sirven.

Imagen n° 2



Fuente: Fundación FEDEH

Imagen n° 3



Fuente: fundación FEDEH

Indicadores de Control: Kaplan (1996) define a los indicadores de control como herramientas fundamentales en la gestión empresarial, que permiten a las organizaciones medir, evaluar y monitorear su desempeño en función de sus objetivos y metas. Sus principales características son:

- Relevancia: Deben medir factores clave que influyen en el éxito.
- Especificidad: Deben ser cuantificables en la medida de lo posible.



- Medible: Es importante que se puedan medir de manera precisa y oportuna.
- Temporalidad: Pueden aplicarse en un momento específico o a lo largo del tiempo.

Algunos indicadores se enfocan en resultados a corto plazo, mientras otros analizan tendencias a largo plazo.

Tipos de indicadores de control:

- Indicadores Financieros: Miden el rendimiento financiero, como ingresos, gastos, rentabilidad y flujo de caja.
- Indicadores Operativos: Miden la eficiencia y efectividad de los procesos operativos, como productividad, calidad y tiempos de entrega.
- Indicadores de Cliente: Se centran en la satisfacción y lealtad del cliente, como la tasa de retención de clientes y la satisfacción del cliente.
- Indicadores de Recursos Humanos: Evalúan el desempeño y la satisfacción de los empleados, como la rotación de personal y la productividad por empleado.
- Indicadores de Sostenibilidad: Miden el impacto ambiental y social de las actividades de la organización, como las emisiones de carbono y las prácticas de responsabilidad social.

La importancia de los indicadores radica en:

- Facilitar la toma de decisiones basadas en datos objetivos y medibles.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar el rendimiento.
- Permitir la alineación de recursos y acciones con los objetivos estratégicos.
- Facilitar el seguimiento del progreso hacia las metas.
- Contribuir al aprendizaje organizacional y a la mejora continua.



CMI (Cuadro de mando integral): El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta que sirve para llevar un control de la gestión de la empresa y traducir la visión y la estrategia en objetivos operacionales, los cuales se monitorean a través de las siguientes perspectivas:

Financiera: estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a maximizar el valor de la misma.

Del Cliente: identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que la organización competirá, y las medidas de actuación de esta en los segmentos seleccionados.

Procesos Internos: identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para lograr la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Aprendizaje y Crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, las cuales proceden de tres pilares principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para realizar el CMI, lo primero a tener en cuenta es la visión de la empresa: “El crecimiento y la prosperidad de la empresa en el rubro de las estaciones de servicio y expansión inmobiliaria. Esto orienta a todos los empleados y socios hacia un futuro próspero y en expansión.”

Lo siguiente es el diseño de un mapa estratégico. El mismo consta de un diagrama que describe objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio y del aprendizaje y crecimiento.



Presupuesto: Brigham y Houston (2017) describen el presupuesto como una herramienta fundamental para la planificación y el control financiero, que detalla los ingresos previstos y los gastos proyectados para un periodo determinado. Es un instrumento financiero que permite a individuos, empresas u organizaciones gestionar sus recursos de forma eficiente. Objetivos del Presupuesto:

- **Planificación Financiera:** Uno de los objetivos principales del presupuesto es ayudar en la planificación a corto, mediano y largo plazo. Ayuda a las organizaciones a establecer metas financieras y desarrollar estrategias para lograrlas.
- **Control de Gastos:** Actúa como una herramienta de control al fijar límites para los gastos y crear un marco para evaluar el desempeño real frente a las proyecciones.
- **Asignación de Recursos:** Facilita la distribución eficiente de los recursos financieros, asegurando su uso adecuado y priorizando las actividades más importantes.
- **Evaluación de Desempeño:** Facilita la evaluación del rendimiento real frente a las metas establecidas, lo que permite a las organizaciones ajustar sus estrategias según sea necesario. Tipos de presupuestos:
- **Presupuesto Maestro:** Es el plan financiero global de una organización que incluye todas las áreas y departamentos. Es el punto de partida para otros presupuestos y define los objetivos financieros generales.
- **Presupuesto de Ingresos:** Establece las proyecciones de ingresos esperados durante un período específico, calculando en las ventas, los servicios o cualquier otra fuente de ingresos. **Presupuesto de Gastos Operativos:** Contiene todas las estimaciones de gastos relacionados con la operación regular de la organización.
- **Presupuesto de Capital:** Se enfoca en las inversiones a largo plazo, como la compra de activos fijos.



- Presupuesto de Efectivo: Proyecta los flujos de efectivo entrantes y salientes para garantizar que la organización tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras.”

Aplicación

Relevamiento de la Situación Actual:

Desde el inicio de esta investigación y hasta su finalización, se realizaron dos visitas a la Fundación FEDEH. Para comenzar, se estableció contacto con las autoridades de la institución, quienes brindaron una primera aproximación al funcionamiento general de la fundación. Durante la primera visita, se llevó a cabo una entrevista con la Tesorera quien nos ofreció una visión integral sobre la historia, misión y objetivos de la organización, así como una descripción general de sus principales áreas de trabajo. En este encuentro se abordaron aspectos relacionados con el acompañamiento a pacientes hemato oncológicos, las actividades de capacitación y las campañas solidarias desarrolladas por la institución. Esta instancia permitió comprender el contexto institucional y su estructura organizativa, constituyendo una base fundamental para el desarrollo posterior del trabajo de campo.

Posteriormente, se realizó una segunda visita, destinada a profundizar en aspectos vinculados con la gestión de la información y el funcionamiento interno. En esta oportunidad se obtuvieron datos sobre los mecanismos de registro, las herramientas utilizadas para el manejo de bases de datos y los procesos administrativos asociados a la planificación y control de las actividades. Esta observación permitió identificar las limitaciones actuales en la sistematización de datos y en la formalización de la planificación estratégica, aportando insumos concretos para el análisis de la problemática planteada en esta investigación.

Arquitectura organizacional

DISEÑO ORGANIZACIONAL

La Fundación FEDEH presenta un diseño organizacional funcional y jerárquico simple, adecuado a su tamaño, objetivos y naturaleza institucional como organización sin fines de lucro. En la cúspide se encuentra la **Presidencia**, órgano máximo de conducción y representación de la fundación, responsable de la **dirección general**, la **toma de decisiones estratégicas** y la **supervisión de todas las actividades institucionales**.

Gráfico n°1



Fuente: elaboración propia

Bajo la Presidencia se ubican tres áreas operativas fundamentales:

- **Secretaría:** encargada de la gestión documental, la redacción de actas, la comunicación interna y externa, y la asistencia administrativa a las distintas áreas.
- **Tesorería:** responsable de la administración financiera, la elaboración de balances, la rendición de cuentas y el control del uso eficiente de los recursos económicos.
- **Vocales 1 y 2:** actúan como instancias de apoyo y colaboración, participando en la planificación y ejecución de proyectos, y reemplazando a los miembros titulares cuando es necesario, garantizando la continuidad operativa de la fundación.

