

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



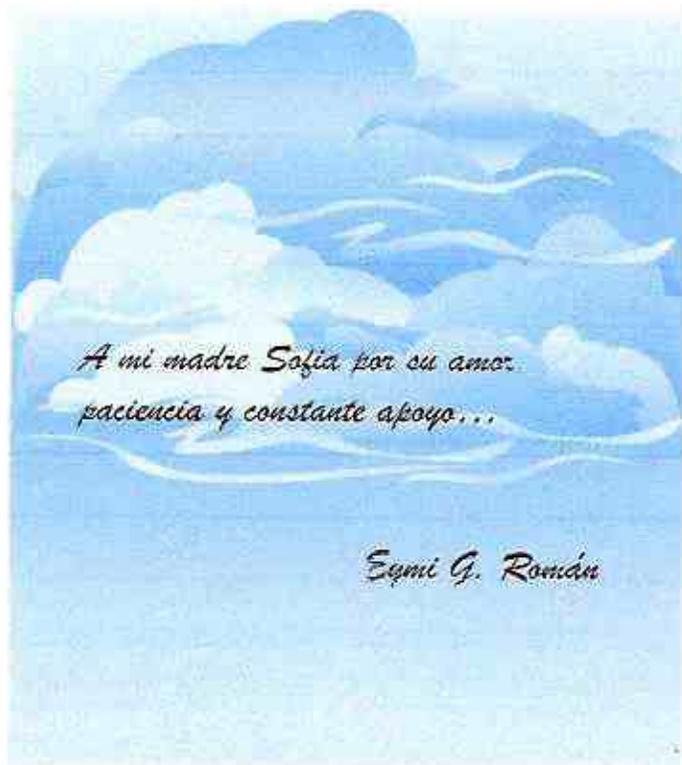
MODALIDAD:
TRABAJO DIRIGIDO

TEMA:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
PARA EL HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA

TUTOR:
LIC. FRANKLIN SANDI RUBIN DE CELIS

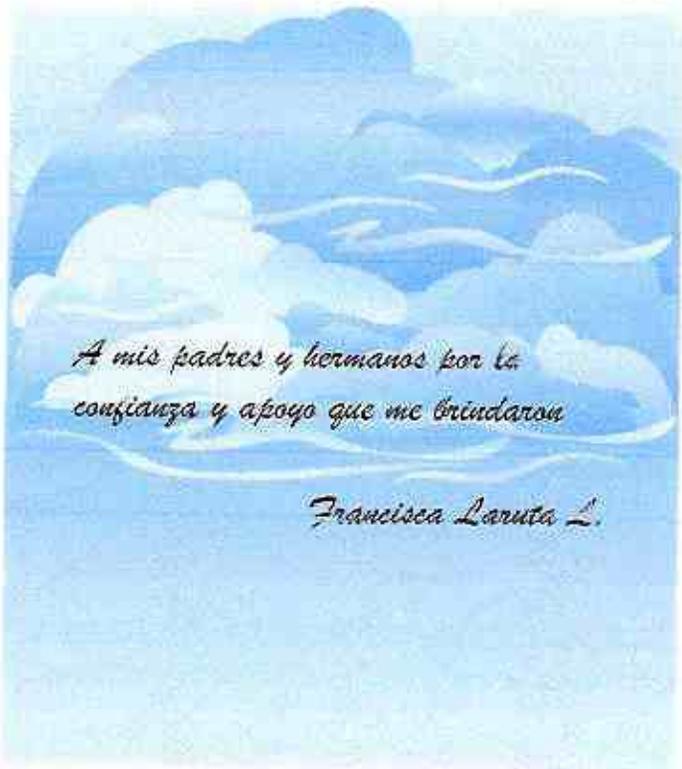
POSTULANTES:
FRANCISCA LARUTA LAURA
EYMI GISELA ROMÁN

GESTIÓN:
2005



*A mi madre Sofía por su amor,
paciencia y constante apoyo...*

Egmi G. Román



*A mis padres y hermanos por la
confianza y apoyo que me brindaron*

Francisca Laruta L.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos manifestar nuestros agradecimientos a:

A **Dios Nuestro Señor**, por su amor infinito que ilumina nuestros pasos.

Al **Lic. Franklin Sandi Rubin de Celis** nuestro tutor académico, sin cuya guía y consejos no habríamos podido concluir la elaboración de este trabajo.

Al **Lic. René Azurduy**, tutor institucional, por abrirnos las puertas y brindarnos toda su colaboración.

INDICE

PRIMERA PARTE. ASPECTOS GENERALES

1. Antecedentes	1
2. Planteamiento del Problema	2
3. Objetivos	2
3.1 Objetivo General	2
3.2 Objetivos Específicos	2
4. Justificación	3
5. Alcance	3
6. Metodología	4
7. Tipo de investigación	4
8. Fuentes	4
9. Técnicas de investigación	5
10. Cronograma de actividades	5

SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO

CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL

1. Administración Pública	7
2. Enfoque de sistemas	9
3. La Organización en la Administración Pública	13
3.1 Estructura Organizacional	18
3.1.1 Organigrama	19
3.1.2 Manuales Administrativos	19
3.1.3 Manuales de Organización	20

CAPÍTULO II. MARCO LEGAL

1. Ley de Administración y Control Gubernamental	22
2. Sistema de Organización Administrativa	24
2.1 Análisis de la Estructura Organizacional	26
2.2 Diseño Organizacional	27
2.3 Implantación del Diseño Organizacional	28
3. Ley de Descentralización Administrativa	28

TERCERA PARTE. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

1. Análisis Retrospectivo	32
1.1 Sujetos de Investigación	32
1.2 Variables de Medición	34
1.3 Análisis de Resultados	34
1.3.1 Servicio a los Usuarios	34
1.3.2 Estructura Orgánica	38
1.3.3 Comunicación y Coordinación	44
1.3.4 Flexibilidad de la Estructura Organizacional	45
2. Conclusiones	46
3. Análisis Prospectivo	48

CUARTA PARTE. PROPUESTA

1. Diseño Organizacional	50
1.1 Diseño de Procesos	50
1.2 Áreas y Unidades Organizacionales	56
1.3 Clasificación de las Unidades	58
1.4 Canales y Medios de Comunicación	58
1.5 Instancias de Coordinación Interna	59
2. Implantación	59
2.1 Elaboración del Programa de Implantación	60
2.2 Integración de Recursos	63
2.3 Ejecución del Programa de Implantación	64
2.4 Seguimiento y Evaluación	66
3. Recomendaciones	67

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

			Pag.
CUADRO	1:	ROLES DE LA ADMINISTRACION DEPARTAMENTAL	29
CUADRO	2:	PERSONAL DEL HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA	33
CUADRO	3:	ASPECTOS A MEJORAR PARA PRESTAR MEJORES SERVICIOS A LOS USURIOS	35
CUADRO	4:	MEDIOS DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS PARA COMUNICARSE CON EL RESTO DEL HOGAR	45
CUADRO	5:	MATRIZ DE PROCESOS BASICOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	56
CUADRO	6:	CRONOGRAMA PARA LA INTEGRACION DE RECURSOS	63
CUADRO	7:	PUNTOS CLAVE PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA IMPLANTACION	66

ÍNDICE DE FIGURAS

			Pag.
FIGURA	1:	MODELO GENERAL DE UN SISTEMA ABIERTO	11
FIGURA	2:	PROCESO ADMINISTRATIVO	13
FIGURA	3:	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL	23
FIGURA	4:	COMPONENTES DE SOA	26
FIGURA	5:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SEDEGES	
FIGURA	6:	CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO EN EL HOGAR	37
FIGURA	7:	SERVICIO PRESTADO A LOS USUARIOS DURANTE LOS ULTIMOS AÑOS	38
FIGURA	8:	ORGANIGRAMA INFORMAL DEL HOGAR VIRGEN DE FATIMA	39
FIGURA	9:	REPRESENTACION GRAFICA DE LAS RELACIONES DE AUTORIDAD DEL HOGAR VIRGEN DE FATIMA	41
FIGURA	10:	RELACION DE EXCLUSIVIDAD DE FUNCIONES - INTERFERENCIA DE TRABAJO EN OTROS PUESTOS	44
FIGURA	11:	PROCESO DE EQUIPAMIENTO DE MATERIALES E INSUMOS	52
FIGURA	12:	PROCESO DE RECEPCIÓN DE CASOS	53
FIGURA	13:	PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO MEDICO	53
FIGURA	14:	PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO PSICOLOGICO	54
FIGURA	15:	PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO SOCIAL	54
FIGURA	16:	PROCESO DE SERVICIO DE EDUCACION	55
FIGURA	17:	PROCESO DE REINSERCIÓN	55
FIGURA	18:	ORGANIGRAMA PROUESTO	57
FIGURA	19:	DIAGRAMA DE RED, PROCESO DE IMPLANTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	65

Introducción

El presente Manual fue elaborado para el Hogar Virgen de Fátima dependiente del Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), el cual alberga a niños de 0 a 6 años de edad abandonados y separados de sus familias por diversas causas.

El Hogar tenía muchas necesidades y una de ellas era contar con un Manual de Organización y Funciones que le permitiera establecer una estructura Organizacional Formal que pueda corregir la duplicidad de funciones, desorganización, mala comunicación y otros problemas con los que tropezaba.

El trabajo se elaboró en cuatro partes: Aspectos Generales, Marco teórico, Análisis organizacional y la Propuesta.

Se realizó una investigación descriptiva para lo cual se utilizaron las técnicas de la entrevista, cuestionario y la observación directa.

El análisis se realizó en dos etapas: la primera un análisis Retrospectivo y la segunda un análisis Prospectivo. En la primera se identificaron a los sujetos de investigación, las variables de medición, el análisis de resultados, la comunicación y la coordinación y la flexibilidad de la estructura organizacional. Con las conclusiones del análisis retrospectivo se realizó el análisis prospectivo que permitió determinar los ajustes a la estructura que se manejaba en el Hogar.

Se elaboró una propuesta en base al resultado obtenido de las dos etapas del análisis, un diseño organizacional y una propuesta para la implantación del diseño que contribuirán al logro de los objetivos que el hogar se propone.



Primera Parte
Aspectos Generales

Primera Parte

Aspectos Generales

1. Antecedentes

Con el objetivo de brindar asistencia social y protección a la niñez y ancianos se crea en el año 1971 la Dirección Regional del Menor (DIRME). En el año 1992 se creó el Organismo Nacional del Menor, Mujer y Familia (ONAMFA) que tuvo como misión regular, normar, fiscalizar y supervisar las políticas dirigidas al menor, mujer y familia.

A partir del 30 de enero de 1999, de acuerdo a la ley de descentralización administrativa se constituyen los Servicios Departamentales de la Prefectura del Departamento de La Paz, situación por la que deja de funcionar ONAMFA siendo el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) la única institución gubernamental a nivel departamental que trabaja las temáticas de Género, Generacionales de Familia y de Servicio Social, que tiene bajo su dependencia a trece hogares que albergan a niños, adolescentes y ancianos. Uno de ellos es el Hogar Virgen de Fátima que por diversas causas (abandono, maltrato físico y/o psicológico, desintegración familiar, irresponsabilidad de los padres y otros), es la institución encargada de albergar a niños entre 0 y 6 años. Tiene como misión otorgar a los niños y niñas albergados protección y salud integral, además de preocuparse por sus necesidades básicas a través de un trabajo multidisciplinario y comunitario, con perspectivas a la autorealización y éxito en un futuro.

Por las transiciones suscitadas en SEDEGES y el cambio de autoridades, no se tuvo como prioridad la estructuración de los órganos dependientes de esta institución como es caso del Hogar Virgen de Fátima, y debido a que las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA; R.S. N° 217055) deben ser aplicadas en las entidades del sector público y a la importancia que tiene el manejo estructural orgánico en las instituciones, SEDEGES se encuentra con la urgente necesidad de contar con instrumentos que permitan organizar de manera eficiente la estructura del Hogar Virgen de Fátima.

2. Planteamiento del problema

El Hogar Virgen de Fátima enfrenta situaciones como la desorganización, la duplicidad del trabajo y la ineficiencia en la administración de los recursos que dispone. Estos son generados por la falta de una estructura organizacional acorde a las actividades que desarrolla, además de que obstaculizan el logro de los objetivos y fines para los que fue creada.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Elaborar el Manual de Organización y Funciones para el Hogar Virgen de Fátima, bajo criterios de orden técnico, que contribuya a establecer una estructura organizacional que responda a sus objetivos.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis integral de toda la estructura organizacional existente en el Hogar.
- Realizar los ajustes estructurales necesarios.
- Presentar una propuesta para la implantación del Manual de Organización y Funciones.

4. Justificación

En toda organización, la necesidad de contar con manuales administrativos es imperativa. Esto se debe a la complejidad que tienen sus estructuras, a los recursos que se les asignan y a la demanda de los servicios que existe por parte de los usuarios así como para atender en forma adecuada a toda la dinámica de la organización.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

En este sentido, es fundamental para el Hogar Virgen de Fátima contar un Manual de Organización y Funciones que establezca de manera formal la estructura orgánica, es decir, los objetivos, las funciones, el ámbito de competencia y la relación de las unidades que la componen.

Al definir la estructura orgánica en el Hogar Virgen de Fátima y aplicar el Manual de Organización y Funciones, se pretende lograr que los directos responsables de las tareas en la entidad cumplan sus funciones eficientemente de manera que permita el logro de los objetivos institucionales y la prestación de un mejor servicio a los funcionarios.

Por otra parte, el estudio servirá como un instrumento de control y evaluación del personal del hogar.

5. Alcance

El estudio abarca todas las unidades dependientes del Hogar Virgen de Fátima.

6. Metodología

Para elaborar el presente trabajo se utilizó el método Deductivo, el cual es una manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares desconocidos, se efectuó un análisis que consistió en descomponer el todo en sus partes y éstas en sus elementos constitutivos.

7. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es el Descriptivo ya que "en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga"¹.

El propósito de la investigación es describir la situación en la que se encuentra la estructura organizacional del Hogar Virgen de Fátima y a partir de ello elaborar el Manual de Organización y Funciones.

8. Fuentes

Para la obtención de los datos se utilizaron dos fuentes generales de investigación:

- *Fuentes de información documental* como ser normas, funciones, programa operativo anual (POA), memoria del hogar, documentos legales de creación y otros.

¹ HERNANDEZ, Roberto. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill, 2ª Edición, México, 1998, p. 60 - 66.

- Y *fuentes de información de campo* para lo cual se emplearon las técnicas de la entrevista, el cuestionario y la observación directa dirigidos al personal del hogar y a los usuarios.

9. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el presente trabajo son: la entrevista, el cuestionario y la observación directa que permitieron recolectar información de forma ágil y ordenada.

- **La Entrevista** es una herramienta que consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada sobre un tema específico, se considera el medio más utilizado para poder recabar información precisa y completa.
- **El Cuestionario** consiste en elaborar una serie de preguntas escritas y con una secuencia lógica lo que permite obtener una información homogénea.
- **La Observación Directa** consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento y conducta manifiesta. Puede servir para determinar la aceptación de un determinado tema, analizar conflictos, eventos masivos, el comportamiento de las personas y otros.

10. Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades
Manual de Organización y Funciones para el Hogar Virgen de Fátima

N°	ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Aspectos Generales																					
	Antecedentes																					
	Planteamiento del problema																					
	Objetivos																					
	Justificación																					
	Metodología																					
2	Marco Teórico																					
	Marco conceptual																					
	Marco legal																					
3	Análisis Organizacional																					
	Análisis retrospectivo																					
	Conclusiones																					
	Análisis prospectivo																					
4	Propuesta																					
	Diseño organizacional																					
	Elaboración del Manual de Org. y Funciones																					
	Implementación																					
	Recomendaciones																					

Segunda Parte

Marco Teórico



Segunda Parte

Marco Teórico

Capítulo I

Marco Conceptual

1. Administración Pública

La Administración Pública es "la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado".²

De esta definición surge la interrogante ¿Cuál es la finalidad del Estado?. Siendo el Estado una sociedad establecida en un territorio determinado, políticamente organizada y bajo una autoridad o gobierno, el Estado tiene como finalidad satisfacer las necesidades de sus miembros. Es así que realiza sus actividades en dos campos bien diferenciados pero interdependientes:

- **Campo político**

Es el campo donde se analizan y discuten las aspiraciones de la sociedad que deben ser satisfechas. Los intérpretes de tales necesidades, en un sistema democrático, son las agrupaciones políticas "el sistema de partidos" que elaboran planes, programas y proyectos para satisfacer, una vez en el poder, las demandas sociales identificadas.

² JIMENEZ CASTRO, Wilburg, *Administración Pública para el Desarrollo Integral*, Limusa, Mexico, 1987, p. 238.

- **Campo administrativo**

Es el ámbito donde se efectúa la gestión para logra tal satisfacción, es decir, donde se manifiesta la capacidad del Estado para utilizar todos sus medios y recursos (humanos, económicos, tecnológicos) para alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos trazados en los planes, programas y proyectos elaborados en el campo político.³

La Administración Pública al ser el principal medio por el cual es Estado lograría satisfacer las necesidades de sus miembros realiza sus actividades dentro el campo administrativo puesto que tiene como objetivo principal utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad.

El Estado tiene también un papel de orientador y promotor del desarrollo y para esto necesita contar con una Administración Pública moderna con mentalidad de innovación de cambio, con técnicas administrativas específicas y acordes con el avance tecnológico general, con estructuras y procedimiento adecuados y servidores públicos capacitados.

De ahí que se originaron varios esfuerzos de mejoramiento, racionalización y modernización de la Administración Pública. "La modernización de la Administración Pública es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativo en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformar las estructuras organizacionales y los cambios y los procesos de trabajo y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos"⁴.

³ SANDI RUBIN DE CELIS, Franklin, *Gestión Pública Descentralizada en Bolivia*, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz, 2002, p. 25 y 26.

⁴ QUIROGA LEOS, Gustavo, *Organización y métodos en la administración pública*, Trillas, Mexico, 1996, p. 16.

- a. *Entrada o insumo* es la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de éste.
- b. *Salida, producto o resultado* es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Éstas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistema son intermedios.
- c. *Procesamiento, procesador o transformador* es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas en salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos (tanto elementos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado. El proceso se representa generalmente por la caja negra: en ella entran insumos y de ella salen elementos diferentes, que son los productos.
- d. *Retroalimentación, retroacción, retroinformación o alimentación de retorno* es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor (monitoreo). Este término implica guía, dirección y seguimiento. Así, la retroalimentación es un subsistema planeado para "sentir" la salida (registrando su intensidad o calidad) y, en consecuencia, para compararla con un estándar o criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de dicho estándar o criterio. La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre adecuado al estándar o criterio escogido.

Quienes se dedicaron a la modernización administrativa han tratado de analizar a la Administración Pública en diferentes enfoques metodológicos y determinadas ciencias como el enfoque jurídico, economicista y organizacional fundamentados en un sola ciencia y técnica que en su momento dieron sus frutos pero como la Administración Pública es una ciencia social debe ser tratada de manera interdisciplinaria.

El enfoque que permite conocer a la Administración Pública de forma interdisciplinaria es el enfoque de sistemas.

2. Enfoque de sistemas en la administración pública

La aplicación de la teoría de sistemas a la Administración Pública constituye la base metodológica de la modernización administrativa. Según este enfoque la Administración Pública es un sistema social, es decir, "un conjunto de elementos en interacción constante que obedece a su propia lógica distinta a la de cada una de sus partes y que mantiene interacción con su entorno"⁵.

El sistema se caracteriza por "una serie de parámetros o constantes arbitrarias que determinan, por el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo.

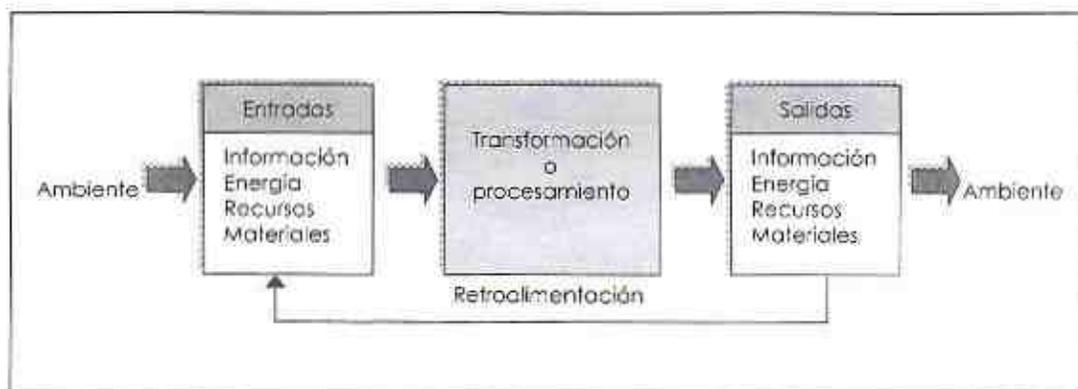
Los parámetros de los sistemas son: entrada o insumo (input); procesamiento o transformación (throughput); salida, resultado o producto (output); retroacción, retroalimentación (feedback); ambiente (environment).

⁵ QUIROGA LEOS, Gustavo. *Ob.Cit.*, p. 28

e. *Ambiente* es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente, de modo que existe entre ambos –sistema y ambiente– una constante interacción. El sistema es influenciado por el ambiente a través de las entradas, y lo influencia, a su vez, a través de las salidas. Sin embargo, la misma influencia del sistema sobre el ambiente regresa al sistema a través de la retroalimentación. Para que el sistema sea viable y sobreviva, debe adaptarse al ambiente mediante una constante interacción. De esta manera, la viabilidad o supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo, el cual le sirve como fuente de energía, materiales e información. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza para su supervivencia”⁶.

En general un sistema puede ser representado de la siguiente manera:

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE UN SISTEMA ABIERTO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 774

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 775 y 776



"La administración pública actúa como una caja de conversión transformando insumos en productos. Estos insumos provienen tanto de los demás subsistemas de la sociedad como, inclusive, del mismo subsistema de administración pública. Entre otros, estos insumos son recursos humanos, financieros, materiales, científicos, tecnológicos y de poder. Para elaborarlos, la administración pública tiene a su disposición mecanismos de conversión tales como los procesos y sistemas administrativos, por una parte, y los procesos y sistemas operativos por la otra".⁷

"Los sistemas operativos que se desarrollan en las entidades públicas son aquellos cuyos procesos tienen la finalidad de transformar los insumos en productos o servicios finales, contribuyendo directamente a los objetivos y metas de la entidad. El tipo de producto de los sistemas operativos depende de la naturaleza y atribuciones de las entidades públicas.

Los sistemas de administración son aquellos cuyos procesos y productos permiten precisamente la administración de las entidades"⁸, para ello toman como base las funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

"A partir de la planeación nos cuestionamos ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ¿cuándo se va a hacer?, ¿quién lo va a hacer? Y se da respuesta a cada uno de estos planteamientos.

Mediante la etapa de organización todos los recursos de la empresa son coordinados de tal manera que contribuyan al logro de las metas.

⁷ QUIROGA LEOS, Gustavo, *Op.Cit.*, p. 32

⁸ CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN, *Compendio Didáctico Ley 1178, La Paz, 2001, p. 14.*

La dirección es la función que permite al administrador guiar, comunicar y lograr que las personas actúen de la manera más adecuada para contribuir a que las metas organizacionales se alcancen.

Y por último, el control es la etapa del proceso administrativo que nos ayuda a saber si lo planeado realmente se está llevando a cabo⁹.

El proceso administrativo es continuo, en el cual cada etapa (planeación, organización, dirección y control) está íntimamente ligada a la siguiente y a cada una de las otras etapas, como se muestra en la siguiente figura:

FIGURA 2. PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: TORREZ, Herlinda., *Introducción a la Administración*, p. 35

3. La organización en la Administración pública

El concepto de organización puede ser entendido de dos maneras:

⁹ TORREZ, Herlinda., *Introducción a la Administración*, p. 35

El primero como sinónimo de empresa y el segundo como una función propiamente dicha, es decir, el proceso de organizar. A partir de esta diferenciación se podrá entender la palabra organización desde dos perspectivas:

a. **“Organización como unidad o entidad social**, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la organización denota cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos. Un claro ejemplo de organización social son las empresas. Desde este punto de vista, la organización puede ser visualizada de dos formas:

- *Organización formal*, se base en la división del trabajo racional. Es la organización planeada: la que está en el papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización oficialmente formalizada.
- *Organización informal*, emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, se forman de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en algún otro documento formal.

b. **Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo**. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones”¹⁰.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill, Cuarta Edición, Colombia, 1995, p. 107

La organización como función tiene gran importancia porque a partir de ésta se logra coordinar todos los recursos con que cuenta una empresa (humanos, físicos, económicos, tecnológicos, etc.) para alcanzar las metas establecidas.

La organización puede ser interpretada también como un "proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas"¹¹.

El proceso de organización debe realizarse respetando los principios de departamentalización, jerarquización, autoridad, responsabilidad, unidad de mando, tramo de control, delegación y comunicación.

La **departamentalización** "involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entres sí.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales pueden ser definidas de la siguiente manera:

- *Operación*, se refiere a cada una de las acciones simples de ejecución cotidiana, dicha ejecución en secuencia permite efectuar una o varias tareas.

¹¹ FRANKLIN, Benjamin. *Organización de Empresas*. McGraw-Hill, México, 2001. p. 239

- *Actividad*, es el conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad previamente establecida.
- *Función*, es el grupo de actividades afines ejecutadas con base en un plan o esquema general en función de un objetivo¹².

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito.

Una vez agrupadas las unidades homogéneas se debe establecer líneas de autoridad (**jerarquización** de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. Al respecto, se debe aclarar que la **autoridad** es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una decisión; sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando.

Sin embargo, existe un tipo de autoridad - llamada **funcional**, donde participan ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización. Estas unidades apoyan la adecuada operación y control de los programas mediante acciones técnicas y con personal experto con los cuales no cuentan las unidades de línea.

¹² FRANKLIN, Benjamín. *Ob.Cit.*, p. 242

Este tipo de unidades no participan directamente en la toma de decisiones, por lo que su trabajo se limita a proporcionar un servicio especial que coadyuve a dicha acción.

También se debe tomar en cuenta que, las unidades no deben tener más que un solo jefe (**unidad de mando**); ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes.

Se debe definir también el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior (**tramo de control**), ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo.

En razón de la delegación de autoridad y responsabilidad, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

La administración centralizada delega poco y conserva en los niveles de decisión el máximo control. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva en los niveles superiores sólo los controles necesarios. La descentralización se concibe como la acción de crear o transferir funciones a organismos con personalidad jurídica distinta a la del Estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica, pero que se encuentran sujetos a controles especiales de la administración pública central.

En cuanto a la desconcentración, ésta puede considerarse como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa, con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control, manteniéndose la relación jerárquica.

Finalmente se debe considerar a la **comunicación** que es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación oral ocurre entre individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía que ocupan; en razón de las actividades encomendadas, o conforme a niveles jerárquico y procedimientos determinados por la organización, con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las unidades.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales y otros.

3.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional parte del diseño organizacional que es el proceso a través del cual se define o ajusta la estructura de la entidad. Según las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, la estructura organizacional "es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas a través de canales de comunicación,

instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad para cumplir sus objetivos”¹³.

La estructura organizacional se refleja en el Organigrama y los Manuales Administrativos.

3.1.1 Organigrama

Recibe este nombre la representación gráfica de la estructura organizacional de una entidad. El organigrama nos permite visualizar en forma rápida la disposición que guardan los individuos, las áreas y los departamentos de una organización. Es la representación formal que adopta una organización y se constituye en un elemento del manual de organización.

3.1.2 Manuales Administrativos

“Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas.

Los Manuales Administrativos tienen como objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización

¹³ *NORMAS BÁSICAS DEL SOA, Glosario Administrativo.*

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en realizar el trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puestos en relación con el resto de la organización
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles jerárquicos
- Funciona como medio de relación y coordinación entre organizaciones" ¹⁴

Existen diversos tipos de manuales administrativos entre los cuales podemos citar: de organización, de funciones, de procedimientos, de políticas, de servicios al público, de clasificación de puestos o manual de personal, de adquisiciones, de producción, de ventas, de finanzas, de contenido múltiple.

3.1.3 Manuales de Organización

"Contienen información detallada referente a los antecedentes, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así también como los canales de comunicación y coordinación de la organización" ¹⁵

¹⁴⁻¹⁵ FRANKLIN, Benjamin. *Ob.Cit.*, p. 147 y 148

El manual de organización tiene dos partes: la primera presenta en forma general los objetivos y funciones de la institución como un todo; la segunda, contiene los aspectos específicos de cada una de las unidades reparticiones que conforman la institución.

El contenido del manual de organización es:

a) Objetivos y funciones Institucionales

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Funciones
- Organigrama general

b) Objetivos y funciones por reparticiones

- Organigrama específico
- Dependencia jerárquica
- Objetivo
- Funciones
- Tipo y ámbito de autoridad (de línea, funcional y asesora)
- Relaciones de coordinación (intra y extrainstitucionales)
- Marco legal

Capítulo II

Marco Legal

En el país, la Administración Pública se rige por un ordenamiento jurídico-administrativo cuya base es la Constitución Política del Estado. En el tema que se estudia, este ordenamiento lo constituyen la Ley de Administración y Control Gubernamental, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y la Ley de Descentralización Administrativa. Este conjunto de disposiciones normativas se describen a continuación por constituirse en el sustento legal del presente trabajo:

1. Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley 1178)

La ley 1178 de Administración y Control Gubernamental tuvo un largo proceso de gestión durante el cual fue precisado su contenido y mediante consenso político fue posible su aprobación el 20 de julio de 1990.

La Ley 1178 como toda ley pretende responder a la realidad del Estado boliviano, para ello hace uso de sistemas integrados de administración y control que permiten asumir responsabilidades concretas, facilitando al mismo tiempo, los mecanismos y procedimientos para manejar con eficiencia los recursos públicos cada vez más escasos y para responder oportunamente por el resultado de la gestión

Es una ley principista y constituye el marco jurídico que define el ámbito de aplicación de los sistemas de administración y control y sus alcances para el desarrollo de dichos sistemas. Se limita a definir los principios necesarios para el reordenamiento administrativo del Estado.

La ley 1178 tiene las siguientes finalidades:

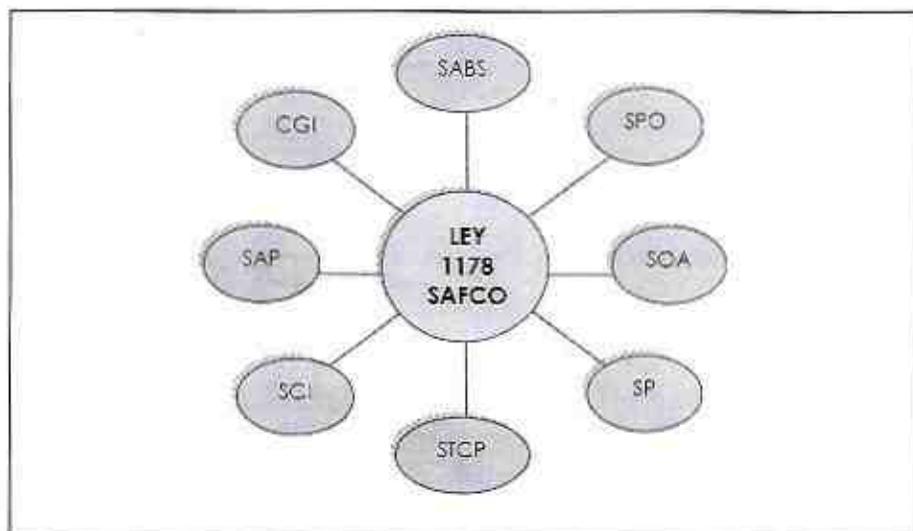
- Fortalecer la capacidad gerencial del Estado
- Lograr la transparencia de la función pública
- Plena responsabilidad
- Eficacia y eficiencia



Su campo de aplicación abarca el Sector Público, las Unidades Administrativas de los Poderes Legislativos y Judicial y el sector privado que recibe recursos o privilegios del Estado.¹⁶

Los sistemas que establece la ley 1178 se muestran en la siguiente figura:

FIGURA 3. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL



FUENTE. Elaboración propia

Como se puede observar existen ocho sistemas que se encuentran clasificados de la siguiente forma:

¹⁶ CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN, *Texto de Consulta*, p 23

a) Para programar y organizar las actividades

- Sistema de Programación de Operaciones (SPO)
- Sistema de Organización Administrativa (SOA)
- Sistema de Presupuesto (SP)

b) Para ejecutar las actividades programadas

- Sistema de Administración de Personal (SAP)
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)
- Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP)
- Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)

c) Para controlar la gestión del sector público

- Control Gubernamental Integrado (CGI)

2. Sistema de Organización Administrativa (SOA)

De acuerdo a la Ley N° 1178 el Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del plan estratégico institucional y del programa de operaciones anual, regula el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.¹⁷

¹⁷ MINISTERIO DE HACIENDA, *Normas Básicas del SOA. Texto de consulta*, p. 4

Los objetivos del SOA son los siguientes:

- **Objetivo general**

El objetivo general es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

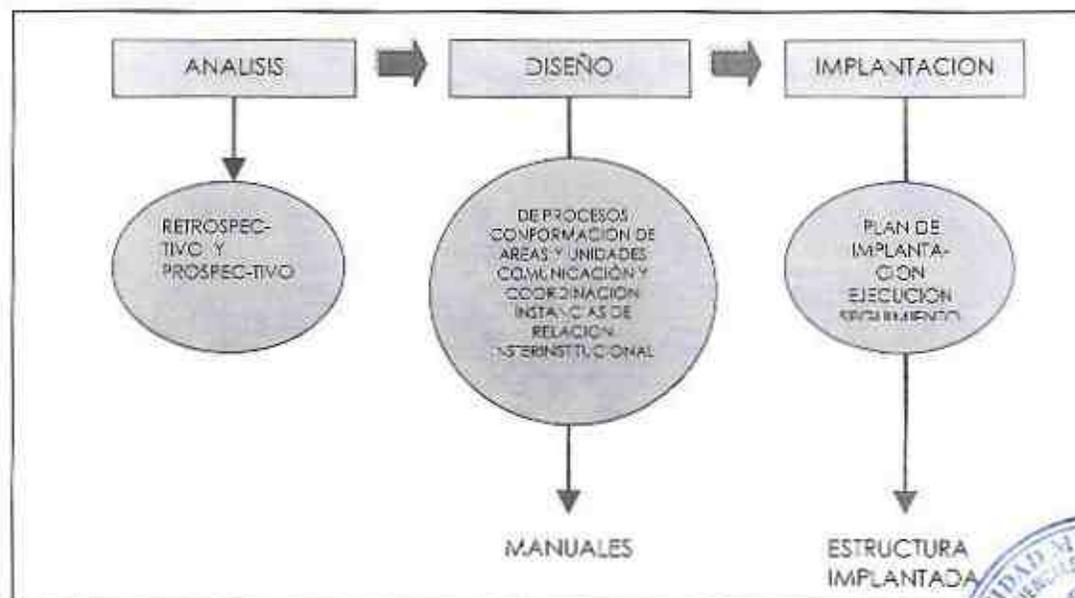
- **Objetivos específicos**

- Lograr la satisfacción de necesidades de usuarios de los servicios públicos
- Evitar la duplicidad y dispersión de funciones
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica

El SOA interactúa en mayor grado con los Sistemas de Operaciones, de Administración de Personal y de Control Gubernamental.

En la siguiente figura se muestran los tres procesos que comprenden el Sistema de Organización Administrativa, que son: análisis organizacional, diseño organizacional e implantación del diseño organizacional.

FIGURA 4. COMPONENTES DEL SOA



Fuente: Elaboración propia

2.1 Análisis Organizacional

Para efectuar el análisis se debe analizar las disposiciones legales vigentes en materia de organización como ser: el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual. Se analizará si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos.

Se evaluará fundamentalmente:

- la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios
- la efectividad de los procesos
- la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos

Con base en los resultados del Análisis Organizacional se podrán tomar decisiones respecto a los siguientes aspectos:



- Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas o unidades
- Reubicar las diferentes unidades en la estructura
- Redefinir canales y medios de comunicación internos
- Redefinir Instancias de coordinación interna y de relaciones Interinstitucionales
- Rediseñar procesos y otros

2.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional se realiza con el fin de ajustar la estructura de la institución tomando como base los resultados del análisis organizacional, de manera que contribuya al logro de los objetivos de la organización. Las etapas que contemplan el proceso de diseño organizacional son:

1. Identificación de usuarios y necesidades de servicio
2. Identificación de servicios o bienes que satisfacen estas necesidades
3. Conformación de áreas y unidades que llevarán a cabo las operaciones y su ámbito de competencia
4. Determinación del tipo y grado de autoridad de unidades y ubicación en los niveles jerárquicos
5. Definición de canales y medios de comunicación
6. Determinación de instancias de coordinación interna
7. Definición de tipos de instancias de relación Interinstitucional
8. Elaboración de manuales de organización y funciones y procesos

2.3 Implantación del Diseño Organizacional

El último proceso que establece el Sistema de Organización Administrativa es la implantación del diseño organizacional, que se refiere a poner en marcha la nueva estructura organizacional. Para la implantación se debe elaborar previamente un plan que como mínimo debe contener lo siguiente:

- Objetivos y estrategias de implantación
- Cronograma
- Recursos humanos, materiales y financieros necesarios
- Responsables de la implantación
- Programa de difusión, orientación, adiestramiento y/o capacitación a responsables y funcionarios involucrados.

3. Ley de Descentralización Administrativa

La Ley de Descentralización Administrativa (Ley N° 1654) fue promulgada el 18 de julio de 1995 con el fin de establecer a las Prefecturas como instancias articuladoras entre los gobiernos nacionales y los gobiernos locales que gozaban de autonomía con la promulgación de la Ley de Participación Popular.

La ley 1654 determina la estructura del Poder Ejecutivo en el ámbito departamental; establece el régimen de recursos económicos y financieros prefecturales; busca mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios; determina con precisión las atribuciones delegadas y crea los Consejos Departamentales.

De ahí que, es importante estudiar esta Ley ya que establece la estructura organizacional de todos los órganos dependientes de la prefectura. A continuación se hace una descripción de los aspectos más relevantes de esta norma:

Las Prefecturas son instancias desconcentradas del Gobierno Nacional y ejecutoras en el ámbito departamental de las políticas, planes y programas.

La Administración Departamental está constituida por el Prefecto, los Servicios Departamentales y las Entidades Públicas Departamentales Descentralizadas y Desconcentradas, cuyos roles son los siguientes:

CUADRO 1. ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL

	NORMATIVO	OPERATIVO
Prefecto	<ul style="list-style-type: none"> • Vela por el cumplimiento de normas y políticas nacionales • Define políticas departamentales • Ejerce tuición sobre entidades públicas descentralizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza obras de infraestructura departamental • Opera acciones sectoriales transferidas y delegadas
Servicios Departamentales		<ul style="list-style-type: none"> • Coordina acciones del Poder Ejecutivo a nivel municipal
Entidades Públicas Departamentales Descentralizadas		<ul style="list-style-type: none"> • Presta Servicios al sector público y privado departamental
Entidades Públicas Departamentales Desconcentradas		<ul style="list-style-type: none"> • Operan regímenes específicos de servicios nacionales desconcentrados • Servicios de instituciones públicas desconcentradas

Fuente: SANDI RUBIN DE CELIS, Franklin. Ob. Cit. p. 192



Los Servicios Departamentales son órganos operativos de las Prefecturas, a través de los cuales se administran áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico especializado. Se hallan bajo la responsabilidad técnica administrativa de un Director Técnico de Servicio Departamental designado por el Prefecto y cuyas funciones básicas son administrar las competencias sectoriales y coordinar con los municipios.

Los Servicios Departamentales cuentan con una estructura de apoyo constituida por unidades centrales y unidades desconcentradas. Las unidades desconcentradas cuentan con unidades de carácter técnico y de apoyo jurídico – administrativo, bajo la responsabilidad de un jefe de unidad.

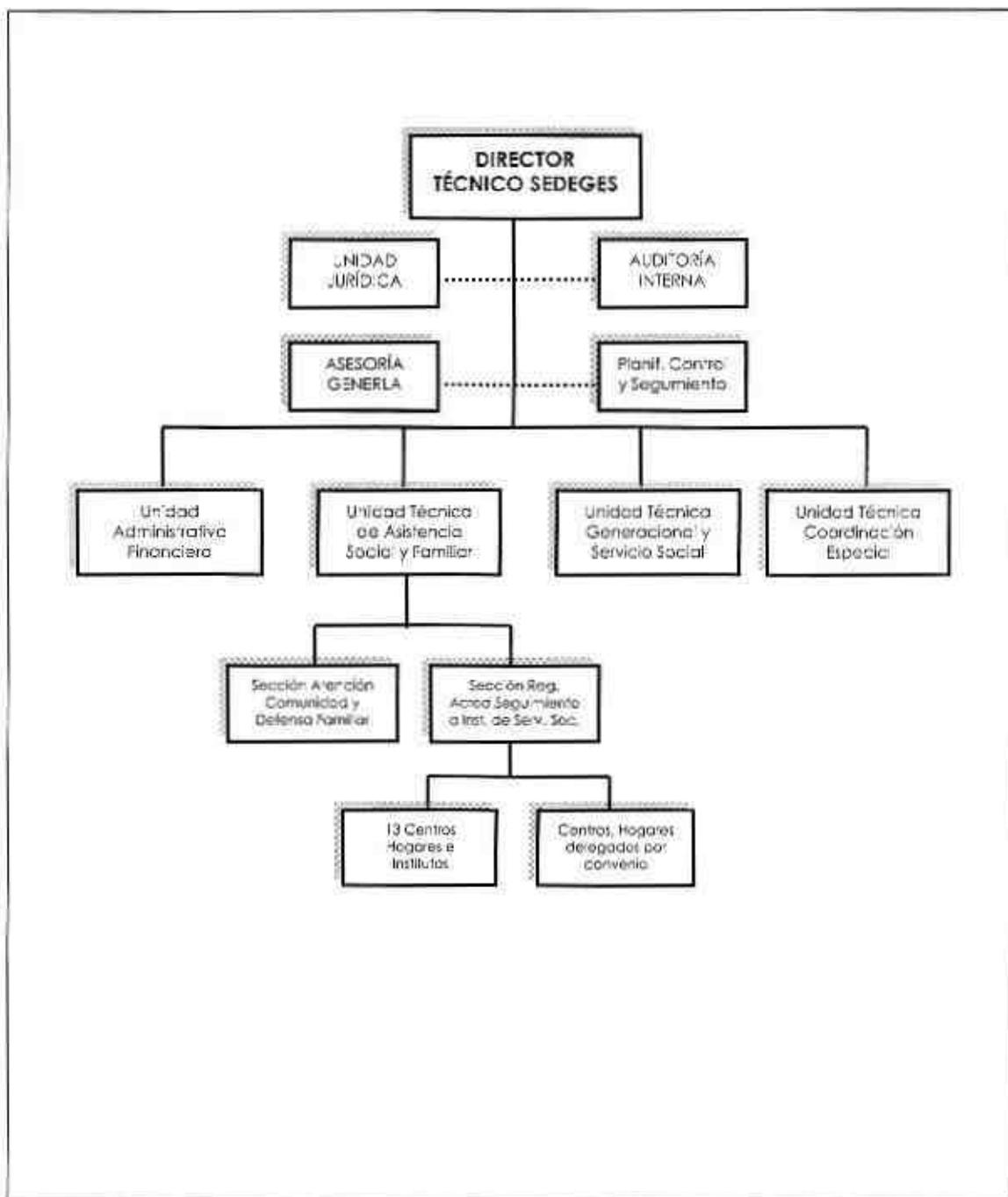
Los Servicios Departamentales, pueden desconcentrarse de conformidad a las normativas de su sector y a las características y requerimientos de su servicio departamental.