Si bien la estructura resulta adecuada para el tamaño y alcance de la fundación, se reconoce la necesidad de **fortalecer la profesionalización de la gestión**, promoviendo una mayor formalización de procesos y una delimitación más precisa de funciones y responsabilidades. Esto permitiría mejorar la coordinación interna, optimizar la toma de decisiones y consolidar una gestión más eficiente y sostenible en el tiempo.

Imagen n° 4: Presidenta de la fundación



Fuente: fundación FEDEH

SISTEMA DE INFORMACIÓN

La Fundación FEDEH cuenta con una **base de datos institucional** destinada a registrar información administrativa, financiera y de beneficiarios. Sin embargo, su utilización es **limitada y fragmentada**, ya que los registros no se actualizan de forma sistemática ni se integran entre las distintas áreas. Esto genera **dificultades para acceder a información consolidada**, analizar indicadores de desempeño y realizar evaluaciones longitudinales del impacto de las actividades sociales y de salud que la institución desarrolla.



El sistema de información actual se apoya principalmente en **canales internos informales y herramientas básicas**, tales como hojas de cálculo, documentos en formato digital, registros manuales y comunicaciones por correo electrónico. Si bien este esquema ha resultado funcional para el tamaño y volumen operativo actual de la fundación, **carece de un soporte centralizado** que permita un manejo más eficiente, seguro y trazable de los datos.

Esta falta de integración provoca que **la información se encuentre dispersa**, dificultando la planificación estratégica, la rendición de cuentas y la elaboración de reportes financieros o de gestión. En consecuencia, la toma de decisiones depende en gran medida de la **experiencia y criterio personal de los directivos**, en lugar de apoyarse en datos sistematizados o indicadores objetivos.

Asimismo, no existe un **procedimiento formal de recolección, almacenamiento y análisis de la información**, ni protocolos de respaldo o control de calidad de los datos. Esto representa un desafío en términos de **transparencia, continuidad institucional y profesionalización de la gestión**, especialmente considerando el crecimiento que experimentará la fundación con la puesta en marcha de su nuevo centro asistencial.

En este contexto, se identifica la necesidad de avanzar hacia la implementación de un **Sistema de Información Institucional unificado**, que centralice los registros administrativos, financieros y de beneficiarios, permitiendo generar **informes automáticos, análisis comparativos y reportes de impacto social**. La adopción de herramientas digitales integradas favorecería la eficiencia operativa, la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia, contribuyendo al fortalecimiento del control de gestión de la organización.



Tabla n° 1: Base de datos referida a donantes

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
ID	Nombre y Apellido / Empresa	Tipo de Donante	Fecha de Donación	Monto Donado (\$)	Medio de Donación	Frecuencia	Ciudad	Email / Contacto	Observaciones
1	AP001 Banco Macro	Empresa	15/12/2024		Transferencia bancaria	Trimestral	San Miguel de Tucumán	contacto@macro.com.ar	Conv
2	AP002 Fundación Fundelau	Fundación	10/3/2025		Capacitación y asistencia técnica	Anual	Buenos Aires	info@fundelau.org	Colab
3	AP003 Martina López	Particular	20/1/2025		Efectivo	Mensual	Tafi Viejo	martinalopez@gmail.com	Aport
4	AP004 Farmacia San Martín	Empresa	5/11/2024		Donación en especie	Bimestral	San Miguel de Tucumán	contacto@farsanmartin.com	Entre
5	AP005 Cooperativa La Unión	Empresa	18/9/2024		Transferencia bancaria	Trimestral	Verba Buena	administracion@launioncoop.com	Aport
6	AP006 Carlos Pereyra	Particular	25/8/2024		Efectivo	Mensual	San Miguel de Tucumán	cpereyra@hotmail.com	Aport
7	AP007 Distribuidora El Sol	Empresa	7/10/2024		Cheque	Anual	Banda del Río Salí	distribuidoraelsol@gmail.com	Donat
8	AP008 Rodó Medina	Particular	12/2/2025		Tarjeta de crédito	Mensual	Verba Buena	rociomedina@yahoo.com	Donat
9	AP009 Centro Médico Tucumán	Empresa	23/7/2024		Transferencia bancaria	Anual	San Miguel de Tucumán	info@centromedicotucuman.com	Conv
10	AP010 Lucas González	Particular	30/11/2023		Efectivo	Mensual	Tafi Viejo	lucasgonzalez@gmail.com	Partic
11	AP011 Cafetería Don José	Empresa	2/9/2024		Efectivo	Trimestral	Banda del Río Salí	donjose@gmail.com	Colab
12	AP012 María Belén Rivas	Particular	18/12/2024		Transferencia bancaria	Mensual	San Miguel de Tucumán	mbrivas@hotmail.com	Aport
13	AP013 Transportes del Norte	Empresa	10/1/2025		Cheque	Anual	Verba Buena	administracion@tdn.com	Aport
14	AP014 Santiago Moreno	Particular	28/6/2024		Tarjeta de crédito	Mensual	San Miguel de Tucumán	smoreno@gmail.com	Aport
15	AP015 Panadería La Ideal	Empresa	25/10/2024		Efectivo	Bimestral	Tafi Viejo	panideal@gmail.com	Donat
16	AP016 Jimena Suárez	Particular	7/8/2024		Transferencia bancaria	Mensual	Verba Buena	jimenasuarez@gmail.com	Partic
17	AP017 Hotel Central	Empresa	14/7/2024		Transferencia bancaria	Anual	San Miguel de Tucumán	contacto@hotelcentral.com	Aport
18	AP018 Pablo Rodríguez	Particular	3/2/2025		Efectivo	Mensual	Banda del Río Salí	prodriguez@gmail.com	Aport
19	AP019 Fundación Esperanza	Fundación	9/1/2025		Capacitación técnica	Anual	San Miguel de Tucumán	info@fundacionesperanza.org	Asiste
20	AP020 Alejandra Torres	Particular	30/5/2024		Tarjeta de crédito	Mensual	Verba Buena	alejandratortes@gmail.com	Donat
21	AP021 Ferretería Tucumán	Empresa	17/4/2024		Efectivo	Trimestral	San Miguel de Tucumán	info@ferreteriatu.com	Aport
22	AP022 Gabriela Varela	Particular	8/6/2024		Transferencia bancaria	Mensual	Tafi Viejo	garela@gmail.com	Donat

Fuente: Fundación FEDEH

Tabla n° 2: Base de dato referida a donantes

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
ID	Nombre y Apellido	Sexo	Edad	Diagnóstico	Fecha de Ingreso	Estado del Tratamiento	Hospital Dedicado	Profesional Responsable	Observaciones
1	P001 Agustina Molina			Leucemia Linfoblástica Aguda	12/11/2023	En tratamiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dra. Sandra Morales	Recibe quimioterapia semanal
2	P002 Tomás Ríos			Linfoma de Hodgkin	18/2/2024	En control	Hospital Padilla	Dr. Pablo Herrera	Evolución favorable
3	P003 Milagros Díaz			Aplasia medular	3/9/2022	Alta parcial	Hospital de Clínicas	Dra. Natalia Correa	Control cada 2 meses
4	P004 Gabriel Luna			Leucemia mieloide crónica	27/5/2023	En tratamiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dr. Jorge Medina	Responde bien al tratamiento
5	P005 Camila Herrera			Linfoma no Hodgkin	11/3/2023	En tratamiento	Hospital Padilla	Dr. Rodó Campos	Recibe apoyo psicológico
6	P006 Joaquín Soria			Leucemia Linfoblástica Aguda	22/4/2024	En tratamiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dr. Nicolás Aráoz	Evolución estable
7	P007 Micaela Torres			Anemia Aplásica	14/7/2023	En tratamiento	Hospital de Clínicas	Dra. Natalia Correa	Requiere transfusión mensual
8	P008 Bruno Pérez			Linfoma de Hodgkin	5/12/2022	Alta médica	Hospital Padilla	Dr. Pablo Herrera	Alta definitiva
9	P009 Valentina Ruiz			Leucemia Linfoblástica Aguda	8/9/2023	En tratamiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dra. Sandra Morales	Avance favorable
10	P010 Mariano García			Leucemia mieloide crónica	10/3/2024	En tratamiento	Hospital de Clínicas	Dr. Jorge Medina	Buena respuesta al tratamiento
11	P011 Florencia Chávez			Aplasia medular	18/10/2022	En seguimiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dr. Rodó Campos	Controles mensuales
12	P012 Santiago Romero			Linfoma no Hodgkin	29/1/2023	En tratamiento	Hospital Padilla	Dr. Pablo Herrera	Evolución positiva
13	P013 Elena Navarro			Leucemia Linfoblástica Aguda	5/2/2024	En tratamiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dra. Sandra Morales	Responde al tratamiento
14	P014 Benjamín Cruz			Linfoma de Hodgkin	25/6/2022	Alta médica	Hospital de Clínicas	Dra. Natalia Correa	Se encuentra en control
15	P015 Clara Medina			Leucemia mieloide crónica	3/5/2023	En tratamiento	Hospital Padilla	Dr. Jorge Medina	Seguimiento semanal
16	P016 Lucas Fernández			Leucemia Linfoblástica Aguda	11/11/2022	En tratamiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dra. Sandra Morales	Recibe quimio cada 15 días
17	P017 Isabella Correa			Anemia Aplásica	28/2/2023	En seguimiento	Hospital de Clínicas	Dr. Rodó Campos	Estable clínicamente
18	P018 Julieta Ortiz			Linfoma no Hodgkin	19/9/2023	En tratamiento	Hospital Padilla	Dr. Pablo Herrera	Tratamiento combinado
19	P019 Ramiro Delgado			Leucemia Linfoblástica Aguda	12/4/2023	En tratamiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dra. Sandra Morales	Responde con lentitud
20	P020 Sofía Giménez			Aplasia medular	17/3/2024	En tratamiento	Hospital de Clínicas	Dra. Natalia Correa	En observación
21	P021 Juan Ignacio Rivas			Linfoma de Hodgkin	25/7/2023	Alta parcial	Hospital Padilla	Dr. Pablo Herrera	Seguimiento mensual
22	P022 Abel Rodríguez			Leucemia Linfoblástica Aguda	3/6/2023	En seguimiento	Hospital de Niños Dr. Avellaneda	Dra. Sandra Morales	Requiere internación periódica

Fuente: fundación FEDEH

EVALUACIÓN DE INCENTIVOS

La Fundación FEDEH se distingue por su cultura organizacional basada en la solidaridad, el compromiso y la empatía, lo que constituye en sí mismo un incentivo para el trabajo voluntario y la colaboración.

Los reconocimientos actuales son mayormente **simbólicos o institucionales**, como menciones, agradecimientos públicos o espacios de participación activa en proyectos.

A futuro, sería conveniente formalizar un sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño, que contemple tanto indicadores cualitativos (compromiso, participación, liderazgo) como cuantitativos (cumplimiento de objetivos, asistencia, resultados obtenidos).

Esto contribuiría a motivar al equipo, profesionalizar la gestión del capital humano y fomentar la retención del talento voluntario.

La arquitectura organizacional actual de la Fundación FEDEH refleja una estructura **coherente con su escala y misión social**, sustentada en el trabajo colaborativo, la confianza y el compromiso institucional. No obstante, el crecimiento de la fundación (especialmente con la **nueva obra en construcción** y la ampliación de sus programas) exige avanzar hacia una **mayor formalización organizativa**.



Palancas de Control

SISTEMA DE CREENCIAS.

Misión:

"Brindar un servicio de excelencia en la atención de pacientes con enfermedades hemato-oncológicas, promoviendo la formación profesional, la capacitación y la concientización de la sociedad sobre estas enfermedades y sus necesidades, asegurando un servicio de salud de alta calidad tanto para los pacientes como para sus familiares."

Visión:

"Ser reconocida como una institución líder en la atención y acompañamiento de pacientes con enfermedades hemato-oncológicas, destacándose por la calidad de sus servicios, la formación de profesionales especializados y la sensibilización de la sociedad sobre la importancia de la prevención y el cuidado integral."

Valores de la fundación:

- **Excelencia:** Compromiso con la calidad en la atención médica, la formación profesional y los programas de concientización, garantizando un servicio de alto nivel para pacientes y familiares.
- **Solidaridad:** Fomento del apoyo mutuo, la empatía y la colaboración tanto entre los miembros de la fundación como hacia los pacientes y sus familias.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de compromisos, transparencia en la gestión y rigor en el manejo de los recursos y procesos de atención médica.
- **Compromiso con la educación y la concientización:** Impulso constante a la capacitación profesional y la difusión de información relevante para la sociedad sobre las enfermedades hemato-oncológicas.



- **Innovación:** Búsqueda de métodos y estrategias innovadoras para mejorar los servicios de salud y fortalecer la formación de profesionales.
- **Integralidad:** Capacidad de ver y atender a la persona de manera completa, considerando todas sus dimensiones: física, emocional, social y espiritual, y no solo el aspecto médico de la enfermedad.