Los Servicios Departamentales son:

- Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)
- Servicio Departamental de Salud (SEDES)
- Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES)
- Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario
- Servicio Departamental de Caminos
- Servicio Departamental de Agropecuaria

El Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), instancia que tiene bajo su dependencia a los 13 hogares, entre los que se encuentra el Hogar Virgen de Fátima está estructurado de la siguiente manera:

FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SEDEGES



Fuente: Servicio Departamental de Gestión Social

Tercera Parte

Análisis Organizacional



Tercera Parte

Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) fue realizado con la finalidad de evaluar y analizar el estado actual de la estructura organizacional del Hogar Virgen de Fátima y si ésta ha contribuido al logro de los objetivos institucionales.

El análisis se realizó en dos etapas: la primera de análisis retrospectivo y la segunda de análisis prospectivo.

1. Análisis Retrospectivo

El análisis organizacional se realizó en todas las unidades del hogar.

1.1 Sujetos de Investigación

El estudio fue dirigido a todo el personal del Hogar Virgen de Fátima, que son en total 39 personas. Estos se constituyen en el sujeto de investigación y están descritos en el cuadro 2.

Para poder recolectar información de los sujetos de investigación se utilizaron la observación directa, el cuestionario y la entrevista con los objetivos siguientes:

- **Observación directa**, se realizó con el objetivo de obtener información sobre la disposición del inmueble: infraestructura, áreas de esparcimientos, las necesidades y disposiciones de material, equipos, calidad de la alimentación y otros. Esta técnica

fue dirigida especialmente a los niños, ya que se encuentran amparados por el Código Niño, Niña Adolescente, que no permite el contacto directo de personas ajenas al Hogar Virgen de Fátima con los niños¹⁸.

- **Cuestionarios**, fueron realizados a todos los funcionarios del hogar con preguntas abiertas y cerradas con el fin de saber si éstos conocían claramente sobre sus funciones y la ubicación de la unidades en la estructura.
- **Entrevista**, fue realizada al personal responsable de área (Dirección, Psicología, Fisioterapia, Trabajo Social, Salud y Ecónoma) con el objetivo de tener una información más detallada sobre la organización del hogar y aspectos que no fueron contemplados en el cuestionario, como ser: la coordinación y comunicación.

CUADRO 2. PERSONAL DEL HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA

Cargo	Nº de personas
Directora	1
Medico Pediatra	1
Medico General	1
Trabajadora Social	2
Psicólogo	1
Fisioterapeuta	1
Ecónoma	1
Secretaria	1
Enfermeras	6
Educadoras	18
Cocineras	2
Lavanderas	2
Mantenimiento	1
Portera	1
TOTAL	39

Fuente: Dirección del Hogar Virgen de Fátima

¹⁸ *CÓDIGO NIÑO, NIÑA Y ADOLESCENTE (Ley N° 2026), Disposiciones Fundamentales, Art. 10*

1.2 Variables de Medición

Con el fin de elaborar los instrumentos de medición adecuados y así poder recolectar datos pertinentes se identificaron la siguientes variables:

- Servicio a los usuarios
- Estructura orgánica
- Comunicación y Coordinación
- Flexibilidad de la estructura organizacional

1.3 Análisis de Resultados

1.3.1 Servicio a los Usuarios

Con el fin de conocer la calidad del servicio prestado por el Hogar Virgen de Fátima, en el análisis de esta variable se identificaron dos tipos de usuarios: usuarios externos constituidos por los niños acogidos en el hogar, usuarios internos comprendidos por el personal del hogar.

Usuarios externos

Para evaluar el servicio prestado a los usuarios externos se analizaron los siguientes aspectos:

- **Infraestructura**

De acuerdo a lo observado se logró determinar que cuentan con una infraestructura en buenas condiciones ya que cuentan con habitaciones confortables, baños limpios, área de recreación y otros.

Es necesario hacer notar que en su mayoría del equipamiento de esta infraestructura es proveniente de donaciones de organismos no gubernamentales (ONGs) como por ejemplo "Para Los Niños (PLN)".

- **Alimentación**

La alimentación es elaborada en base a dietas preparadas por una nutricionista dependiente de SEDEGES, pero se pudo evidenciar que las cantidades de insumos proporcionados por SEDEGES son insuficientes.

Además, la mayoría del personal entrevistado (67%) opina que se debería mejorar el servicio de alimentación que se ofrece a los niños, como se observa a continuación:

CUADRO 3. ASPECTOS A MEJORAR PARA PRESTAR UN MEJOR SERVICIO A USUARIOS

Aspectos a mejorar para prestar un mejor servicio	%
Alimentación	66,7
Salud	33,3
Atención psicológica	
Educación	33,3
Atención social	
Ninguno	16,7
Otros	50,0



- **Cuidado integral**

Es brindado por las madres sustitutas quienes se encargan de cuidar a los niños, cabe hacer notar que éstas no cuentan con un grado de instrucción que les permita brindar educación a los niños. Todo el personal responsable de área a los que se entrevistó coincide con que las madres sustitutas no están preparadas para educar a los niños.

- **Educación preescolar**

Los niños reciben educación en kinder y prekinder con profesores dependientes de SEDUCA en las ramas de manualidades, educación física, música y otros. El material disponible es también proveniente de donaciones.

- **Servicio multidisciplinario**

Se refiere al servicio que se presta en las áreas de salud, fisioterapia, trabajo social y psicología. Este servicio se encuentra limitado debido a las reducidas condiciones de infraestructura y equipamiento.

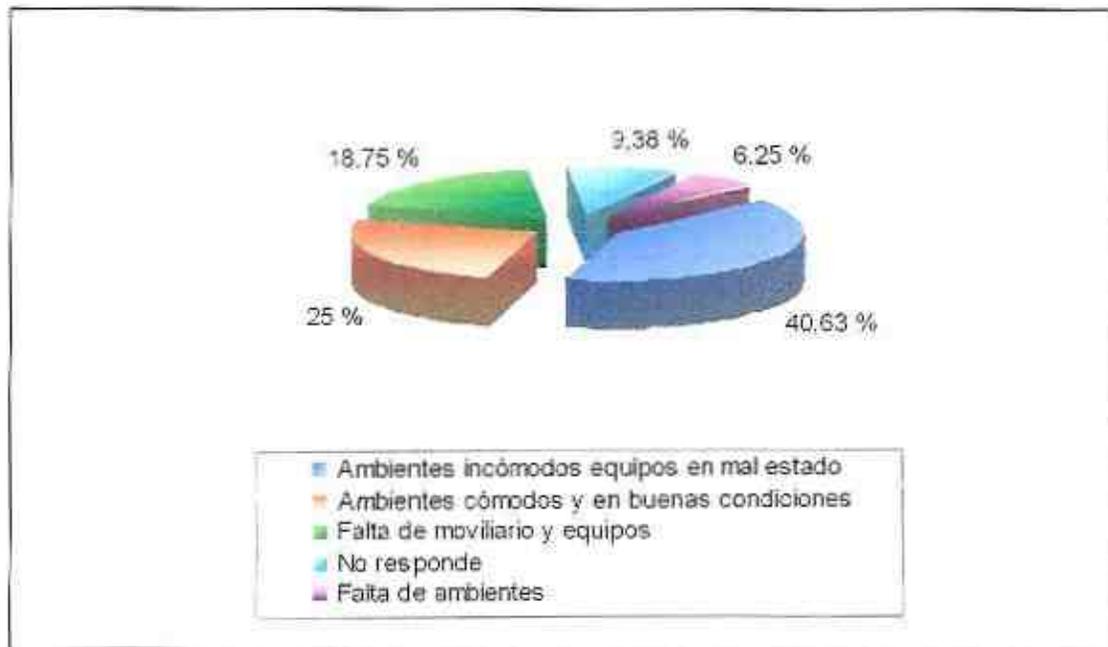
Usuarios internos

Para evaluar el servicio prestado a los usuarios externos se analizaron los siguientes aspectos:

- **Infraestructura**

Se pudo apreciar que la infraestructura tiene una mala distribución de espacios físicos, además son insuficientes, incómodos y se encuentran en malas condiciones. El personal coincide en esta apreciación ya que la mayoría manifiesta que sus ambientes son incómodos y que cuenta con equipos en mal estado (40,63%) o que le falta mobiliario y equipos (18,75%) o que le falta ambientes privados para realizar sus entrevistas (6,25%).

FIGURA 6. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO EN EL HOGAR



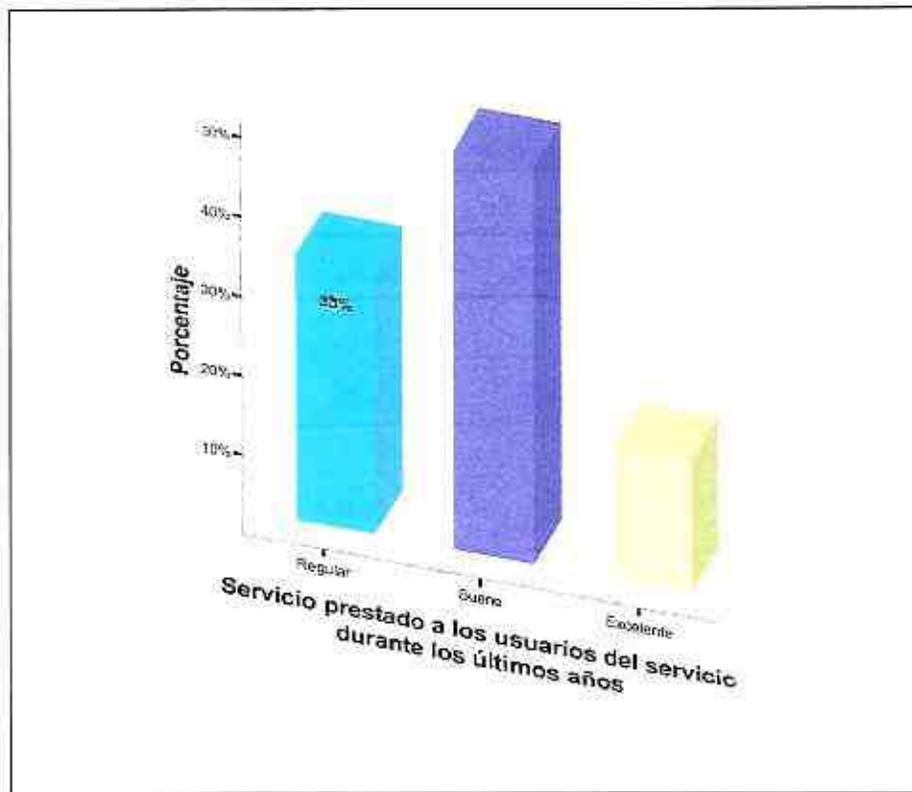
Fuente: Elaboración propia

- **Mobiliario y equipo**

El equipamiento con el que cuentan las áreas es insuficiente y también se encuentran en malas condiciones lo que no permite al personal realizar un buen desempeño de sus funciones.

De acuerdo a los anteriores parámetros se puede concluir que el servicio prestado a los niños es regular, aunque la mayoría del personal entrevistado crea que el servicio prestado durante los últimos años ha sido bueno, como se puede observar en la siguiente figura:

FIGURA 7 . SERVICIO PRESTADO A LOS USUARIOS DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS

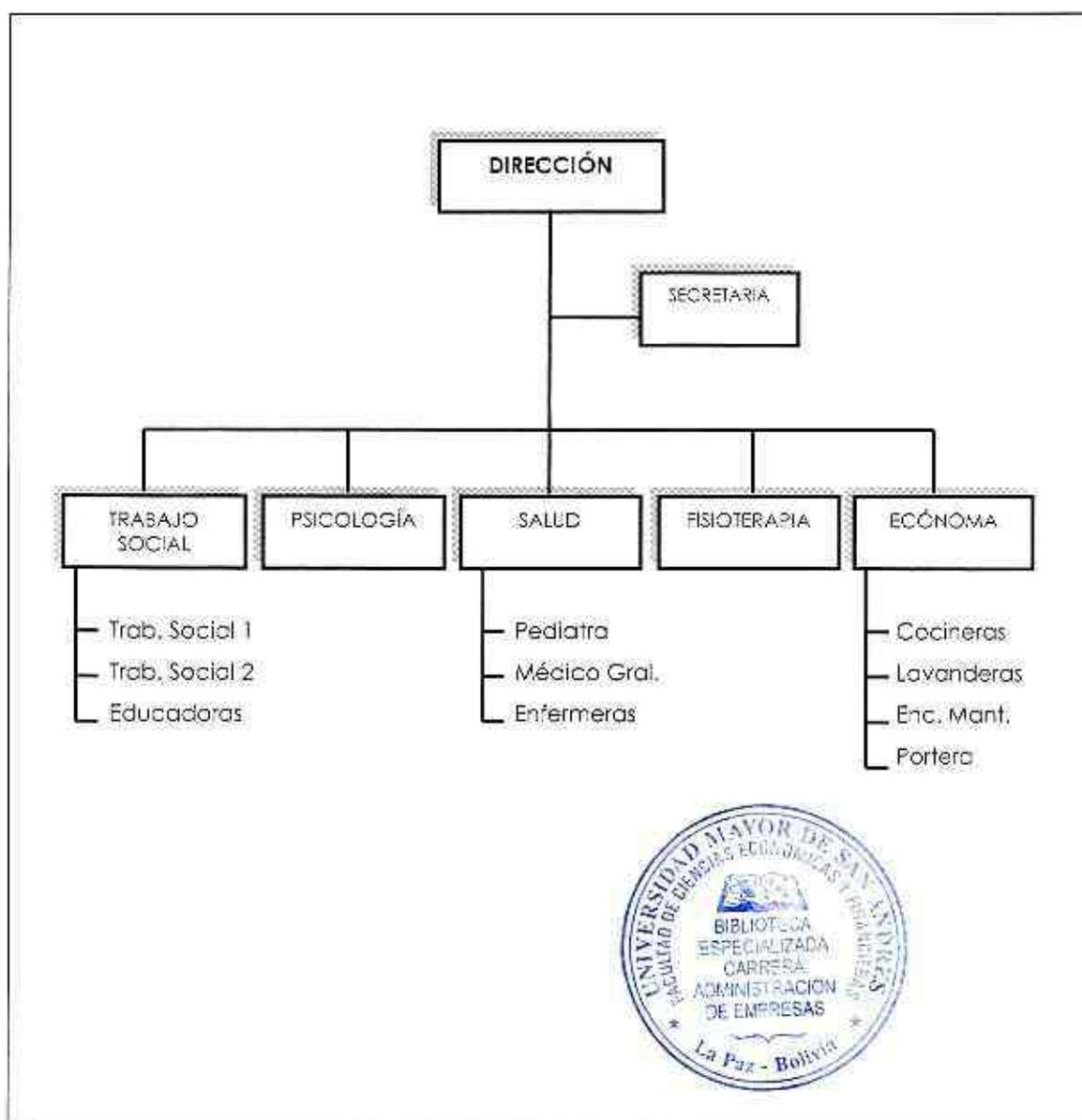


Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Estructura Orgánica

En el hogar no existe una estructura orgánica formalmente definida. De acuerdo a los datos proporcionados por la Directora del Hogar, la estructura informal que se maneja en el hogar es la que se muestra en siguiente figura:

FIGURA 8. ORGANIGRAMA INFORMAL DEL HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA



Fuente: Dirección del Hogar Virgen de Fátima

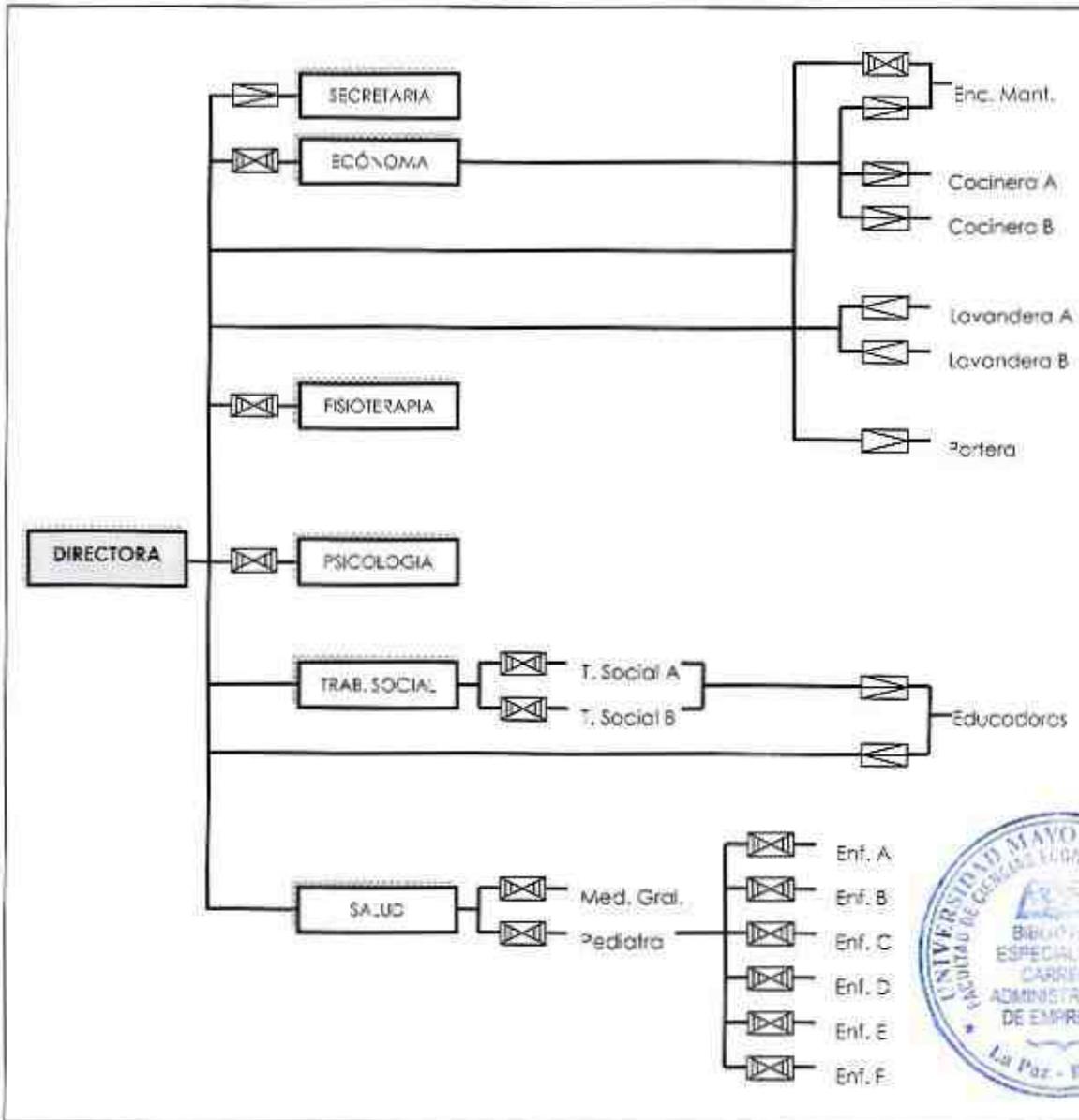
Mediante el cuestionario de autoanálisis aplicado al personal se pudo determinar que las relaciones de autoridad establecidas en el organigrama anterior no se cumplen. La figura 9 muestra las relaciones de autoridad reales en el hogar, de ésta surgen las siguientes observaciones:

- Aparentemente la Directora imparte órdenes en todas las unidades del hogar
- La Secretaria no reconoce a la directora como su superior inmediato, pero le da ordenes y la reconoce como su subordinada
- El Encargado de Mantenimiento reconoce depender directamente de la directora quien a su vez lo reconoce como subordinado, pero la Ecónoma también lo reconoce como subordinado, sin embargo, éste dice no recibir órdenes de la Ecónoma. Esta situación se presenta de igual forma en el caso de las cocineras y la portera.
- En el caso de las lavanderas su superior inmediato es la directora, la cual no las reconoce como subordinados.
- La unidad de trabajo social identifica a las educadoras como dependientes y éstas sólo reconocen a la Directora como superior quien no las reconoce como subordinadas.

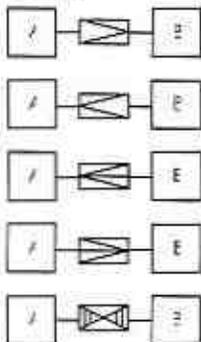
Al revisar la documentación existente en el Hogar Virgen de Fátima se pudo encontrar un bosquejo de manual que no cumple las condiciones de contenido y estructura y que no es conocido por el personal, por lo que se puede determinar que los mismos cumplen sus funciones con criterio e iniciativa propia, ya que éstas no están especificadas en un documento sustentatorio como es el Manual de Organización y Funciones.

Las funciones que se describen a continuación son una recopilación de la información obtenida de los mismos integrantes del hogar, que demuestran claramente el desconocimiento que tienen respecto a sus funciones y atribuciones que tienen en el Hogar:

FIGURA 9. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS RELACIONES DE AUTORIDAD EN EL HOGAR



Donde:



A reconoce a B como subordinado

B reconoce depender de A

B reconoce como superior a A y dice recibir órdenes del mismo pero A no lo nombra como subordinado

B recibe órdenes de A pero no lo reconoce como superior inmediato, mientras que A lo cita como subordinado

B recibe órdenes de A y coinciden las respuestas de ambos en cuanto a relación de dependencia

Directora, coordina; gestiona; planifica; decide y ejecuta.

Secretaria, recepciona; transcribe y despacha la correspondencia; elabora informes; atiende el teléfono; atiende a la comunidad y se encarga de archivo.

Trabajadora Social, elabora informes sociales; elabora notas de informes; filiaciones; fichas sociales; referencias sociales; recepción y registro de ingreso de niños; entrevistas con niños y familiares; organización de carpetas personales de los niños; coordinación permanente con las diferentes unidades; coordinación con las Defensorías de la Niñez y Adolescencia y coordinación con Asesoría Legal de SEDEGES.