Imagen n° 5



Imagen n° 6

Fuente: fundación FEDEH

La cultura de la Fundación FEDEH se caracteriza por ser centrada en el paciente y orientada al aprendizaje, donde la excelencia en el servicio se combina con la empatía y el respeto hacia quienes atraviesan situaciones de vulnerabilidad por enfermedades hemato-oncológicas. Esta cultura fomenta la colaboración interna entre equipos multidisciplinarios y el compromiso con la mejora continua, promoviendo tanto la formación profesional como la concientización social. De acuerdo con Simons (1995), estas creencias compartidas —valores y cultura organizacional— actúan como un marco que guía el comportamiento de los miembros de la fundación, asegurando que todas las acciones estén alineadas con la misión y visión, y motivando a los empleados y voluntarios a trabajar con propósito y coherencia estratégica. Sin embargo, también se observan desafíos relacionados con la necesidad de formalizar ciertos procesos de gestión y profesionalizar la estructura organizativa, a fin de fortalecer la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas de gestión.

Los credos que guían la labor de la fundación se basan en la convicción de que toda persona tiene derecho a una atención digna, integral y humanizada. Este principio se traduce en acciones concretas destinadas a mejorar la calidad de vida de los pacientes y sus familias, promoviendo la inclusión, la capacitación profesional y la cooperación con el sistema de salud público y privado. La solidaridad y el trabajo conjunto constituyen pilares fundamentales que sostienen la identidad de la institución.



Imagen n°7



Fuente: Fundación FEDEH

En cuanto al estilo de liderazgo, la fundación presenta una **conducción de tipo centralizada**, en la cual la **Presidenta asume un rol protagónico en la toma de decisiones** y en la dirección general de las actividades. Si bien existe comunicación y colaboración entre las distintas áreas, gran parte de las decisiones institucionales y operativas **dependen de su criterio y supervisión directa**. Este estilo de liderazgo ha permitido mantener la coherencia y el orden en la gestión, especialmente en una estructura pequeña y de carácter solidario; sin embargo, **limita la autonomía de otros miembros** y podría dificultar la continuidad organizacional ante eventuales cambios en la conducción. Por ello, **fortalecer los mecanismos de delegación y liderazgo compartido** se presenta como un desafío clave para promover una gestión más participativa y sostenible.



SISTEMA DE LÍMITES.

Límites Estratégicos

Se definen principalmente por su **naturaleza institucional y su misión solidaria**. La fundación orienta todas sus acciones a la **asistencia integral de pacientes y familiares de los mismos**, priorizando la calidad humana y profesional del servicio, antes que la expansión o la búsqueda de rentabilidad.

Este enfoque, alineado con su compromiso ético y social, **delimita el accionar institucional** hacia actividades que mantengan coherencia con los valores fundacionales: **la empatía, la solidaridad y la responsabilidad social**.

Si bien esta postura fortalece su reputación y credibilidad, también restringe la posibilidad de expansión tanto física como de servicios. Por ello, uno de los desafíos estratégicos es encontrar un equilibrio entre la fidelidad a sus principios y la sostenibilidad económica.

Límites Comerciales

La fundación cuenta con una **estructura organizacional simple y jerárquica**, conformada por Presidencia, Secretaría, Tesorería y Vocalías, con una distribución funcional de responsabilidades. No obstante, se observa que **la mayor parte de las decisiones operativas y estratégicas se concentran en la figura de la Presidenta**, quien asume un rol central en la conducción institucional. Esto garantiza coherencia y control, pero también **puede generar dependencia excesiva de su criterio personal**, dificultando la delegación y el desarrollo de liderazgo en otros niveles.

En el plano operativo, las actividades se rigen por **normas internas no escritas** que regulan la conducta, el trato hacia los beneficiarios y el uso responsable de los recursos. Si bien existe una fuerte cultura organizacional basada en la confianza y el compromiso, **no se cuenta con un**



código de ética ni con políticas formales de actuación o sanción. Esta ausencia representa un área de mejora, ya que la formalización de estos mecanismos contribuiría a **fortalecer la transparencia, homogeneidad y sostenibilidad institucional.**

SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO.

Se observa que si bien existe una base de datos, esta no se emplea de manera estructurada en los procesos de gestión. Esto implica que la información disponible no está cumpliendo con su función principal: orientar las decisiones y evaluar el cumplimiento de objetivos. La base de datos contiene información valiosa (pacientes, familiares, actividades, donaciones, voluntarios, capacitaciones, etc.), pero su utilización es básica. No se han definido indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar áreas críticas como calidad del servicio, alcance de los programas de capacitación, efectividad de campañas de concientización o eficiencia en el uso de recursos. La falta de integración de los datos limita la posibilidad de hacer diagnósticos precisos y, en consecuencia, dificulta la toma de decisiones basadas en evidencia.

Presupuesto

Del análisis de la información contable proporcionada por la Fundación FEDEH, se observa la existencia de registros mensuales de ingresos y egresos, detallados por concepto y método de pago. Sin embargo, la institución no cuenta con un presupuesto maestro formalizado, sino que su gestión financiera se apoya principalmente en el seguimiento periódico de los movimientos económicos y en la experiencia acumulada de su equipo directivo.

Dentro de los ingresos fijos se identifican principalmente los aportes provenientes de los socios de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Tucumán, quienes colaboran a través



de aportes solidarios administrados por la propia unidad académica. A estos se suman los aportes de socios adheridos mediante el sistema de débito automático con tarjeta Visa, que representan una fuente constante de recursos para cubrir los gastos operativos regulares. Asimismo, se registran aportes recibidos mediante transferencias bancarias voluntarias, efectuadas tanto por particulares como por instituciones colaboradoras, y contribuciones en efectivo que se perciben directamente en la sede de la Fundación durante actividades solidarias o donaciones. Finalmente, se incluye el movimiento de la caja chica, que actúa como un fondo rotativo destinado a solventar pequeños gastos cotidianos.

Por otra parte, los ingresos variables corresponden a recursos que no se perciben mensualmente de manera regular, pero que complementan el financiamiento institucional. Entre ellos se encuentran las donaciones particulares, que suelen recibirse durante campañas de concientización; los eventos solidarios, como ferias, cenas o funciones teatrales, que contribuyen al fortalecimiento del vínculo con la comunidad; y los convenios con pequeñas empresas, que implican aportes económicos o en especie para proyectos específicos o mejoras edilicias.

En cuanto a los egresos, se consideraron tanto los fijos como los variables. Los primeros comprenden los sueldos administrativos, los servicios básicos (agua, luz, internet), el mantenimiento de la sede y el pago de seguros y tasas, todos ellos necesarios para garantizar la continuidad operativa de la institución. Los egresos variables, en cambio, están directamente asociados a la ejecución de actividades solidarias y proyectos específicos, como la compra de materiales, la organización de eventos, la difusión en medios o el desarrollo de obras y mejoras en la infraestructura.

En cuanto al manejo presupuestario, la Fundación planifica anualmente sus actividades y realiza un seguimiento mensual en reuniones del comité ejecutivo. No obstante, las proyecciones económicas se elaboran a partir de datos históricos y estimaciones, debido a la falta de una base de datos unificada que centralice la información financiera y facilite la comparación interanual.

A continuación se elaboró los siguientes presupuestos:

Tabla n° 3: Presupuesto de septiembre de fundación FEDEH

INGRESOS FIJOS SEPTIEMBRE		ESTADO	FECHA
SOCIOS UNT	\$ 750.725,00	RECIBIDO	9/3/2025
SOCIOS VISA	\$ 203.902,56	RECIBIDO	9/11/2025
SOCIOS TRANSFERENCIA	\$ 165.500,00	EN CURSO	-
SOCIOS EFECTIVO		EN CURSO	-
CAJA CHICA	\$ 21.470,00		
TOTAL			\$ 976.097,56

Fuente: elaboración propia

Tabla n°4: Presupuesto de septiembre de fundación FEDEH

EGRESOS FIJOS SEPTIEMBRE			
OBRA/FEDEH		ESTADO	VENCE
EDET OBRA	\$ 577.130,00	PAGADO	9/19/2025
AGUA OBRA	\$ 139.224,66	PAGADO	9/10/2025
SEGURO OBRA	\$ 158.449,00	PAGADO	DEB.AUTO
SUELDO CUIDADOR	\$ 360.000,00	EN CURSO	/
SEGURO CUIDADOR	\$ 45.000,00	PENDIENTE	9/20/2025
SUELDO JESSICA	\$ 250.000,00	PAGADO	/
SUELDO ABIGAIL	\$ 180.000,00	PAGADO	/
SEDE KIRCHNER			
CCC INTERNET	\$ 91.410,00	PAGADO	9/10/2025
AGUA MINERAL PACIENTES	\$ 100.000,00	PENDIENTE	
TOTAL			\$ 1.901.213,66

Fuente: elaboración propia

Tabla n°5: Presupuesto de septiembre de fundación FEDEH

EGRESOS VARIABLES SEPTIEMBRE			
MOTIVO	DESTINATARIO	MONTO	MET. PAGO
PARTE PAGO CARTEL OBRA	MARIDO GABY MAR	\$ 2.240.000,00	EFFECTIVO
SALDO CARTEL OBRA	YANICELLI SEBASTIAN	\$ 736.000,00	TRANSF
PINTURA Y LIJAS	PINTURERIAS MAX	\$ 38.588,27	TRANSF
4 CAMARAS ADICIONALES	ENRIQUE GUIBERT	\$ 610.000,00	TRANSF
MUEBLES MELAMINA	YANICELLI SEBASTIAN	\$ 1.700.000,00	TRANSF
MUEBLES MELAMINA	YANICELLI PAOLA	\$ 1.700.000,00	TRANSF
REPOSICION CAJA CHICA	SHINEAH SAAVEDRA	\$ 20.000,00	TRANSF
CERTIFICACION	COLEGIO GRADUADOS	\$ 227.000,00	TRANSF
TOTAL E.V.			\$ 7.044.588,27
SALDO AL 12/09/2025	\$ 3.534.577,78		
SUELDO PROMEDIO SERENO	\$ 661.260,00		

Fuente: elaboración propia

Tabla n°6: Presupuesto proyectado

Tipo	Concepto	Septiembre	Octubre proyectado	Variación %
Ingresos Septiembre	Socios UNT	\$ 750.725,00	\$ 825.797,50	10
Ingresos Septiembre	Socios VISA	\$ 203.902,56	\$ 224.292,82	10
Ingresos Septiembre	Socios Transferencia	\$ 165.500,00	\$ 182.050,00	10
Ingresos Septiembre	Socios Efectivo	\$ -	\$ -	10
Ingresos Septiembre	Caja chica	\$ 21.470,00	\$ 23.617,00	10
Ingresos Septiembre	Donaciones particulares	\$ 91.327,80	\$ 100.460,59	10
Ingresos Septiembre	Eventos solidarios	\$ 68.495,85	\$ 75.345,44	10
Ingresos Septiembre	Convenios con empresas	\$ 57.079,88	\$ 62.787,87	10
Egresos Septiembre	Sueldos administrativos	\$ 399.559,15	\$ 439.515,06	10
Egresos Septiembre	Servicios (agua, luz, internet)	\$ 114.159,76	\$ 125.575,73	10
Egresos Septiembre	Mantenimiento sede	\$ 91.327,80	\$ 100.460,59	10
Egresos Septiembre	Seguros y tasas	\$ 57.079,88	\$ 62.787,87	10
Egresos Septiembre	Materiales de campañas	\$ 57.079,88	\$ 62.787,87	10
Egresos Septiembre	Eventos solidarios	\$ 68.495,85	\$ 75.345,44	10
Egresos Septiembre	Publicidad y difusión	\$ 34.247,93	\$ 37.672,72	10
Egresos Septiembre	Obras o mejoras	\$ 22.831,95	\$ 25.115,15	10
Totales	Resultado neto	\$ 513.718,90	\$ 565.090,79	10