Psicólogo, evaluación psicológica a los niños; terapias; supervisión de visitas; elaboración de fichas de seguimiento y tareas de coordinación.

Fisioterapeuta, visita diaria a las salas; evaluación físico kinésicas; evaluación psicomotriz; estimulación temprana; terapias; hidroterapias; cardioterapias y elaboración de informes.

Ecónoma, administración de víveres; recepción de alimentos, entrega de alimentos al personal de cocina; administración de artículos de aseo, recepción y administración de donaciones, registro en kardex de los insumos; registro de las donaciones y elaboración de informes.

Medico Pediatra, visitas a salas; medicación a los niños; coordinación con hospitales para interconsultas; informes de vacunas al distrito Zona Sur; informes biopsicológicos; realizar rotación de turnos para enfermeras; reuniones de coordinación con la Directoras y revisión de niños lactantes y enfermos.

Enfermeras, interconsultas en hospitales; inyectables; internación de niños a hospitales, cuidado de niños que se internan en hospitales, cotizar algunos laboratorios de rayos x que no cubra el seguro; curaciones; suturas; identificar las historias clínicas en gaveteros con pestañas; archivar historiales clínicos de los niños que egresarán; control de peso y talla; recolectar laboratorios; Inmunizaciones; reporte y admisión de niños; visita a niños internados en hospitales; programar vacunas.

Educadoras, cuidar a los niños; limpieza de las viviendas; lavar la ropa de los niños a su cuidado; servir alimentos; aseo de los niños; llevarlos al colegio y llevarlos al dentista.

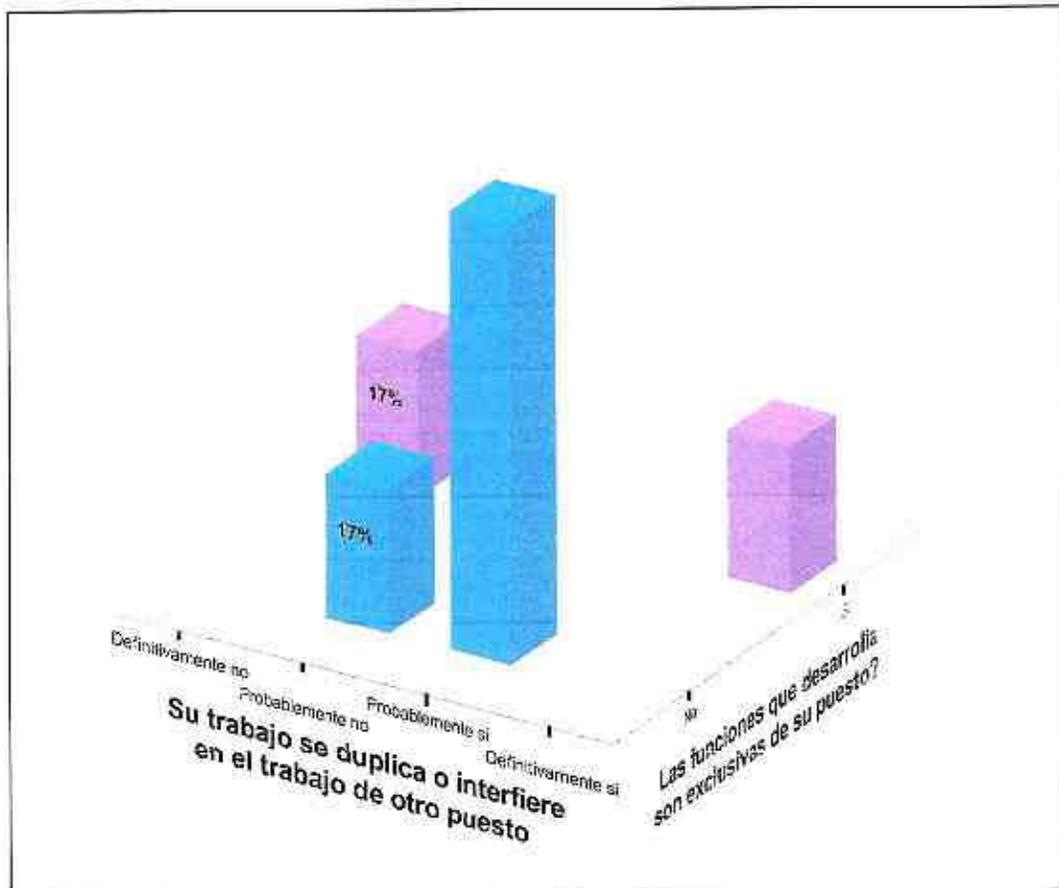
Lavanderas, lavar la ropa de los niños ubicados en las salitas.

Cocineras, preparar el desayuno, refrigerio, almuerzo, té y cena.

Estos datos demuestran que los funcionarios no tienen un conocimiento claro de las funciones que deben cumplir y que el trabajo que realizan lo hacen de forma empírica, lo que afecta directamente en la calidad del servicio que presta el Hogar.

Además, como se observa en la gráfica siguiente, el 75% del personal entrevistado coincide que su trabajo no es exclusivo de su puesto y que probablemente si interfiera en el trabajo de otros puestos. Esto demuestra que en el hogar existe duplicidad y dispersión de funciones, que hace que los funcionarios evadan la responsabilidad de sus puestos.

FIGURA 8. RELACIÓN DE EXCLUSIVIDAD DE FUNCIONES - INTERFERENCIA DE TRABAJO EN OTROS PUESTOS



Fuente: Elaboración propia

1.3.3 Comunicación y Coordinación

La mayor parte de la información generada en el hogar es de carácter lateral entre responsables de área. Esto se debe a que no existe relaciones de autoridad lineal y funcional claramente definidas. Esta situación provoca que el flujo de la información no sea óptima y al mismo tiempo ocasiona desinformación e influye directamente en la toma de decisiones.

El resto de la comunicación con el personal es de carácter descendente y ascendente. Para el flujo de la información se utilizan los siguientes

medios de comunicación: memorandums, notas o informes, conversación y teléfono, siendo los informes y la conversación los más empleados, como se puede observar a continuación:

CUADRO 4 . MEDIOS EMPLEADOS PARA COMUNICARSE CON EL RESTO DEL HOGAR

Medios empleados para comunicarse con el resto de la organización	%
Memorandums	33,3
Teléfonos	33,3
Notas o Informes	83,3
Conversaciones	83,3
Fax	
Otros	50,0



Fuente: Elaboración propia

El total de personal entrevistado asegura que la información que recibe es clara y que es revisada por la Dirección. Esto hace que se constituya en un punto clave con excesiva concentración de información y toma de decisiones.

Por otro lado, el único medio de coordinación empleado en el hogar son las reuniones entre la dirección y los responsables de área. En estas reuniones se tratan las acciones que se realizarán durante la semana y se analizan casos de ingresos, salidas y casos especiales.

1.3.4 Flexibilidad de la Estructura Organizacional

El Hogar Virgen de Fátima cuenta con muy poca documentación que permita analizar su estructura orgánica a través del tiempo. En los pocos documentos que se pudo revisar se pudo advertir que la estructura orgánica con la que cuentan (que no está definida formalmente) se ha mantenido invariable desde la época en que SEDEGES era DIRME.

También se pudo apreciar que toda la función de planeación no se realiza. El hogar no tiene conocimiento de los objetivos que se deben cumplir ya que su Programación Operativa Anual (POA) es elaborada por SEDEGES que desconoce las condiciones reales en las que se encuentra el Hogar. Es así que todas las unidades adecuan sus actividades a la estructura existente y no a la inversa.

Estos aspectos demuestran que la estructura organizacional del hogar no ha sido ni es flexible a los cambios internos y externos a los que esta expuesta cualquier organización.

2. Conclusiones

Del análisis retrospectivo realizado se llegaron a las siguientes conclusiones:

Estructura organizacional

- El Hogar Virgen de Fátima carece de una estructura organizacional. La organización no esta definida de función a la Programación de Operaciones Anual (POA), la cual contiene objetivos mal planteados, además no fue ni es flexible a los cambios internos ni externos.
- Por tanto, no existe un organigrama definido, tampoco existe un manual de organización y funciones donde se detalle para cada puesto los objetivos, los alcances de autoridad, responsabilidad y funciones asignadas.
- Existen puestos con funciones innecesarias y otros con sobrecarga de trabajo.

- No están definidas las instancias de coordinación interna (comités, consejos, etc.)

Organización

- Existe una distribución de unidades que no respeta los principios de departamentalización.
- No existe delegación de autoridad.
- Existen consultas excesivas del personal hacia la dirección lo que causa una dilución de la responsabilidad de las acciones dispuestas.
- Existe una concentración excesiva de poder de decisión en la dirección, lo que hace que ésta se constituya en un puesto clave, sin cuya presencia el normal desenvolvimiento del hogar se vería comprometido.
- Existen problemas de comunicación puesto que el personal desconoce las decisiones tomadas.
- Existe una falta de control, especialmente en los recursos provenientes de donaciones.

Recursos Humanos

- Existe una excesiva movilidad de personal que afecta negativamente en el alcance de los objetivos.
- Debido a que SEDEGES realiza la dotación de personal existen problemas en cuanto a la incorporación de personal idóneo, lo que impide que las tareas se ejecuten en función a los objetivos y requerimientos del hogar.

Infraestructura

- La falta de infraestructura tanto a nivel de oficinas y ambientes para la atención al público, así como muebles y equipos de computación necesarios, dificultan el desarrollo de las actividades del hogar.
- Los ambientes donde se ubican la mayor parte de las unidades del hogar son incómodos y reducidos, en algunos casos se observa focalización de varias unidades en un solo ambiente, lo que impide desarrollar las actividades y cumplir las funciones con eficiencia.

3. Análisis Prospectivo.

De los resultados obtenidos en el análisis retrospectivo y con el fin de mejorar la calidad del servicio que presta el Hogar Virgen de Fátima, se realizó el análisis prospectivo, que claramente permitió determinar la necesidad de realizar ajustes a la actual estructura orgánica del Hogar como se describe a continuación:

Es necesario contar con una estructura organizacional definida en el organigrama y los manuales que identifiquen claramente el nivel jerárquico de cada una de las áreas que comprende el Hogar, que delimite el grado de autoridad y competencia y que en el Manual de Organización y Funciones estén especificadas las funciones de los responsables, así como las especificaciones de los puestos.

Para cumplir con el principio de departamentalización se debe establecer la agrupación de áreas con afinidad de funciones. En el Hogar, la unidad de fisioterapia actualmente es independiente, pero por las funciones que

cumple y con el fin de facilitar la comunicación y coordinación entre unidades deberá pertenecer a la unidad de Servicio Médico.

Se deberán establecer las medidas de control y seguimiento necesarios para la administración de las donaciones que llegan al Hogar, en este sentido es necesario contar con una unidad administrativa que se encargue de realizar esta actividad con el fin de que estos recursos sean bien utilizados en provecho de los usuarios.

Para que el Hogar pueda tener una mejor coordinación intra y extra institucional se debe definir y formalizar las instancias de coordinación. Por las características del Hogar, la mejor instancia son los Comités que tienen la potestad de recomendar soluciones y pueden ser informativos, normativos, ejecutivos y mixtos.

Ya que la unidad de Trabajo Social es el nexo principal entre las unidades dependientes del Hogar y entidades externas no puede ser considerada simplemente una unidad más, por su importancia deberá constituirse en una jefatura de la que dependerán las unidades multidisciplinarias.

Todo lo expuesto demuestra claramente la *necesidad de ajustar la estructura organizacional* del Hogar Virgen de Fátima para que en el futuro se realice una mejor prestación del servicio a los usuarios. En este sentido, se deberá diseñar e implantar una estructura interna formalizada mediante un organigrama, y lo más importante aún, mediante un Manual de Organización y Funciones.

Cuarta Parte Propuesta

Cuarta Parte

Propuesta

El análisis organizacional realizado permitió identificar las necesidades institucionales que aun no fueron atendidas, a partir de éstas se pretende realizar las medidas de ajuste estructural necesarias que contribuyan al logro de los objetivos propuestos, para lo cual se plantea la siguiente propuesta.

La propuesta consta de dos etapas: La primera el Diseño Organizacional y la segunda la Implantación del Diseño.

1. Diseño Organizacional

Tomando como base las observaciones resultantes del Análisis Organizacional y conforme a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa se realizó el diseño organizacional que comprende el diseño de procesos, la determinación de las áreas y unidades componentes del hogar, su clasificación, la determinación de los canales y medios de comunicación y finalmente las instancias de coordinación.

1.1 Diseño de Procesos

Para poder realizar el diseño de procesos se tuvo que identificar en primera instancia los usuarios del hogar, sus necesidades y los servicios que brinda el hogar para satisfacer esas necesidades.

Usuarios

Se identificaron como usuarios del Hogar Virgen de Fátima a los niños albergados en éste, que son los directos beneficiarios de los servicios que presta el hogar.

Los niños están comprendidos entre 0 y 6 años, los que son remitidos directamente de las Defensorías de la Niñez y Adolescencia. Por sus características pueden ser niños: abandonados, maltratados, provenientes de familias desintegradas, niños de padres consumidores de alcohol, drogas y otros.

Servicios

Las necesidades principales de los usuarios además de las básicas, son las de educación, salud, vivienda y otras que logran el bienestar físico y mental de los niños.

Los servicios que presta el Hogar para satisfacer esas necesidades son: Vivienda, Alimentación, Educación Preescolar, Atención Psicológica (en algunos casos incluye a familiares), Atención Social y Reinserción.

Para que los servicios que el hogar brinda puedan llegar a cubrir las necesidades de los usuarios se debe seguir una determinada secuencia de procesos.

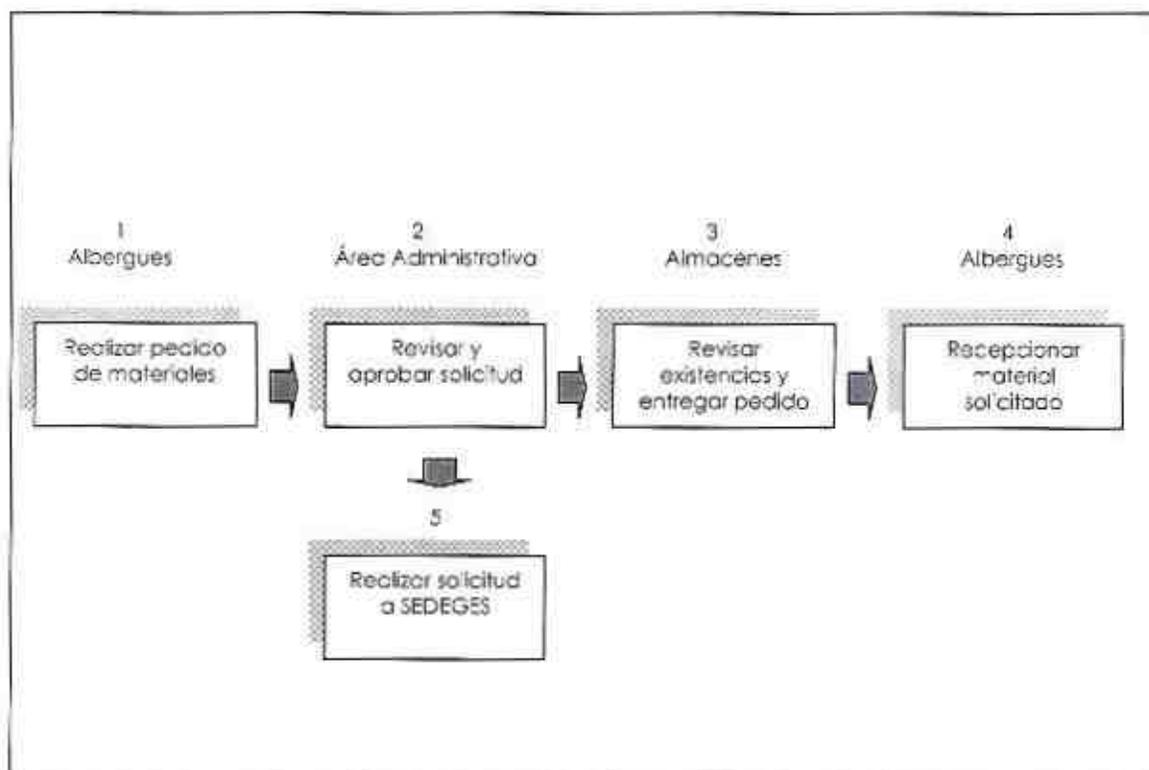
Los procesos básicos que se deben seguir para cubrir las necesidades de los usuarios son los procesos de: Equipamiento de materiales e insumos, Recepción de Casos, prestación de Servicio Médico, prestación de Servicio Psicológico, y Reinserción.



En el diseño de estos procesos se eliminaron los innecesarios, optimizando los que si tienen valor agregado para ofrecer un servicio más eficiente a los usuarios.

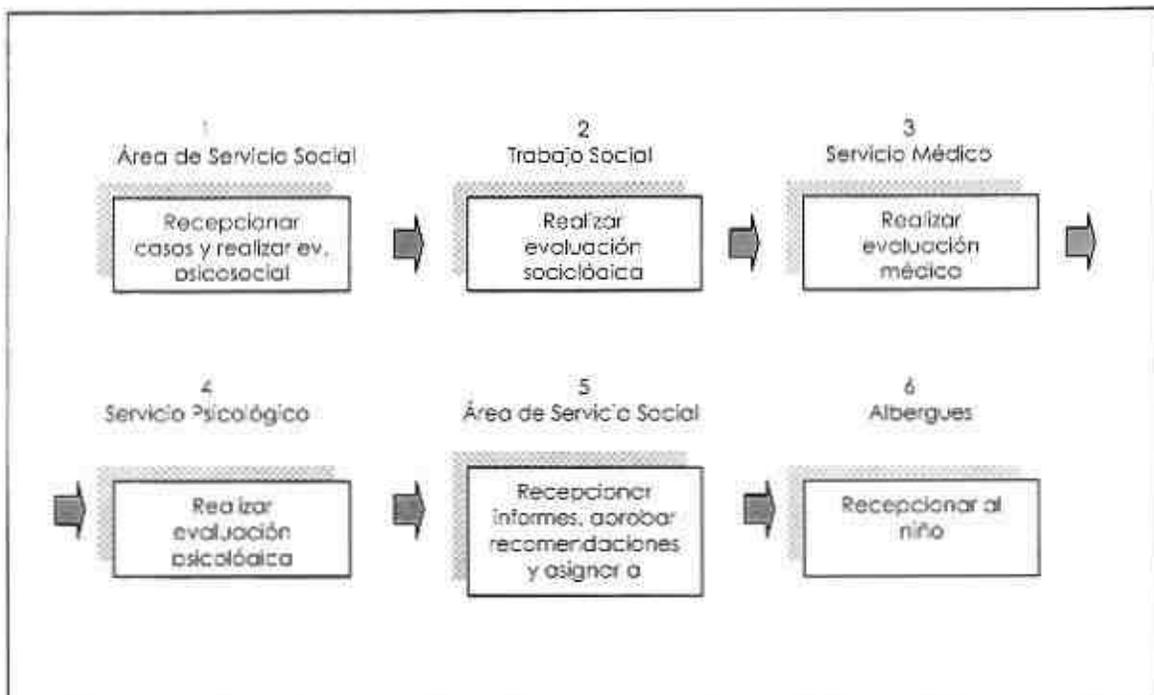
A continuación se presenta, de forma general, cada uno los procesos mencionados:

FIGURA 11. PROCESO DE EQUIPAMIENTO DE MATERIALES E INSUMOS



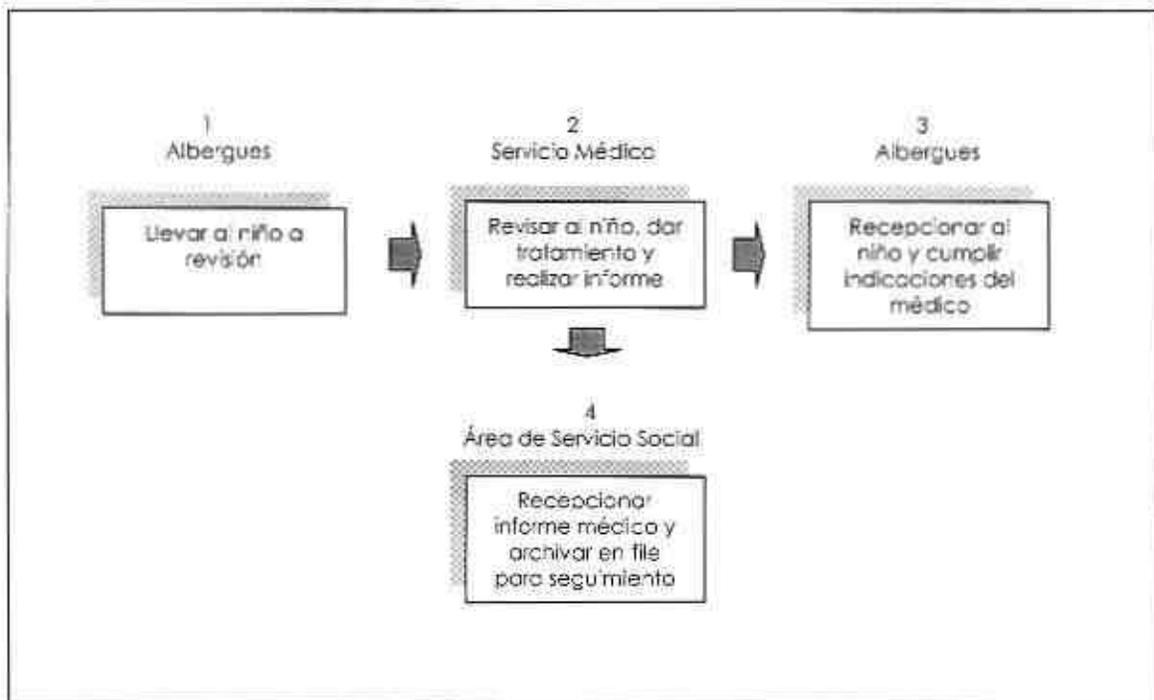
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 12. PROCESO DE RECEPCIÓN DE CASOS



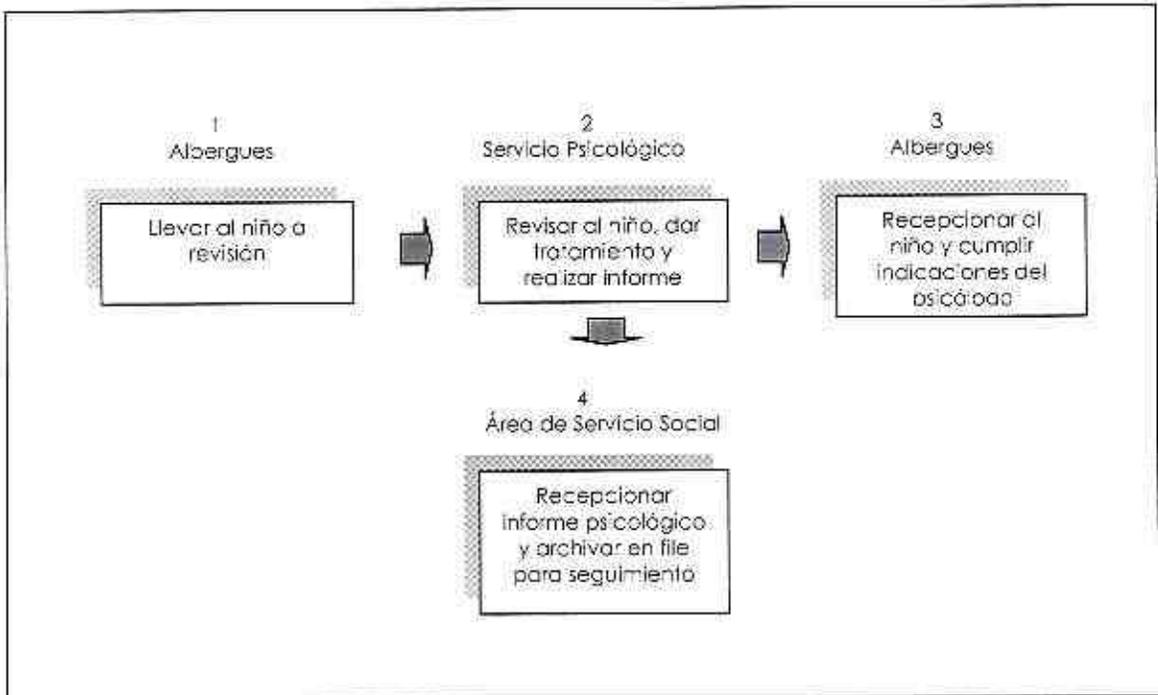
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 13. PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO MÉDICO



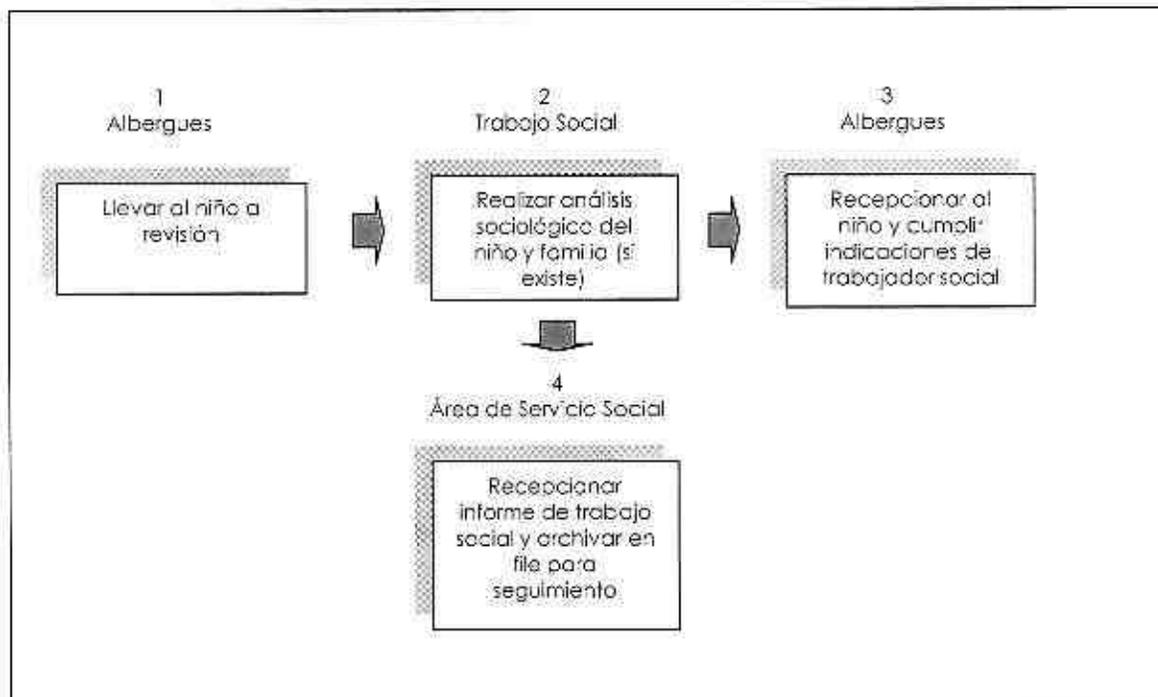
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 14. PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO PSICOLÓGICO



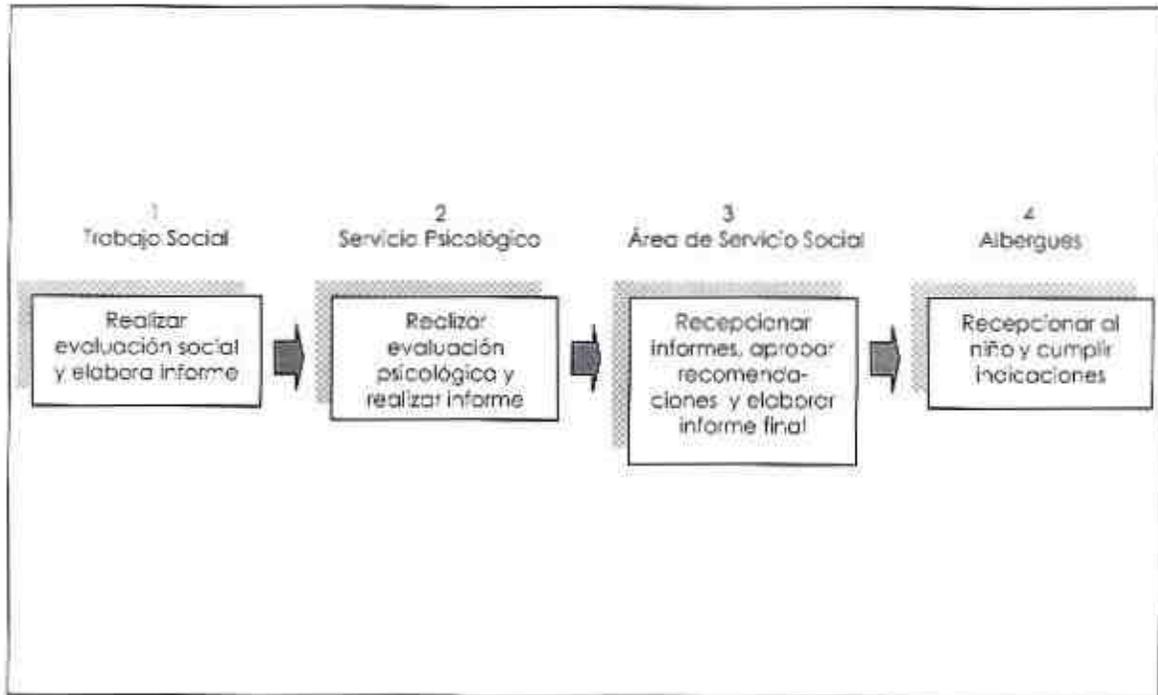
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 15. PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO SOCIAL



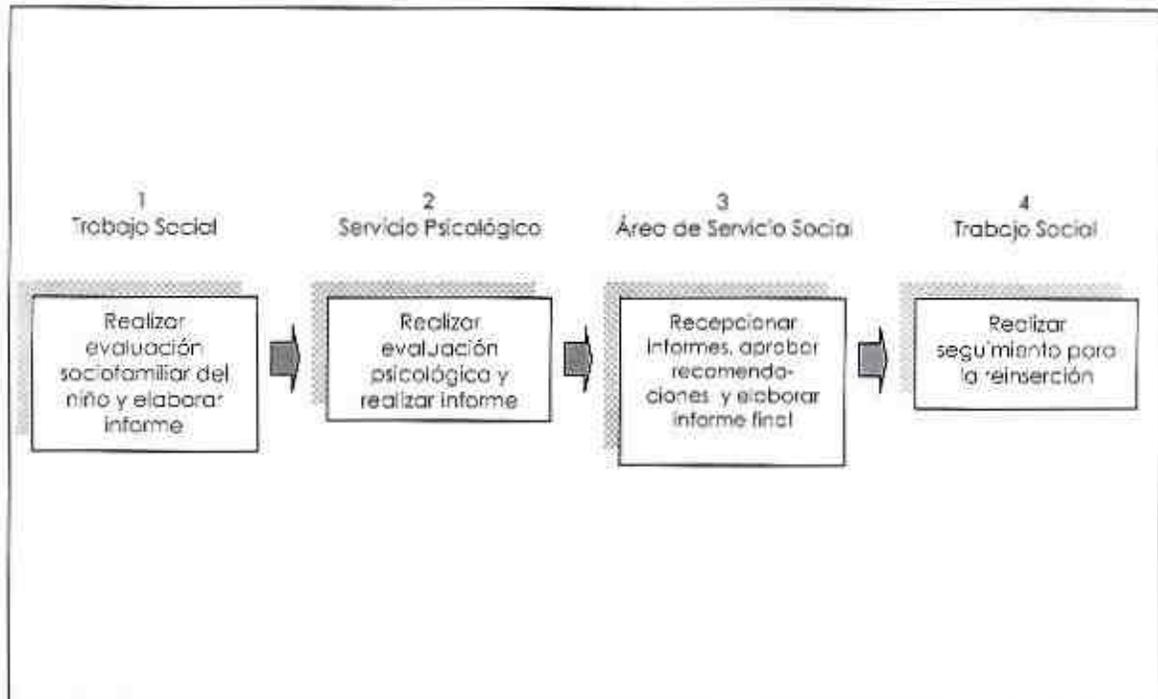
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 16. PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DE EDUCACIÓN



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 17. PROCESO DE REINSERCIÓN FAMILIAR



Fuente: Elaboración propia

La siguiente matriz de procesos muestra la secuencia de operaciones componentes de cada uno de los procesos anteriormente presentados y que son llevadas a cabo por las unidades organizacionales identificadas.

CUADRO 5 . MATRIZ DE PROCESOS BÁSICOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

UNIDADES	PROCESOS						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
AREA DE SERVICIO SOCIAL		1 - 5	4	4	4	3	3
AREA ADMINISTRATIVA	2 - 5						
SERVICIO SOCIAL		2			2	1	4
SERVICIO MÉDICO		3	2				1
SERVICIO PSICOLÓGICO		4		2		2	2
ALMACENES	3						
ALBERGUES	1 - 4	6	1 - 3	1 - 3	1 - 3	4	

Fuente: Elaboración propia

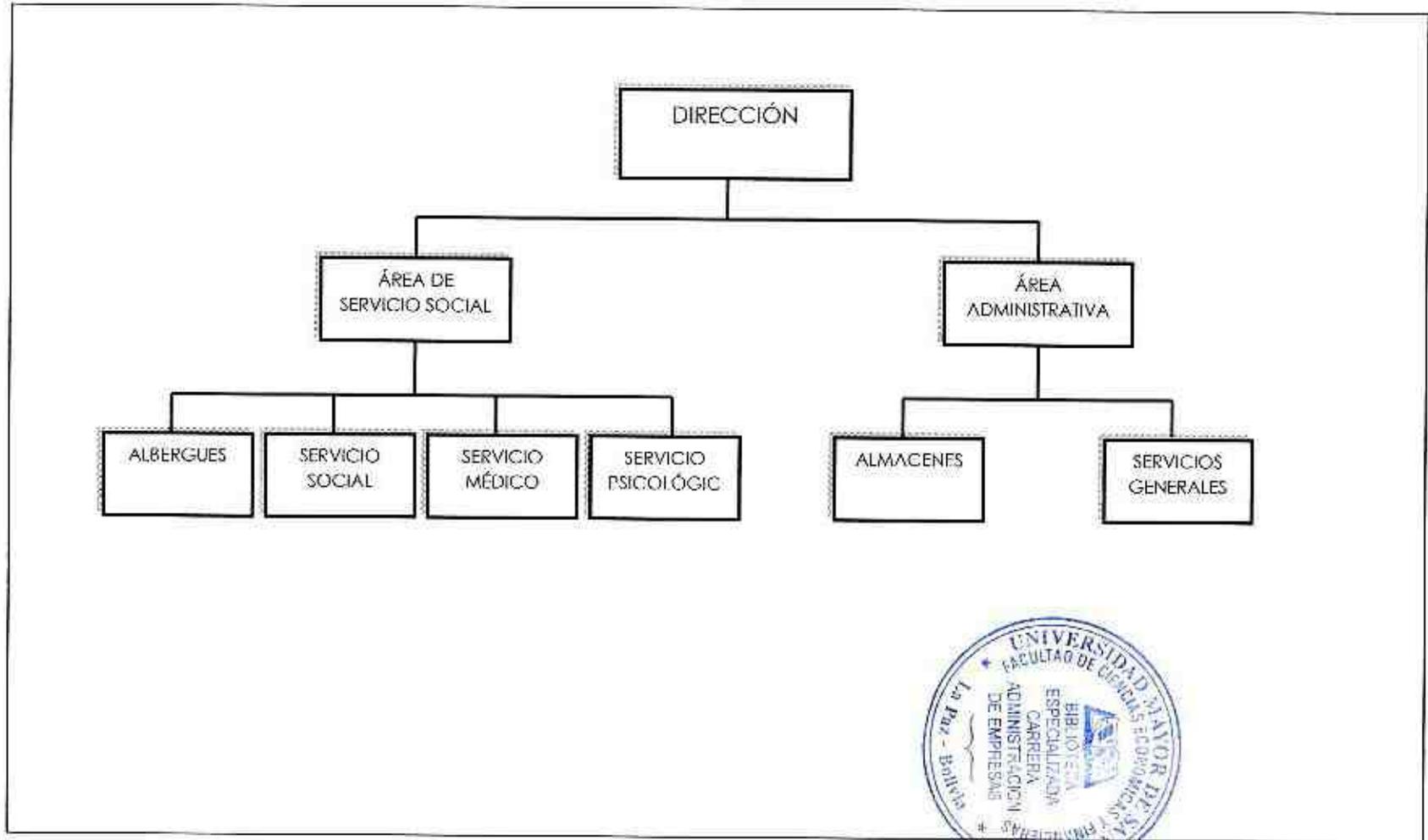
A partir de esta información se procedió a elaborar el Manual de Organización y funciones.

1.2 Áreas y Unidades Organizacionales

Producto del diseño de procesos se identificaron dos nuevas unidades que por sus características contribuirán a mejorar la administración del Hogar.

Se muestra a continuación la nueva estructura organizacional que incorpora estas dos unidades.

FIGURA 18. ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia



La estructura está dividida en dos niveles jerárquicos que son: Ejecutivo, representado por la Dirección del hogar, los jefes de las áreas Administrativa y de Servicio Social y el nivel operativo compuesto por las unidades de profesionales en medicina, psicología y trabajo social, almacenes, albergues y servicios generales.

1.3 Clasificación de las Unidades

Por las funciones que cumplen las unidades están clasificadas de acuerdo al Sistema de Organización Administrativa en:

Unidades Sustantivas, relacionadas directamente con el cumplimiento de los objetivos y son: Área de Servicio Social, Servicio Médico, Servicio Psicológico, Servicio Social, Albergues y Servicios Generales.

Unidades Administrativas, contribuyen indirectamente con los objetivos institucionales y son: Dirección del Hogar, Área Administrativa y Almacenes.

1.4 Canales y Medios de Comunicación

Por lo establecido en la Estructura Organizacional las relaciones de autoridad serán de carácter lineal y de acuerdo al tipo de información que se maneje en el hogar la comunicación será:

Descendente, cuando la información fluye de los niveles superiores de la estructura hacia los inferiores, siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular. Para este tipo de comunicación se utilizarán como medios las instrucciones escritas y verbales, sesiones de capacitación, descripción de puestos, memorándums, reuniones y otros.

Ascendente, cuando el flujo de la información es de niveles inferiores a los superiores siguiendo el conducto regular y pueden ser; informes de trabajo, reportes, y otros.

Horizontal, será entre miembros de diferentes unidades que pertenecen al mismo nivel jerárquico, que puede ser escrita o verbal.

El tipo de información que se maneja en la institución será clasificada de acuerdo a sus características en Rutinaria y Confidencial. La primera se refiere a los informes diarios realizados en el cumplimiento de tareas, y la segunda donde se manejará documentación de asuntos confidenciales y será directamente supervisada por las autoridades superiores.

1.5 Instancias de Coordinación Interna

Por las características del hogar y las funciones que cumple, los asuntos de coordinación entre áreas y unidades se deberá tratar en Comités, pues estos son equipos de trabajo conformados para guiar y dar consejo teniendo la potestad de recomendar soluciones.

2. Implantación

Para poner en práctica la estructura y los manuales propuestos se debe llevar a cabo la implantación que tiene como objetivo principal el lograr la difusión de los manuales y la estructura a todo el personal del hogar, que será el directo responsable de su aplicabilidad.

El Manual de Organización y Funciones deberá ser aprobado por la Dirección General de SEDEGES, la Unidad de Planificación y Desarrollo de SEDEGES y la Dirección del Hogar Virgen de Fátima.

Una vez aprobado el Manual de Organización y Funciones, la Unidad de Planificación y Desarrollo deberá asignar a la persona o unidad responsable de realizar la implantación, especificando las actividades que deberá cumplir y que son las siguientes:

- Elaborar el programa de implantación
- Incorporar los recursos necesarios
- Ejecutar el programa de implantación
- Realizar el seguimiento y evaluación de todo el proceso de implantación



2.1 Elaboración del Programa de Implantación

Los siguientes son los pasos que se deberá seguir para elaborar el programa implantación:

a) Elementos y equipos

Será necesario de acuerdo a la estructura propuesta identificar las necesidades de las diferentes unidades con relación a infraestructura, equipos de computación y otros. También se deberá determinar la necesidad de incorporar muebles y útiles como ser: escritorios, gavetas, material de escritorio y otros.

b) Recursos Humanos

Tomando la nueva estructura y el manual de funciones se deberá también evaluar cada uno de los cargos existentes y compararlos con los necesarios para conocer la demanda real de personal. Su cantidad y

calidad estará en función a los requerimientos del hogar, siempre tomando en cuenta el presupuesto asignado.

La selección de personal se realizará de acuerdo las especificaciones que exigen los puestos y que están reflejados en el Manual de Organización y Funciones.

Si es el caso, se verá la posibilidad de reubicar al personal de acuerdo a su afinidad y siempre con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

c) Tareas previas a la ejecución

También deberá planificarse algunas actividades previas a la ejecución, como ser:

- **Reordenamiento y distribución física de equipos**, se deberá realizar un reordenamiento si la situación y las necesidades lo ameritan como: trasladar equipos que no sean necesarios en determinados ambientes a otros en los cuales si sean indispensables.
- **Acondicionamiento y mantenimiento de instalaciones**, se deberá crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las funciones como; hacer mantenimiento de las oficinas, reparar paredes, techos, pisos, dar iluminación, ventilación y otros que sean requeridos.
- **Clasificación y selección de documentación**, de acuerdo a la nueva estructura organizacional y al objetivo de sus unidades, la documentación que se maneje en el hogar será clasificada de acuerdo a su importancia y confidencialidad.

Así también se deberá depurar la información de aquellos elementos que ya no sean necesarios, tratando siempre de mantener la información actualizada para su mejor manejo.

d) Instrucciones al personal

Para cumplir con el objetivo de la implantación también se deberá realizar lo siguiente:

- **Preparación de instrucciones**, se elaborará los medios de comunicación necesarios (memorándums, circulares, comunicados, etc.) que contengan los instructivos al personal sobre las diferentes actividades que se realizarán para la difusión de los manuales.
- **Reproducción de manuales**, se deberá reproducir cuantos ejemplares sean necesarios para su posterior distribución a todo el personal involucrado.
- **Distribución**, una vez realizada la comunicación y la reproducción del manual se deberá realizar la distribución al personal implicado.
- **Medición del grado de conocimiento adquirido de los instructivos distribuidos**, mediante la observación se determinará el grado de asimilación del personal involucrado, con respecto a los documentos que recibieron y las acciones que ellos tomen como la predisposición al cambio.
- **Realizar reuniones de refuerzo**, serán reuniones previas de información que sirvan de refuerzo y recordación sobre las acciones a tomar.

2.2 Integración de Recursos

El siguiente cuadro muestra de forma lógica ordenada los pasos que serán necesarios para la obtención e integración de los recursos establecidos como necesarios en el programa de implantación.

CUADRO 6. CRONOGRAMA PARA LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS

ETAPAS	INICIO	PROCESO	NÚMERO DE DÍAS	COSTO APROX. (Bs.)
1. Elementos y equipos	Una vez elaborado el programa de implantación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de equipos de computación ▪ Incorporación de muebles ▪ Incorporación de material de escritorio 	No mayor a 15 días hábiles	4.800 1.300 100
2. Recursos Humanos	Una vez elaborado el programa de implantación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisiones de convocatoria interna y externa ▪ Selección ▪ Movilidad o reubicación de personal ▪ Inducción de personal 	No mayor a 20 días hábiles	150
3. Tareas previas al lanzamiento	Concluida la etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reordenamiento y distribución física de equipos ▪ Acondicionamiento y mantenimiento de instalaciones ▪ Clasificación y selección de documentación 	No mayor a 5 días hábiles	780
4. Instrucciones al personal	Concluida la etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación de instrucciones ▪ Reproducción del manual ▪ Distribución ▪ Medición del grado de conocimiento 	No mayor a 3 días hábiles	50
			TOTAL	7.180

Fuente: Elaboración propia

2.3 Ejecución del programa de implantación

Para la Implantación del Manual de Organización y Funciones se utilizará el método instantáneo ya que las medidas de mejoramiento que se plantean son relativamente sencillas.