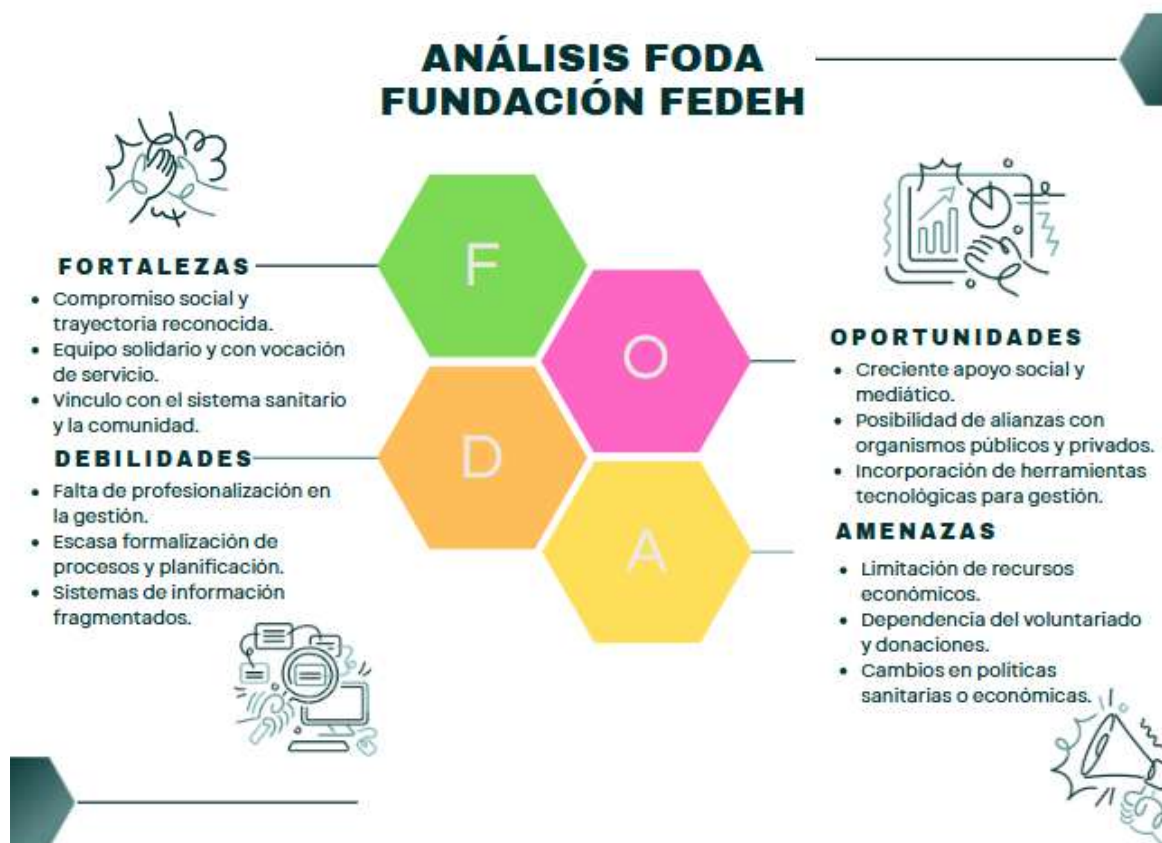
Fuente: elaboración propia

Esta proyección constituye un primer paso hacia la formalización de un presupuesto maestro para la Fundación FEDEH. Su aplicación mensual permitirá comparar resultados reales con estimaciones, identificar desvíos significativos y fortalecer la gestión económica y la transparencia institucional.

SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO.

FODA

Imagen n°8: FODA



Fuente: elaboración propia

En base al análisis FODA realizado, se concluye que la Fundación FEDEH cuenta con una sólida trayectoria y un fuerte compromiso social, lo que le otorga reconocimiento y legitimidad dentro de la comunidad. Estas fortalezas le permiten sostener su labor en el acompañamiento a pacientes y en la promoción de la salud. No obstante, enfrenta desafíos internos vinculados a la

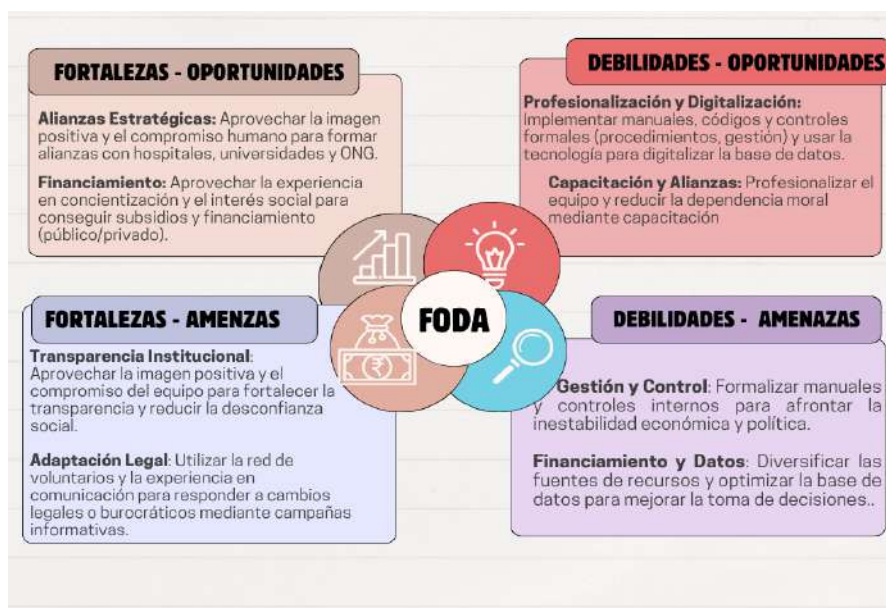
falta de profesionalización en la gestión, la escasa formalización de procesos y la ausencia de un sistema integral de información, factores que pueden limitar su eficiencia organizacional.

En el entorno externo, la fundación dispone de oportunidades relacionadas con la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, acceder a programas de apoyo institucional y aprovechar los avances tecnológicos para optimizar su gestión. Sin embargo, también debe afrontar amenazas derivadas de la dependencia de donaciones, la competencia por recursos dentro del sector social y las variaciones en las políticas sanitarias.

Para fortalecer su posición, resulta fundamental avanzar hacia una gestión más profesional, basada en la planificación estratégica y en la capacitación continua de su equipo, garantizando así la sostenibilidad y la coherencia con su misión institucional.

Análisis FO-FA-DO-DA

Imagen n° 9: Análisis FO-FA-DO-DA



Fuente: elaboración propia



FO (Fortalezas - Oportunidades): La organización puede utilizar su imagen positiva en el ámbito de la salud hemato-oncológica y el compromiso moral y humano de sus integrantes para establecer alianzas estratégicas con hospitales, universidades y organizaciones no gubernamentales, ampliando así su red de voluntariado y colaboración social. Asimismo, la experiencia en programas de concientización, combinada con el creciente interés social y gubernamental por la salud y la inclusión, permite potenciar el acceso a programas de financiamiento y subsidios públicos y privados, fortaleciendo la sostenibilidad de sus iniciativas.

DO (Debilidades - Oportunidades): Se recomienda implementar manuales de procedimientos, códigos y controles formales, apoyándose en los avances tecnológicos para digitalizar la base de datos y profesionalizar la gestión. Además, es fundamental reducir la dependencia de la buena moral individual mediante la capacitación y profesionalización del equipo, para lo cual resulta conveniente aprovechar la posibilidad de alianzas con instituciones académicas y organizaciones sociales que brinden recursos y formación.

FA (Fortalezas - Amenazas): La organización puede valerse de su imagen positiva y del compromiso de sus integrantes para reforzar la transparencia institucional, de modo que se reduzca la desconfianza social. Asimismo, la red de voluntariado y la experiencia en concientización pueden ser herramientas clave para adaptarse a posibles cambios en la legislación sanitaria o a requisitos burocráticos más estrictos, a través de campañas informativas y acciones de comunicación efectivas.

DA (Debilidades - Amenazas): Se sugiere desarrollar y formalizar manuales de procedimientos y controles que permitan enfrentar el contexto económico y político inestable, así como diversificar las fuentes de financiamiento para disminuir la dependencia de recursos escasos.



De igual manera, la mejora en el uso de la base de datos es fundamental para optimizar la toma de decisiones en un entorno dinámico y cambiante.

Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar los recursos y capacidades de una empresa y determinar si pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. Este análisis ayuda a identificar si ciertos elementos internos le permiten a la empresa superar a sus competidores y mantener esta posición en el tiempo. A partir de la recolección de información de la fundación, se expone el cuadro que muestra el estudio de los diferentes recursos de la organización para detallar si cumple con la condición de ser: Valioso, Raro, Inimitable y si Fundación FEDEH tiene la capacidad organizacional de aprovecharlos.

Tabla n° 7: análisis VRIO

RECURSO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA
Imagen y credibilidad en la comunidad	X	X	X		Tiene una ventaja pero la fundación debe desarrollarla para poder aprovecharla.
Capital humano comprometido(voluntarios)	X	X	X		Tiene una ventaja pero la fundación debe desarrollarla para poder aprovecharla.
Red de relaciones con la comunidad y alianzas	X	X	X		Tiene una ventaja pero la fundación debe desarrollarla para poder aprovecharla.

Fuente: elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

En el contexto del trabajo de investigación centrado en la Fundación FEDEH, la herramienta del **Cuadro de Mando Integral (CMI)** ha desempeñado un papel fundamental. A través del CMI, se examinan los objetivos relacionados al servicio que realiza la Fundación con la sociedad, el impacto de sus programas en la comunidad, aparte de que acciones operativas y financieras deben llevarse a cabo para lograr estos objetivos generales y específicos que se plasman y conectan en el **Mapa Estratégico**, junto con objetivos de Aprendizaje y crecimiento relacionados al sistema de información, el capital humano y organizacional. Esta alineación ayuda a entender mejor el contexto de la Fundación, como se integra la misma en la sociedad y su alineación interna hacia sus objetivos.

Imagen n° 10: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Tabla n°8: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa / Acción Estratégica Común
Comunidad	Comprometerse en la capacitación y formación de profesionales	Nº de capacitaciones anuales	6 capacitaciones/año	Fortalecer la red de vinculación externa mediante convenios con hospitales, universidades y organizaciones sociales para ampliar la capacitación, difusión y acompañamiento comunitario.
	Mejorar la calidad de atención y acompañamiento a los pacientes y sus familias	Nivel de satisfacción de beneficiarios	≥ 90% de satisfacción	
	Aumentar el alcance comunitario y la visibilidad social	Nº de eventos, campañas o actividades	+20% respecto al año anterior	
	Fomentar la fidelización de donantes y voluntarios	% de retención anual	≥ 85% permanencia	
Operativo (procesos internos)	Realizar programas de formación y actualización sobre enfermedades hemato-oncológicas	Nº de programas ejecutados	100% cumplimiento anual	Estandarizar los procesos institucionales mediante manuales operativos y un sistema de seguimiento de actividades, que mejore la coordinación, el control y la trazabilidad de los proyectos.
	Llevar programas de acompañamiento de pacientes y familiares	Nº de beneficiarios atendidos	+15% anual	
	Realizar eventos y reuniones sociales de concientización y recaudación	Nº de eventos realizados	10 eventos/año	
	Colocar puntos de donación pública	Nº de puntos activos	5 puntos instalados	
Financiera	Asegurar la sostenibilidad económica de la fundación	% de presupuesto cubierto	100% de cobertura presupuestaria	Implementar un Sistema Integrado de Control Presupuestario y Financiamiento Diversificado, que permita proyectar, ejecutar y controlar los recursos provenientes de socios, eventos y donaciones.
	Optimizar la gestión de recursos y gastos	Desvío entre presupuesto planificado y ejecutado	≤ 5% de desviación	
	Gestionar de manera eficiente los fondos de obra y mantenimiento	% de correspondencia físico-financiera	100% de correspondencia	
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias y capacidades del equipo de trabajo	% del personal capacitado	90% del personal capacitado anualmente	Crear un Programa Integral de Desarrollo Institucional, que impulse la capacitación del personal, la digitalización de la información, el trabajo en equipo y la consolidación de la cultura organizacional.
	Consolidar una cultura organizacional basada en la empatía, la transparencia y la solidaridad	Índice de clima laboral	+15% de mejora anual	
	Implementar un sistema integral de información institucional	Grado de avance del sistema	100% del sistema operativo y actualizado	

Fuente: elaboración propia

Matriz de impacto estratégico

Tabla n° 9: Matriz de impacto estratégico

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fortalecer red de vinculación externa	Estandarizar procesos institucionales	Implementar sistema de control presupuestario y financiamiento diversificado	Crear programa integral de desarrollo institucional
Comunidad	Comprometerse en la capacitación y formación de profesionales	3	1	0	2
	Mejorar la calidad de atención y acompañamiento a los pacientes y sus familias	3	2	1	2
	Aumentar el alcance comunitario y la visibilidad social	3	1	0	1
	Fomentar la fidelización de donantes y voluntarios	2	1	3	1
Procesos Internos (Operativo)	Realizar programas de formación y actualización sobre enfermedades hemato-oncológicas	2	3	0	2
	Llevar programas de acompañamiento de pacientes y familiares	2	3	0	3
	Realizar eventos y reuniones sociales de concientización y recaudación	3	2	2	1
	Colocar puntos de donación pública	3	2	3	0
Financiera	Asegurar la sostenibilidad económica de la fundación	2	2	3	1
	Optimizar la gestión de recursos y gastos	1	3	3	2
	Gestionar de manera eficiente los fondos de obra y mantenimiento	1	3	3	1
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias y capacidades del equipo de trabajo	1	2	1	3
	Consolidar una cultura organizacional basada en la empatía, transparencia y solidaridad	1	2	0	3
	Implementar un sistema integral de información institucional	1	3	2	3
TOTAL IMPACTO ESTRATÉGICO		28	30	21	25

Fuente: elaboración propia

La Matriz de Impacto Estratégico de la Fundación FEDEH permite visualizar la relación entre los objetivos estratégicos y las iniciativas clave definidas en el Cuadro de Mando Integral. Su finalidad es identificar aquellas acciones que generan un mayor nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales, orientando los esfuerzos hacia las áreas con impacto más significativo en la gestión global de la organización.



En el caso de la Fundación FEDEH, la matriz evidencia una coherencia general entre los objetivos establecidos y las iniciativas estratégicas implementadas, reflejando una gestión alineada con las cuatro perspectivas del modelo de Kaplan y Norton: Comunidad, Procesos Internos, Financiera y Aprendizaje y Crecimiento.

A partir del análisis de los resultados, se observa que las iniciativas con mayor impacto estratégico total son:

- Estandarizar los procesos institucionales (30 puntos)
- Fortalecer la red de vinculación externa (28 puntos)
- Crear un programa integral de desarrollo institucional (25 puntos)

Estas iniciativas se destacan por su impacto transversal, ya que contribuyen simultáneamente a la mejora de la coordinación interna, el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y la profesionalización del equipo de trabajo. En conjunto, favorecen la eficiencia operativa, la trazabilidad de los procesos y la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la transparencia.

Por su parte, la iniciativa “Implementar un sistema de control presupuestario y financiamiento diversificado” (21 puntos) también presenta una relevancia estratégica significativa, al aportar al fortalecimiento de la sostenibilidad económica y a la optimización en la gestión de recursos financieros, aspectos claves para la continuidad de los proyectos sociales y asistenciales de la fundación.