En este sentido, para la difusión del manual se realizará un Seminario Taller que contenga básicamente los siguientes puntos:

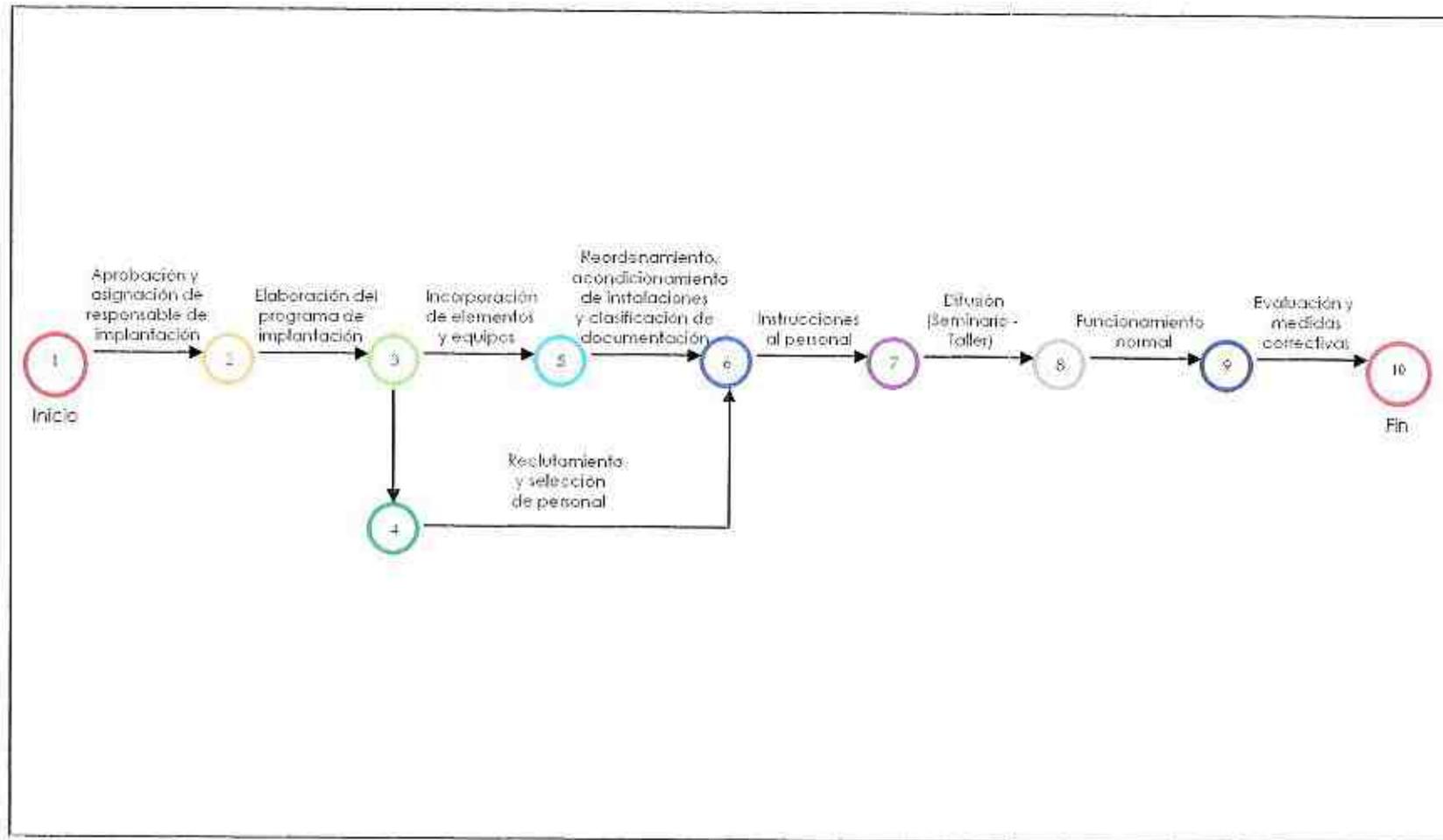
- Explicación de la estructura Orgánica (organigrama)
- Explicación detallada de los manuales.

El taller deberá despejar todas las dudas que el personal tenga sobre la aplicabilidad de los manuales y la nueva estructura a implantarse.

También se deberá tomar en cuenta las opiniones, puntos de vista, sugerencias y en general, las aportaciones que puedan surgir durante todo el proceso de implantación. Esto con el fin de crear un clima organizacional que propicie y sostenga las medidas de cambio planteadas.

A continuación se expresa en un diagrama de red, la secuencia de pasos que comprende la implantación:

FIGURA 19 . DIAGRAMA DE RED DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Fuente: Elaboración Propia

2.4 Seguimiento y evaluación de la implantación

El seguimiento y evaluación no se efectuará sobre la totalidad del proceso de implantación, sino que se concentrará en puntos específicos de control, estos puntos son considerados clave para implantación pues determinaran el grado de cumplimiento de los procesos y las medidas de cambio tomadas. Los puntos clave sobre los cuales se deberá efectuar un seguimiento y evaluación se expresa en el siguiente cuadro:

CUADRO 7. PUNTOS CLAVE PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

PUNTO CLAVE	DESCRIPCIÓN
Documentación generada	<p>Se revisará de la documentación generada por las unidades implicadas en los procesos básicos de prestación de servicios como: Equipamiento, recepción de casos, prestación de servicios (médicos, psicológicos, fisioterapéuticos, otros), educación y reinserción.</p> <p>Se realizara seguimiento periódico sobre la información, si esta llega al lugar indicado y por los canales de comunicación establecidos.</p>
Especificación de cargos	Si el personal cumple con las especificaciones del manual.
Objetivos	Si se cumplen los objetivos por los que fueron creadas las nuevas unidades.

Fuente: *Elaboración propia*

Finalmente, se realizará dos evaluaciones generales, la primera a los 30 días después de la ejecución y la segunda a los 60 días. En la primera evaluación se determinará las medidas correctivas que serán necesarias y en la segunda, se determinará el fracaso o éxito de la implantación.



Recomendaciones

Para hacer factible la puesta en marcha de la propuesta se recomienda que:

- La implantación del Manual de Organización y Funciones se realice en el corto plazo, ya que los medios correctivos establecidos contribuirán al logro de los objetivos.
- Los funcionarios del Hogar utilicen el Manual de Organización y Funciones como un medio operativo y legal de manera que permita la eficiencia en la gestión administrativa.
- SEDEGES facilite todos los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para que se lleve a cabo la implantación.
- Se realice y actualice el Manual de Organización y Funciones de acuerdo a los resultados obtenidos en cada gestión.
- El Hogar elabore los instrumentos necesarios como el Reglamento Interno que sirva de respaldo en las acciones que sean tomadas.
- El Hogar Virgen de Fátima sea el directo responsable de la elaboración del Programa Operativo Anual por ser el principal beneficiario.
- La selección y contratación de personal se realice de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y a las necesidades del hogar ya que la constante movilidad de personal es un factor preponderante para que los objetivos institucionales no se cumplan.
- Se realice un constante seguimiento durante y después de la implantación para que se tomen las medidas correctivas necesarias.

Bibliografía

ANZOLA ROJAS, Servulo. *Introducción a la Administración*. McGraw-Hill, México, 2000.

CARRILLO LANDEROS, Ramiro. *Metodología y Administración*. Ed. Limusa S.A., México, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill, 4ª Edición, Colombia, 1995.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*. McGraw-Hill, México, 2001.

GOMEZ FULAO, Juan Carlos. *Sistemas Administrativos*. Macchi, Buenos Aires, 1999.

HERNANDEZ, Roberto. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. 2ª Edición, Mexico, 1998.

JIMENEZ CASTRO, Wilburg. *Administración Pública Para el Desarrollo Integral*. Limusa, Mexico, 1987.

MAGDALENA, G. Fernando. *Sistemas Administrativos*. Macchi, Buenos Aires, 1992.

QUIROGA LEOS, Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Trillas, Mexico, 1996.

SANDI RUBIN DE CELIS, Franklin. *Gestión Pública Descentralizada en Bolivia*. Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz, 2002.

SAROKA, Raul H. *Organigramas*. Macchi, Buenos Aires, 1971.

TORRES DELGADO, Herlinda. *Introducción a la Administración*. Trillas, México, 2000.



Anexos



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL**

Anexo 1

Marque con una X en la casilla correspondiente, complete en las líneas punteadas y grafique si es necesario.

1. ¿Existe una estructura formal en la institución?

1. Si

2. No

En caso de responder afirmativamente, adjunte una copia del organigrama formal.

2. En caso de no existir una estructura formal, realice una descripción (organigrama) de la estructura orgánica actual indicando las relaciones jerárquicas de la institución

3. Indique si existe un manual de organización debidamente actualizado

	Si	No
1. Existe un manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Está actualizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Está implantado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Contiene las funciones de cada una de las unidades o áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de responder afirmativamente a este último punto, realice una descripción de las funciones atribuidas a cada una de ellas.

4. Señale las unidades, el cargo y el número de personas que se desenvuelven en cada una de éstas

UNIDAD O ÁREA

- Cargo..... N° de personas.....
- Cargo..... N° de personas.....
- Cargo..... N° de personas.....

5. Indique si existe algún proyecto para modificar la estructura orgánica

1. Si
2. No

Si es así, indique la fecha de elaboración

Anexe la copia del proyecto



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE TRABAJO
(UNIDADES Y ÁREAS ORGANIZACIONALES)**

Anexo 2

A. IDENTIFICACIÓN

Nombre

Cargo

Unidad a la que pertenece

Nombre del Jefe de Unidad

Nombre de quien Ud. depende

Nombre de quien Ud. recibe órdenes habitualmente

Nombre de sus subordinados directos

.....
.....

B. TAREAS QUE REALIZA. Describa las tareas que normalmente realiza. Por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia. Liste tantas actividades como sea posible.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C. EQUIPO. Liste el equipo, máquinas o herramientas (por ej. máquina de escribir, calculadora, vehículos, carretillas, etc.) que normalmente opera como parte de las tareas de su puesto

.....

.....

.....

D. TOMA DE DECISIONES. Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.

.....

.....

E. RESPONSABILIDAD DEL MANEJO DE REGISTRO. Liste los reportes que prepara o mantiene. Establezca en general, para quien es cada reporte.

Reporte

Dirigido a

.....
.....
.....
.....

F. FRECUENCIA DE LA SUPERVISIÓN. ¿Con qué frecuencia debe consultar con su superior u otra persona para la toma de decisiones o para determinar un curso adecuado de acción?

- 1. Siempre
- 2. Con frecuencia
- 3. En ocasiones
- 4. Rara vez
- 5. Nunca

G. CONDICIONES DE TRABAJO. Por favor, describa las condiciones bajo las cuales trabaja: en interiores, en exteriores, la suficiente iluminación, etc. Asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.

.....
.....
.....



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN:
VARIABLES DE MEDICIÓN**

Anexo 3

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. La información que nos proporcione será manejada con la mayor confidencialidad posible.

A. CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS

1. Según su criterio el servicio prestado a los niños (usuarios del servicio) durante los últimos tres años ha sido.

- 1. Pésimo
- 2. Malo
- 3. Regular
- 4. Bueno
- 5. Excelente

2. De los siguientes aspectos cuales considera usted que deberían mejorar para prestar un mejor servicio a los usuarios.

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Vivienda | <input type="checkbox"/> | 5. Educación | <input type="checkbox"/> |
| 2. Alimentación | <input type="checkbox"/> | 6. Atención Social | <input type="checkbox"/> |
| 3. Salud | <input type="checkbox"/> | 7. Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| 4. Atención Psicológica | <input type="checkbox"/> | 8. Otros | |

3. ¿Considera usted que las Madres Sustitutas están preparadas para educar a los niños?

- 1. Si
- 2. No

B. RESPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA A LAS NECESIDADES DE TRABAJO Y FRENTE A LOS CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS

4. ¿Cree usted que la estructura orgánica establecida, en los últimos años, ha contribuido al logro de los objetivos propuestos?

- 1. Si
- 2. No

5. ¿Están claramente definidas las funciones de su área o unidad?

- 1. Si
- 2. No

6. ¿Conoce usted las especificaciones (conocimiento, experiencia, iniciativa, personalidad) de su puesto?

- 1. Si
- 2. No

7. ¿Las funciones que desarrolla son exclusivas de su puesto?

- 1. Si
- 2. No

8. Su trabajo se duplica o interfiere en el trabajo de otro puesto.

- 1. Definitivamente no
- 2. Probablemente no
- 3. No sabe
- 4. Probablemente si
- 5. Definitivamente si



9. Su equipo de trabajo tiene conocimiento de las funciones generales de su área o unidad.

- 1. Definitivamente no
- 2. Probablemente no
- 3. No sabe
- 4. Probablemente si
- 5. Definitivamente si

10. Usted tiene un conocimiento claro de:

- 1. Nombre de su puesto
- 2. Ubicación (física y administrativa)
- 3. Funciones
- 4. Jefe inmediato
- 5. Subordinados directos
- 6. Objetivos de su puesto

C. EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

11. ¿Existen canales de comunicación para el flujo de información?

- 1. Si
- 2. No

12. ¿El contenido de la comunicación es revisado por alguien?

1. Si

2. No Quien?

13. ¿Entiende usted con claridad el sentido y propósito de los mensajes que recibe?

1. Si

2. No

14. ¿Con qué áreas de la organización mantiene más contacto?

1. Dirección

2. Trabajo Social

3. Psicología

4. Fisioterapia

5. Salud

6. Ecónoma

7. Otros

15. ¿Que medios emplea para comunicarse con el resto de la organización?

1. Memorándums

2. Teléfono

3. Notas o informes

4. Conversación

5. Fax

6. Otros

16. ¿Con cuales de las siguientes instituciones mantiene algún tipo de comunicación?

1. Instituciones del sector

2. Juzgados niñez y adolescencia

3. Defensorías niñez y adolescencia

4. UNICEF

5. ONG's Internacionales

6. Otros

17. ¿Como se comunica con estas instituciones?

R.
.....

18. ¿A quien recurre cuando tiene alguna duda en la interpretación de una comunicación?

R.

.....
.....

19. ¿Que propondría para poder comunicarse mejor interna y externamente?

R.

.....
.....

20. ¿Su desempeño es afectado por otros puestos o unidades?

1. Si

2. No Cual?

21. ¿Qué cree usted que se necesita para mejorar la interacción entre unidades?

R.

.....
.....

22. ¿Repercute la coordinación de trabajo en los resultados que se obtienen?

1. Si

2. No Como?

23. ¿Se ha dictado alguna pauta por parte del nivel directivo para lograr una mayor coordinación?

1. Si

2. No Cual?

24. Que sugeriría usted para cumplir mejor con su trabajo.

R.

.....
.....
.....
.....

... Gracias

**PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA**

**LA PAZ – BOLIVIA
2005**

Manual de Organización y Funciones Hogar Virgen de Fátima



1. Antecedentes de la institución

El Hogar Virgen de Fátima aproximadamente fue creado hace treinta años bajo la dirección de la Junta Nacional de Desarrollo Social. Esta institución pasó por muchos cambios hasta constituirse en lo que hoy en día es el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES).

El Hogar Virgen de Fátima es una institución dependiente de SEDEGES que es una unidad desconcentrada de la Prefectura del Departamento de La Paz.

El Hogar Virgen de Fátima es una institución de asistencia social y su principal actividad es cumplir con la protección de niños y niñas de alto riesgo, en un trabajo conjunto con las defensorías de la niñez y la adolescencia, la brigadas de protección a la familia y los juzgados de la niñez y adolescencia.

El Hogar debe desarrollar sus actividades en el marco de:

- La Ley de Descentralización administrativa.
- La Ley de Participación Popular.
- La Ley de Municipalidades y
- El Código Niño, Niña y Adolescente.

2. Listado de las unidades organizacionales

Para poder realizar el listado de las unidades organizacionales que comprenden el Hogar Virgen de Fátima, se utilizó la siguiente codificación:



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esta codificación el listado es el siguiente:



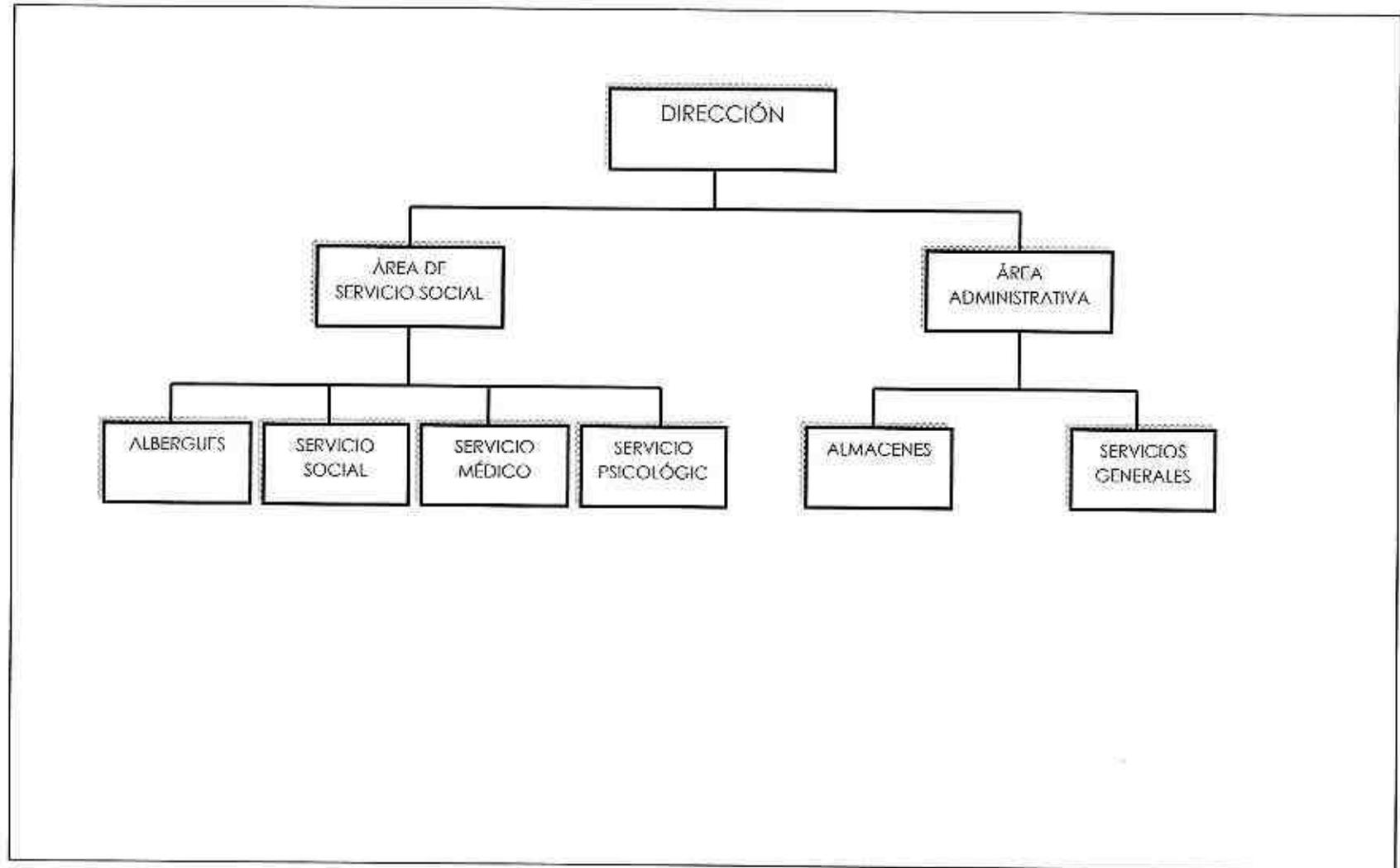
Código	Unidad/Cargo
HVF-10	Dirección
HVF-10-000	Directora del Hogar
HVF-10-001	Secretaria
HVF-11	Área de Servicio Social
HVF-11-100	Jefe de Servicio Social
HVF-11-110	Encargado de Servicio Social
HVF-11-120	Encargado de Servicio Médico
HVF-11-121	Fisioterapeuta
HVF-11-122	Pediatra
HVF-11-123	Enfermera
HVF-11-130	Encargado de Servicio Psicológico

HVF-11-141	Educadora
HVF-12	Área Administrativa
HVF-12-200	Jefe Administrativo
HVF-12-210	Encargado de Almacenes
HVF-12-221	Mantenimiento
HVF-12-222	Portera
HVF-12-223	Limpieza
HVF-12-224	Cocinera
HVF-12-225	Lavandera