En síntesis, los resultados de la matriz reflejan que la Fundación FEDEH se encuentra en una etapa de fortalecimiento institucional, enfocada en consolidar sus sistemas de gestión y en



mejorar la articulación entre las áreas operativas, financieras y de aprendizaje. Las prioridades estratégicas para esta etapa deberían centrarse en:

- Estandarizar los procesos administrativos y operativos para garantizar la eficiencia y trazabilidad.
- Potenciar las redes de colaboración externa para ampliar el alcance social y profesional.
- Implementar sistemas de control y planificación financiera que aseguren la sostenibilidad económica.
- Promover la capacitación continua y la integración organizacional del personal.

Fortalecer estos pilares permitirá a la Fundación FEDEH avanzar hacia una gestión más profesional, sostenible y basada en resultados, asegurando la continuidad de su labor solidaria.

Recomendaciones

- **Mejorar y digitalizar el sistema de información institucional**

Propuesta:

Diseñar un sistema centralizado de gestión de datos que unifique la información sobre pacientes, donantes, actividades, voluntarios y finanzas. Esto puede realizarse mediante una base de datos digital (por ejemplo, en Microsoft Access, Google Workspace o un software de gestión social).

Beneficio:

Facilitaría el acceso a información actualizada, reduciría la duplicación de registros y permitiría tomar decisiones basadas en evidencia. Además, posibilitará elaborar reportes automáticos y evaluar el impacto de las acciones a lo largo del tiempo.



- **Implementar indicadores de desempeño institucional**

Propuesta:

Definir un conjunto de indicadores clave (KPI) alineados al Cuadro de Mando Integral, que midan resultados financieros, sociales, operativos y de aprendizaje. Por ejemplo: porcentaje de pacientes asistidos, grado de satisfacción, tasa de retención de donantes, ejecución presupuestaria y nivel de capacitación del personal.

Beneficio:

Los indicadores permitirán monitorear el avance de los objetivos estratégicos, detectar desvíos a tiempo y promover la mejora continua en todas las áreas de la fundación

- **Elaborar un presupuesto maestro anual**

Propuesta:

Diseñar un presupuesto que integre todas las áreas (programas sociales, obras, capacitación, administración y comunicación), considerando ingresos esperados y egresos planificados. Incorporar controles mensuales de ejecución presupuestaria y ajustes trimestrales en función de los resultados obtenidos.

Beneficio:

Favorece una planificación financiera más precisa, asegurando el uso eficiente de los recursos, la previsión de gastos futuros basados en evidencia concreta y la transparencia en la administración.



- **Definir un sistema de límites institucional claros**

Propuesta:

Establecer un código de ética y manual de políticas operativas que delimiten responsabilidades, conductas aceptadas y criterios para la toma de decisiones. Incluir mecanismos de control (por ejemplo, auditorías internas o revisiones de desempeño) y sanciones proporcionales ante incumplimientos.

Beneficio:

Aumentaría la transparencia, fortalecería la confianza interna y externa y garantiza una gestión coherente con los valores de empatía, responsabilidad y solidaridad de la fundación.

- **Revisar y fortalecer la estructura organizacional**

Propuesta:

Redefinir los roles y responsabilidades de cada área mediante un organigrama funcional actualizado y descripciones de puesto. Incorporar, si fuera posible, un área de control de gestión o coordinación general que supervise los proyectos y procesos.

Beneficio:

Contribuiría a mejorar la comunicación interna, evitar la concentración de decisiones en una sola persona y favorecer la continuidad institucional ante eventuales cambios de autoridades.

- **Diversificar las fuentes de financiamiento**

Propuesta:

Explorar nuevas alternativas de financiamiento, como donaciones corporativas, convenios con empresas, campañas de recaudación digital, subsidios públicos o venta de servicios complementarios (capacitaciones, charlas, talleres).



Beneficio:

Reduciría la dependencia de los socios fijos, asegurando mayor estabilidad económica y permitiendo financiar nuevos proyectos y ampliaciones de infraestructura.

- **Fortalecer la profesionalización del personal y los voluntarios**

Propuesta:

Implementar un plan anual de formación interna con capacitaciones en liderazgo, gestión de proyectos, trabajo en equipo y herramientas digitales. Complementar con evaluaciones periódicas de desempeño y reuniones de retroalimentación.

Beneficio:

Mejoraría la eficiencia y la motivación del equipo, asegurando una atención más profesional y un clima organizacional saludable y colaborativo.

- **Implementar herramientas de control de gestión integradas**

Propuesta:

Consolidar el uso del Cuadro de Mando Integral y la Matriz de Impacto Estratégico como herramientas de seguimiento permanente. Realizar revisiones semestrales para actualizar metas, indicadores e iniciativas.

Beneficio:

Brindaría una visión global y coordinada del desempeño de la fundación, permitiendo medir resultados, ajustar estrategias y priorizar recursos de forma objetiva.



Conclusiones

La **Fundación FEDEH** se encuentra en una etapa de crecimiento institucional marcada por la necesidad de **profesionalizar su gestión y consolidar sus sistemas de control**.

El análisis integral permitió evidenciar fortalezas como su compromiso social, su reputación y su red de apoyo comunitario, junto con debilidades vinculadas a la informalidad de procesos, la falta de sistematización de información y la centralización de decisiones.

La aplicación de herramientas como el **Cuadro de Mando Integral**, la **Matriz de Impacto Estratégico**, el **análisis de palancas de control** y la evaluación de la **arquitectura organizacional** proporcionaron un diagnóstico claro de las oportunidades de mejora.

Para avanzar hacia una gestión más eficiente, sostenible y transparente, la fundación debe priorizar la **implementación de un sistema integral de información, la formalización de procesos administrativos, la diversificación financiera y el desarrollo del capital humano**.

Estas acciones fortalecerán su capacidad operativa, facilitarán la toma de decisiones estratégicas basadas en datos y garantizarán la continuidad de su misión solidaria.

En síntesis, la profesionalización de la gestión, acompañada de un control institucional sistemático y una cultura organizacional participativa, permitirá a la **Fundación FEDEH** transformarse en una organización moderna, eficiente y referente en el ámbito de la salud hemato-oncológica en la provincia de Tucumán.



Referencias

- Anthony, R. N. (2011). Control de Gestión: Un enfoque práctico. McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Sistemas de control de gestión. McGraw-Hill Interamericana.
- Arroyo Morales, A. (2018). Control de gestión y herramientas para la toma de decisiones. Alfaomega.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2017). Fundamentos de administración financiera (15ª ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1990). Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices. HarperCollins.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1991). La estructura de las organizaciones.
- Simons, R. (2008). Palancas de control. Temas Grupo.