Organigrama General

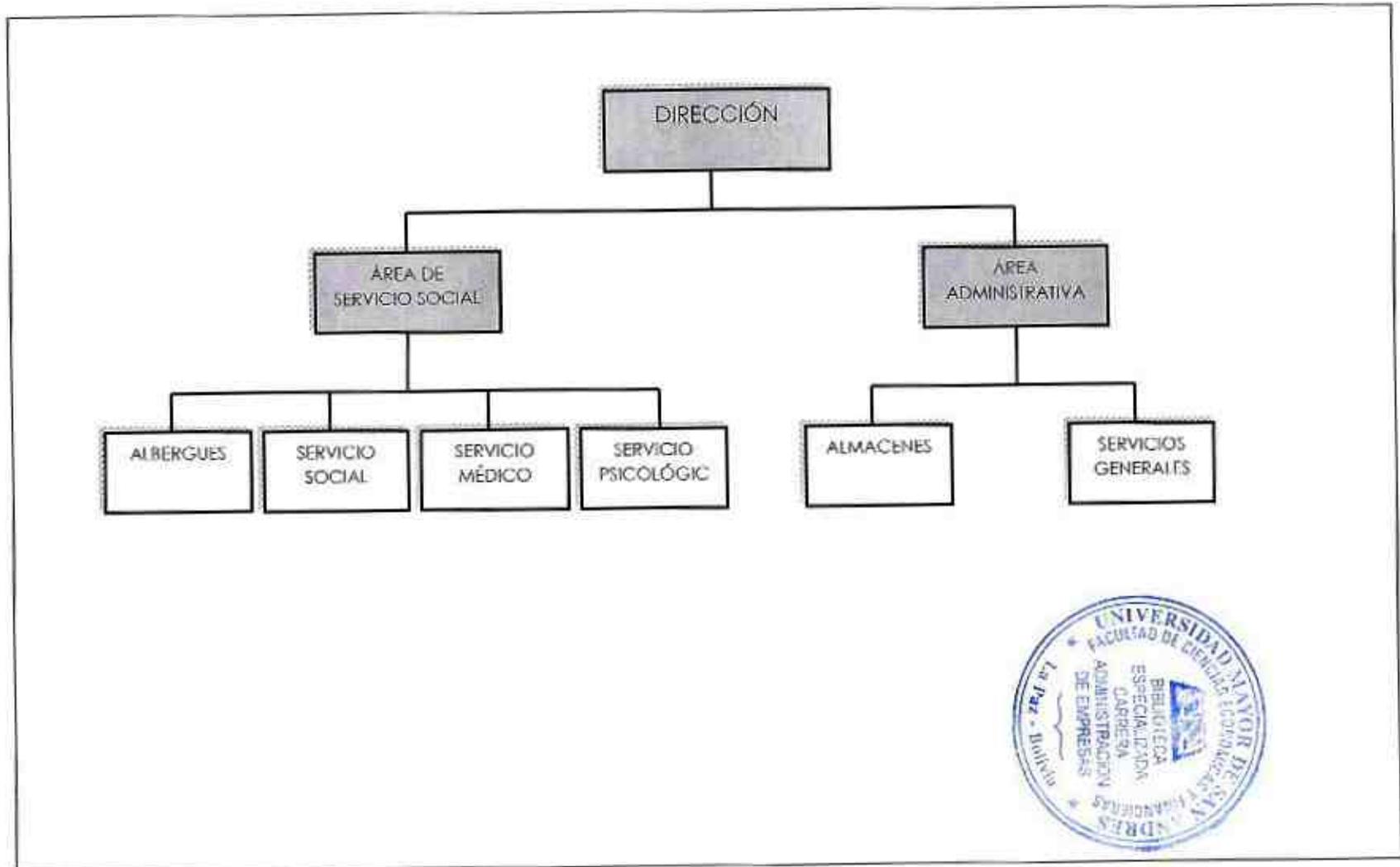
ORGANIGRAMA GENERAL





Dirección

DIRECCIÓN DEL HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA



	HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO HVF-10
NOMBRE DE LA UNIDAD		
Dirección		
NIVEL JERÁRQUICO Ejecutivo	UNIDADES DEPENDIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Servicio Social 	
UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR Unidad Técnica de Asistencia Social y Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa 	
OBJETIVO DE LA UNIDAD		
Administrar de manera eficiente los recursos materiales y financieros con los que cuenta el Hogar.		
FUNCIÓN PRINCIPAL		
Controlar el empleo correcto de los recursos del hogar.		
FUNCIONES GENERALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informes de todas las actividades que se realizan en el hogar. 2. Definir claramente las relaciones de autoridad y comunicación. 3. Establecer coordinación interinstitucional con instancias sectoriales pertinentes. 4. Elaborar propuestas, programas y actividades, a partir de la demanda de la comunidad del Hogar hacia instancias superiores para promover la cooperación nacional e interinstitucional. 5. Realizar diagnósticos destinados a establecer la situación del Hogar en un momento dado, las que den a conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. 		
TIPO DE UNIDAD		
Administrativa		
RELACIONES DE COORDINACIÓN Unidades dependientes	RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL Servicio Departamental de gestión social	

		ONG's. Juzgados Otros hogares
ACTUALIZACIÓN		
FECHA	MODIFICACIONES	
FECHA DE APROBACIÓN		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DEL MANUAL		



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-10-000

NOMBRE DEL PUESTO

Director(a)

NIVEL JERÁRQUICO

Ejecutivo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Jefe de Servicio Social
- Jefe Administrativo
- Secretaria

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el funcionamiento técnico y administrativo de las unidades bajo su dependencia.

FUNCIONES GENERALES

- Dirigir al hogar asumiendo la responsabilidad ante la Unidad Técnica de Asistencia Social y Familiar (UTASF), dependiente de SEDEGES, por su organización, funcionamiento y operación.
- Elabora y somete a la aprobación de SEDEGES, el Programa Operativo Anual del hogar.
- Rendir a SEDEGES sobre el desarrollo y ejecución de programas, proponiendo las medidas correctivas que estime conveniente para su buen funcionamiento.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Representar al Hogar Virgen de Fátima ante organismos nacionales e internacionales.
2. Dar a conocer y hacer cumplir las normas y reglamentos emitidos por SEDEGES.
3. Autorizar y firmar todos los documentos que emite el Hogar.
4. Normar los procedimientos técnico – administrativos para una rápida y efectiva atención.
5. Administrar todas y cada una de las áreas y unidades que comprende el Hogar.

6. Autoriza coadyuvando con el área administrativa las vacaciones, salidas y cualquier otro tipo de movilidad del personal.
7. Promover la capacitación de los servidores públicos para mejorar el cumplimiento de las funciones.
8. Establecer y mantener una efectiva coordinación con todo el personal bajo su dependencia.
9. Presentar oportunamente a SEDEGES el requerimiento de recursos necesarios.
10. Estimular y promover la participación de todos los funcionarios del Hogar en la solución de problemas.
11. Aprobar manuales de funciones y procedimientos administrativos.
12. Promover el cumplimiento de las políticas, estrategias y normas institucionales.
13. Presidir los comités, así como formar parte de otras unidades de asesoría y coordinación que se establezcan con el fin de garantizar la unidad de acción y coherencia de criterios.
14. Establecer y mantener relaciones de coordinación y cooperación con instituciones externas (Hogares dependientes de SEDEGES, ONG's y otros).
15. Aprobar las solicitudes del personal en cuanto a requerimientos de equipo.
16. Asistir a reuniones periódicas convocadas por la UTASF.
17. Promover la difusión de los servicios del Hogar y de acuerdo a su problemática.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con la Unidad Técnica de Asistencia Social y Familiar
- Descendente con todas las unidades del Hogar.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en provisión nacional en Administración de Empresas, Derecho o Trabajo Social.
- Experiencia de 3 años en cargos similares.
- Tener conocimientos de la ley SAFCO y el Código Niño, Niña y Adolescente.
- Manejo de programas de computación (Word, Excel, Power Point).

- Conocimientos del idioma inglés (deseable).
- Dignidad y ética profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina.
- Habilidad para el análisis, planificación y evaluación.
- Poseer sentido común e iniciativa y calidad humana.
- Poseer cualidades de dirección y facilidad de expresión, don de mando y la habilidad necesaria para tratar con el personal subalterno.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-10-001

NOMBRE DEL PUESTO

Secretaría

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Director(a)



OBJETIVO DEL PUESTO

Facilitar el trabajo de la Dirección, asistiendo en las diversas necesidades y agilizando el movimiento de la documentación.

FUNCIONES GENERALES

- Procesar la correspondencia que se elabora en el Hogar.
- Llevar registros y archivos de recepción y salida de documentos y correspondencia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recepción de documentos, elaboración de informes, cartas, correspondencia (externa e interna) y otras instrucciones varias.
2. Recibir y elevar a consideración de la Dirección toda la correspondencia recibida.
3. Archivar la documentación en orden numérico, cronológico y actualizada la correspondencia interna y externa.
4. Distribuir toda la documentación aprobada por la Dirección a las diferentes unidades del Hogar.
5. Atender la comunicación telefónica, tomando nota de todos los mensajes en ausencia de la autoridad y para posterior informe de los mismos.
6. Atender y colaborar al personal del Hogar como a cualquier persona afin al mismo.

7. Custodiar todo el material de oficina que tenga bajo su responsabilidad.
8. Estar pendiente de las necesidades tanto de materiales como de información de la dirección.
9. Estar bien informada en cuanto a nuevas formas de trabajo y brindar una precisa y segura información al personal y público en general.
10. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Director(a)

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título de Secretaria Ejecutiva
- Tener conocimientos de manejo de oficina
- Tener experiencia de 1 año en cargos similares
- Manejo de programas de computación (Word, Excel, Power Point)
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina
- Poseer sentido común e iniciativa
- Uniformidad en los métodos de trabajo
- Calidad humana para relacionarse con los demás

ACTUALIZACIÓN

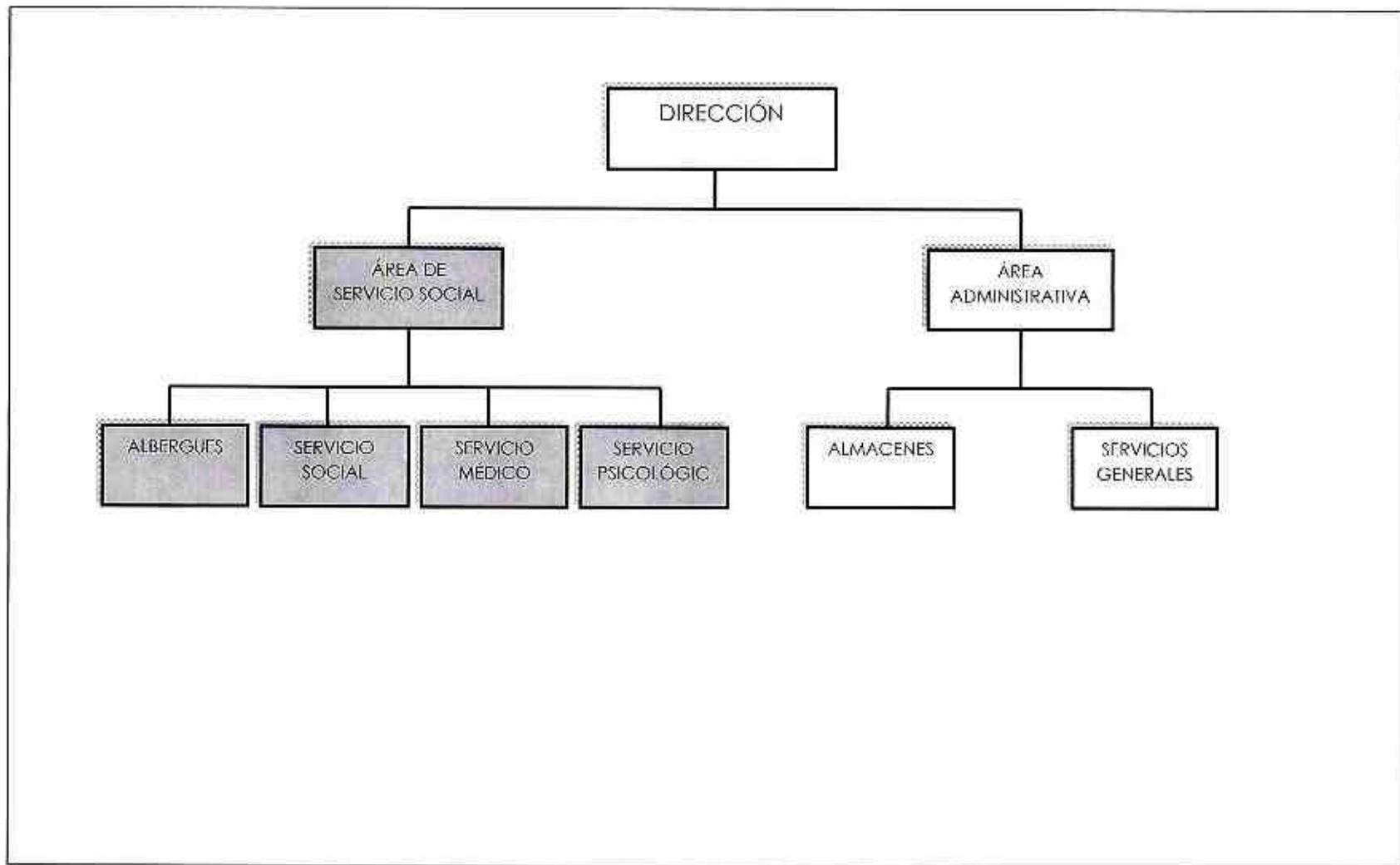
FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



Área Social

ÁREA DE SERVICIO SOCIAL



	HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO HVF-11
NOMBRE DE LA UNIDAD Área de Servicio Social		
NIVEL JERÁRQUICO Ejecutivo	UNIDADES DEPENDIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social 	
UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR Dirección del Hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio Médico • Servicio Psicológico • Albergues 	
OBJETIVO DE LA UNIDAD Realizar un seguimiento y control del desarrollo de los niños en salud, social, psicológico y su ambientación en el hogar.		
FUNCIÓN PRINCIPAL Coordinar, supervisar y evaluar a las unidades dependientes de esta área.		
FUNCIONES GENERALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de los casos de cada niño. 2. Coordinar sus acciones con la Dirección del hogar y con las diferentes unidades. 3. Realizar seminarios y talleres para una continua actualización sobre temas relacionados con la unidad. 4. Participar en la selección del personal para la unidad. 5. Prestar asesoramiento en materia social a otros albergues dependientes de SEDEGES. 6. Presentar informes de las actividades de la unidad periódicamente cualitativos y cuantitativos a la unidad superior. 7. Participación activa en la selección de temas educativos ,elaboración y selección del material, local y horarios más adecuados para la población del hogar. 		

TIPO DE UNIDAD	
Administrativa	
RELACIONES DE COORDINACIÓN	RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL
Dirección General	Juzgados
Unidades dependientes	Defensorías
	Servicio Departamental de gestión social
	Unidad Técnica de asistencia Social y Familiar
ACTUALIZACIÓN	
FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	

	HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO HVF-11-100
NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Servicio Social		
NIVEL JERÁRQUICO Ejecutivo	SUBORDINADOS DIRECTOS <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Servicio Social • Encargado de Servicio Médico • Encargado de Servicio Psicológico • Albergues 	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR Director (a)		
OBJETIVO DEL PUESTO Planificar, organizar y dirigir en forma sistemática los programas de trabajo social en el hogar de acuerdo a las políticas y estrategias del Hogar.		
FUNCIONES GENERALES Actuar, integrando equipos de trabajo con las unidades y áreas médica, psicológica y trabajo social, aportando conocimientos teorías y experiencias en la práctica y posibles soluciones de aquellos factores socioeconómicos, políticos y culturales que constituyen el marco referencial de la problemática social dando a conocer los derechos y obligaciones de los niños.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, dirigir, ejecutar y evaluar los programas planteados en el hogar. 2. Elaborar informes mensuales de todos los casos que se ejecutan dentro del Hogar para la Dirección del mismo. 3. Coordinar actividades y mantener relaciones con entidades publicas y privadas. 4. Revisar periódicamente los instrumentos de trabajo métodos y técnicas que se aplica en la institución. 5. Elaborar informes y revisar correspondencia. 6. Mantener registros de las actividades de cada niño. 7. Organizar las carpetas personales de los niños. 		

8. Siendo este profesional el nexo coordinador y organizador entre las instituciones externas y el Hogar Virgen de Fátima ejecutara los proyectos planteados.
9. Coordinar permanentemente con otros jefes de servicio social de otros hogares, abogados de las defensorías y otros.
10. Asistencia a audiencias de reinserción familiar, presentación y entrega del niño asignado para periodo de convivencia familiar.
11. Coordinar permanentemente con asesoría legal de SEDEGES.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con la Dirección.
- Horizontal con el Jefe Administrativo.
- Descendente con el Encargado de Servicio Social, Encargado de Servicio Médico y Encargado de Servicio Psicológico.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en provisión nacional a nivel Licenciatura en Trabajo Social.
- Experiencia de 3 años en cargos similares.
- Conocimiento del Código Niño, Niña y Adolescente.
- Habilidad para el análisis, planificación y evaluación.
- Poseer cualidades de dirección y facilidad de expresión en público.
- Dignidad y ética profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina.
- Mantener buenas relaciones humanas con familiares de los internos y personal del Hogar.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-11-110

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado(a) de Servicio Social

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe de Servicio Social

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar la investigación social y seguimiento de cada uno de los actores de forma personalizada, aplicando metodologías y técnicas apropiadas para cada situación.

FUNCIONES GENERALES

- Prestar asesoramiento en materia social a las diferentes unidades con las que se relaciona.
- Ayudar a resolver o por lo menos disminuir el impacto de los problemas que genera el desequilibrio entre el niño, familiar y la sociedad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Ayudar en los problemas de adaptación del niño al hogar.
2. Orientación y reflexión a las familias de los niños.
3. Participar en las reuniones interdisciplinarias del hogar.
4. Participar en reuniones interinstitucionales sobre problemas y aspectos relacionados con el desarrollo de los niños.
5. Participar en los programas de investigación que se plantee en el Hogar.
6. Mantener coordinación permanente con todos los integrantes del equipo interdisciplinario del hogar.
7. Realizar visitas permanentes a los albergues para evaluación.



8. Es responsable directo de dar solución a los problemas de adaptación que presente el niño.
9. Presentar informes de sus actividades cuantitativa y cualitativamente a su jefe inmediato superior.
10. Realizar informes sobre acogimiento, seguimiento y de visitas a familias.
11. Realizar entrevistas conjuntas de niños y familia.
12. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe de Servicio Social.
- Horizontal con los Encargados de Servicio Médico y Psicológico.
- Descendente con las Educadoras.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en provisión nacional a nivel Licenciatura en Trabajo Social.
- Conocimiento el Código Niño, Niña y Adolescente.
- Experiencia de 2 años de ejercicio profesional.
- Dignidad y ética profesional.
- Poseer sentido común e iniciativa, calidad humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-11-120

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado(a) de Servicio Médico

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Fisioterapeuta
- Pediatra
- Enfermeras

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe de Servicio Social

OBJETIVO DEL PUESTO

Prestar servicio continuo e inmediato a los niños.

FUNCIONES GENERALES

Es responsable de la dirección y supervisión de los programas y procedimientos de rehabilitación que brinda el hogar a los niños que requieren de estos servicios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Realizar el examen a los niños que ingresan al Hogar en el momento de la admisión.
2. De acuerdo a las características y evaluación del niño, definir el tratamiento que se debe seguir.
3. Registrar en las Historias Clínicas los resultados de los exámenes efectuados a los niños.
4. Elaborar informes médicos para diferentes instancias.
5. Gestionar insumos médicos.
6. Supervisar el uso racional de todos y cada uno de los recursos médicos que se utiliza en el hogar.
7. Realizar reuniones mensuales de trabajo con todo el personal de la unidad medica para su evaluación.
8. Supervisar el cumplimiento de las actividades que desarrolla el personal medico de pediatra y fisioterapeuta.

9. Elaborar informes a las autoridades superiores sobre el desarrollo de cada niño.
10. Realizar el seguimiento del tratamiento que recibe el niño en los servicios de pediatra y fisioterapia.
11. Realizar las altas medicas a pacientes que han concluido su tratamiento y programarles las citas posteriores de control en caso de ser necesario.
12. Informar a los superiores sobre el estado del niño y el tratamiento que debe seguir y la evolución del mismo.
13. En caso necesario, deberá efectuar las transferencias y/o interconsultas con otras especialidades.
14. Evaluar al personal a través del desarrollo de sus labores, enmarcados dentro de las normas establecidas.
15. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe de Servicio Social.
- Horizontal con los Encargados de Trabajo Social y Psicología.
- Descendente con Fisioterapeuta y Enfermeras.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Tener título en provisión nacional en medicina.
- Experiencia de 3 años en ejercicio profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina para desarrollar su trabajo.
- Discreción y reserva.
- Dignidad y ética profesional.
- Poseer sentido común, iniciativa y calidad humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

CÓDIGO
HVF-11-121

NOMBRE DEL PUESTO

Fisioterapeuta

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Encargado de Servicio Médico

OBJETIVO DEL PUESTO

Prestar un servicio eficiente en la rehabilitación y desarrollo físico de los niños.

FUNCIONES GENERALES

Es responsable de llevar adelante acciones directas y de apoyo, que permitan la rehabilitación y desarrollo de los niños.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Registrar en las historias clínicas los resultados de los exámenes clínicos efectuados a los niños para concretar la integración efectiva del niño al hogar.
2. Participar en los programas de enseñanza, capacitación, educación continua y actualizada de medicina física y rehabilitación.
3. Programar y coordinar el tratamiento terapéutico de los internos con el médico general.
4. Elevar informes periódicos a su jefe inmediato superior sobre el funcionamiento de esta unidad.
5. Registrar el control de asistencia de todos pacientes que vienen a recibir el tratamiento de fisioterapia.
6. Es responsable del cuidado y mantenimiento de equipos y materiales que están bajo su cargo.
7. Informar a su jefe inmediato superior sobre la evolución de los pacientes.
8. Realizar el tratamiento de hidroterapia a los niños de acuerdo a prescripción médica.

9. Realizar visita diaria a las salitas para evaluación de los niños.
10. Realizar evaluaciones físico kinésicas, posturales, psicomotrices a los niños.
11. Realizar tratamientos de estimulación temprana, psicomotricidad, gimnasia para bebés, terapias especiales, terapias respiratorias y otras.
12. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Encargado(a) de Servicio Médico

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en provisión nacional a nivel Licenciatura en Fisioterapia.
- Conocimiento del Código Niño, Niña y Adolescente.
- Experiencia de 2 años de ejercicio profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina para desarrollar su trabajo
- Dignidad y ética profesional.
- Poseer sentido común, iniciativa y calidad humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

CÓDIGO
HVF-11-122

NOMBRE DEL PUESTO

Pediatra

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Encargado de Servicio Médico

OBJETIVO DEL PUESTO

Evaluar las necesidades físicas del niño planificando una atención global de los servicios médicos.

FUNCIONES GENERALES

Realizar el seguimiento sobre el desarrollo y cuidado de las enfermedades infantiles y su tratamiento.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Realizar evaluaciones constantes a los niños principalmente en lo que se refiere a las vacunas.
2. De acuerdo a diagnóstico, determinar el tratamiento y prescripción médica necesaria para el cuidado del niño.
3. Realizar informes sobre los pacientes con respecto a la evolución de algún tipo de enfermedad sobre la que estén siendo tratados.
4. Realizar informes diarios principalmente de los niños que sean atendidos de emergencia.
5. Coordinar con los servicios de Psicología y Fisioterapia, si es necesario, sobre el tratamiento que aplicara en los niños que sean atendidos.
6. Si es necesario coordinar con especialistas exteriores la atención del niño para que reciba algún tipo de tratamiento.
7. Sugerir el traslado de los niños a otras instituciones (hospitales o centros de salud) dependiendo de la gravedad del caso.

8. Mantener un control y supervisión directa sobre las enfermeras y el trabajo que estas realizan.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Encargado(a) de Servicio Médico.
- Horizontal con Fisioterapia.
- Descendente con las Enfermeras.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en Provisión Nacional con especialidad en Pediatría.
- Experiencia de 2 años de ejercicio profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina para desarrollar su trabajo.
- Dignidad y ética profesional.
- Poseer sentido común, iniciativa y calidad humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-11-122

NOMBRE DEL PUESTO

Enfermera

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Encargado(a) de Servicio Médico

OBJETIVO DEL PUESTO

Colaborar al médico en la atención a los niños del Hogar.

FUNCIONES GENERALES

Realizar los trabajos que le sean asignados por el medico general con el cual le toca realizar sus funciones de atención del paciente que se presenta en el servicio de enfermería.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recibir y entregar el turno con el uniforme correspondiente.
2. Realizar los cuidados de enfermería al niño a través de tareas delegadas por el médico.
3. Realizar todas las actividades encomendadas a satisfacer las necesidades de higiene y control del niño.
4. Colaborar en aquellos aspectos de atención para los que esta capacitada.
5. Controlar signos vitales ,temperatura, pulso respiración, presión arterial a los niños y registrar en la hoja correspondiente.
6. Participar junto al medico en las visitas diarias a los albergues.
7. Atender al niño con dillgencia y cordialidad en sus necesidades demostrando atención humanizada.
8. Realizar anotaciones en la hoja de enfermería sobre las observaciones y cuidados otorgados al usuario.
9. Manejar los equipos de esterilización de acuerdo a procedimientos.



10. Llevar a los niños a otros establecimientos para la atención de otros servicios.
11. Velar por el mantenimiento limpieza y el orden en el ambiente de trabajo.
12. Llevar registros pormenorizados del material y equipos existentes que se le hubiese entregado.
13. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Pediatra.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en provisión nacional en Auxiliar de Enfermería
- Conocimiento del Código Niño, Niña y Adolescente.
- Experiencia de 1 año de ejercicio profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina para desarrollar su trabajo.
- Predisposición a la supervisión y rotación.
- Motivación, iniciativa, destreza en el desempeño de sus funciones.
- Poseer sentido común, iniciativa y calidad humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

CÓDIGO
HVF-11-130

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado(a) de Servicio Psicológico

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe de Servicio Social

OBJETIVO DEL PUESTO

Orientar al niño en su desarrollo emocional.

FUNCIONES GENERALES

Efectuar la exploración, valoración y diagnóstico de las conductas de la personalidad afectividad y aptitudes de los niños.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Elaborar el programa de tratamiento psicológico ,seguimiento impartir conductas de apoyo terapéutico juntamente con todo el personal medico.
2. Efectuar resúmenes de orientación y coordinación con niños y educadoras.
3. Realizar terapias grupales con los niños.
4. Es responsable del cuidado y mantenimiento de todos los equipos y materiales que utiliza para calificar el grado de deficiencia de los niños que están bajo su responsabilidad.
5. Presentar informes de evaluación de los niños que están bajo su tratamiento al Jefe de Servicio Social.
6. Participar en seminarios de educación continua que organice SEDEGES.
7. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe de Servicio Social.
- Horizontal con los Encargados de Servicio Médico y Social.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en provisión nacional a nivel Licenciatura en Psicología.
- Conocimiento del Código Niño, Niña y Adolescente.
- Experiencia de 2 años de ejercicio profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina para desarrollar su trabajo.
- Discreción y reserva.
- Dignidad y ética profesional.
- Poseer sentido común, iniciativa y calidad humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-11-141

NOMBRE DEL PUESTO

Educadora A

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe de Servicio Social

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar confianza, afecto, cuidado y cariño a los niños en su estadía en el hogar.

FUNCIONES GENERALES

Velar por el cuidado integral de los niños en salud y estado emocional.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Realizar el cuidado integral de los niños recién nacidos hasta los 6 meses.
2. Bañar a los niños.
3. Cambiar pañales.
4. Dar biberón o papillas a los niños de acuerdo a los horarios establecidos.
5. Cumplir con los horarios de siestas de los niños.
6. Llevar a los niños a chequeos médicos rutinarios de acuerdo al carnet infantil.
7. Preparar informes para el cambio de turno y su jefe inmediato superior.
8. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe de Servicio Social

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título a nivel Técnico Superior en Educación Parvularia.
- Experiencia 1 año en ejercicio profesional (deseable).
- Tener iniciativa y creatividad.
- Paciencia y calidez humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

CÓDIGO
HVF-11-141

NOMBRE DEL PUESTO

Educadora B

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe de Servicio Social

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar confianza, afecto, cuidado y cariño a los niños en su estadía en el hogar

FUNCIONES GENERALES

Velar por el cuidado integral de los niños en educación, salud y estado emocional.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Realizar el cuidado integral de los niños de 6 meses a 2 años.
2. Bañar a los niños.
3. Cambiar pañales.
4. Dar biberón o papillas de acuerdo a los horarios establecidos.
5. Cumplir con los horarios de siestas de los niños.
6. Llevar a los niños a chequeos médicos rutinarios de acuerdo al carnet infantil.
7. Preparar informes para el cambio de turno y su jefe inmediato superior.
8. Llevar a los niños a las salas de visita.
9. Control y cuidado de los niños durante los juegos recreativos.
10. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe Servicio Social

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título a nivel Técnico Superior en Educación Parvularia.
- Experiencia 1 año en ejercicio profesional (deseable).
- Tener iniciativa y creatividad.
- Paciencia y calidez humana.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	

	HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO HVF-11-141
NOMBRE DEL PUESTO		
Educadora C		
NIVEL JERÁRQUICO Operativo	SUBORDINADOS DIRECTOS Ninguno	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR Jefe de Servicio Social		
OBJETIVO DEL PUESTO		
Brindar confianza, afecto, cuidado y cariño los niños en su estadía en el hogar.		
FUNCIONES GENERALES		
Velar por el cuidado integral de los niños en educación, salud y estado emocional.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el cuidado integral de los niños de 2 a 6 años. 2. Cuidar de la limpieza e imagen personal de cada uno de los niños. 3. Realizar el mantenimiento y limpieza de los ambientes donde se desenvuelven los niños. 4. Coordinar con las diferentes áreas técnicas. 5. Ayudar en el desarrollo psicomotriz de los niños. 6. Ayudar en el desarrollo del lenguaje del niño. 7. Realizar la distribución de los alimentos proporcionados por la cocina a cada uno de los niños. 8. Colaborar y supervisar a los niños que asisten a la educación preescolares el desarrollo de sus tareas. 9. Entrega y recojo de la ropa de la lavandería. 10. Llevar a los niños a que cumplan con las consultas medicas y otras especialidades. 11. Elaborar informes sobre conductas irregulares de algunos niños o si se tuvo que 		



tomar alguna decisión al respecto.

12. Cumplir con el horario de 24 horas.

13. Hacer cambios de turno entregando la casita en condiciones impecables

14. Acostar a los niños a la hora correspondiente.

15. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe de Servicio Social.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título a nivel Técnico Superior en Educación Parvularia.
- Experiencia 1 año en ejercicio profesional (deseable).
- Tener iniciativa y creatividad.
- Paciencia y calidez humana.

ACTUALIZACIÓN

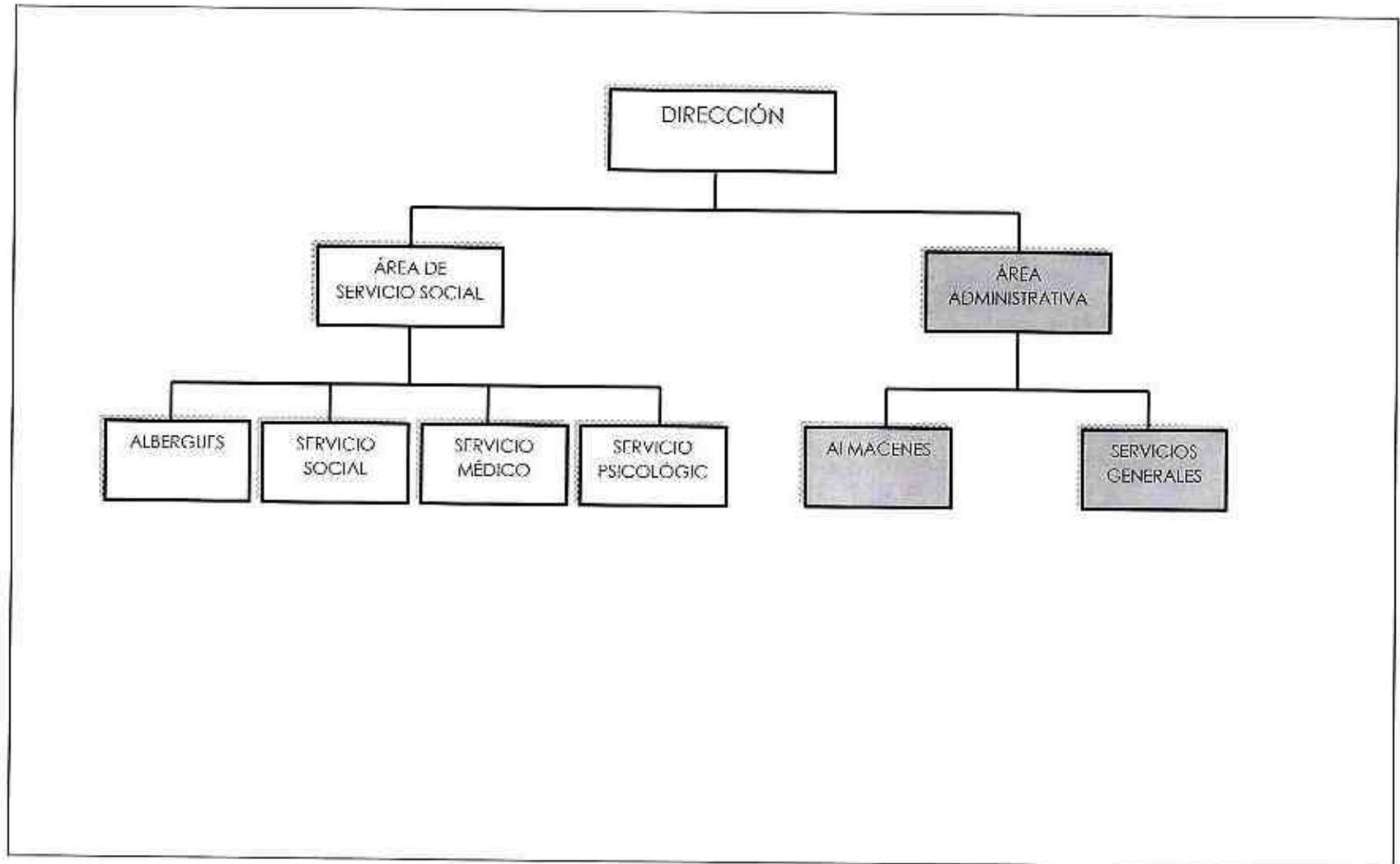
FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



Área Administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA





HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-12

NOMBRE DE LA UNIDAD

Área Administrativa

NIVEL JERÁRQUICO

Ejecutivo

UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

Dirección

UNIDADES DEPENDIENTES

- Servicios Generales
- Almacenes

OBJETIVO DE LA UNIDAD

Administrar de manera eficiente los recursos materiales y financieros con los que cuenta el Hogar.

FUNCIÓN PRINCIPAL

Controlar el empleo correcto de los recursos del hogar.

FUNCIONES GENERALES

1. Elaborar informes de todas las actividades de la unidad.
2. Colaborar con el establecimiento de políticas, estrategias y procedimientos.
3. Llevar un registro de todas los ingresos que tiene el hogar por parte de donaciones.
4. Realizar informes mensuales de las actividades realizadas donde se empleen recursos de donaciones.

TIPO DE UNIDAD

Administrativa

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Dirección del Hogar y Unidades dependientes

RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL

SEDEGES, ONG's

ACTUALIZACIÓN

FECHA

MODIFICACIONES

**FECHA DE
APROBACIÓN**

**FECHA DE
ACTUALIZACIÓN**

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-12-200

NOMBRE DEL PUESTO

Jefe Administrativo

NIVEL JERÁRQUICO

Ejecutivo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Encargado de Almacenes

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Director(a)

OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar de manera eficiente los recursos materiales y financieros con los que cuenta el Hogar.

FUNCIONES GENERALES

- Planificar organizar, dirigir y ejecutar los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos del Hogar.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar los requerimientos de material, activos fijos y otros de las diferentes unidades.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Planificar, ejecutar y controlar las donaciones que llegan a la institución.
2. Mantener actualizada la información sobre el empleo de los recursos del hogar.
3. Apoyar a la Dirección General, Jefes y Encargados de Unidad de acuerdo a requerimiento, en el marco de su competencia.
4. Diseñar, elaborar y participar en la definición de políticas de carácter administrativo.
5. Prever la provisión, uso, mantenimiento y conservación de los bienes, equipos y materiales con los que cuenta el Hogar.
6. Planificar, organizar y dirigir la implementación de un sistema adecuado de registro de inventarios.
7. Ejercer control sobre las operaciones y procedimientos relativos al ingreso, almacenamiento, distribución, registro y control de bienes del Hogar.

8. Elaborar y presentar informes periódicos a Dirección General, con relación a la ejecución de los recursos y las funciones desarrolladas en el Hogar.
9. Revisar y aprobar los requerimientos de las unidades del Hogar en cuanto a insumos, materiales y equipo.
10. Controlar y supervisar las actividades del personal a su cargo .
11. En coordinación con la Dirección General y SEDEGES, planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas relativas al proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal, siempre en conformidad con las Normas Básicas del SAP.
12. Velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley SAFCO 1178.
13. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su unidad.

COMUNICACIÓN

- Ascendente Dirección General.
- Horizontal con Área de Servicio Social.
- Descendente Almacenes y Servicios Generales.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Título en provisión nacional en Administración de Empresas o Auditoría.
- Experiencia de 2 años como mínimo en cargos similares.
- Tener conocimiento de los sistemas de la Ley SAFCO y sus Normas Básicas.
- Manejo de programas de computación (Word, Excel, Power Point)
- Dignidad y ética profesional.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina.
- Uniformidad en sus métodos de trabajo.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	

	HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO HVF-12-210
NOMBRE DEL PUESTO Encargado de Almacenes		
NIVEL JERÁRQUICO Operativo	SUBORDINADOS DIRECTOS Ninguno	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR Jefe Administrativo		
OBJETIVO DEL PUESTO Administrar los ingresos y salidas, uso y mantenimiento de los bienes, equipos, materiales e insumos del Hogar.		
FUNCIONES GENERALES <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades de almacenamiento, registro y control de los ingresos, egresos y saldos de los bienes del Hogar. • Custodiar los materiales y equipos en almacenes. • Optimizar la disponibilidad de bienes en almacenes para cubrir las necesidades del Hogar. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley SAFCO. 2. Realizar operaciones relacionadas al ingreso, almacenamiento, medidas de salvaguarda, distribución, registro y control de los bienes de uso en el Hogar. 3. Establecer y mantener actualizado los registros de entradas, almacenamiento y salida de los bienes a su cargo. 4. Atender oportuna y diligentemente los requerimientos de materiales de las diferentes unidades. 5. Elaborar anualmente o a solicitud de una autoridad superior el inventario general de las existencias en almacenes. 6. Verificar la entrega de oficinas y/o bienes por cambio de funcionarios, retiro o nuevas contrataciones. 7. Realizar el inventario físico y valorado de los activos físicos. 		

8. Efectuar la recepción y despacho de materiales, equipo y otros conforme a pedidos debidamente autorizados.
9. Elaborar informes periódicos sobre el mantenimiento de almacenes al jefe inmediato superior.
10. Elaborar pedidos de materiales para la reposición de inventarios oportunos en diferentes rubros, especialmente en aquellos que se encuentre un nivel mínimo de existencias.
11. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su unidad.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe Administrativo
- Horizontal con el Encargado de Servicios Generales

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudiante de último año de Administración de Empresas, Auditoría o carrera técnica especializada.
- Experiencia de 1 año en cargos similares (deseable).
- Tener sólidos conocimientos de la ley SAFCO y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Manejo de programas de computación (Word, Excel)
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina
- Uniformidad en los métodos de trabajo

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-12-221

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado de Mantenimiento

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO

Velar por mantenimiento y buen estado de los bienes y equipos con los que cuenta la institución.

FUNCIONES GENERALES

Mantener siempre en buen estado y a disposición todos los bienes y equipos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Realizar trabajos de instalación y mantenimiento de la iluminación de todas las dependencias del Hogar.
2. Efectuar en forma eficiente, oportuna y ágil el mantenimiento de instalaciones, vehiculos, limpieza, vigilancia, mensajería y refrigerio.
3. Revisar el desmanchado de paredes, cuidando que la pintura no sea dañada.
4. Velar por el mantenimiento y cuidado de jardines.
5. Colaborar con el traslado de muebles, equipos, materiales y otros enseres.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe Administrativo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Bachiller en Humanidades.
- Contar con Libreta de Servicio Militar.
- Experiencia de 1 año en puestos similares.
- Manejo de programas de computación (Word, Excel)

<ul style="list-style-type: none"> • Elevado concepto de responsabilidad y disciplina • Uniformidad en los métodos de trabajo 	
ACTUALIZACIÓN	
FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	





HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO
HVF-12-222

NOMBRE DEL PUESTO

Portero (a)

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO

Cuidado y resguardo de las dependencias del hogar, limpieza y aseo de las mismas.

FUNCIONES GENERALES

Realizar permanente custodia de los bienes inmuebles, equipos y otros del Hogar.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Vigilar todas y cada una de las dependencias del hogar.
2. Efectivizar la apertura y cierre de las oficinas, en horarios determinados.
3. Velar por la incursión indebida de personas ajenas a la institución en horarios no establecidos.
4. Mantener limpios los jardines que posee el Hogar.
5. Controlar que el personal abandone el Hogar una vez concluida la jornada de trabajo.
6. Verificar que todas las puertas del hogar estén debidamente cerradas.
7. Presentar informes diarios al jefe administrativo solo lo acontecido en el hogar.
8. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe Administrativo.
- Horizontal con el personal de Limpieza, Lavandería, Portería, Almacenes.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudio mínimo nivel primario.
- Tener condiciones físicas aptas para el puesto.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Uniformidad en los métodos de trabajo.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

CÓDIGO
HVF-12-223

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado de Limpieza

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO

Velar por la limpieza, aseo y correcta presentación de las instalaciones del Hogar.

FUNCIONES GENERALES

Mantener la limpieza general y permanente de las áreas de trabajo que tiene el Hogar.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Mantener en perfectas condiciones de orden y limpieza todas las instalaciones del Hogar.
2. Informar al administrador sobre el requerimiento de materiales.
3. Informar sobre pérdidas o deterioro del material de limpieza.
4. Cuidar que todos los equipos y muebles estén siempre limpios.
5. Realizar el recojo de basura, limpieza y desinfección de basureros.
6. Realizar la limpieza de los baños.
7. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe Administrativo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudio mínimo nivel primario.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina.
- Uniformidad en los métodos de trabajo.

ACTUALIZACIÓN	
FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

CÓDIGO
HVF-12-224

NOMBRE DEL PUESTO

Cocinero (a)

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar una adecuada y correcta utilización y preparación de los alimentos.

FUNCIONES GENERALES

Preparar diariamente los alimentos de acuerdo a menú.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recibir diariamente los alimentos de almacenes comprobando, cantidad, calidad y estado sanitario de acuerdo a pedido interno.
2. Realizar trabajos de inventario periódicos de los equipos, materiales de trabajo de la cocina.
3. Supervisar la limpieza e higiene del equipo y de la cocina.
4. Cumplir con los horarios establecidos para la distribución de los alimentos a los internos que deben recibirlo.
5. Informar semanalmente al jefe de Administración sobre el desarrollo de las actividades de la cocina.
6. Llevar el uniforme correspondiente para cumplir con normas de asepsia.
7. Cumplir con otras funciones que le fueran emanadas y estén relacionadas con su cargo.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe Administrativo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudios mínimo nivel primario.
- Experiencia en puestos similares.
- Poseer carnet sanitario actualizado.
- Conocimientos básicos de servicios de alimentación e higiene.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina.
- Mantener buenas relaciones humanas con el personal del Hogar.
- Uniformidad en los métodos de trabajo.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL



**HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

CÓDIGO
HVF-12-225

NOMBRE DEL PUESTO

Lavandero (a)

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

SUBORDINADOS DIRECTOS

- Ninguno

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Jefe Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener limpia la ropa de los internos.

FUNCIONES GENERALES

Realizar el lavado de la vestimenta y otras indumentarias de los internos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recepción, lavado y entrega en detalle de la ropa asignada.
- Control y cuidado de los diferentes artefactos designados a este fin.

COMUNICACIÓN

- Ascendente con el Jefe Administrativo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudio mínimo nivel primario.
- Elevado concepto de responsabilidad y disciplina.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Uniformidad en los métodos de trabajo.

ACTUALIZACIÓN

FECHA	MODIFICACIONES
FECHA DE APROBACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL